

# Kirken kan lære av andres mistak

Mistillit er sentralt i New Public Management, som lenge har dominert i helsesektoren. **Kirken kan bli den neste som rammes** av disse styringsprinsippene.

## KRONIKK LEDELSE

### TORGEIR BRUUN WYLLER

Professor i geriatri ved UiO og styreleder i Helsetjenesteaksjonen.



### HEIDI HAUKELIEN

Sykepleier, phd i sosialantropologi, førsteamanuensis ved Høgskolen i Sørøst-Norge og styremedlem i Helsetjenesteaksjonen.



**K**irke og stat har formelt sett skilt lag, men ikke helt. Skilsmisseavtalen medfører at kirken fortsatt skal utføre et oppdrag som staten skal betale for.

Det er duket for at kirken skal få et enda tydeligere møte med New Public Management (NPM). Styringsprinsippene i NPM har i lang tid dominert helsetjenesten – og mange andre offentlige virksomheter. NPM truer på grunnleggende vis helsetjenestens, og i enda større grad kirkens, verdier. I denne artikkelen forklarer vi kort hvordan NPM fører til uheldig maktkonsentrasjon og verdikonflikter. Resonnementene er nærmere underbygget i debattboken *Ny*



**Vi har fått et rapporterings-tyranni med fokus på produksjon – som om helbred, omsorg, læring og nåde kunne produseres i en fabrikk.**

Torgeir Bruun Wyller og Heidi Haukelien



helsepolitikk. Det finnes løsninger, som Helsetjenesteaksjonen i disse dager utgir.

**Verdier og metodikk.** NPM er et sett av metoder som til sammen skulle effektivisere offentlig sektor på den privateide industriens vis.

I Norge ble NPM innført av Arbeiderpartiet i 2001, uten debatt utenfor partiets toppledelse. Denne ovenfra og ned-holdningen er et sentralt kjennetegn for styringsideologien – makten konsentreres og utøves fra toppen. Et annet kjennetegn er det økonomiske fagfeltets tradisjonelle menneskesyn, der mennesket betraktes som 100 prosent egoistisk og 100 prosent rasjonelt. En av utfordringene ved dette er at man ikke kan stole på andre mennesker; mistillit er sentralt i NPM.

**Slik virker det.** Fremgangsmåten i NPM er i hovedsak slik: **► Etablering av en struktur som kan styres «top-down»:** Det opprettes et hierarki der et morselskap eier ett eller flere datterselskap som igjen kan eie datterselskap på lavere nivå. Internt i selskapene opprettes det en tilsvarende styringsstruktur, helt ned til den enkelte medarbeider.

Det er nå lagt til rette for at svært store organisasjoner kan detaljstyres ovenfra og ned.

**► Mål- og resultatstyring:** Selv om styringslinjene er etablert, har man likevel et problem. Når overordnede ikke kan stole på underordnede, kan de heller ikke delegerer myndighet. Samtidig er man avhengig av at de underordnede gjør det de skal. Da tar man i bruk mål- og resultatstyring: «Jeg er din overordnede, og jeg stoler ikke på deg. Jeg kan ikke overvåke alt du gjør, så med jevne mellomrom definerer jeg målsettinger for deg. Du får også noen ressurser. Du kan løse oppdragene slik du vil – så lenge du når de målene jeg har satt og så lenge du holder deg innenfor rammene.»

Dette medfører at man delegerer dilemmaene samtidig som man beholder makten. I tillegg dreies oppmerksomheten fra kvaliteten på arbeidet (ledelse), til hva den underordnede har oppnådd av resultater (administrasjon). Dette skillet er svært viktig; det innebærer at oppmerksomheten flyttes fra selve formålet med tjenesten til delmålene for de enkelte oppdragene – mål som typisk er definert som økonomiske resultat. Innenfor helsevesenet



**OFFENTLIG SEKTOR:** New Public Management truer på grunnleggende vis helsetjenestens, og i enda større grad kirkens, verdier, skriver Torgeir Bruun Wyller og Heidi Haukelien. Uheldig makt-konsentrasjon og verdikonflikter er konsekvenser av styringsprinsippene som ble innført i Norge i 2001, påpeker de.

Foto: Heiko Junge/NTB scanpix

betyr det for eksempel en dreining bort fra formålet om å yte god behandling, over til tiltak som bokholderiteknisk tar seg godt ut.

➤ *Kontinuerlig effektivisering av «produksjonen».* I privat næringsliv må man stadig effektivisere for å hevde seg i konkurransen. Det er heller ikke noe galt i å effektivisere offentlig sektor. Spørsmålet er om næringslivets metoder er hensiktsmessige i det offentlige.

Dersom det skal måles effektivitet i det offentlige, må vi først definere hva vi mener med verdiskapning, og hvem som skal motta denne verdiskapningen. Det er en lei tendens til at den måles i penger, mens nytten for brukerne blir underordnet.

Effektiviseringstiltak innen NPM består gjerne i å sammenligne ulike enheters kostnader til sammenlignbare tiltak. (Hvor mye koster en barnedåp egentlig? Hvorfor koster en barnedåp i kirke X mindre enn i kirke Y?). Et tenkt eksempel fra et fremtidig oppdragsbrev: «I 2018 er enhetsprisen pr. produserte barnedåp x kr. Staten vil bidra finansielt med y prosent av dette. For perioden 2019 – 2024 må i det påregnes et årlig effektivitetskrav på 3 prosent».

### **Makt og kulturkollisjoner.**

NPM medfører en dreining i retning av økonomismens verdensbilde. Det som var et samfunnsoppdrag som brede yrkesgrupper kunne assosiere seg med, er endret. Vi har fått et rapporteringstyranni med fokus på produksjon – som om helbred, omsorg, læring og nåde kunne produseres i en fabrikk.

Ledelse handler blant annet om å skape mening i andres liv, og det gir ikke mening for omsorgsarbeidere at resultatens rapporteringskrav er viktigere enn menneskene man skal hjelpe. Kulturkollisjonen blir neppe dempet av at dilemmaer blir skjøvet nedover i hierarkiet – gjerne dit hvor man ikke har forutsetninger for å løse dem.

Det er ganske mange ledere og konsulenter som hevder at «alt som ikke blir målt, heller ikke blir forbedret». Er det sant? La oss ta et eksempel: Hvordan det ville gått i ekteskapet om man satte målsettinger for samlivet, måtte rapportere resultatene og følge dem opp på ukenivå? Svaret er gitt. Det ingen prinsipiell forskjell mellom målstyring av omsorg, trygghet og læring i hjemmet og på jobben: Det fungerer ikke.

Tenk deg derimot at det skal bygges en ny kirke og at den skal stå ferdig i 2025. Det er et fint mål. Det er også et mål som det er fornuftig å bryte ned i enkelt-elementer til et svært detaljert nivå, slik at man sikrer at fremdriften i prosjektet blir god. Det må ikke være tvil om at varmekablene i gulvet er lagt den dagen gulvet skal støpes og betongbilene venter.

I slike tilfeller er målstyring et godt verktøy.

**Paradigmeskiftet.** I helsevesenet blir hundretusener av pasienter «glemte» av «systemet». I politiet blir tung narkotikakriminalitet nedprioritert. I grunnskolen blir barnas prestasjoner målt mot prestasjoner i land der barna får juling på skolen. I Nav fattes vedtak på sviktende grunnlag for å øke «vedtaksproduksjonen». Dette er konsekvenser av NPM.

Hva blir konsekvensene i kirken? Tiden er overmoden for å korrigere kursen mot en mer balansert styringsform.

Det er makten som rår, og makt er noe man tar – ikke noe man får. Hvilke verdier skal prege våre tjenester i fremtiden – og hvordan kan vi ta makt slik at disse verdiene kan sikres?