

BYRÅKRATIETS GODHET

Samarbeidskonferansen 30.3.2022

Rudi Kirkhaug
Professor, dr.philos.

INDIKASJONER PÅ ONDSKAP I ET SAMFUNN

- Korrupsjon
- Tilfeldigheter
- Forskjellsbehandling
- Subjektivitet
- Maktmisbruk fra myndighetene

INDIKASJONER PÅ GODHET I ET SAMFUNN

- Trygghet
- Forutsigbarhet
- Objektivitet
- Frihet
- Likeverdighet
- Rettferdighet
- Muligheter og utfoldelse

HVORFOR ER NORGE ET AV VERDENS BESTE LAND Å BO I?

Standarden i norsk offentlig sektor:

- Høyt kompetansenivå
- Høy etisk standard
- Fravær av korrupsjon
- Likhetsidealer dominerer
- Samfunnet er i balanse
- Tilliten både vertikalt og horisontalt er stor

IDEENE BAK BYRÅKRATIET SOM SYSTEM I DAGENS SAMFUNN

- For å ha frihet, må man ha orden
- Et disiplinerende system for aktører og brukere
- Fellesreferanser for alle interessentene i samfunnet
- Demokrati er en komplisert styringsform
- Politikken alene er ikke nok til å styre et samfunn

BYRÅKRATENS FIRE PRIMÆRFUNKSJONER I SAMFUNNET

1. **Servicefunksjonen** – å være tjener for befolkningen
2. **Forvaltningsfunksjonen** – å styre og kontrollere
3. **Etikkfunksjonen** – å sørge for tilfredsstillende etisk standard gjennom verdier
4. **Forbildefunksjonen** – å være ideal og referanse for holdninger og atferd

BYRÅKRATIETS GODHET

- Upartiske og effektive byråkratier er viktigere enn representasjonssystemer når det gjelder tilfredshet med demokratiet
- Bidrar til stabilitet og forutsigbarhet
- Sørger for likhet og rettferdighet i saksbehandlingen
- Skaper oversiktighet
- Gir innsyn
- Gir muligheter for desentralisering
- Bidrar til effektivitet
- Utgjør standarder for kvalitet

BYRÅKRATIETS SVAKHET

- Regelfokusering kan skape lite formålsorientering
- Ansvar kan «delegeres» til systemet – ansvarsfraskrivelse
- Grundighet i saksbehandlingen kan skape problemer for feilerkjennelse
- Kreativitet kan lide til fordel for effektivitet

REGLER SOM SENTRALT STYRINGSVERKTØY I BYRÅKRATIET

REGLENES POSITIVE SIDER

(ENABLING FORMALIZATION)

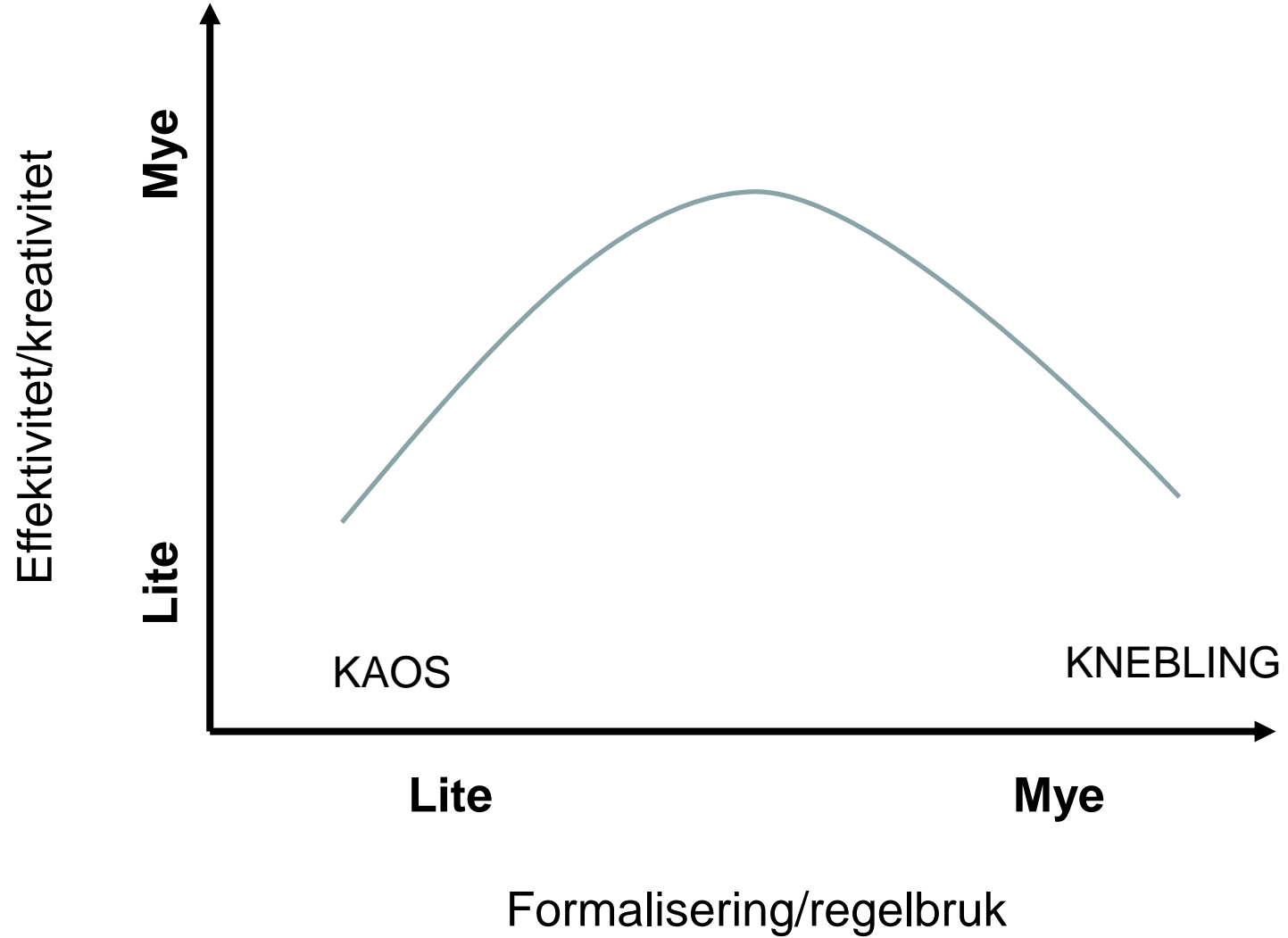
- Er organisasjonens grammatikk
- Øker effektiviteten gjennom standardisering
- Gir oversikt over ansvar og forbindelser
- Letter koordineringen
- Gjør fordeling av straff og belønning lettere –
reduserer urettferdighet
- Reduserer stress og konflikter
- Gir tilgang til tidligere erfaring
- Forsyner ansatte med råd og veiledning
- Støtter kreativitet og innovasjon

REGLENES NEGATIVE SIDER

(COERCIVE FORMALIZATION)

- Kan undergrave ansattes engasjement
- Kan begrense kreativitet
- Kan hindrer innovasjon
- Kan hindre organisasjoner i å tilpasse seg
- Kan skape fremmedgjøring

OMFANGET HAR BETYDNING



Rudi Kirkhaug

TYPE REGLER HAR BETYDNING

- **Tvangspregede regler:** setter grenser og bestemmer detaljert over arbeidsprosedyrer
 - et sett med plikter og pålegg
 - gir ingen forklaring og begrunnelse
- **Støttende regler:** gir veiledning og forklaringer
 - refleksjoner av beste praksis
 - metode- og prosessveiledninger

NÅR KAN REGLER FRAVIKES

- Når det medfører fare å følge dem
- Når de ikke er tilpasset situasjonen som skal håndteres
- Når de ikke fører til at formålet med virksomheten nås
- Når de strider mot sunn fornuft og folks rettferdighetsforståelse
- Når kartet og terrenget ikke stemmer overens, må terrenget vinne

UTFYLLENDE LEDERVERKTØY I BYRÅKRATIET

- **Skjønn:** praktisk sunn fornuft, dømmekraft
- **Mål:** Hva som skal leveres, og hva som skal oppnås på lang sikt
- **Verdier:** Hva vi tror på – hva som er rett og galt, viktig og uviktig, moralsk og umoralsk

VERDIENES SPESIELLE FUNKSJONER I OFFENTLIG SEKTOR

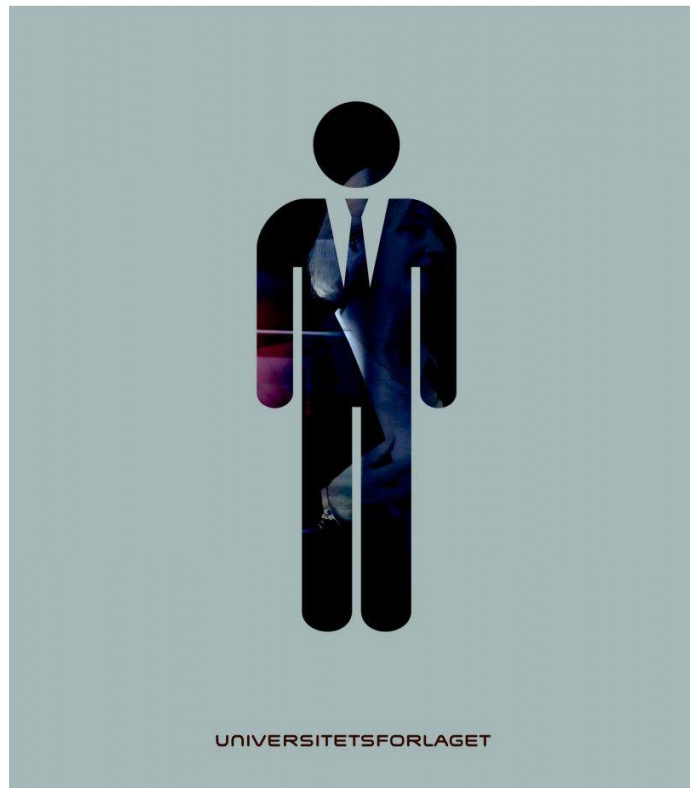
- Skape og tydeliggjøre standarder for holdninger og atferd blant politikere og byråkrater
- Kontrollverktøy for staten over sine maktmidler som politi og forsvar
- Kontrollverktøy for staten over befolkningen
- Kontrollverktøy for befolkningen over staten

OPPSUMMERING

- Byråkratiet som system er bærebjelken i samfunnet – når byråkratiet ikke fungerer, fungerer ikke samfunnet
- Byråkratiet har normdannende funksjoner og forbildefunksjoner
- Lover og regler alene er ikke nok for å skape et samfunn preget av frihet, likeverdighet og trygghet
- Skjønn, mål, og verdier støtter og fyller ut regelverket
- Å være byråkrat er å ha en av de mest krevende og ansvarsfulle funksjonene i samfunnet

FOREDRAGETS KILDER:

Rudi Kirkhaug		
Lederskap		
Person og funksjon		2. utgave



Rudi Kirkhaug

