

# Medbestemmelse og ytring som kvalitetsfaktor ved reformer

NTL 12. mars 2015

Avdelingsdirektør Eivind Tesaker

Kulturdepartementet

# Produktivitetskommissjonen februar 2015:

## Reformbehov: Offentlig sektor

- Internasjonale sammenligninger viser stor ressursbruk uten bedre resultater
- Store forskjeller, ta ut effektiviseringspotensialet, sats på 'beste praksis'
- Styringsproblem og strukturproblem
- For mange gode intensjoner, mer tydelige mål, mer fristilling med ansvar

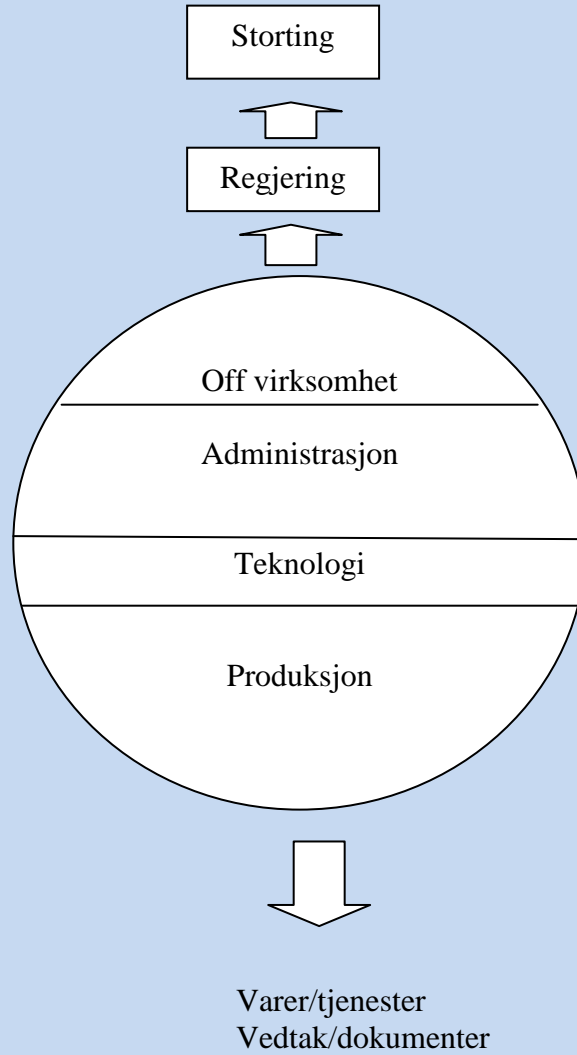
# Mitt inntrykk

- 15 år med stort reformfokus i offentlig sektor
  - Tekniske, administrative, politiske reformer
  - Økt eksternt kontrollfokus
- Effektiviseringen har ofte uteblitt
- Den reelle medbestemmelse og det interne ytringsklima er mange steder svekket
- Hva betyr det for produktivitet og kvalitet?

# Min rolle

- Kronikk 2012 (22. juli-kommisjonen)
- Bok 2015 (Produktivitetskommisjonen)
- Ansatte og ansattes meninger
- Jeg snakker i dag ikke på vegne av Kulturdepartementet

DEPARTEMENTET



# Kort om medbestemmelse

- Grunnloven § 110 fra 1980
- Aksjeloven, arbeidsmiljøloven m.fl.
- Begrunnelse (NOU 2010:1):
  - Bedriftsdemokrati
    - Rettferdighet (ansattes rett til å delta i beslutninger som påvirker deres liv)
    - Produktivitet (ansattes innflytelse et virkemiddel for økt produktivitet og verdiskapning)

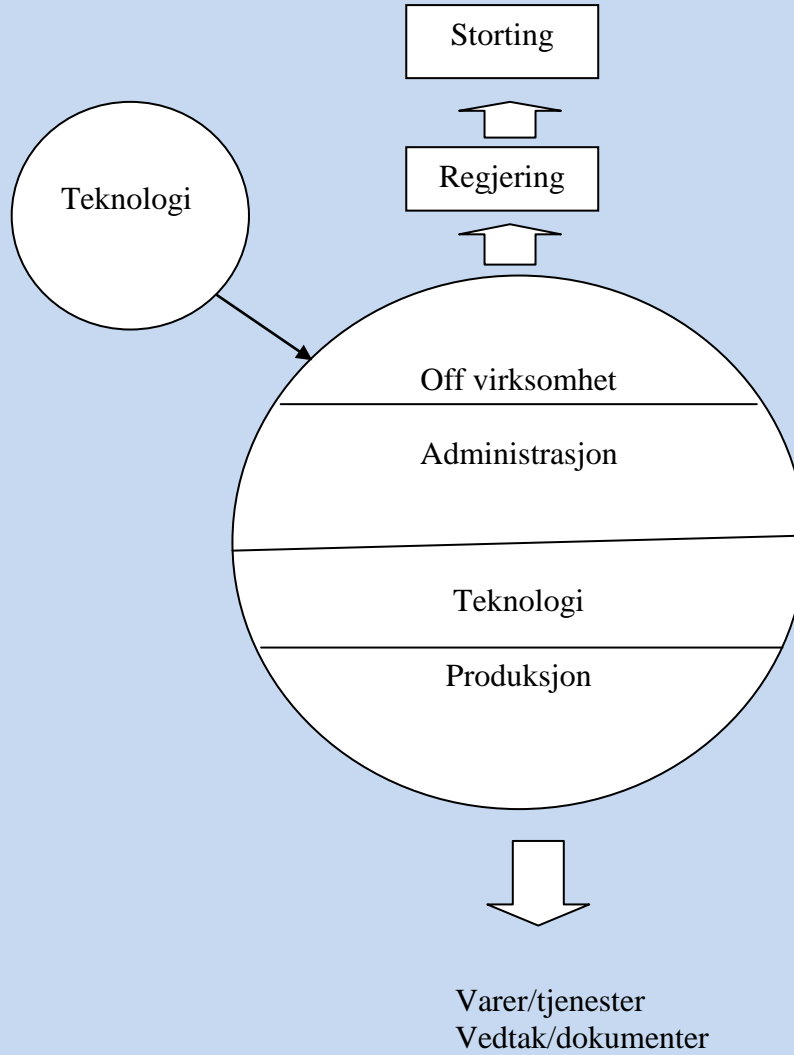
# Kort om ytringsfrihet

- Grunnloven § 100
  - Sannhetssøken, demokrati og individets frie meningsdannelse
  - Frimodige ytringer om statsstyret og hvilken som helst annen gjenstand er tillatt for enhver.
- Forsterket vern for ansattes ytringer fra 2004

# St.meld nr 26 (2003-04)

- arbeidsgivere må lære seg toleranse for uenighet og kritikk – styrke sin «dannelse» – og lære seg å bruke motinnlegg og korrigerende ytringer som viktigste virkemiddel, fremfor arbeidsrettslige tiltak mot den ansatte. (side 109)





# Teknologireform

- Hva snakker jeg ikke om?
  - Internet, google, smartphone, big data
- Store saksbehandlingssystemer
- Papirløse systemer som øker papirforbruket
- Obligatoriske administrasjonsverktøy
- Overdreven reformiver uten tilpasning
- Teknologi møter mennesket

# Svein Gjerdrem januar 2015

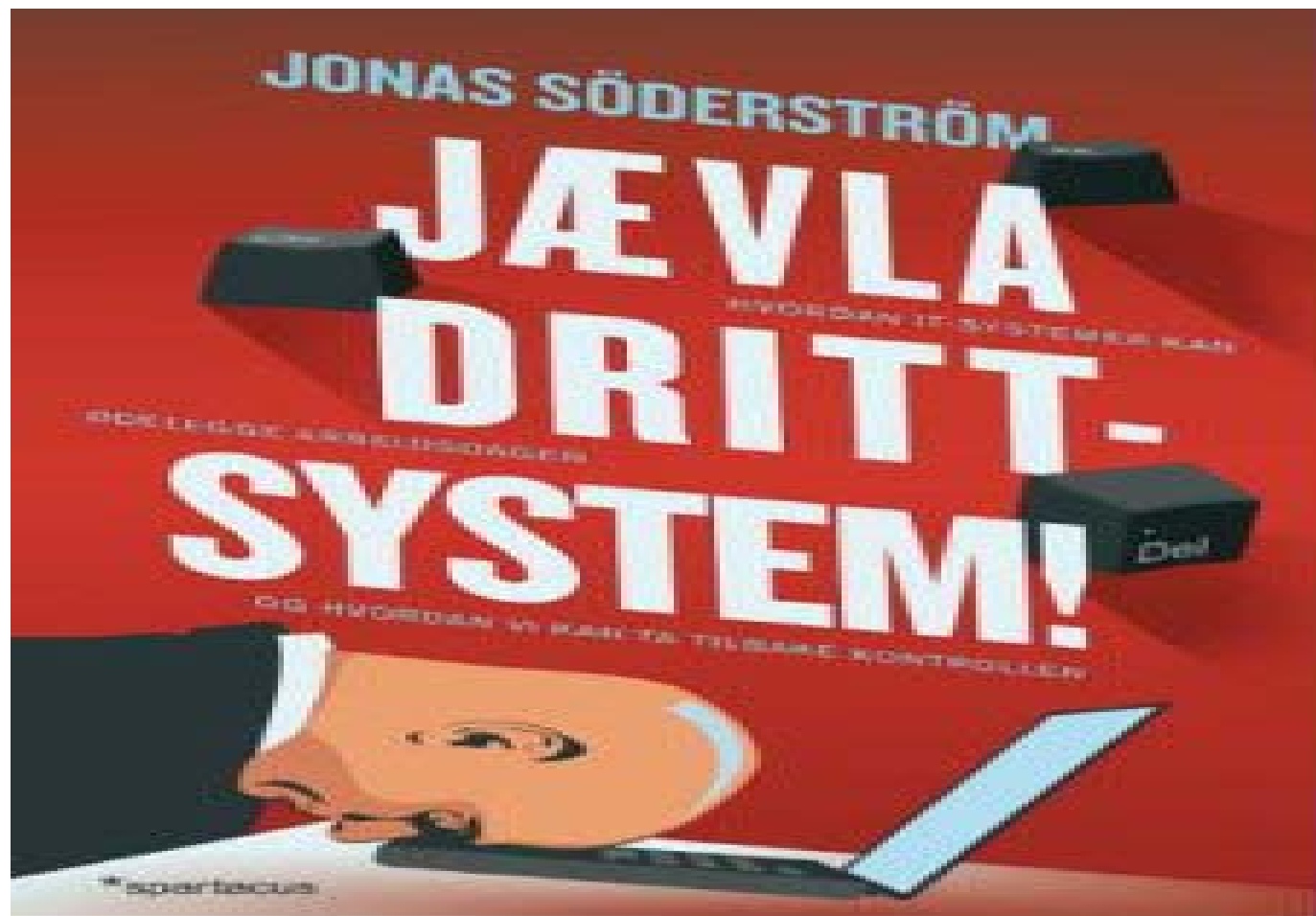
Om departementene:

- Vi har hatt teknologirevolusjonen
- Men hvor er effektiviseringsgevinsten?

(Direktoratet for Økonomistyrings (DFØs)  
styringskonferanse Oslo 21.1.2015)



# Systemarkitekt Jonas Söderström:





## Du likner mer på din far

**GENETIKK:** Vi arver like mange gener (og genetiske mutasjoner) fra begge foreldre, om vi ser bort fra de mitokondriske, som kun er fra mor. Men av dette doble settet med gener, er det som regel kun en av variantene som uttrykkes (aktiveres), og en studie ved University of North Carolina viser at dette skjer oftere med de genene du har fra din far. Man har tidligere visst at dette gjelder noen gener, men nå vet vi at det gjelder tusenvis. Mange av dem påvirker risikoen for sykdom. (Nature Genetics) **BV**



Nei, papirbøker og e-bøker er ikke like bra.

# E-bløffen

Selv generasjonen som er flasket opp på digitale medier, foretrekker papirbøker når de skal lese noe viktig.



Bjørn Vassnes

## LESE-VITENSKAP

Med jevne mellomrom viser kultursidene oss en bekymret medievitner som klager over hvor tregt det går med e-bøker. Vi ligger vistnok langt bak USA, som om dette skal være beviset for hvor «bakstreverske» vi er. Man kan til og med få inntrykk av at dette er et spørsmål om rettferdighet for e-bøker versus papirbøker, som om e-bøkene skulle være en slags diskriminert minoritet. «Plattformøytralitet» er det nye kamppropet. Dette ordet (som ikke minst brukes i debatten om nettavis og papirviser) impliserer at en tekst på skjerm og en tekst på papir er ett og det samme, og at det eneste som skiller er brettet de blir servert på, «plattformen».

### Lurt av språket

Men språkbruken lurer oss. E-bøker og vanlige bøker er ikke det samme, ikke nettavis og papirviser heller. Som medievitner Marshall McLuhan kunne fortelle oss allerede på 1960-tallet, endrer mediene budskapets karakter. Nå fantes riktignok ikke e-bøker på McLuhans tid, og han var mer opptatt av at ulike medier snakket til ulike sanser (han kontrasterte spesielt orale medier med visuelle medier) – men de siste årene har forskere vist at det

også er store forskjeller i hvordan vi opplever digitale tekster versus tekster på papir.

Forskere som Maryanne Wolf og Anne Mangen ved Universitetet i Stavanger har vist at det å lese på papir gir bedre konsentrasjon og større læringseffekt, noe som er prøvd ut med tester der man har sammenliknet studenter som har lest samme tekst på ulike «plattformer». De som leser digitalt har konsistent mindre læringsutbytte, de husker teksten dårligere.

Det samme kom fram i en

norsk undersøkelse (Skeseid & Arnesen) som jeg refererte i denne spalten 4. desember 2014, som tok for seg læring i engelskfaget på ungdomsskolen. De som brukte mest digitale læremidler, hadde dårligst resultater, selv der testene ble gjort på datamaskin. Slike resultater blir gjerne møtt med tanken om at dette bare er en overgang:

### FAKTA

#### E-boksalg i Norge:

- En e-bok er en bok i elektronisk (digital) form (e-tekst), som leses på spesialiserte leseapparater som lesebrett.
- I 2013 var det 145.000 registrerte e-bokbrukere i Norge, en tredobling fra året før, og det ble solgt cirka 145.000 e-bøker.
- I 2014 ble det solgt over 200.000 e-bøker.
- E-boksalget utgjør likevel kun 1,4 prosent av den samlede bokomsetningen, hvis man ser bort fra akademiske titler.



Når den «digitale generasjonen», de som er vant til å lese digitalt, vokser opp, vil de både foretrekke å lese digitalt, og ha like godt utbytte som de leser tradisjonelt. Men nå viser det seg at denne innvendingen ikke holder: Selv de «digitale innfødte» foretrekker papir, og er klar på at dette gir bedre utbytte.

### Lukten av bok

Naomi S. Baron er professor i lingvistikk og direktør for Center for Teaching, Research and Learning ved American University i Washington. Hun og hennes kolleger har intervjuet over 300 studenter i USA, Japan, Tyskland og Slovakia, og funnet at de aller fleste, i alle land, foretrekker papirbøker. Når de bruker e-bøker, er det dels på grunn av pris, dels fordi de blir fortalt

at det er det de «bør» bruke (det er offisiell politikk i mange land). Men egentlig ville de helst lest papirbøker, og det er flere grunner til det.

I et intervju med New Republic 14. januar sier Baron at studentene gir to hovedtyper begrunnelser. På den ene siden nevner de det helsemessige: De får vondt i øynene, hodetpine og føler seg uvel av å lese e-bøker. Men det handler også om hvordan de tar til seg stoffet i en e-bok versus en papirbok. De liker å vite hvor langt i teksten de er kommet, og det er mye lettere med en vanlig bok. Papirboken gir dem en fysisk følelse av teksten, som hjelper dem til å få overblikk.

Mange ga også estetiske grunner for å like papirbøker, noen ga for eksempel uttrykk for at lukten av bøkene spilte en rolle for dem. I tillegg var det viktig for mange at bøkene

# «Ein stor og naiv entusiasme»

– Ingenting tyder på at auka bruk av IKT i seg sjølv gjev betre læring, seier Torbjørn Røe Isaksen. Kunnskapsministeren tek eit oppgjør med digitalentusiasmen i norsk skulepolitikk.

## SKULE PER ANTIKONSTASJON

– Eit teoretisk spørsmål er om ein stor og litt naiv politisk entusiasme for IKT i skulepolitikk skal utgjere grunnlaget for skulepolitikk, seier kunnskapsministeren Torbjørn Røe Isaksen til Dag og Tid. Det skulepolitikk viser, er eit teoretisk spørsmål med lite tilfredssettende svar. Nynag har sett seg inn på dei aller fleste land i verda på skuleinformasjon og kunnskapsministerens (KUM) si rolle. Han er i vordingsprosessen det god tallet på skuleinformasjon til skule.

– Det er viktig at det blir politisk styrke. Som Dag og Tid skriv om i skulepolitikk er det mange utvandringsstrategier, vere ein delig entusiasme til meir IKT i skule. IKT vil vere viktigere skule. At Torbjørn Røe Isaksen skule til bruke skule i skule. Det er viktig, meiner Kristin Høyem. Men kunnskapsministeren har ikkje vore især opptatt av det som seier IKT bruk gjev betre læring. Og det påsegge har den skule kunnskapsministeren, seier det seg.

## MODERNE

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

eller berre med digitale verkty. Det er ikkje nok å seie at det er viktig, seier Isaksen.

– Men det er viktig som tyder på at det er viktig, seier Isaksen. Det er ikkje det same som ei teknisk handling i seg sjølv. Det er viktig som tyder på at det er viktig, seier Isaksen.

## LITE GJENNOMTENKT

– Sånn er det å seie om lærarar og skule. Det er ikkje det same som ei teknisk handling i seg sjølv. Det er viktig som tyder på at det er viktig, seier Isaksen. Det er ikkje det same som ei teknisk handling i seg sjølv. Det er viktig som tyder på at det er viktig, seier Isaksen.

## BRUKSPOLITIKK

Skuleforvaltninga har eit hovudmål for å gje skule bruk av IKT i skule. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.



Kunnskapsministeren Torbjørn Røe Isaksen seier at bruk av IKT i skulepolitikk er viktig. (Foto: NTB/Scanpix)

– For mykje av IKT-tenkinga har vore prega av eit ønske om å vere moderne.

Torbjørn Røe Isaksen, kunnskapsminister

## VRINT OMGREP

I skulepolitikk er det viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

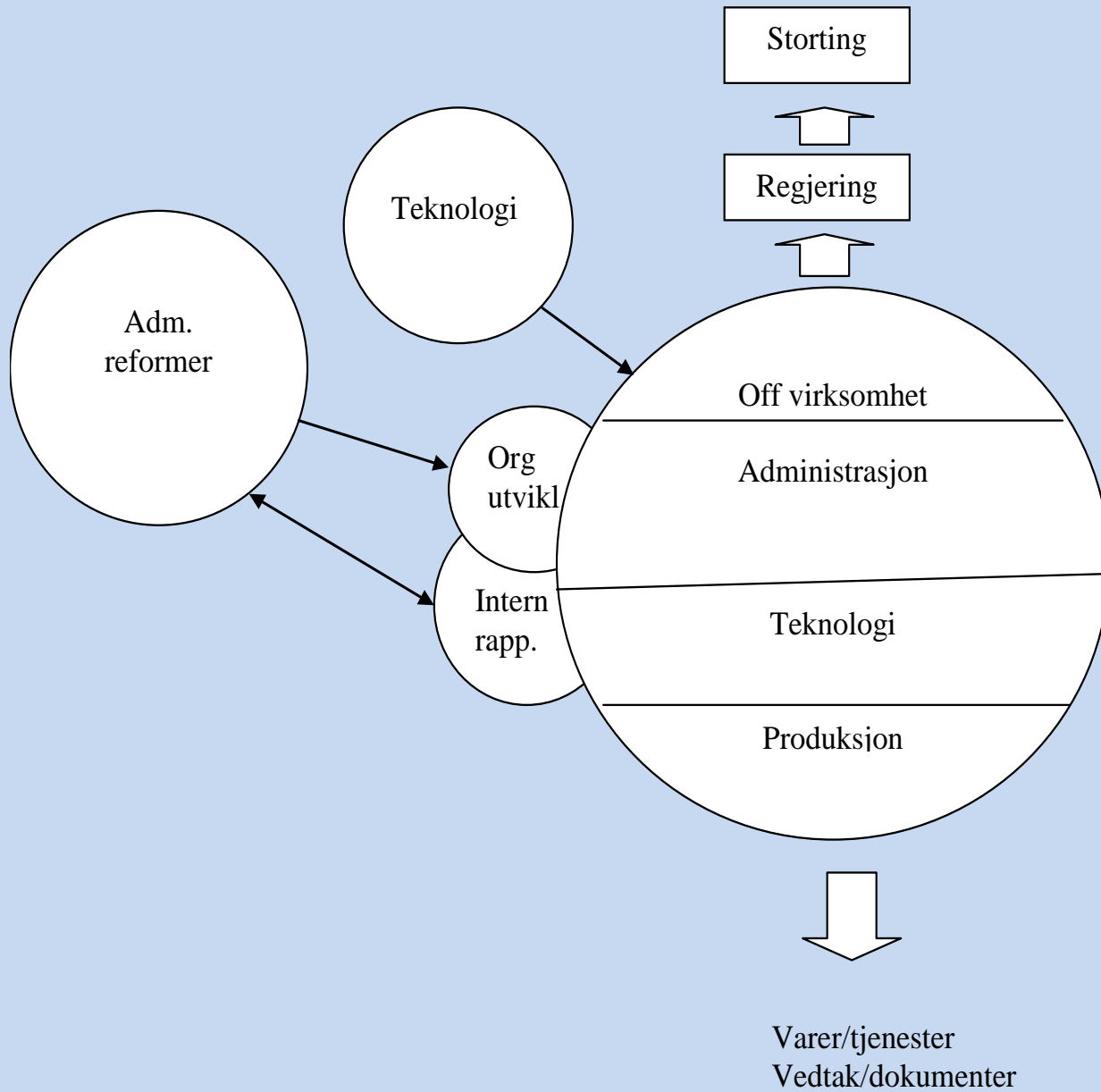
– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

– Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål. Det er viktig at det blir politisk styrke som skal vere eit viktig teoretisk spørsmål.

**Hjelpemidlet som vart målet**

Over 5000 skuleelevar har fått hjelp til å lære språk.

www.hjelpemidlet.no



# Eksempler på administrative reformer

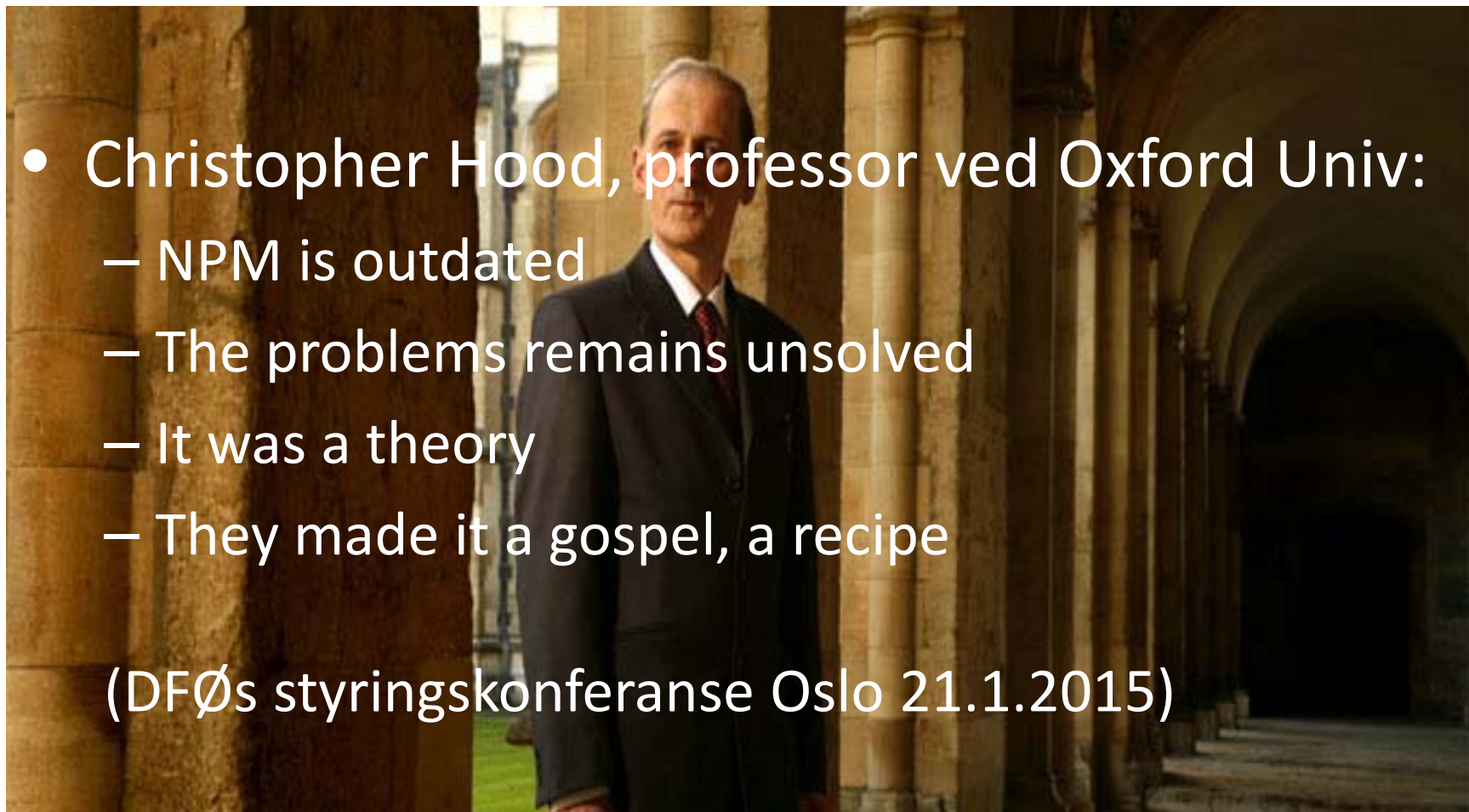
- NPM – New public management
- Mål- og resultatstyring
- Balansert målstyring
- Outsourcing
- Offentlig anbudsregler
- Internfakturering
- HR – Human Resources
- Organisasjonsutvikling - organisasjonspsykologi
- Lederutvikling - Medarbeiderutvikling
- LEAN
- Etc...



# NPM's far Oslo januar 2015:

- Christopher Hood, professor ved Oxford Univ:
  - NPM is outdated
  - The problems remains unsolved
  - It was a theory
  - They made it a gospel, a recipe

(DFØs styringskonferanse Oslo 21.1.2015)



# Hvor svikter interndialogen ved reformer ?



# Google – hvem bestemmer?

[+You](#) [Search](#) [Images](#) [Maps](#) [Play](#) [YouTube](#) [News](#) [Gmail](#) [Drive](#) [Calendar](#) [More -](#)

[SIGN IN](#)

The Google logo is centered on the page, featuring its characteristic multi-colored letters: 'G' in blue, 'o' in red, 'o' in yellow, 'g' in blue, 'l' in green, and 'e' in red.

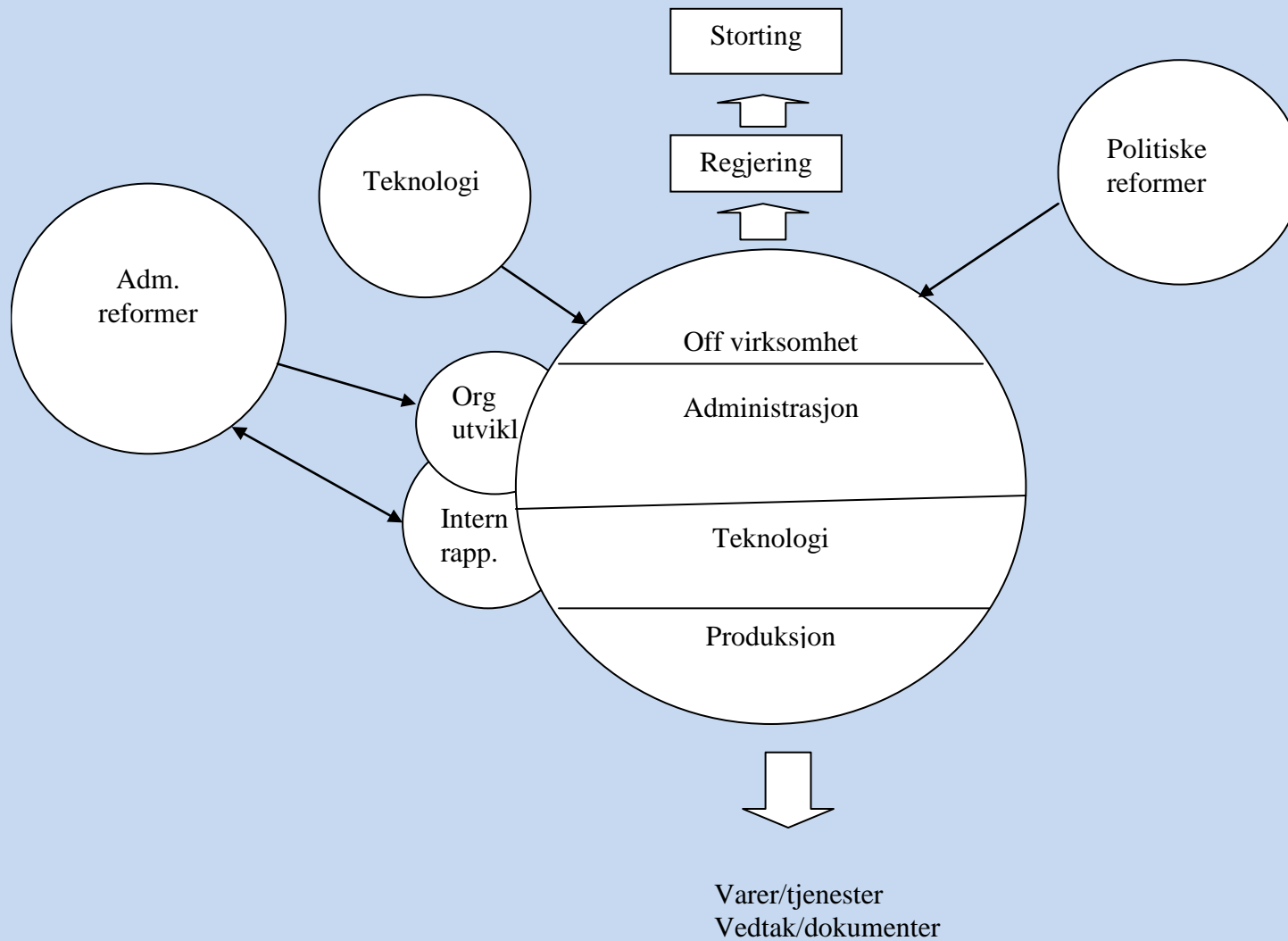
Google Search

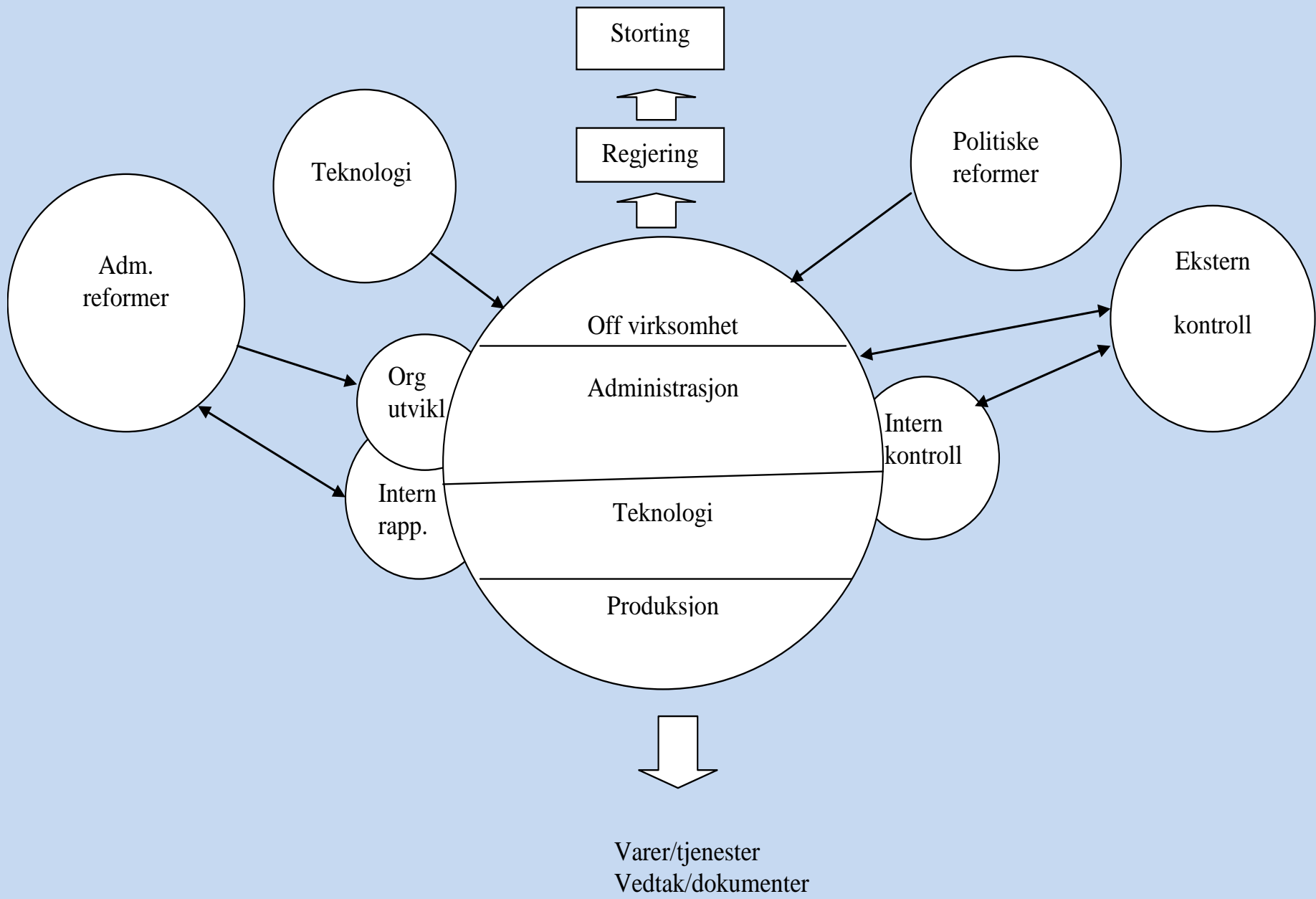
I'm Feeling Lucky

[Advertising Programs](#) [Business Solutions](#) [Privacy & Terms](#) [+Google](#) [About Google](#) [Google.ro](#)

# Smartphones – hvem bestemmer?







# Sviktende ytringsrett ?

- Manglende systemforståelse
  - Kritisk ytring som kvalitetsverktøy - Grunnloven
- Reforme og teorier blir dogmer og evangelier
  - Kritikk blir møtt med sanksjoner og fortielse
  - Selvbeskyttelse
- Når oppriktig kritikk og varsling stanses
  - Rasjonaliteten i systemet svekkes
  - Tilliten til ledelsen svekkes
  - Tillit erstattes med blind lydighet
- Ytringsfrihet kan også misbrukes

# Sviktende medbestemmelse?

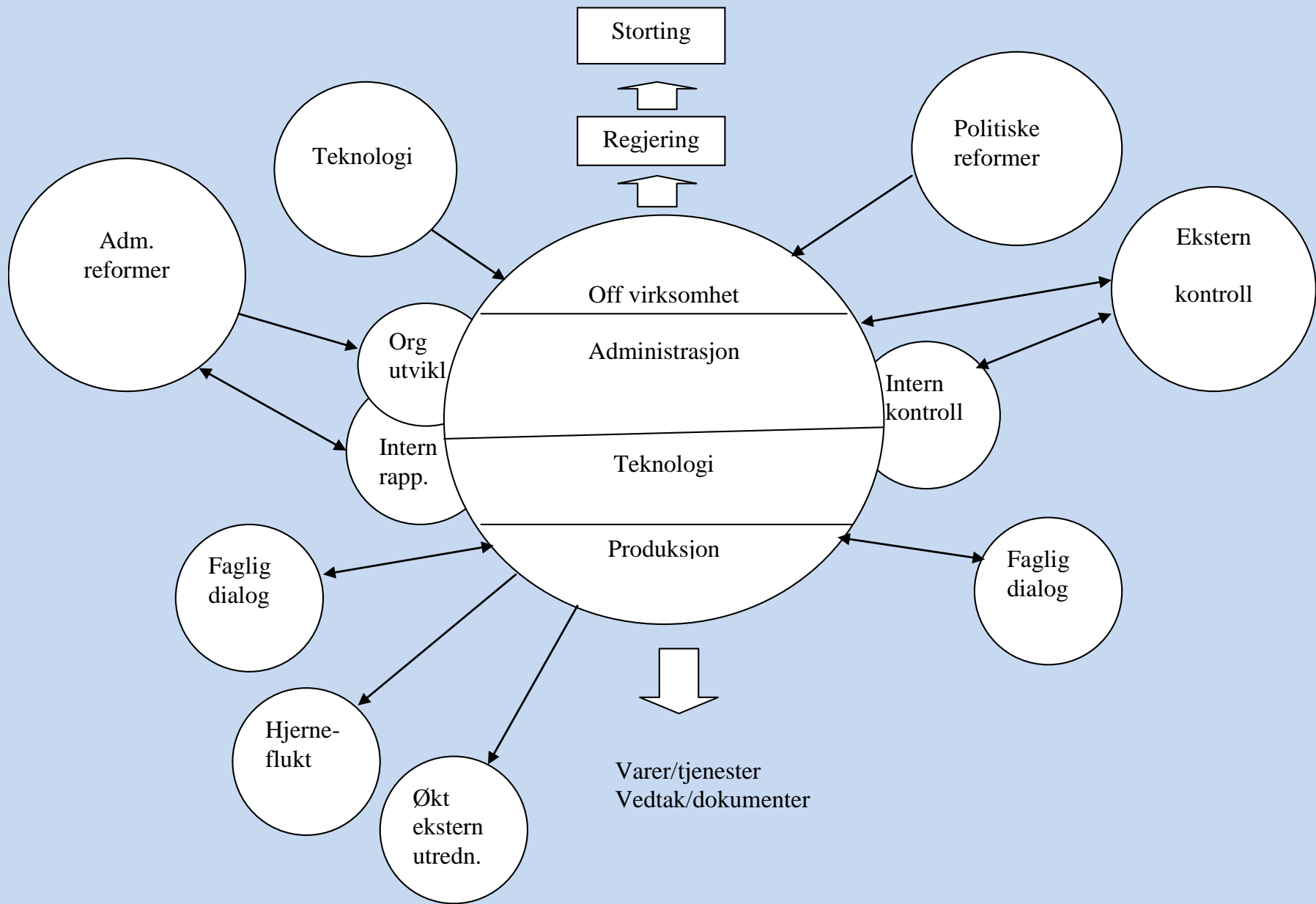
- Manglende systemforståelse
  - Kritisk medbestemmelsen som kvalitetsverktøy
- Ideer og teorier blir dogmer og evangelier
  - Lojal kritikk blir møtt med sanksjoner og fortielse
  - Selvbeskyttelse
- Når oppriktig kritikk og varsling stanses
  - Rasjonaliteten i systemet svekkes
  - Tilliten til ledelsen svekkes
  - Tillit erstattes med blind lydighet
- Medbestemmelse kan også misbrukes

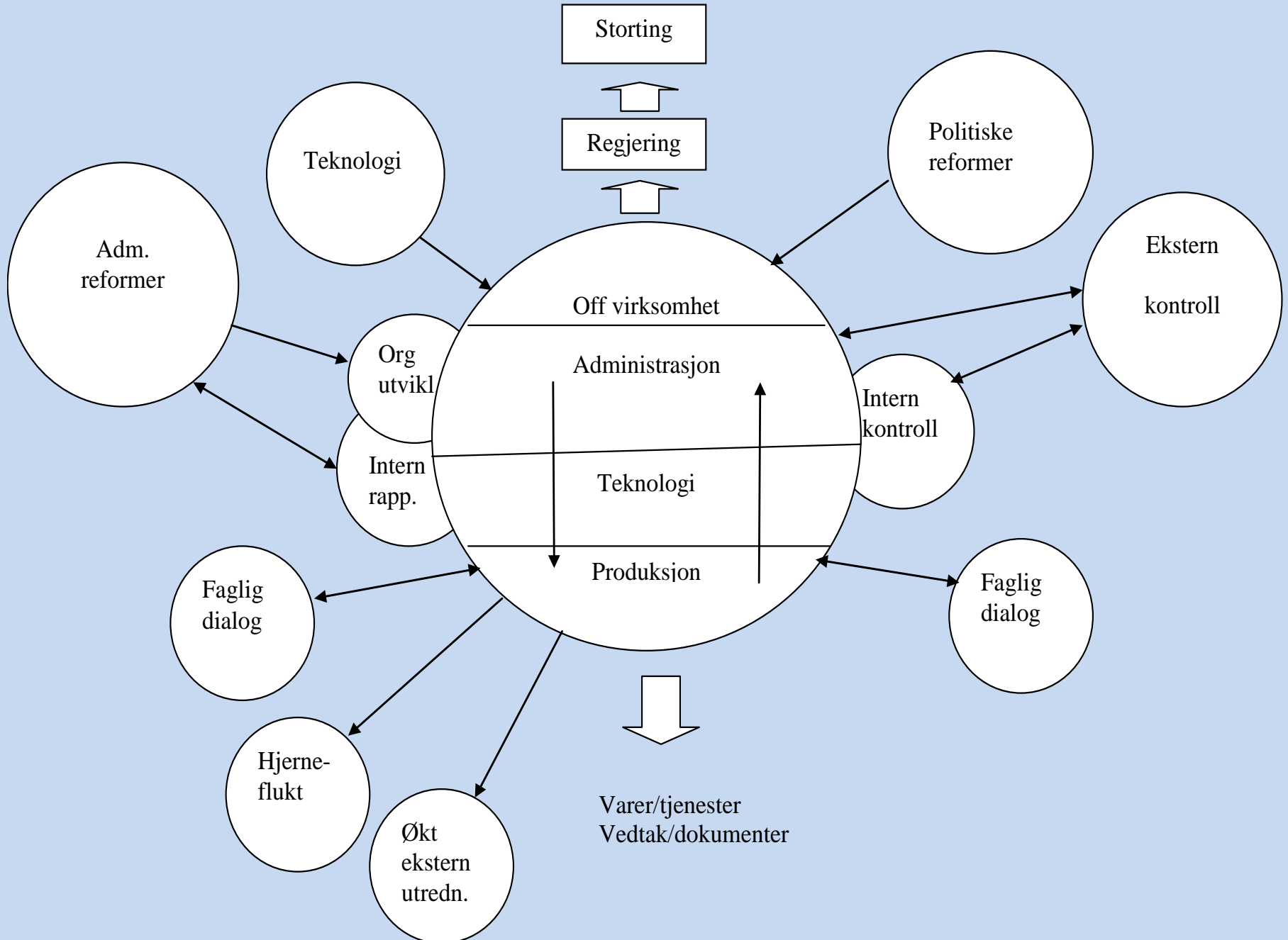


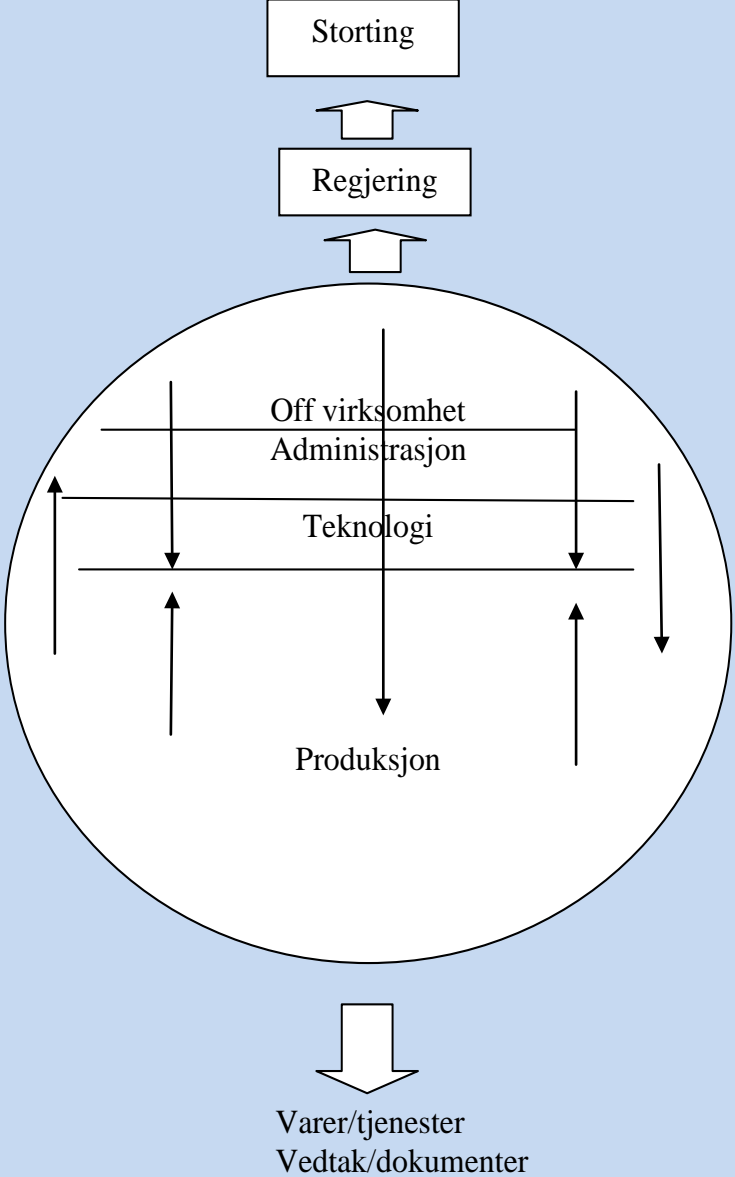
# Effekten ?

Hvis medbestemmelse og ytring svikter:

- Redusert kvalitet på reformer og produksjon
- Redusert tillit innad
- Redusert tillit utad
- Svekket effektivitet og kvalitet
- Svekket faglighet og anseelse
- Redusert tilgang til den beste arbeidskraften







# Sir David Normington, juli 2014:

- Hvis man aldri tar sjanser, vil vi aldri oppnå endringer. Men de beste statsrådene jeg arbeidet for, kombinerte aktivisme med et virkelig ønske om å lytte, tillate avvikende synspunkt, og teste ideer til de går i knas.
- Vi trenger mer oppmuntring til statsansatte og byråkrater, for å virkeliggjøre forpliktelsen: Speak truth to power. ( [www.quarterly.blog.gov.uk](http://www.quarterly.blog.gov.uk) )

# Hva kan vi gjøre ?

- Ledere i staten må få bedre systemforståelse
  - demokrati, medbestemmelse, ytring, varsling
  - teknikk og reformer – Grunnlovens kvalitetsverktøy
  - reell meningsbrytning
  - et eksempel, en sak: Robin Schaefer
- Danmark om ytring på arbeidsplassen
  - Kommisjon oktober 2013
  - Rapport ventet mars 2015
- SOM 6.3.15: Ledere på kurs, et sted å begynne
- Vi må tørre å ta debattene - helst internt

**Eivind Tesaker**

Avdelingsdirektør

*Kulturdepartementet*

*Telefon: 22247819 / 99404450*

*e-post: [etr@kud.dep.no](mailto:etr@kud.dep.no)*