

Erfaringene med mål- og resultatstyring (MRS) i statsforvaltningen 1987-1990 - hvor relevante er disse i dag?

**Atle Andreassen Raa,
førsteamanuensis,
Handelshøyskolen BI**

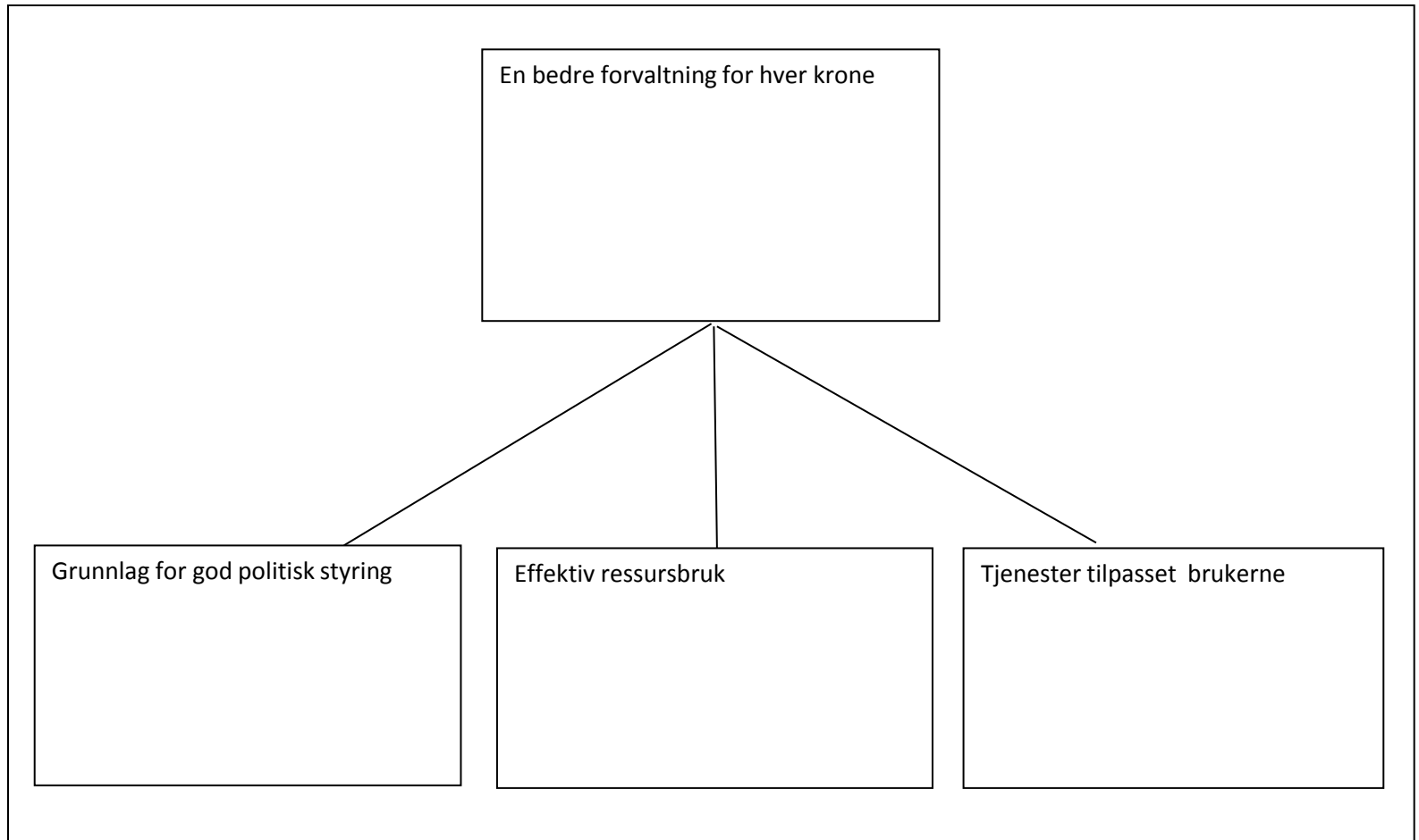
Disposisjon

- Statskonsult og målstyringen - bakgrunn og rolle
- Statskonsults tilnærming til MRS 1987-1990.
 - Hva ble reaksjonene og hvordan endret man tilnærming til MRS i direktoratet i årene etterpå?
- Hva er relevant av dette i dag?

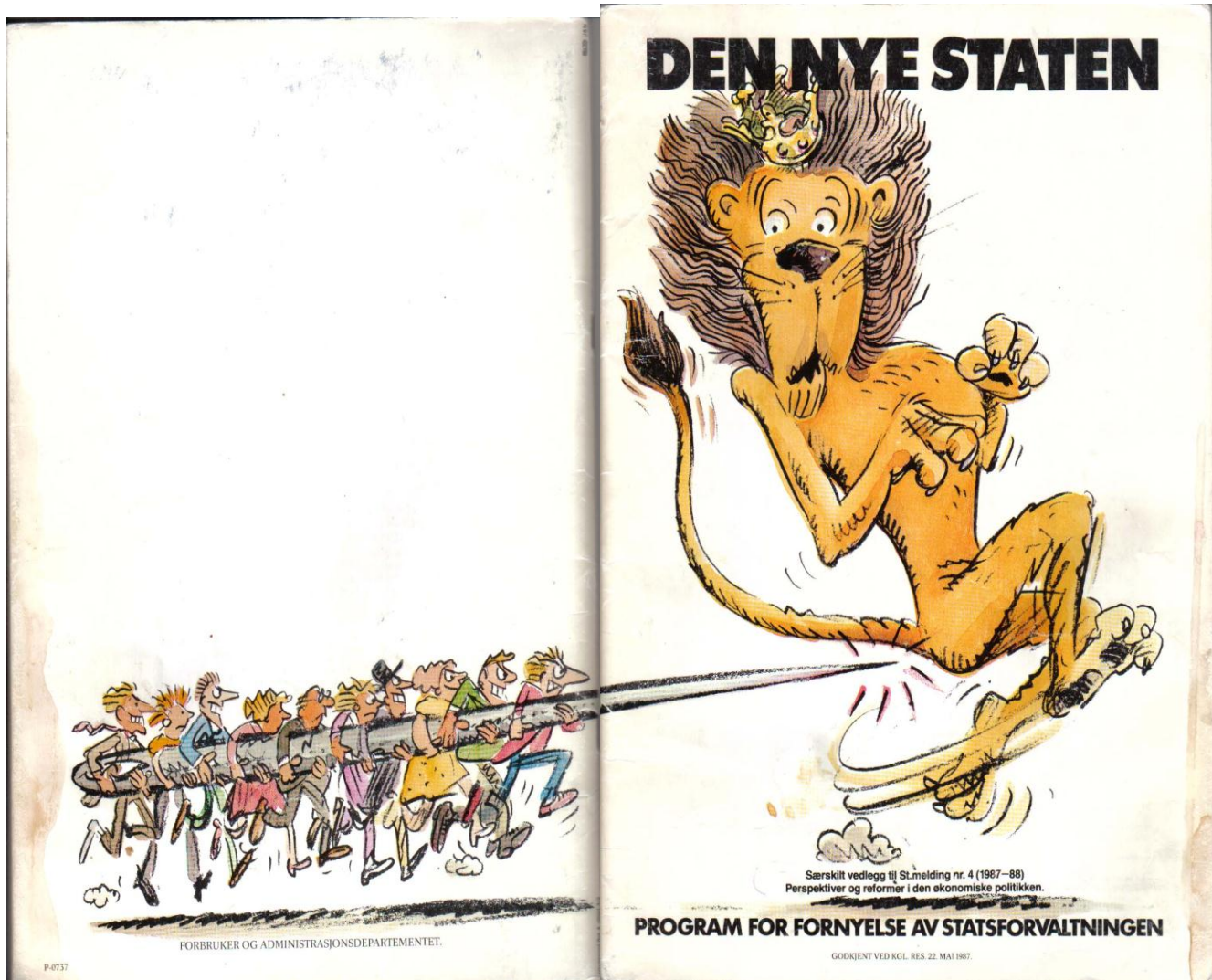
Statskonsults forhold til MRS

- **Tre roller**
 - sentral i et felt av statlige organisasjoner
 - preg av standardorganisasjon
 - måtte også ta egen medisin

Statskonsults målstruktur, 1989



Forvaltningsretorikk fra 1980-tallet



Eksempel 1: Veiledning, 1988

**Den
instrumentelt-
rasjonelle
tilnærming**

Vekt på formelle
prosedyrer og
dokumenter



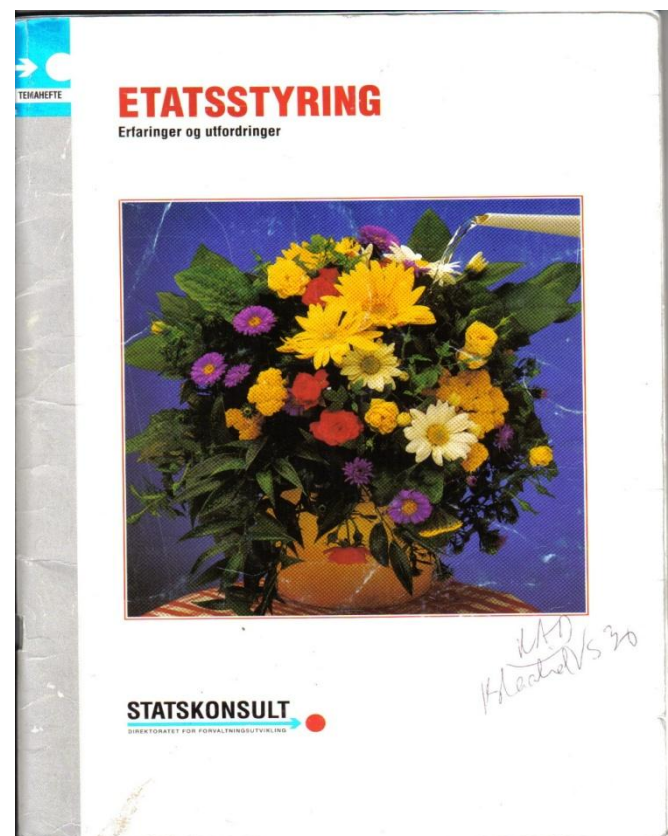
Prisdirektør Egil Bakke i Årsmeldingen 1989 på spørsmål om hva han syntes om veiledningen i VP

- "Grei. Men selvfølgelig bærer den preg av å være en generell veiledning som ikke kan gi svarene på alle våre spesielle spørsmål. Et problem har vært at den introduserer et helt nytt begrepsapparat som presser alle inn i en fold, og som selv vi økonomer kan ha vanskelig for å sette oss inn i" (Statskonsult 1989, s. 11).

Eksempel 2: Temahefte, 1997

Den pragmatisk-rasjonelle tilnærming

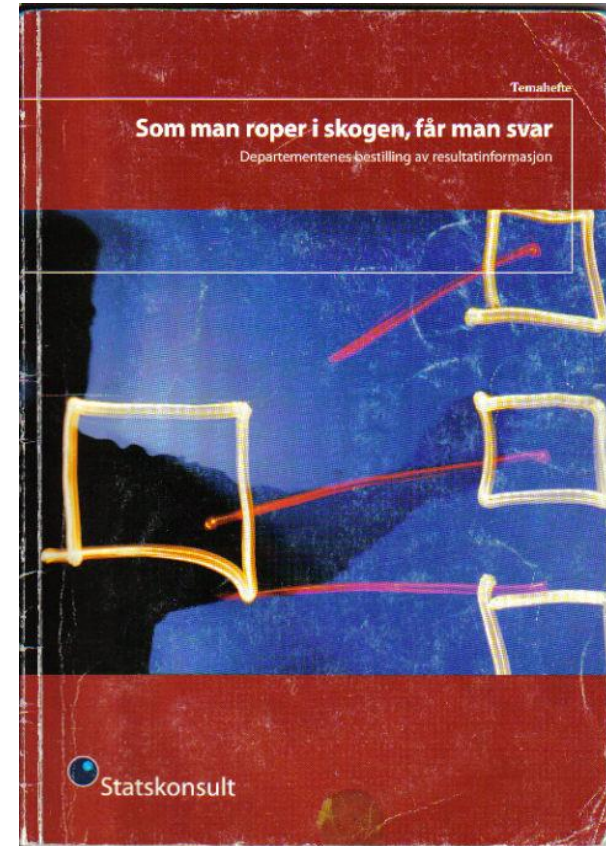
- Større vekt på tilpassing til sektor, virksomhet og uforutsigbare hendelser
- Fra planlegging til styring, fra ingeniør-system til organiske prosesser



Eksempel 3: Temahefte, 2001

Den tvetydige tilnærming

- Både kritisk til tidligere instrumentelle tilnærming , men også forhåpningsfull til nytten av nyere instrumentelle standarder



Relevante erfaringer

- Systemer og skjemaer må ikke overta organisasjonen (Peter Drucker)
- Uheldige bieffekter av formelle systemer kan forekomme
- Fra sosial ingeniørkunst til kjøkkenhagestell ” (fritt etter Johan P. Olsen)
- Mål og midler må ses i sammenheng (Skjervheim)
- Den instrumentelt-rasjonelle og den humane adferd
- Ting tar tid og det er ikke alltid så lett, selv for den flinkeste i klassen (Egil Bakke)
- Mål kan også styre aktivitetene i en retning som vi ikke ønsker