

Tillsynsforum

2013-11-20 (kl. 9.00-9.30)

Forskningsområdet:

Mellanchefers styrning av bedömningsverksamhet

Dan Nordin

Forskningsfrågan

- att empiriskt undersöka hur personalansvariga och/eller verksamhetsansvariga chefer på mellannivå agerar för att styra ett antal utvalda bedömningsverksamheter, närmare bestämt:

- Hur agerar cheferna för att ta reda på om den underlydande personalen verkligen lever upp till kravet att göra goda bedömningar?
- Hur kommunicerar cheferna med sin personal i frågor som rör kvalitén på de yrkesmässiga bedömningarna?
- När man kan konstatera att personalens bedömningar inte lever upp till rimliga yrkesmässiga standarder, hur agerar cheferna för att styra upp verksamheten?

Metod och ansats

- Djupintervjuer med 20-25 mellanchefer
- Semistrukturerade frågor som fångar aspekter på:
 - Verksamhet/teknologi (typ av bedömningar/grad av regelstyrning)
 - Personella resurser (utbildning/bakgrund/erfarenhet, etc.)
 - Styrsystem (hur vet ni hur verksamheten går/ hur kommuniceras resultaten/ hur intervenseras i verksamheten/ varför och när intervenseras det i verksamheten)

Bedömningar

- vad är det och vad är det administrativa problemet med bedömningar?
- **bedömningarnas när, var hur**
- att hantera och styra bedömningar?

Problemet!

- Bedömningar blir allt viktigare när omvärlden är komplex och föränderlig, t.ex:
 - Redovisning (från anskaffnings- till s.k. verkligt värde)
 - Kalkylering (från cost-plus till marknadsvärde)
 - Offentliga sektorn blir alltmer kunskapstung
- Bedömningar är en mental process som sker på ett personligt plan (den administrativa länken är svag)
- Bedömningar uppvisar generellt sett en stor standardavvikelse (speciellt i sammanhang där personalen arbetar med öppna kriterier)

Macintosh (1985:45) skriver:

(...)”In study after study, using a variety of subjects (such as clinical psychologists, radiologists, medical practitioners, and investment analysts) the judgments made by professional experts proved to be inaccurate.”

Vad vet vi om bedömningar?

- Tonsillexperimentet roar ständigt studenter inom såväl medicin som företagsekonomi (och många andra)
- Stora olikheter mellan försökspersoner men likheter i bedömningar över tiden hos samma person
- Mer information ger ofta inte bättre bedömningar men skänker större säkerhet hos försökspersonen
- Stora olikheter mellan försökspersonerna i användningen av information
- Fasta bedömningskriterier ger dock likheter mellan försökspersoner (jämför t.ex. revisorer med investerare)

Bedömningarnas konceptuella och erfarenhetsmässiga innebörd

- Kant- den filosofiska innebörden
- Vickers – med ett administrativt fokus
- Dreyfys & Dreyfus och Agevall- med ökad erfarenhet
- Grey & Jenkins – med olika erfarenhet

Kant's bedömningar

- Finns klara regler?



Determinant judgment

Jämför hur det *är* mot hur det *bör* vara

Finns (ännu) inte klara regler?



Reflective judgment

Hur ser det ut/hur är det

Aspekter på hur det bör vara

Bestäm hur det bör vara

Jämför är mot bör

Bedömningens tre problem enligt Vickers :

- att bilda sig en uppfattning om vad som händer/hur det ser ut
- att utveckla godtagbara standarder för vad som är acceptabelt eller rimligt
- att utveckla och använda styrmedel för att reducera (den eventuella) skillnaden mellan de båda ovanstående punkterna

Vickers syn på bedömning



Den strategiska bedömningskapaciteten

Den strategiska tillgången på kunskap och information
(Nordin 2000)

Tillgången på kunskap inom aktuellt
kunskapsområde

Dominans

Underlägsenhet

God till-
gång
Tillgången på ruti-
niserad information

Svårt och
tidsödande
att få tillgång
till information

Reglerare	Kompis
Utredare	Fånge / Gisslan

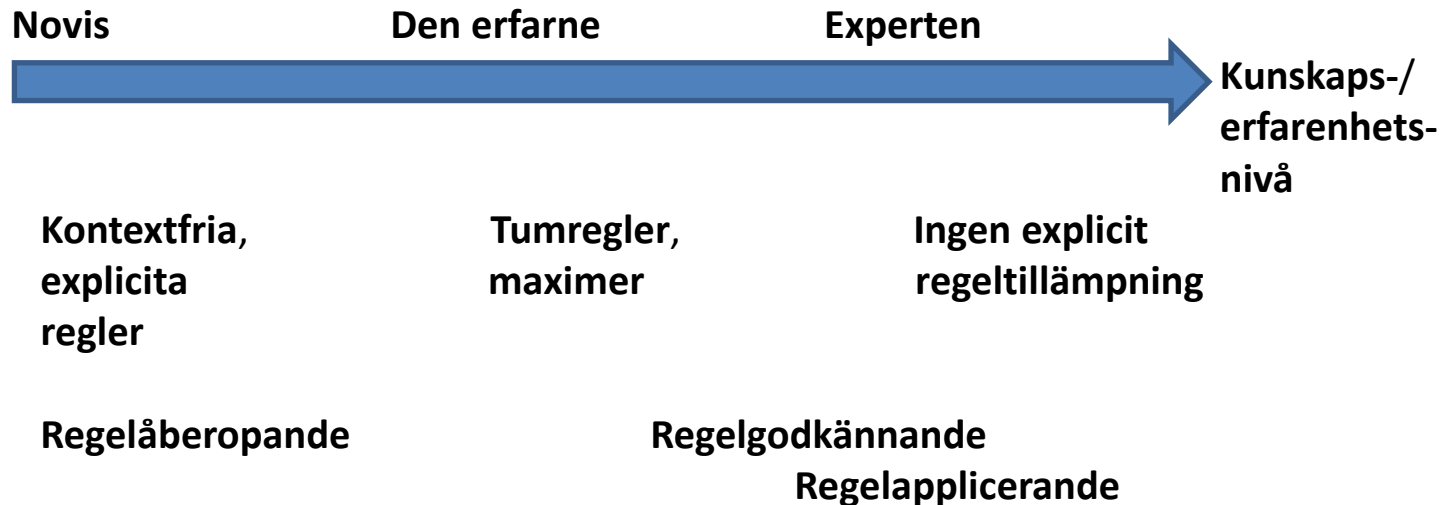
Öppna eller tvingande regler?

(Agevall & Lundquist)

- Regler kan utformas på ett tvingande sätt som inte ger något utrymme för tolkning och bedömning, s.k. tvingande, kontextfria eller stängda regler
- Andra regler medger eller kräver tolkning och bedömning för att kunna appliceras, en s.k. öppen regel eller tumregel
- Kan mer preciserade eller tvingande regler öka rättssäkerheten och lösa problem med godtycklighet i verkställandet?
- Detta är inte säkert (Lundquist) – kan i stället leda till att beslutsfattaren själv väljer ut de regler som skall tillämpas eller väljer aspekter som skall lyftas fram ur en komplex situation

Bedömningar med *ökande* erfarenhet

Relationer mellan kunskapsnivå och regeltillämpning (Dreyfus & Dreyfus; Agevall)



Olika rationaliteter och *olika* erfarenheter

(och grund för att utkräva ansvar)

Det finns ett antal rationaliteter/värdeskalor (Grey & Jenkins, 1993), t.ex.:

Tekniska rationaliteter (en officer kan militära strategier, en vägingenjör kan bygga broar, en läkare kan bota sjuka, etc.). Här är det mål-medeltänkande som gäller.

Legala rationaliteter (lagar och förordningar). Här är det regeltänkande som gäller.

Ekonomiska rationaliteter (hushållande med knappa resurser). Här är det ekonomiseringstänkande som gäller.

Sociala rationaliteter (relationer mellan individer i organisationen). Här är det informella regler för hur man uppför sig gentemot andra människor på arbetsplatsen som gäller.

Politiska rationaliteter (politiska idéer, partier, allianser, intressegrupper, värderingar, mm.). Här är det politiskt tänkande som gäller och kontakten mellan medborgare och politiker.

Att styra bedömningar?

- Hierarkisk styrning är ofta (men inte alltid) svår eftersom materiell kunskap saknas högre upp i hierarkin
- Kvalificerade arbetsuppgifter tillåter ofta inte substansstyrning (att arbetet preciseras i detalj) utan här sker styrningen externt genom utbildning och professionella normer, etc.

Styra mot vissa värden och värderingar (values-based behavior)

Ledarna skall utgöra *förebilder* (Kernaghan, 2003), när det t.ex. gäller:

- Etiska värden (t.ex. integritet, lojalitet, rättvisa, respekt, ärlighet, etc.)
- Demokratiska värden (t.ex. lagenlighet, öppenhet, representativitet, etc.)
- Professionalitet (t.ex. effektivitet, produktivitet, serviceanda, ledarskap, kvalitet, etc.)
- Mänskliga värden (people) (t.ex. omtanke, tolerans, värdighet, medkänsla, etc.)

Styrning beroende på teknologi/förädlingsprocess (Ouchi)

Kännedom om förädlingsprocessen

Perfekt

Imperfekt

Möjligt att mäta
Prestationerna

Goda möjligheter

Beteendestyrning och/eller prestationsmätning	Prestationsmätning
Beteendestyrning	Rituell /cermoniell klanstyrning

Små möjligheter

Klanstyrning - kännetecken

- Otydlig individuell prestationsmätning
- Sammanfallande mål mellan individen och organisationen
- Gemensamma mål mellan enskilda individer i organisationen

Klanstyrning – typiska drag

- *Image management* (vårda varumärket, arbeta med förebilder, mm)
- Intuition (att använda stor mängd information och dra slutsatser av denna utan att förlita sig till någon formell metod)
- Informell kommunikation

Sir Arthur Conan Doyle (1859-1930)

(Sherlock Holmes och doktor Watson)



"It's a capital mistake to theorize before one has data"

Styrning av innehåll – mina preliminära teorier

(jfr även Tone Saugstad och Vicki Johansson)

- Bedömningar som vilar på vetenskaplig grund (kontextfria eller stängda regler) – input styrning
- Erfarenhetsbaserade bedömningar som kräver svåra avvägningar och träning i att *”se som lika”* (tumregler öppna för tolkning) – styrning med mentorer och kontinuerlig feedback
- Värdebaserade bedömningar – klanstyrning