

Formalia i ordning eller välfungerande verksamhet? Om behovet av kvalificerade bedömningar - snarare än bocka av-aktivitet - i tillsynsarbete.

Mats Alvesson,
Organisations- och dumhetsforskare,
Lunds Universitet

LU



Måls betydelse för (åtskilliga) offentliga organisationer

Organisationer styrs av mål?

Organisationer leds av en ledning?

Nja, styrande är ofta

- Policies, lagar och regler som ibland går på tvärs av mål
- Vikten av att allt skall se bra ut utåt: Skyltfönsteraktiviteter
- Vikten av harmoni inåt: don't rock the boat
- Tveksamma imitationer av andra – likriktning av kognitiva och normativa skäl
- Modeföljande
- Politiska särintressen

Ceremonier & symbolik

- Viktigt är (prat, ceremonier kring) strategier, ledarskap, coaching, team, mångfald, miljömedvetenhet, jämställdhet, etik, visioner mm
- Kommundirektörer: Jämställdhetsplaner och mkt annat utvecklas och revideras en gång per år och samlar resten av året damm (bortsett från om ngn sommarvik på en tidning frågar efter den).
- Mycket 'blomsterprat': tillit, delaktighet, engagerade medarbetare, hög kompetens, visioner ...

Mål för myndigheter

”så ovidkommande är målen. Noll och intet betydande. Det är den råa sanningen. Det gör ont att säga, men så är det” (ur studie av förvaltningar)

Huvudmannen (regeringen) tycks lysa med sin frånvaro som effektiv styrare, kravställare och uppföljare av verksamheten.

Myndighetscheferna verkar ofta uppleva att de arbetar i ett slags återkopplingsmässigt tomrum där de saknar såväl återföring på vad de gör, som förväntningar, stöd och incitament för att åstadkomma ett bra arbete och bra resultat.

Ineffektiv och mycket bra verksamhet?

- Låg effektivitet: "en fantastisk effektiviseringspotential", "mycket är ineffektivt".
- Men mkt bra: Intressant nog framhåller rapporten att "flera av de myndighetschefer som vi intervjuat anser att verksamheten på deras myndighet är bra, mycket bra eller rent av bäst".
- svensk (pisa)skola, (pisa)högskola, socialtjänst, polis, försvarsmakt (Kriget och karriärsystemet) ...

Svår ledningssituation

Utan tryck och klar återföring blir ledningsbasen svag, stor risk (chans) för svag ledning

Ångestdrivna offentliga organisationer:
förtroende, se bra ut, göra allt formellt rätt,
undgå kritik, skyltfönster

Mycket prat, planer, powerpointpresentationer,
omorganisationer

Uttjeckning från (reellt) ansvar

Hög arbetsmoral och ansvarstagande?

- en statlig verksamhet som ofta har starka inslag av ritualer och ceremonier. Inte sällan blir t.ex. granskningarna fråga om att bocka av om allt ser bra ut på papper. Fint ur 'centralbyråkratiskt' perspektiv men:

Kostnader:

- * tid och resurser för att det skall se bra ut
- * bortseende från väsentligheter
- * moral kostnad (hyckleri)
- * sänkt moral

Stefan Holgerssons arbete om polisen och kulisser

Sydsv. Dagbl. P T Ohlson 2012

En anekdot med minst ett korn av sanning:

En man vaknar på natten i sin villa av ljud från bottenvåningen. Inbrottstjuvar! Han ringer polisen och får beskedet att det inte finns några bilar att skicka. Perplex ligger han kvar i sängen. Efter några minuter ringer han tillbaka:

”Ni behöver inte bry er längre. Problemet är löst. Jag har nyss skjutit dem.”

Tio minuter senare är fyra polisbilar på plats.

Frågan lyder sålunda:

Är polisen tillräckligt kompetent och engagerad?

Foppatofflorspolisen?

Det är inte bara den alltid lika uppriktige Leif G W Persson som anser att svensk polis inte håller måttet. I slutet av förra året konstaterade Riksrevisionen att rättsväsendets myndigheter, trots stora anslagsökningar, inte har lyckats höja effektiviteten och förbättra resultaten. Brottsutredningarna tar för lång tid och alldeles för få brott klaras upp. Dröjsmålen gör att ungdomar på glid riskerar att fastna i kriminalitet.

Nästan dagligen nås man av smått osannolika rapporter om polisiär aktivitet, eller snarare inaktivitet. De senaste dagarna har det handlat om poliserna i Västmanland som surnade till när länspolismästaren satte stopp för deras långfrukostar på arbetstid och om poliser som själva blåser i alkomätarna för att nå upp till Rikspolisstyrelsens mål om antalet utandningsprov.

Numera är det blott i undantagsfall som så kallade vardagsbrott – stölder, inbrott, skadegörelse – klaras upp. Många har erfarenheter av ett bemötande hos polisen som signalerar likgiltighet. Som kollegan som ville anmäla ett slagsmål utanför en krog och fick följande svar på bred malmöitiska:

"A du, det tar vi ente opp för det va nog bara en vanli misshandel som gick litta över styr."

Men det är i dessa vardagliga möten med polisen som det medborgerliga förtroendet grundläggs – och förtroende är livsviktigt i ett rättssamhälle som förutsätter att allmänheten och polisen samarbetar. Den som gång på gång blivit avfärdad när han eller hon har sökt hjälp hos polisen är kanske inte så hågad att vittna i en rättegång om allvarlig brottslighet.

Tankarna går till en pappa i Malmö som begav sig till polishuset på Porslinsgatan för att anmäla att någon hade kommit över hans sons personuppgifter och beställt varor via nätet.

Pappan kom dit tidigt på morgonen och var nästan ensam besökare. Självklart fick han ändå vänta ett bra tag i enlighet med den järnlag som gäller vid alla offentliga institutioner samt i Filmstadens biljettkassa: kan något gå fort, så får det absolut inte göra det.

Poliser hasade förbi i makligt tempo, flera med en pärm under armen och en uppsyn som knappast inbjöd till frågor. Särskilt ett tungt vägande exemplar gjorde intryck: stickad kofta över en glipande polisskjorta och matchande foppatofflor.

När anmälan väl var klar kände sig pappan övertygad om att bedrägeriförsöket skulle utredas och kanske rent av klaras upp. Ett företag varifrån varorna hade beställts hade nämligen fått fram inte bara en exakt tidsangivelse, utan också datorns IP-adress. Då Malmöpolisen är kunskapscentrum för internetbedrägerier låg ärendet i de bästa av händer, förmodade pappan.

Några veckor senare kom ett brev med besked om att förundersökningen hade lagts ned:

"Det finns för närvarande inte några tips eller andra uppslag som gör att polisen på ett bra sätt kan arbeta med ärendet."

Pappan, som inte är någon mästare på digital teknik, kontaktade den kommissarie som hade undertecknat beslutet:

"Att vi har fått ett IP-nummer betyder ingenting. Det hjälper oss inte alls."

Nu råkar pappan ha en gammal bekant som är en ofta anlitad och citerad expert på IT-säkerhet. Han ringde bekanten som sade:

"Om du har lämnat både klockslag och IP-nummer så har du gjort det mesta av utredningen åt dem. Men jag är inte förvånad."

Why do **SMART** people do **STUPID** things
at work - and beyond?

the
stupidity
paradox



THE POWER AND
PITFALLS OF FUNCTIONAL
STUPIDITY AT WORK

Mats Alvesson and André Spicer

Welcome to **functional stupidity**: how to recognise it,
why it's attractive - and how to guard against it

GET 30% OFF your copy of The Stupidity Paradox
with code **STUPIDITY** when you buy from
profile-business.com

P

www.profilebooks.com

Funktionell dumhet

- Tänk innanför boxen
- Undgå bredare reflektion och ansvarstagande
- Ställ ej kritiska frågor
- Begär ej sakskaäl
- Var 'lojal' (internt)
- Entusiasm för planer, värdegrundsprat, enkla framgångsformler ('kompetensutveckling', 'tillit')
- Gör som alla andra

”de senaste 10 åren är en explosion av krav på planer, dokumentationer, uppföljningar och utvärderingar. ... om du bara har bra planer och rutiner så är det viktigare än att det blir bra för brukarna.” (Socialchef)

Jag är tidigare lärare, rektor och numera VD och ägare för D Schools. Jag har cirka 150 anställda och mitt arbete går i huvudsak ut på att försöka ingjuta mod i dessa modlösa själar. Skräcken att göra fel är så utbredd att allt tänkande upphört. Jag är en modig jävel så jag har sagt till dem att ta ut svängarna maximalt, jag kommer att ta smällarna. Men mina sex rektorer och lärarna invänder oavbrutet och med en mun att skollagen säger så och läroplanen säger så. Och om vi gör några fel så kommer Skolinspektionen att slå oss på fingrarna. Inte en ny tanke gör sig påmind. Jag får stå för alla lösningar och övertala dem att arbeta smartare (det går inget vidare). De säger ja, och sedan blir nästan allt vid det gamla.

Vi har som du säger skapat ett monster (offentliga sektorn, men även detaljstyrda organisationer som friskolor) med endast ett medel för att lösa problem – ’Vi behöver mer resurser’, aldrig någonsin ’smartare lösningar, lateralt tänkande och mod’.

Diskussionsfrågor:

Styr målen? Vad styr egentligen?

Leder ledningen (särskilt mycket)?

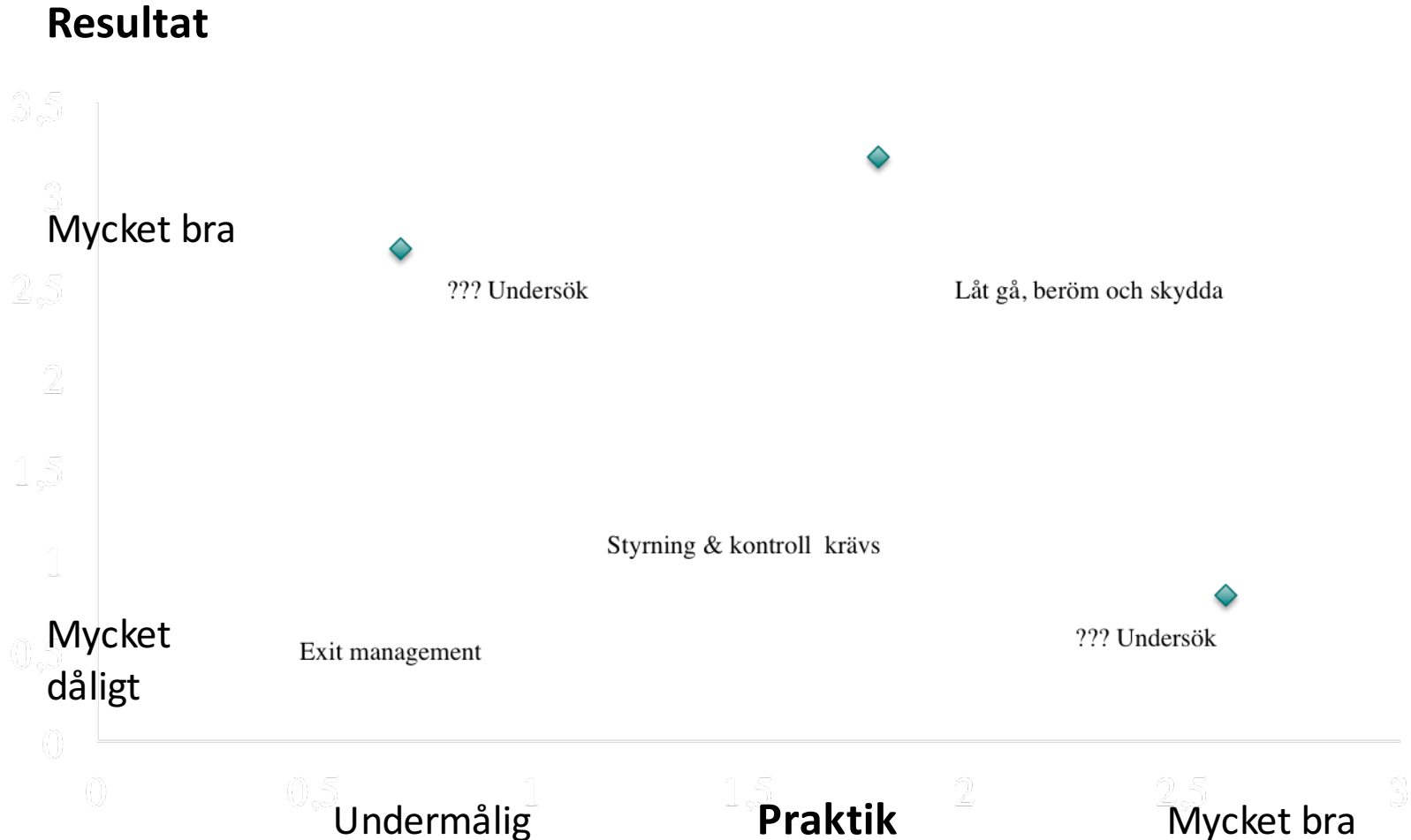
Bidrar man till samhällets bästa (eller är man i legitimeringsbranschen)?

Hur få bättre återföring och förbättringstryck på verksamheten?

FÖRSLAG

- Följ resultat noga och kvalificerat: jämför jämförbara enheter, poliser med likartade arbetsuppgifter, skolor m samma förutsättningar etc
- Gör oanmälda besök och granska praktiker/följ ärenden
- Gör nedslag och granska kritiskt skyltfönsterarrangemang och manipulationer
- Konsekvenser: råd, stöd, löneeffekter, varning, avsked

Enkel styrningsmodell



Slutsats

- Samhälleligt förfall inom väsentliga sektorer
- Enkla lösningar (skärpt lagstiftning, högskoleutbildning för "alla") är ofta källor till problem
- En formalia-/dokument- och regelföljande fokuserad tillsyn skapar problem
- Dumhetsbekämpning är centralt – internt och externt
- Stimulera vidare tänkande – använd kvalificerat omdöme
- Fokusera resultat och praktik
- Avslöja manipulationer
- Konsekvenser
- Respekt, arbetsmoral och resultatorientering