

# Om påfund och annat effektivitetsblockerande

Mats Alvesson, 20 december, 2021

Rapport från Lunds kommuns effektiviseringspolitiska råd

# Innehåll

<b>Inledning .....</b>	<b>3</b>
<b>Ceremoniella påfund .....</b>	<b>4</b>
<b>Ritualistiska påfund.....</b>	<b>5</b>
<b>Allmänna reflektioner .....</b>	<b>5</b>

## Inledning

Många offentliga organisationer har oklara mål och oklara lednings- och styrsystem för att uppnå dessa. Frågor om effektivitet och resultat hamnar lätt i skymundan. Att intressera sig för det senare, när det inte är påtagliga problem och det finns ett tryck på att göra något, är ofta impopulärt. Låt gå blir en grundprincip och ett reellt styrande värde.

Detta ger stort utrymme för en mångfald strukturer, policies, aktiviteter, regler, projekt, utbildningar, befattningar, möten, informationssystem som a) ser bra ut, b) tjänar organisatoriska särintressen och c) "ligger i tiden", är insålt av någon med förbättringsanspråk, d) fortsätter av gammal vana, men som föga bidrar till kärnverksamhet. Ofta försvåras denna då arrangemang kostar tid och pengar, drar uppmärksamhet från väsentligheter och leder till cynism och allmän ansvarsflykt - man gör som man blir tillsagd/förväntas och tänker ej själv. Ironiskt kan dessa onödigheter kallas för Påfund. Ibland applåderas/accepteras dessa av en okritisk omgivning. Förmågan till kritisk granskning och ansvarstagande för att påtala mindre lyckosamma initiativ och arrangemang är begränsad. Enklast är ofta att anpassa sig till eller t o m aktivt odla en låt-gå-anda.

Exakt vad som kan räknas som Påfund är ofta svårt att avgöra utan situationsspecifik granskning. Men en hel del varumärkesprojekt, HR, visioner, värdegrunder, organisationsförändringsförsök, styrdokument, utbildningar, kommittéer och befattningar kan komma ifråga. En hel del återkommande möten och andra aktiviteter är också tvivelaktiga och kan räknas som Påfund. Man kan göra en åtskillnad mellan särskilda, *ceremoniella påfund*, och återkommande, *ritualistiska* sådana.

Utmärkande för ett Påfund är

- Det ser bra ut
- Slentrianmässig tillkomst, fortlevnad
- Ingen tydlig prövning av värde och mening
- Inga påvisbara resultat
- Ofta drivet av ett särintresse: politiskt eller organisationsinternt
- Gäller på bred front, "alla" ska omfattas av detta.
- Man följer en standard och reflekterar ej närmare om denna är motiverad.
- Svårt att stoppa då invändningar ses som uttryck för dålig moral eller konservatism

## Ceremoniella påfund

Det finns troligen en hel del påfund i samtliga kommuner – och för övrigt även i flertalet organisationer med en viss storlek. Ett exempel som skulle kunna vara främst ceremoniellt i Lunds kommun är HBTQ-certifiering av kommunala bibliotek. Utifrån intervjuer tycks detta ej vara svar på reella problem och effekterna, mer än tids- och resursåtgång, är oklara. Man har också gjort ett stort arbete med visions- och förhållningssätt, vilket enligt vår studie *Värdet av värdegrunder* (Alvesson, Blom & Jansson, Fri Tanke 2021) ej medfört särskilt mycket av värde. Intressant nog har man kört liknande projekt med jämna mellanrum i kommunen, som ej synes ha satt några spår, varken substantiellt eller i det organisatoriska minnet.

Mycket borde, efter genomgång, kunna undgås eller rensas ut, det gäller både fortlöpande aktiviteter - cementerade påfund - och nya projekt.

Några överväganden kunde systematiskt avprövas innan man sätter igång/fortsätter med vad som kan tänkas vara ceremoniella påfund.

### Planering/beslut:

Igångsättande/installerande av något nytt som inte är uppenbart välbehövligt kan göras först efter noga prövning. Följande frågor bör ställas och besvaras.

- Finns ett reellt problem?
- Är detta lösningen?
- Finns andra, mindre lättköpta, mer innovativa lösningar?
- För vem och vad är detta lösningen? Knappast för hela kommunen, i flertalet fall.
- Vad har vi för erfarenheter från tidigare försök?

### Process:

Tillåt variation och selektivitet - utifrån problembild och förutsättningar - snarare än "one size fits all". Beakta frivillighet/dispenser från generella krav/standardåtgärder.

- Hur jobba med kritiska/reflekterande inspel?
- Vad bör förändras/stoppas under processen?

### Utvärdering:

Kritisk granskning utifrån i närtid av stora satsningar.

Minnesfunktion ("så att det inte slutar så här varenda gång") Ordentlig genomgång av strukturer, aktiviteter, styrsystem, befattningar mm årligen (eller vid särskilda tillfällen) - vad kan med fördel tas bort eller reduceras.

- Vilka viktiga problem har vi inte åtgärdat eller t o m dragit uppmärksamhet och resurser ifrån i och med valt Påfund?

### Allmän påminnelse

Spela Beatles: *Hear the words of wisdom, let it be, let it be*. Ta ställning till om denna borde spelas oftare?

## Ritualistiska påfund

Inom Lunds kommun finns en del ritualistiska inslag som kan övervägas om de verkligen tjänar något bra syfte och medför väl använd tid.

Exempel här kan vara återkommande möten, utan klart syfte eller agenda.

Det verkar vidare finnas en kultur av många möten och indragande av mycket folk i diskussioner. En intervjuperson med erfarenhet från annan kommun menar att man i Lunds kommun "älskar process, är dåliga på resultat." Man kör mycket med förankring, möten, har en uppfattning att "allting hänger ihop" och att man "börjar med process, snarare än börjar med vad".

Mycket tycks kunna ersättas av snabbare beslutsfattande involverandes ett mindre antal personer. En intervjuad konsult verksam i Lunds kommun menar att det finns en "chefscentrism - medarbetare driver ej själva, personal tar inte för sig, utan kollar ständigt av, det blir en överdriven involvering av hierarkin".

Upphandlingar tar lång tid och görs på komplicerade sätt. Normen/ovanan blir en sanning som man håller sig till.

En överdriven tilltro till policies och planer bidrar också till onödig komplexitet.

Reflexiva aktiviteter kunde införas som motverkar alltför mycket av fortlöpande ritualism. Enstaka meta-möten, där man har mötesritualism, mötestid och möteskostnader som tema och söker skapa medvetenhet är en möjlighet. Det finns en viss paradoxalitet i detta, men man kan hoppas på en positiv nettoeffekt. Man kan också utnämna mötesobservatörer, dvs folk som söker hålla koll på och ge feedback på vad som händer under möten.

En informell/grovs kattad prislapp på policies och planer kunde också avkrävas. Vad är den totala lönekostnaden för ett visst dokument kan uppskattas – både i förväg och när slutresultat föreligger.

## Allmänna reflektioner

Kulturen präglas också, menar en intervjuperson, av att den politisk beställningen av resultat är svag och att det är svårt att prioritera. Man har till exempel många små skolor, vilket blir dyrt.

Strukturellt finns många förvaltningar, inklusive små sådana som ändå ska ha administrativ bemanning och får höga OH-kostnader. Varje nämnd har en egen förvaltning.

Hoppande majoriteter leder till låg grad av politiskt mod.

En intervjuperson har efter längre tid som konsult i kommunen inte funnit någon som ger prov på egentlig reflektion. Ett vidare funderande på vad man gör och varför tycks ovanligt.