

BYRÅKRATI OCH ADMINISTRATION – ETT REJÄLT HINDER FÖR DIGITALISERING OCH TRANSFORMATION!



Offentliga och privata verksamheter expanderar byråkrati och administration så att allt fler i organisationen ägnar dagarna åt att fylla uppgifter i färdiga formulär, analysera siffror och att skyffla information mellan enheter och kollegor. Men vad blir egentligen gjort?

Byråkratier är lika svåra att bli av med som kackerlackor skrev sociologins fader Max Weber. ”När en byråkrati väl är fullt utvecklad, är det den bland de sociala strukturer som är allra svårast att förstöra.”

Därför tenderar den att öka trots försök från politiker och riksdag att reducera onödigt regelkrångel. Lärarnas riksförbund och dåvarande ordförande Metta Fjellkner skrev exempelvis i DN att ”om man skär ned på kommunernas skolbyråkrati finns det nära 5 miljarder kronor som kan läggas på undervisningen... Endast 50,1 procent av grundskolans totalkostnad går till undervisning, jämfört med 63,6 procent för OECD-länderna.” Det här var för flera år sedan och än så länge har egentligen inget förändrats till det bättre.

Ett annat exempel är Finansinspektionen (FI) som övervakar ca 3800 finansiella aktörer, 900 utländska företag och 300 börsbolag. För övervakningen har FI initierat en rad instrument och rapportmodeller där två av flera är ORSA (Own Risk Solvency Analysis) och FLAOR (Forward Looking Assessment Own Risk According ORSA principle). FI har de senaste åren vuxit med nära 50 procent och har idag ca 600 anställda som förutom att arbeta med ORSA och FLAOR, också utför en mängd andra granskningsfunktioner. Enligt en tidigare VD på ett svenskt försäkringsbolag har kraven nu resulterat i en stor mängd rapporter där bolagen inte längre bedöms efter innehållet i rapporterna, utan om FI kan pricka av att en ORSA, FLAOR och att andra dokument föreligger.



Ett tredje exempel är antalet generaler som ökade i det svenska försvaret med 30 procent samtidigt som krigsmakten kraftigt rustades ner från ca 600 000 personer till ett litet insatsförsvaret där alla fick plats i Avicii arena tittandes på en ishockeymatch.

Drivkrafterna till byråkratiseringen är många där rädslan att göra fel, behovet (eller känslan) av kontroll samt kortsiktighet är drivande faktorer. Det blir många som fastnar i administrativa sysslor, allt medan vårt digitala universum växer och förutsättningarna för kontroll i själva verket minskar.

Som ett svar investerar många i fler informationssystem, programvaror och ramverk som medarbetare måste certifieras inom för att ha en chans att vara relevanta på arbetsmarknaden. Nu är det inget fel på att investera i ett nytt informationssystem eller ramverk. Men problemen uppstår när man staplar dessa på varandra och inte alltid förstår hur man bäst använder dem. Initiativen blir då en kraft som driver än mer administration och byråkrati. En kraft där exempelvis FN's 17 hållbarhetsmål (som många integrerat rakt av in i affärs- och verksamhetsplaneringen) leder till fler behov av att analysera siffror och producera rapporter. Rapporter som läses i allt mindre omfattning, då många inte längre har tid att ta del av den information som varje dag passerar via mail, Teams, Zoom och verksamheters intranet.

Många funktioner i verksamheter som har som uppdrag att effektivisera organisation, processer och arbetssätt vittnar följdriktigt om att merparten av arbetet handlar om administrativa sysslor som att jobba med statistik, analysera siffror samt interna och externa rapporter. Funktioner som inte ovanligt har offensiva titlar som Lead Developer, Verksamhetsutvecklingsstödschef, Innovationsledare, Customer Manager, Market Wizard, Culture Manager, Information Manager och Employee Value Manager, blir i själva verket administratörer och inte så mycket innovatörer.

Det ska dock sägas att många av utvecklingsinitiativen har goda förtecken då avsikten ofta är att skapa något som stärker verksamhet såväl som medarbetare. Men som Aristoteles lär ha sagt; "för mycket och för litet skämmer allt, och inget är så gott att det inte kan överdrivas till något ont."

Effekterna blir en nedgång i flexibilitet och effektivitet. Det blir svårare att ställa om och svårare att få något produktivt gjort av det enkla skälet att systemmiljö och organisation blir svårnavigerad vilket gör att merparten av alla projekt, vissa menar ca 70 procent, misslyckas.

Resultatet blir verksamheter som agerar förvånansvärt kortsiktigt och räddhåget där ingen vill missa nästa "buzzword" som kan handla om governanace, värdeflöden, medledare eller nu senast safety. En intressant observation är också att med ökad komplexitet, kortsiktighet och ängslan ägnas möten och diskussioner åt förhållandevis enkla frågeställningar, d v s cykelställsfrågor. Medan de fundamentala frågorna om hur verksamheten ska skapa kundnytta, bli effektivare eller på djupet vara relevant i en nära morgondag lämnas därhän då tid och kunskap inte alltid finns där.



Förutom psykisk ohälsa i organisationer som en följd av meningslösa arbetsuppgifter, stress och brist på autonomi blir också kostnaderna för överdriven byråkrati och administration enorm som inom OECD länderna beräknas kosta samhället 9 tusen miljarder dollar, allt enligt forskning av Gary Hamel, professor på London Business School. De funktioner som drabbas mest av byråkrati är kundservice, försäljning och produktion. Arbetsområden som är direkt avgörande för att tillväxt ska vara möjligt. Strategi och planering tillhör samtidigt de områden som är minst byråkratiserade. Det är därmed fortfarande förhållandevis lätt att skapa fler planer, idéer och strategier, men betydligt svårare att förverkliga dem.

Vad gör man då?

Att komma till rätta med problemet är naturligtvis en rejäl utmaning. Men om inget görs kommer många verksamheter i Sverige eller Västeuropa inte stå sig i en internationell konkurrens. Det som behövs är kanske en verksamhetskulturell omdaning där kundfokus, effektivitet och enkelhet är ledstjärnor. Men om man inte riktigt orkar med detta kan en början vara verksamhetens governance som helt enkelt måste bidra till minskade regler och att reducera friktion mellan enheter och funktioner. Andra åtgärder är att utbilda berörda chefer och medarbetare i syfte att skapa insikt om behov och förutsättningar hos intressenter såväl som digitaliseringens möjligheter, d v s om man hanterar detta rätt. Men också att identifiera brister i existerande processer och digitala verktyg som i själva verket begränsar möjligheterna till initiativtagande, proaktivt agerande och produktivitet.

BITA SERVICE MANAGEMENT

Vi gör din verksamhet konkurrenskraftig i en tid där mycket handlar om effektivisering, digitalisering och att få en vinnande kultur. Vi levererar kunskap om trender och omvärld, beslutsförmåga och genomförandekraft av viktiga projekt. Vi kallar det för Operativ Excellens.



Sture Johansson
BiTA Service Management
Sture.johansson@bita.eu
0706-68 63 85