

Ibland kan det faktiskt vara klokt att kalla in konsulterna

Dagens Nyheter den 2 augusti 2020

Du minns förmodligen inte skandalen kring Malmö stads arbetsmarknadssatsning JobbMalmö för snart åtta år sedan. Mer troligt är att du minns historien om föräldrarna utanför Ystad som lyckades undanhålla sina barn från den svenska skolplikten och isolera dem från stora delar av omvärlden. Och jag är nästan säker på att du har hört talas om kärnkraftsolyckan utanför den amerikanska staden Harrisburg 1979, även om du inte minns det själv. Men vilken viktig lärdom illustreras av dessa tre tämligen disparata händelser? Låt oss beskriva episoderna något närmare.

2012 skulle Malmö stad omorganisera sina arbetsmarknadsinsatser. Samlade sida vid sida med vuxenutbildningen skulle åtgärderna nå fler, var tanken. Men under processen framkom bland annat hur JobbMalmö hade blivit till en isolerad ö när beslut delegerats till några få, hur anhängiga till chefer och politiker hade fått en gräddfil till stadens jobbinsatser, hur privata företag tog betalt för arbetskraft som kommunen tillhandahöll och hur statistik över de positiva effekterna hade blåsts upp. Turerna räckte till över 40 artiklar i Sydsvenskan.

Händelserna i Ystad blev en nyhet för bara några år sedan. 2018 genomförde Skatteverket en rutinkontroll av en man i Ystad som fått sjukersättning i nästan tio år och vars barn i skolåldern inte tycktes gå i skolan. När verket kontaktade kommunen bestämde sig den nyutträdde skolchefen för att med ett enkelt mejl kolla om föräldrarnas påstående stämde, att barnen läste på distans vid en skola i Kalifornien. Det gjorde det inte. I stället rullades en sorglig historia ut om barn som vanvårdats och isolerats från samhället.

För att begripa olyckan vid kärnkraftverket Three Mile Island utanför Harrisburg i USA krävs viss kunskap om hur kärnkraftverk fungerar. Men i stora drag utlöstes olyckan 1979 av en serie småfel som var för sig inte var särskilt allvarliga. Tillsammans innebar de emellertid att reaktorn inte kylde som den skulle, vilket är allvarligt. Vilseledda av en kontrollampa som felaktigt indikerade att en öppen ventil var stängd feltolkade dessutom personalen läget och situationen förvärrades. När ett nytt arbetsskift påbörjades insågs signalfelet redan efter 20 minuter och ventilen stängdes.

De tre episoderna skiljer sig rejält från varandra, men det finns nyckelord i beskrivningarna som vittnar om gemensamma drag: Omorganisation. Nyutträd. Nytt arbetsskift. I samtliga tre fall pågår något problematiskt som upptäcks och åtgärdas först när nya ögon ser situationen i nytt ljus. Det är inget sällsynt mönster i samhället, tvärtom. När vi människor väl har börjat tolka omvärlden på ett visst sätt, är vi inte särskilt förtjusta i att plötsligt byta fot. När vi däremot betraktar en situation för första gången är det betydligt lättare att vara både smart och analytisk. Nya ögon kan se sådant som erfarna helt missat, kanske för att de sett det så ofta att de inte tänker på det, eller för att de redan har bestämt sig för hur det de ser ska tolkas.

Denna lärdom leder till en rad tänkvärda slutsatser. Fenomenet hjälper oss exempelvis att förstå marknaden för konsulter. När en organisation har problem är det ofta smart att ta in någon extern

som ser situationen i nytt ljus. Externa konsulter är generellt sett inte smartare än andra, men de fyller en funktion just för att den som betraktar en situation för första gången ser och värderar den annorlunda än den som varit med länge.

En annan slutsats är att det faktiskt kan finnas poänger med omorganisationer som genomförs mest för omorganiserandets skull. Personligen är jag inte alls förtjust i den slutsatsen, jag vill helst sitta och pular med mina grejer på samma sätt som jag alltid gjort, fri från organisationsförändringar och nya rutiner. Men omorganisationer har ofta bieffekten att nya människor plötsligt ser och kanske till och med har synpunkter på hur det alltid har gått till. Det kan vara nyttigt även om det också upplevs som minst sagt irriterande.

En tredje slutsats är att makthavare, chefer och politiker, hur kompetenta de än må vara, inte bör sitta för länge på samma post. Det krävs nämligen varken inkompetens eller onda avsikter för att en organisation ska bli lidande av att allt ständigt lunkar på i invanda hjulspår. Någon generell tidsgräns går självfallet inte att sätta, men om du som läser detta har haft samma chef i flera decennier kan du ju råka lämna DN framme med den här kolumnen uppslagen och se om hen fattar piken.

Inget bör gå till överdrift. Erfarenhet är värdefull och människor måste få arbetsro. Men att då och då se till att nya människor med nya perspektiv får ställa dumma frågor kring sådant som verkar självklart för den erfarna, kan hjälpa oss upptäcka och bekämpa allt ifrån härdsjämtor till kommunala oegentligheter. Det kan faktiskt vara värt viss irritation.

Andreas Bergh