

# Vision: En källa till innovation, illusion eller social kontroll?

KAZEM CHAHARBAGHI<sup>1</sup>

*Begreppet vision har kommit att få en framträdande position i modernt ledarskap. En vision kan vara en inspirerande beskrivning av vad en organisation ska bli och vad den vill uppnå i framtiden. Organisationer som präglas av mångfald och icke-hierarkiska strukturer kännetecknas dock alltid av tvetydighet vad gäller mål och mått på framgång. Samtidigt är det omöjligt att veta var organisationen är på väg om visionen är luddig och saknar riktigt innehåll. I så fall blir visioner illusioner som inte förmår att motivera människor. Men när insikt, reflektion och framsynthet betonas, då kan visionen bli konstruktiv. Detta argument utvecklas här med hjälp av en modell med tre dimensioner som fungerar både som kritik av nuvarande användning av visioner i organisationer och visar hur en framtida bättre lösning skulle kunna åstadkommas.*

## Inledning

I Storbritanniens offentliga sektor har utvecklingen av en vision blivit en hörnsten

i ledarskap och även det slutgiltiga målet för en organisations agerande. För att förstå varför visioner har blivit så viktiga bör tillhandahållandet av offentliga tjänster disku-

---

Professor Kazem Chaharbaghi, University of East London.

---

<sup>1</sup> Översättning efter överenskommelse med författaren: Elisabeth Berg. Språkgranskning: Cynthia Kite.

teras utifrån de kontextuella förändringar som har skett och som har bidragit till den ökade fokuseringen på begreppet.

Framväxten av *managerialism* i den offentliga sektorn i Storbritannien är ett väl dokumenterat fenomen (Halsey 1995; Prichard & Willmott 1997). Även om människans försök att styra och administrera (*manage*), dvs att organisera för att minska kaos och skapa sammanhang har pågått sedan antiken, har den ökande samhällsrationaliseringen lett till att ledning och administration har blivit en abstrakt konstruktion. Hierarki och ledningsfunktioner har dessutom glorifieras i den moderna världen. Tidigare administrerades sjukhus av läkare, skolor av lärare, och så vidare, men nu kallas dessa för organisationer, och det har lett till en svällande förvaltningsapparat (Dent 2003, Dominelli 2004). I den offentliga sektorn har denna expansion lett till att ledningsuppgifter och ansvar, som tidigare var en integrerad del av de professionella yrkesrollerna, i stället blivit uppgifter för en växande grupp av chefer som är anställda som *managers*. Framväxten av strategisk planering och målstyrning är två tydliga kännetecken på *managerialism* och två viktiga aspekter av »*managerialist praxis*«.

Mintzberg (1994) menar att genom tillämpningen av Frederick Winslow Taylor's principer om vetenskaplig ledning, som skiljer tänkandet från handlandet, etablerades strategisk planering under mitten av 1960-talet för att hjälpa företagens ledare att utarbeta och genomföra »the one best way«. Planeringssystemen förväntades utveckla instruktioner som visade steg för steg hur detta »one best way« skulle genomföras

och på detta sätt skulle ingen kunna göra misstag. Det grundläggande syftet med en sådan planering är att förena de dagliga organisatoriska besluten med en vision om var organisationen ska vara i framtiden. Det handlar om en formell process där en vision utvecklas, interna »styrkor« och »svagheter« identifieras, externa »möjligheter« och »hot« bedöms, »strategiska« val eller alternativ övervägs och väljs ut, planer genereras, dokumenteras och genomförs, och framsteg eller misslyckanden noteras. Trots den uppenbara bristen på belägg för att strategisk planering ökar prestationen i den privata eller offentliga sektorn, har detaljerade anvisningar utvecklas för att främja och institutionalisera strategisk planering av offentliga tjänster i Storbritannien, t.ex. på universiteten (HEFCE, 2000). En sådan strategi banar väg för »målstyrning«, ett begrepp som först myntades och populariserades av Peter Drucker i klassikern *The Practice of Management* (Drucker 1954). För Drucker är fastställande av mål en av de viktigaste uppgifterna för chefer eftersom mål ger medarbetarna en tydlig förståelse för sina funktioner och ansvar samt förståelse för hur deras arbete är kopplat till måluppfyllelsen i organisationen. Uppställande av mål gör också att ledningen kan, för att öka prestationsförmågan, skapa och sprida underordnade mål genom hela organisationen.

Skapandet av visioner följs av strategisk planering och målstyrning. Detta påstående bygger på antagandet att ledare behöver en vision eftersom, per definition, för att vara en ledare krävs minst två saker: efterföljare samt en riktning att leda dessa mot.

## Vision som en källa till illusion och social kontroll

I litteratur med ett normativt inslag betraktas vision som en inspirerande beskrivning av vad organisationen avser att bli samt uppnå i framtiden. Viktiga antaganden i denna litteratur är att visionen lockar till engagemang, motiverar människor och gör arbetslivet meningsfullt, upprättar en standard av excellens samt skapar en bro mellan nutid och framtid. Enligt Allen (1995:43), till exempel: »we need only look around at recently successful organisations which are now in serious trouble to realise that, without a clear vision and a plan to articulate that vision, any organisation and/or individual will surely perish«. Han menar att: »visions inspire and motivate; provide direction and foster success; are essential to the organisation of the future; enable us to benchmark our progress and evaluate our outcomes« (1995:40). Vidare hävdar Allen att: »a vision can provide a road map for future direction and generate excitement about that future direction. A vision can also create order out of chaos and, last but not least, it can offer a criterion for measuring success« (1995:39). Allt detta låter givetvis bra men när *managerialists* utvecklar en vision om offentliga tjänster – till exempel vid ett universitet – står de inför två grundläggande svårigheter. Dessa två är tvetydighet vad gäller både syfte och framgång. Dessa tvetydigheter är fundamentala eftersom det gör att vanliga teorier om exempelvis beslutsfattande, social kontroll och motivation blir problematiska.

Problemet är att alla försök att producera normativa uttalanden om mål, till

exempel vid ett universitet, tenderar att leda till mål som är antingen meningslösa eller tvivelaktiga, eftersom de varken kan mätas eller vinna acceptans. Eftersom universitet till sin natur är så föränderliga och icke-hierarkiska är det bara luddiga mål som kan vinna acceptans. Tydliga mål som kan mätas och följas upp förkastas. Därför blir processen med att skapa visioner en retorisk övning med lite konkret innehåll. Men en vision utan innehåll är ingen vision utan en illusion, och en illusion kan inte fungera långsiktigt motiverande. Istället skapar den cynism och misstro.

Uttalanden om visioner är ofta så otydliga att människor inte vet vart organisationen är på väg och vad det är man avser att uppnå i framtiden. För *managerialists* är dock denna oklarhet en möjlighet att bestämma riktning i syfte att utöva social kontroll. I många universitets visionsdokument står det till exempel att universitetet vill bli känt för sin excellens. Problemet är att begreppet »excellens« blir omtvistat så fort man försöker tillämpa det (MacIntyre, 1984). I begreppet skapas en hierarki av betydelser som identifierar vissa intressen och agendor som överlägsna andra i syftet att gynna just dem. För *managerialists*, till exempel, handlar excellens bara om att någonting överensstämmer med de mål och syften som de vill uppnå. Med andra ord, för dem handlar excellens inte nödvändigtvis om prestation, som handlar om resultat, utan snarare om konformitet, som innebär att man följer de gällande normerna.

För *managerialists* är detta viktigt eftersom avvikande beteende endast kan definieras i relation till existerande normer, och kontroll över människor kräver mätning,

observation och övervakning. Disciplinär kontroll är ett utmärkande kännetecken för *managerial* makt, som fokuserar på vad människor inte har utfört – det vill säga nonkonformitet, misslyckandet att uppnå de gällande standarderna. Målet med detta är inte att bestraffa utan avsikten är att reformera. Av fundamental betydelse i sammanhanget är att utan mätning, observation och övervakning finns det inget sammanhang för *managerialism*, eftersom chefer utan de redskap som dessa kontrollmekanismer ger inte kommer att kunna utöva något större inflytande. I den offentliga sektorn däremot kan mätning, observation och övervakning leda till en permanent ineffektivitet som snedvrider *managerialisms* fundamentala utgångspunkter. Denna problematik kan illustreras genom ett antal exempel som visar de svårigheter som uppstår när man försöker mäta offentliga tjänster.

Vid universitet anser forskare att genom sitt tänkande och sina intellektuella ansträngningar utvecklar de förståelse i fundamentala frågor, medan andra, läs ledningen, är alldeles för upptagna med andra saker. Forskare uppfattar försök att mäta intellektuella ansträngningar som en motsats till det fria tänkandet eftersom det kräver att man vet vad man ska göra och komma fram till i förväg. För forskarna är intellektuellt arbete, i motsats till repetitiva affärsprocesser, framåtsyftande, kreativt och undersökande och därför ett arbete som inte kan reduceras till endast mätbara kvantifierbara resultat.

Inom rättsväsendet är det omöjligt att undvika kvalitativa bedömningar. Det finns saker som är viktiga som inte kan fångas med kvantitativa måttstockar, som alltid

innehåller och döljer normativa värderingar. För att säkerställa att rättvisa skipas väljer man medvetet ineffektiva metoder för beslutsfattandet inom rättssystemet.

Ett annat exempel kan hittas inom sjukvården där pressen att minska vänte- och behandlingstider tvingar sjukhus och andra enheter att arbeta enligt löpande band-principer. Man behandlar patientens symtom i stället för orsaker och bakgrund till att patienten söker vård negligeras. Med införandet av resultatindikatorer och målstyrning förorsakar sjukvården mer sjukdomar än den botar (Russell, B. 2003, Gubb, J. 2007, Heath, G. & Radcliffe, J. 2007). Indikatorer och målstyrning kanske gör att sjukvården verkar fungera bättre men i realiteten fungerar den sämre. Med tanke på denna beskrivning av problem är den centrala frågan: Vad håller vi på med och varför?

För att utveckla och ta itu med denna fråga utgör Huxleys hypotetiska värld en intressant parallell. I Huxleys »brave new world« uppnås lycka genom ett regelbundet upprepat budskap och med en lyckopiller som kallas »soma«. Genom att äta soma kan människor uppleva allt det behag de någonsin kunde drömma om samtidigt som det upprepade budskapet framhåller behag som ett mål i sig som måste eftersträvas i det oändliga. Drogen »soma« skapade tillsammans med predikandet om behag en form av socialisering där brukarna accepterade sitt oundvikliga livsöde och slutade ifrågasätta hur världen ser ut. När inga frågor ställdes, begränsades tänkandet och därmed kunde stabilitet i samhället bibehållas. I organisationer som uppfattar att de existerar i ett tillstånd präglat av konstant kris, har visionen blivit som

Huxleys »soma«. Det konstanta ropet efter en vision skapar en känsla av trygghet, men kan tyvärr endast ge en falsk upplevelse av stabilitet. Det konstanta kravet på vision i organisationer är en form av verklighetsflykt från den återkommande krisen som fortfarande är olöst.

## Vision som en källa till innovation

För att få bukt med denna återkommande kris måste man tänka på vision på ett annat sätt, och detta nya sätt att uppfatta vision måste appliceras på policy- och inte organisationsnivå. Det handlar inte om att utveckla ytterligare ett meningslöst, abstrakt och irrelevant policyuttalande. I stället ska visionen handla om att komma till insikt och eftertänksamhet. Det handlar om att blottlägga det osynliga, som i huvudsak handlar om oförmågan att se bortom ens egna förutfattade meningar om verkligheten. Genom att tänka på vision på detta sätt, blir den en källa till innovation i stället för en källa till illusion och social kontroll. För att åstadkomma detta kan vi använda en trefokalsmodell som betraktar den offentliga sektorns produktion utifrån tre dimensioner: professioner, byråkrati och *managerial*.

Den *professionella dimensionen* omfattar grundläggande värderingar och principer som styr handling och innebörd. I den akademiska världen, till exempel, handlar dessa om en hängivenhet till sanning, visdom och akademisk frihet. Oberoende och professionell självständighet gör det möjligt att ställa kritiska och besvärliga frågor oberoende av konventioner, status

quo och egenintresse. Den *byråkratiska dimensionen* handlar om återopandet av en *logic of appropriateness* – att man gör det som är lämpligt för den situation man befinner sig i – som skyddar grundläggande värderingar och principer samt de normer som stöder och upprätthåller dessa. Den *managerial dimensionen* betonar klok allokering av kortsiktiga resurser, både i tider av knapphet och överflöd, där syftet är att uppnå långsiktig, hållbar prestation och där effektivitet ses som en dygd och inte som en begränsning.

När dimensionerna inom denna trefokalsmodell anses internt harmonierande kan tillhandahållandet av offentliga tjänster följa en logik som ger de professionella den autonomi och auktoritet som behövs för att kunna utvärdera och planera utbudet på ett tillfredställande sätt. Trots att skapandet och tillhandahållandet av offentliga tjänster inte kontrolleras av någon utöver de professionella yrkespersonerna, finns det en social kontroll som utövas genom den interna kollegiala kontrollen och den byråkratiska dimensionen, som delvis sammanfaller och delvis ligger utanför yrket. Syftet med denna sociala kontroll är att garantera att professionella värderingar och principer upprätthålls, men också att brukarna av offentliga tjänster skyddas. Ur detta perspektiv blir tillhandahållandet av offentliga tjänster tillsammans med administreringen av dessa en moralisk handling där professionella värderingar och principer inte bara handlar om att utvärdera, planera och organisera utan även om att hantera de moraliska dilemman som uppstår.

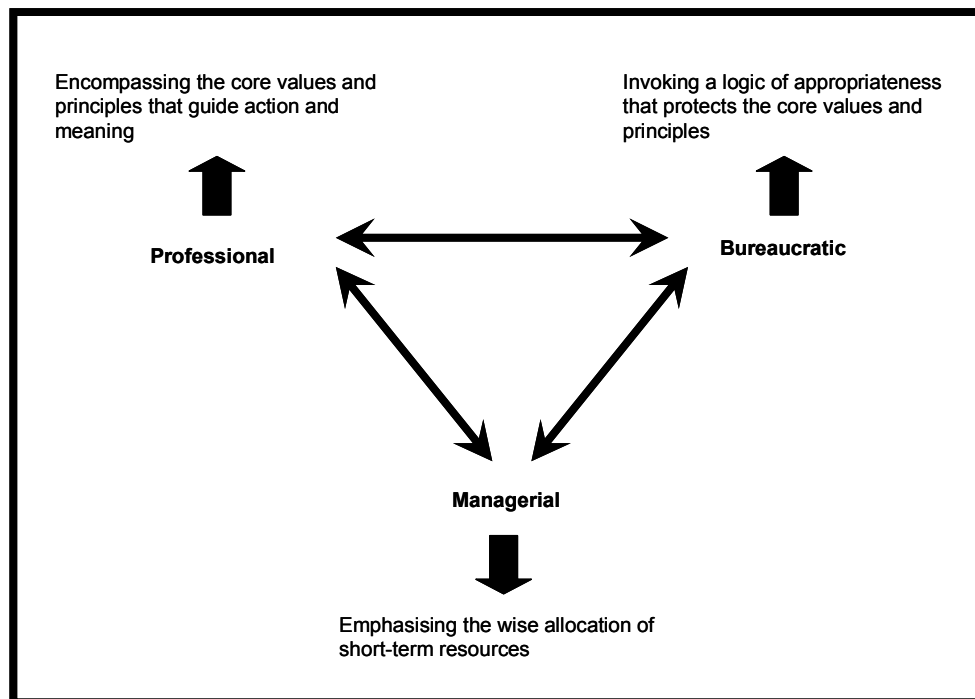
Genom att behandla utbudet av offentliga tjänster som ett moralisk strävande

istället för – som *managerialism* betonar – en omoralisk, rationell jakt på mål, kommer de offentligt anställda kunna fokusera på innovation, samtidigt som de tillåts agera på ett sätt som är förenligt med deras professionella värderingar. Detta kommer, i sin tur, att möjliggöra upprätthållandet av ett antal fundamentala principer. För det första är offentliga tjänster såsom hälso- och sjukvård, socialt arbete och utbildning i sig positiva livsnödvändigheter och inte endast produkter som vi kan välja. Eftersom det handlar om livsnödvändigheter, måste offentliga tjänster vara universella, tillgängliga för alla och den offentliga sektorn bli allt mer lyhörd. Tillhandahållandet av offentliga tjänster måste bli rättvisare, mer

omfattande, och fylla ett större spektrum av behov för enskilda. Det som erbjuds måste framförallt vara av hög kvalitet eftersom offentlig service är alltför viktig för att inte hålla måttet. Offentliga tjänster som bedöms enligt dessa principer kan ses som en avspeglning av verksamhetens ledning. Ur detta perspektiv finns det inga undermåliga offentliga tjänster, utan endast bristande administration och ledarskap. Framväxten av *managerialism* i den offentliga sektorn har paradoxalt nog inte lett till effektivare administration och ledning. I stället har det orsakat en kostsam administration som har blivit en börda och som har undergrävt moralen, motivationen och goodwill hos den offentliga sektorns anställda. Detta för-

**Figur 1.**

*Tillhandahållandet av offentliga tjänster: en trefokalsmodell*



stör prestationen, arbetstillfredsställelsen och motivationen och, i synnerhet, innovationsförmågan. Slutresultatet är att detta håller på att förstöra den offentliga sektorn.

## Policykonsekvenser

För att hitta en väg framåt är det viktigt att erkänna att konflikt mellan de tre dimensionerna – profession, byråkrati och *managerial* – är oundviklig, samtidigt som tillhandahållandet av offentliga tjänster kräver alla tre. En sådan inneboende konflikt innebär att varje dimension har en dold agenda, någonting som inte är rätt eller fel i sig. Dessa agendor, precis som idéer och andra kulturella yttringar, är knutna till dimensionernas överlevnad och kampen om makt. Syftet med maktkampen är att skapa asymmetri, det vill säga en maktrelation där den dominerande dimensionen underordnar och marginaliserar de andra i en vertikal relation inom en hierarki av mening som institutionaliseras och reproducerar villkoren för denna dominans. Oavsett vilken dimension som kommer att dominera, sår denna dimension frön för sin egen undergång genom att tillåta de egna svagheter att växa sig starkare än styrkorna. Det beror på att varje dimension kan förstås i termer av sina styrkor och vad som kan åstadkommas med dem, eller utifrån sina svagheter och vad som inte kan uppnås, samt att ett sätt att se också är ett sätt att inte se och att om en dominerar innebär det att de andra och deras styrkor negligeras. Med andra ord, de svagheter som finns i varje dimension kan hittas i de andra dimensionernas styrkor.

Utmaningen är därför att upptäcka hur – i en miljö präglad av konkurrens och där individualism uppmuntras – man kan få dimensionerna att samarbeta i partnerskap, det vill säga i en sammankopplad relation på jämlika villkor. Att uppnå partnerskap är svårt och ett bekymmer är att när *managerialism* försvinner finns risk för återgång till den byråkratiskt-professionella modellen, som uppfattas som byråkratisk, ineffektiv, dyr och monopolistisk. Utöver det kritiseras denna modell för att motarbeta företagsamhet och för att vara präglad av en miljö som kännetecknas av utslagning och ojämlikhet där de professionella mest bryr sig om sina egna intressen (Poole et al. 1995).

För att undvika en återgång till denna byråkratiskt-professionella modell, måste vi behålla alla tre dimensionerna – professioner, byråkrati och *management* – och uppmuntra kampen dem emellan. Det krävs engagemang i denna kamp, som kan kännetecknas på följande sätt:

- i) En evig divergens som växer ut ur skillnaderna mellan de tre dimensionerna, skillnader som är permanenta och samexisterande.
- ii) Ett både/och-scenario där den huvudsakliga uppgiften är att balansera dessa skillnader och inte att eliminera dem.
- iii) Ett sätt att acceptera samexistensen av de tre tillsynes motstridiga dimensionerna som framhåller deras styrkor samtidigt som deras svagheter undviks.
- iv) En möjlighet att göra framsteg och att förbättra de resultat som de offentliga tjänsterna ska uppnå.

## Referenser

- Allen, Richard (1995) »On a Clear Day You Can Have a Vision: A Visioning Model for Everyone.« *Leadership and Organization Development Journal*, 16, 4, 39-44.
- Dent, Mike (2003) *Remodelling hospitals and Health Professions in Europe Medicine, Nursing and the State*, Palgrave Macmillan, Great Britain
- Dominelli, Lena (2004) *Social Work Theory and Practice for a changing profession*, Polity, Great Britain
- Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*. New York: Harper and Row.
- Gubb, J. (2007) *Why Are We Waiting? An Analysis of Waiting Times in the NHS*. The Institute for the Study of Civil Society, [www.civitas.org.uk/nhs/waitingtimes\\_Jan\\_08.pdf](http://www.civitas.org.uk/nhs/waitingtimes_Jan_08.pdf).
- Heath, G. & Radcliffe, J. (2007) »Performance Measurement and the English Ambulance Service.« *Public Money and Management*, June Issue, pp. 1-4.
- Halsey, Albert Henry (1995) *Decline of Donnish Dominion*. Oxford: Clarendon Press.
- MacIntyre, Alasdair (1973) »The Essential Contestability of Some Social Science Concepts.« *Ethics*, 84, 1, 1-9.
- HEFCE (2000) *Strategic Planning in Higher Education: A Guide for Heads of Institutions, Senior Managers and Members of Governing Bodies*. Report 00/24: [http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00\\_24.htm](http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2000/00_24.htm).
- Huxley, Aldous (1989) *Brave New World*. New York: Harper Perennial.
- Mintzberg, Henry (1994) »The Fall and Rise of Strategic Planning.« *Harvard Business Review*, January-February Issue, 107-114.
- Poole, Michael; Mansfield Roger; Martinez-Lucio Miguel & Turner, Robert (1995) »Change and Continuities within the Public Sector: Contrasts between Public and Private Sector Managers in Britain and the Effects of the 'Thatcher Years'.« *Public Administration*, 73, 3, 271-286.
- Prichard, Craig & Willmott, Hugh (1997) »Just How Managed is the McUniversity?« *Organization Studies*, 18, 2, 287-316.
- Russell, B. (2003) »Target Culture Will Fail on Services, Says Watchdog.« *The Independent*. Friday, 10 January 2003.

## Summary

### ***Vision: A Source of Innovation, Illusion or Social Control?***

Vision is considered to be an inspiring statement of what the organization intends to become and achieve at some point in the future. Organizations that are diverse and non-hierarchical by their nature, however, encompass ambiguities of purpose and success. As a result, any attempt to produce a vision leads to statements that are

fuzzy. In the absence of substance and the presence of fuzziness, it is not possible to know where the organization is going and what it is trying to achieve in the future. As a result, vision becomes a source of illusion, which cannot have any long-term motivating power. Fuzzy vision statements, however, can also provide an opportunity



for social control. Fuzziness can be used to create performance indicators, objectives and targets that advance particular agendas and interests. Such an approach, however, can lead to chronic ineffectiveness and inefficiency. In such circumstances, to overcome the recurrent crisis that remains unresolved, there is a need to treat vision differently, with visioning emphasizing

insight, hindsight and foresight in order to uncover blind spots. Such a treatment enables vision to become a source of innovation as opposed to illusion and social control. This can be demonstrated using a trifocal model, which considers the provision of public sector along three dimensions: the professional, bureaucratic and managerial dimensions.