

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

Forvaltningens blindsoner - årsaker og løsninger

Tobias Bach
Professor
Institutt for statsvitenskap



UNIVERSITETET
I OSLO

EPG

EXECUTIVE POLITICS AND GOVERNANCE

THE BLIND SPOTS OF PUBLIC BUREAUCRACY AND THE POLITICS OF NON-COORDINATION

Edited by
TOBIAS BACH
and KAI WEGRICH



Blindsoner og manglende koordinering



Blindsonen

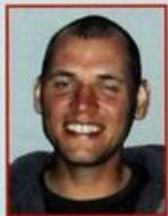
Gransking av feilpraktiseringen av folketrygdlovens
oppholdskrav ved reiser i EØS-området



Mordanschläge und Banküberfälle durch eine rechtsterroristische Tätergruppierung in Deutschland

- **2000 – 2006:** Acht türkische/türkischstämmige und ein griechisches Mordopfer
- **2001 u. 2004:** Sprengstoffanschläge in Köln
- **2007:** Mord und Mordversuch an zwei Polizisten in Heilbronn
- **1999 – 2011:** Bewaffnete Banküberfälle im gesamten Bundesgebiet

Tatverdächtige



Böhnhardt, Uwe
*01.10.77 † 04.11.11
(Aufnahmen 2011 und 2007)



Mundlos, Uwe
*11.08.73 † 04.11.11
(Aufnahmen 2007 und 2009)



Zschäpe, Beate
*02.01.75, in Haft
(Aufnahmen 2011)



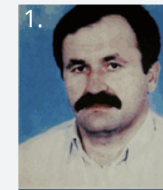
dapd

Mordopfer des Nationalsozialistischen Untergrunds (NSU)

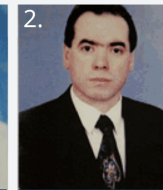


1. Nürnberg
2. Nürnberg
3. Hamburg
4. München
5. Rostock
6. Nürnberg
7. München
8. Dortmund
9. Kassel
10. Heilbronn

Enver Şimşek
Abdurrahim Özüdoğru
Süleyman Taşköprü
Habil Kılıç
Mehmet Turgut
İsmail Yaşar
Theodoros Boulgarides
Mehmet Kubaşık
Halit Yozgat
Michèle Kiesewetter



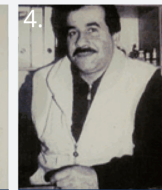
† 11.09.2000



† 13.06.2001



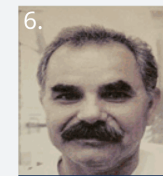
† 27.06.2001



† 29.08.2001



† 25.02.2004



† 09.06.2005



† 15.06.2005



† 04.04.2006



† 06.04.2006



† 25.04.2007

© DW



Hva er (noen av) årsakene til problemene?

- manglende evne til å oppdage og tolke relevant informasjon
- flere involverte aktører, ofte med kontrollfunksjoner, som ikke ser helheten
- manglende kultur til å utfordre etablerte sannheter og rutiner
- identitet og omdømme viktig for offentlige organisasjoner
- sammensatte årsaker, ingen enkle forklaringer

Hvordan oppstår blindsoner
og manglende koordinering?

«Begrenset rasjonalitet» (H. Simon)

- individer ønsker å treffe optimale beslutninger
- mangler kapasitet til å utrede konsekvenser av alle mulige alternativer
- individer er begrenset rasjonale og treffer tilfredsstillende beslutninger
- organisasjoner snevrer inn alternativene når beslutninger skal tas
- tilnærmet rasjonelle beslutninger, men i et begrenset ansvarsområde

Selektiv persepsjon

- spesialisering = fundamentalt organiseringsprinsipp i forvaltningen
- organisasjonens hovedmål blir delt opp i ulike ansvarsområder
- enheter har begrensede ansvarsområder som kanaliserer oppmerksomhet
- ulike enheter vil (og skal) ha ulike synspunkter på samme problem
- overlapp vs. «underlapp» mellom ansvarsområder

Organisatoriske egeninteresser («bureaucratic politics»)

- organisasjoner har et grunnleggende behov for «overlevelse»
- organisasjoner må sørge for støtte fra politikk og samfunnet
- identitet, motivasjon og suksess knyttet til eget ansvarsområde
- samarbeid fører til at organisasjoner mister kontroll over egne ytelser
- samarbeid med andre organisasjoner blir ikke prioritert (og det er normalt)

Blindsoner

- manglende evne til å oppdage og tolke relevant informasjon uten å være klar over denne manglende evnen
- skyggesiden av organisasjonens identitet (verdier, normer, verdensbilder)
- manglende handling til tross for tilgjengelig informasjon
- begunstiget bl.a. gjennom dominans av enkelte profesjoner

Er det mulig å forebygge blindsoner?

1. Prioritering er nødvendig og samtidig omstridt

- organisasjoner er nødt til å skille mellom relevant og ikke relevant informasjon
- uklart hvor grensen går mellom nødvendig prioritering og en patologisk, ikke ønsket tilstand (McConnell og 't Hart 2019)
- «lokale rasjonaliteter» fører til mange ulike synspunkter innad og mellom organisasjoner, dermed finnes ingen gullstandard for å definere avvik
- ulike aktører bruker ulike kriterier for å vurdere organisasjoners prestasjon

I started out thinking it was bad for organizations not to evaluate, and I ended up wondering why they ever do it.

Aaron Wildavsky, *The Self-Evaluating Organization*, 1972

2. Å utfordre etablerte sannheter fører til konflikt

- organisasjoner er kjennetegnet av stabilitet og kontinuitet
- evaluering innebærer forandring og permanent skepsis
- å utfordre dominerende verdensbilder i en organisasjon fører til konflikt
- hvem bør inneha rollen som «evaluator» i en organisasjon?
- interne evalueringer blir ignorert eller blir «tamme» og lite kritiske

3. Sammensatte problemer har ingen enkel løsning

- å utfordre etablerte sannheter og oppdage blindsoner krever kapasitet
- «pluralisering» av perspektiver er sentralt for å oppdage blindsoner
- interne og eksterne aktører som har motivasjon til å stille kritiske spørsmål
- forutsetter muligheter for innsyn i forvaltningens virkemåte
- forskere og studenter kan og bør ha en viktig rolle i å stille slike spørsmål

Mange takk for oppmerksomheten!

tobias.bach@stv.uio.no