

Hur gamla tankemodeller skapar dysfunktionella organisationer



Mycket av dagens styrning och synen på hur en organisation fungerar bygger på tankemodeller som har rötter i industrialismens barndom. Vi är fortfarande präglade av Frederick Taylor. Men samhället har utvecklats och idag är förutsättningarna annorlunda. Modern tjänsteverksamhet är inte detsamma som gammaldags varuproduktion. Vi behöver därför uppdatera våra tankemodeller över vad en organisation är och hur den bör styras.

Mars 2019

Tanke och samhälle i otakt

De flesta känner nog igen idéer om att hög produktivitet och hög kvalitet uppnås genom att tillämpa bästa arbets sätt. Arbets sätt som bygger på faktabaserade underlag och beprövad erfarenhet. För att inte alla arbetsgrupper ska behöva uppfinna hjulet bör dessa arbets sätt vara tydligt dokumenterade. Styrningen handlar om att säkerställa att det finns tillräckliga instruktioner och rutiner samt om att följa upp att dessa tillämpas på rätt sätt.

Ett vanligt mantra i sammanhanget är ”personalen är vår viktigaste resurs” och om det uppstår problem i verksamheten heter det i regel att ”vi ska se över våra rutiner”.

Bakom detta finns goda avsikter och många människor som arbetar hårt för att få dessa principer att fungera ännu bättre. Alla vill väl.

Problemet är att dessa drygt 100 år gamla idéer fungerade väl när fabriker skulle massproducera identiska varor, snabb och billigt, med hjälp av utbildad arbetskraft. Idag, i modern tjänsteverksamhet som till exempel offentlig sektor, fungerar det inte alls. Människor är välutbildade och tjänster är något annat än varor. Samhället har utvecklats. Det som inte har utvecklats i samma takt är våra mentala modeller, alltså våra idéer och föreställningar om hur världen eller organisationer fungerar.

Tjänstefabriker och managementfabriker

Inom offentlig sektor idag är det inte ovanligt att arbetsuppgifter (till exempel ärendehandläggning eller telefonsamtal) fördelas och planeras utifrån vissa produktionsstal. Ett ärende bör ta en viss tid och det finns ett standardiserat arbets sätt. Syftet är att öka produktiviteten. Styrning sker ofta på prestationer eftersom effekter är svåra att mäta och därför att en enskild medarbetare endast kan råda över sitt eget arbete.

Fundera nu över följande citat:

“...the greatest prosperity can exist only when [the] individual has reached his highest state of efficiency; that is, when he is turning out his largest daily output.”

“The work of every workman is fully planned out..., and each man receive in most cases complete written instructions...”

“...rules, laws, and formulae which replace the judgement of the individual workman...”

“...all of the planning... must... be done by the management... because... it would be impossible for [the workman] to work at his machine and at a desk at the same time.”

“...one type of man is needed to plan ahead and an entirely different type to execute the work.”

Om du gissar på Frederick Taylor har du helt rätt. Jag hör sällan någon erkänna att de är taylorister, men ändå tillämpar de merparten av hans tankegångar. Detta kan man göra även om man aldrig hört talas om Taylor. Hans idéer fick så stort genomslag att de har präglat vårt tänkande i generationer genom att göra fabriken, eller maskinen, till tankemodell över hur organisationer fungerar och bör styras.

Nu behöver inte allt vara fel bara för att det kommer från Taylor, men hans tankegångar kommer från en annan tid än vår med helt andra förutsättningar. Taylor hade att göra med utbildad arbetskraft och hans grundläggande antagande var att arbetarna egentligen inte ville arbeta eller ta ansvar. Men genom att ge dem bättre betalt om de producerade mer (=rätt mängd i förhållande till deras kapacitet) kunde man skapa win-win. Taylor såg ingen motsättning mellan arbetsgivarens och arbetstagarrens intressen. Allt handlade om att maximera produktionen för att maximera den egna vinsten.

Taylor var också präglad av de idéer som Newton hade inspirerat. Tankar om att det finns lagar och regelbundenheter, inte endast bakom planeternas rörelser, utan även vad gäller till exempel ledning och styrning. Det var skälet till att Taylor kallade sina idéer för ”Scientific Management” eftersom han menade att det fanns tydliga lagar, regler och principer som styrning och ledning kunde bygga på. Annars använde också Taylor begreppet ”Task Management” för att beskriva sina tankegångar (ett begrepp som kanske stämmer väl in på stora delar av dagens styrning?).

Taylor såg världen, fabriken och människan från ett mekanistiskt perspektiv. Både människor och maskiner var produktionsenheter: “...the greatest prosperity can exist only as the result of the greatest possible productivity of the men and machines of the establishment – that is, when each man and each machine are turning out the largest possible output”.

Intressant att notera är också att Taylor vände sig mot den tidigare ordningen som han såg handlade om att varje medarbetare gjorde på sitt eget sätt, “...with comparatively little help and advice from the management...”, och tog hela ansvaret för arbetet. Detta var inte effektivt enligt Taylor, istället skulle ledningen ta ett större ansvar för resultatet.

Taylors övergripande idé handlade om att separera tänkandet (planerandet) från det faktiska genomförandet av arbetet.

Idag har detta utvecklats eftersom allt mer komplexa verksamheter kräver mer planering och mer uppföljning. Cheferna klarar inte detta på egen hand. De behöver controllers, quality managers, strateger, analytiker och många andra typer av kompetenser för att klara av att styra verksamheten. På så sätt har managementfabriker vuxit fram.

Problemet är att den tankemodell som används bygger på en industrilogik och som en följd av detta har det uppstått tjänstefabriker som styrs av managementfabriker.

Men idag har vi väl kommit längre?

”Detta är inget nytt.”

”Vi tänker inte så idag.”

”Du slår in öppna dörrar.”

Detta är kanske några av de invändningar du eller andra kommer att tänka på. Det är sant att inget av detta är nya påståenden. Problemen med dagens tjänsteverksamhet, och vad de beror på, är väl kända. Dessutom är det så att varken chefer, controllers eller andra medarbetare kan eller bör lastas för de problem som finns. Vi är alla fångna i samma system eller idévärld. Första steget för att komma vidare är att inse att vi faktiskt sitter fast i ett gammalt tänkande.

Ett uttryck som jag hör ofta lyder ”vi ska se över våra rutiner”. Det används när något har gått snett i en verksamhet. Själva tanken på att något kan förbättras genom att skriva nya rutiner bygger på en tanke om att rutinerna är det avgörande. De är ungefär som programkod som ges till en dator. Vid behov skriver man om koden. Det är ett instrumentellt tänkande helt i linje med Taylor.

Ett annat uttryck som jag aldrig lyckats förlika mig med är ”personalen är vår viktigaste resurs”. Detta används i all välmening och är ofta ett uttryck för uppskattning. Men det avslöjar ändå de bakomliggande tankemodellerna. Är människor resurser? Vems resurser är de i så fall? Eftersom det oftast är ledningen som uttrycker detta får man anta att personalen är ledningens resurser. Resurser som de kan använda i produktionen. På samma sätt som man använder råvaror eller maskiner? Även detta är helt i linje med Taylors tänkande.

Jag menar att man möjligen kan säga att människor har resurser i form av kompetenser och förmågor. En organisation består framför allt av människor. Det är människors samarbete, inte en samling maskiner, som gör att vi kan tala om organisationer. Att människor har olika roller och funktioner i en organisation är rimligt och naturligt. Några är chefer, några är specialister, några är generalister och så vidare.

Organisationens resultat skapas gemensamt, inte genom att några i organisationen ser övriga som sina resurser eller tillgångar.

Gamla tankemodeller är problemet

Problemet idag är inte att arbetskraften är utbildad (det är den inte), inte heller är problemet att människor vill göra så lite som möjligt (tvärtom vill i stort sett alla göra ett så bra arbete som möjligt). Världen har förändrats och får syn på människor har förändrats. Då behöver även våra tankemodeller förändras.

Problemet idag är att fabriken eller maskinen används som mental modell över hur en organisation fungerar och därmed över hur den bör styras. Det finns en idé om att ledningen och de centrala ledningsfunktionerna kan sitta i ett kontrollrum och läsa av olika mätare och sedan trycka på knappar och dra i spakar för att göra nödvändiga korrigeringar.

Men det finns inga fasta lagar och regler som talar om hur en organisation fungerar eller hur den bör styras. Det finns inga enkla och linjära samband mellan orsak och verkan. En organisation bestående av människor som i huvudsak arbetar med att möta behov hos andra människor är inte, och kan inte vara, en maskin. Vi människor är komplexa varelser. Tillsammans skapar vi komplexa system.

Världen blir dessutom allt mer komplex genom allt fler interaktioner mellan människor och mellan organisationer. Ju mer man försöker tillämpa gammal industrilogik i en sådan miljö desto sämre går det. Det går inte styra på prestationer i komplexa sammanhang. Tankemodeller och strukturer med rötter från 1800-talet är helt enkelt direkt kontraproduktiva under 2000-talet.

Vi behöver byta ut våra gamla statiska och instrumentella tankemodeller till något dynamiskt och rörligt. Det handlar mera om att se organisationer som levande organismer än som maskiner. Vi behöver förstå och omfamna komplexitet.

Detta betyder inte att chefer ska sluta att styra. Det betyder att styrning, och organisering av arbetet, behöver göras på andra sätt. För att människor ska kunna ta ansvar krävs att de får ansvar. Detta kräver i sin tur att de har tillgång till tillräcklig information om problem och möjligheter i organisationen samt förståelse för organisationens syfte och mål. Det handlar också om att förstå att värde framför allt skapas i interaktioner. Istället för att avgränsa och avskärma behöver man göra det motsatta, underlätta samarbete genom att tona ner gränser och uppdelning i mitt och ditt. Det handlar om att skapa en samhörighet och tydlighet kring organisationens syfte och sedan skapa förutsättningar för samtliga personer och grupper i organisationen att själva kunna fatta så kloka beslut som möjligt.

Detta handlar inte om att göra förändringar av styrning och uppföljning inom ramen för befintliga strukturer och tankemodeller. Nya tankemodeller behövs som gör att vi ser världen på nya sätt och därmed ser vi helt nya möjligheter att uppnå önskade effekter.

*Har du synpunkter, kommentarer eller frågor? Kontakta gärna:
lennart.wittberg@cogitem.se*

Den här artikeln publicerades först på LinkedIn den 3 mars 2019.