

Vem är det som kör egentligen?

– Om styrning av komplexa verksamheter

”Vem är det som kör egentligen?” ”Det är ju jag som kör.”

Denna konversation från Kalle Anka på julafton är det många som känner igen och kan relatera till. Chefen kanske tror att hen kör, men i själva verket är det mer omständigheterna som styr. Många chefer jag har träffat verkar dock vara medvetna om hur lite de egentligen kan påverka. Vanligare är att medarbetare och andra aktörer utanför organisationen tror att chefen kör. En illusion som när den delas av många blir till en upplevd verklighet som chefen blir bedömd utifrån och därför försöker leva upp till. Illusionen förstärks därmed och alla blir dess fångar.

Jag menar att i dagens värld när flertalet verksamheter är mycket komplexa, inte minst i offentlig sektor, har chefen mindre möjligheter att påverka än vad som ofta antas vara fallet. Jag menar också att enskilda medarbetare har större möjlighet att påverka än vad som ofta antas vara fallet. Visserligen är det sant att chefer fortfarande normalt kan påverka mer än enskilda medarbetare. Men min poäng är att kliché-bilden av chefen som allvetande orderspruta och medarbetaren som lydiga utförare fortfarande i allt för hög utsträckning präglar vår bild av hur styrning går till, eller hur den borde gå till.

Från överblickbart till oöverblickbart

En gång i tiden kanske chefen hade möjlighet att överblicka vad alla gjorde och därmed ha koll på läget. Särskilt om alla medarbetare gjorde i stort sett samma (enkla) saker. Det gjorde det möjligt för en kunnig chef att vara närvarande, se och förstå vad som hände och därmed kunna samordna och göra nödvändiga korrigeringar genom att ge rätt order till rätt personer.

Men när komplexiteten i verksamheten överstiger vad som är möjligt för en individ att överblicka och hantera är detta inte längre möjligt. När man har medarbetare som gör många olika (svåra) saker och när dessutom dessa medarbetare har mängder med kontakter kors och tvärs i och utanför organisationen kan inte chefen vara närvarande på samma sätt, kan inte se och förstå vad som händer på samma sätt och kan därmed inte heller samordna eller korrigera på samma sätt. Detta är de flesta chefer medvetna om idag.

Bilden av chefen och förväntningarna på chefen passar därför inte ihop med verkligheten. Givet dessa omständigheter gör chefen vad hen kan göra. Det är att gå in på kontoret och se till att det finns controllers, kvalitetsuppföljare, analytiker, utvärderare och många andra som kan planera och följa upp verksamheten. Chefen börjar ägna sig åt budgetar, planer och uppföljning samt rutiner och andra strukturfrågor. Även om allt detta är nödvändiga arbetsuppgifter är risken att allt fokus hamnar på detta och att chefen arbetar *med* verksamheten mer indirekt istället för att arbeta *i* verksamheten. Chefen får data om

verksamheten men det finns inte alltid krav på att chefen ska förstå verksamheten. Att styra, planera och följa upp blir då helt separata arbetsuppgifter hanterade av särskilda professioner som kan arbeta i vilken verksamhet som helst.

Min egen erfarenhet från olika ledningsgrupper var ofta en känsla av frustration över att vi ägnade oss åt meningslösa riskbedömningar, tittade på uppföljning av dagar och kronor men inte innehållet i arbetet och satte mål som gick ut på att allt borde bli bättre. Nu senare har jag förstått att detta inte berodde på ovilja eller oförmåga, utan att det helt enkelt var det som var möjligt att göra givet förutsättningarna. Ledningen är systemets fångar nästan lika mycket som medarbetarna.

Det var förstas inte bara jag som var frustrerad. Många chefer upplever sannolikt en stark känsla av otillräcklighet. De ska vara närvarande och tillgängliga, ha full koll på verksamheten och vad alla gör samt veta vad som kommer att hända i framtiden. Oavsett hur många timmar de lägger ner lyckas de inte med detta. Kanske bidrar det till den ökande sjukfrånvaron hos chefer. Previa rapporterar att sjukfrånvaron för chefer har ökat med 50 % sedan 2014. Den psykiska ohälsan har ökat med 500 %.¹

Människorna är inte problemet

Det är i hög grad positivt att debatten idag handlar om behovet av ökad tillit. Tillitsbaserad styrning har blivit ett begrepp. Det leder förhoppningsvis till förbättringar. Men det som är negativt med detta är att det lätt blir en förenklad problemformulering med en förenklad lösning. Om problemet är att chefer inte litar på sina medarbetare är det de som är problemet och allt som behövs är att chefer skärper till sig och börjar lita på sina medarbetare. Jag menar att det inte är så enkelt. Det är inget fel på människorna, vare sig chefer eller medarbetare. De flesta arbetar hårt och engagerat och vill väl. Problemen ligger på systemnivå vilket betyder att det är systemet (i vid mening) som måste ändras.

Dagens styrning inom offentlig sektor bygger till stora delar på ett tänkande från industrialismens barndom. En tid då arbetskraften var utbildad och arbetsuppgifterna ofta enkla och monotona. Taylorismen bygger på idén om att medarbetaren egentligen inte vill arbeta och därför måste kontrolleras och att planeringen av arbetet måste separeras från dess utförande.

Ett tydligt exempel på att dessa tankar lever kvar i modern tid är styrtredningen från 2007. Styrtredningen (SOU 2007:75) beskrev styrning som att "...den styrdas agerande skall stämma med den styrandes direktiv, önskemål och förväntningar." De menade att regeringen bör styra myndigheter med prestationer och närliggande effekter och att det är fråga om mål som uppdragsgivaren ställer upp för timmerköraren att "vid ett visst datum skall en viss timmermängd ligga vid älvstranden."²

Styrtredningen har inte hittat på detta utan de speglar, och möjligen förstärker, ett tänkande som fanns och som fortfarande finns. Hur regeringen styr sina myndigheter påverkar sedan förstås hur myndigheten styr internt.

¹ <https://www.prevent.se/arbetsliv/ledarskap1/2019/stor-okning-av-chefer-som-mar-daligt/>

² "Att styra staten – regeringens styrning av sin förvaltning", Betänkande av Styrtredningen, SOU 2007:75.

Komplexa frågor kräver komplexa organisationer

Verkligheten har förändrats radikalt sedan förra sekelskiftet i och med att dagens verksamheter är betydligt mer komplexa och att dagens medarbetare och chefer är både välutbildade och välvilliga. I komplexa (tjänste)verksamheter med kompetenta aktörer förekommer det mängder med kontakter mellan individer och organisatoriska enheter (internt och externt) helt enkelt därför att det är nödvändigt för att få verksamheten att fungera. Detta kan upplevas som kaotiskt. Den tayloristiska styrfilosofin med fokus på "command and control" eller möjligen "predict and control" ser detta som problematiskt och kontakterna måste därför begränsas och "styras upp". Man försöker minimera kaoset och minimera komplexiteten (med goda avsikter) genom ökad detaljstyrning och mera kontroll. Men det fungerar förstås inte. En komplex verklighet kräver komplexa organisationer för att kunna hantera myriader av väntade och oväntade händelser.

Vad ska man då göra? Istället för att bekämpa komplexiteten behöver den bejakas. Det är fysiskt omöjligt att ha kontroll över allt som händer i en komplex verksamhet. Dagens chefer har därför ingen kontroll även om de kanske tror det. Mycket av allt arbete med planering och uppföljning syftar till att skapa en illusion av kontroll. Det man behöver ge upp är alltså inte kontrollen (den har man ändå inte), utan endast illusionen av att man har kontroll.

Detta betyder inte att man ska befinna sig i ett totalt kaos eller att anarki är lösningen. Ledningen behöver fortfarande styra, men då på en övergripande nivå genom att peka ut och tydliggöra syfte, riktning, övergripande mål och övergripande ambitioner. Alla medarbetare måste känna till detta för att kunna göra sin del och bidra till helheten. Dessutom behöver medarbetare uppföljningsinformation. Ett komplext system fungerar tack vare att mängder med olika interagerande aktörer fattar självständiga beslut. Beslut som aggregerat skapar systemets agerande. Givet ett antagande om att medarbetare är både kompetenta och välvilliga (vilket är ett mer rimligt antagande än det motsatta) kommer flertalet beslut de fattar att vara bra och gynnsamma om nödvändiga förutsättningar finns. De viktigaste förutsättningarna är information och kunskap om verksamheten samt goda möjligheter att interagera med andra. Därför är det viktigt att chefer och andra ser till att det finns goda möjligheter till organiserad och spontan kommunikation (många har erfarenhet av att frågor ofta blir hanterade i kaffekön).

Skapa förutsättningar för ett komplext agerande

De managementfabriker som vuxit fram idag med stora avdelningar som planerar, mäter och väger och som fungerar som det främsta stödet för chefer kan minska i omfattning. Controllern och analytiker bör i högre grad flytta ut i verksamheten och arbeta tillsammans med medarbetarna, de som främst behöver information om verksamheten.

Ledningen behöver förstås också uppföljningsinformation, men oftast på en mer övergripande nivå. Ledningen måste dock förstå verksamheten och kunna dyka ner i detaljer vid behov. Men ledningens uppgift är inte att lösa alla problem (tänkandet ska alltså inte separeras från utförandet) utan att se till att medarbetarna har möjligheter att lösa de flesta av de problem eller frågor som dyker upp. I komplexa verksamheter är det normalt att det

händer oväntade saker och dessa ska alltså, för det mesta, inte ses som avvikelser utan som vardagligt arbete som hanteras av medarbetarna i organisationen gemensamt. Tillit, engagemang och arbetsglädje uppstår då som en konsekvens och är alltså inget som chefen ensidigt kan tillföra genom olika beslut.

Detta handlar om att vi alla gemensamt behöver uppdatera våra tankemodeller eller mentala bilder över vad en organisation är och hur den fungerar. Det går inte att förstå eller styra en organisation som om den vore en maskin. Ibland beskrivs idealbilden av en organisation att den fungerar som en "väloljad maskin". Men en organisation är ingen maskin, och det är ett misstag att försöka få organisationen att likna en maskin. En organisation är en levande organism bestående av människor. Då är kommunikation, relationer, känslor och gemensamma berättelser helt avgörande.

Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att det är svårt och tidskrävande att ändra djupt liggande normer och föreställningar. Det finns inga quick-fix och det handlar inte om att införa nya styrmodeller eller verktyg. Det handlar om att utveckla vårt eget tänkande så att vi bättre förstås *hur* vi förstår. Vi behöver också ökad kunskap om komplexa system.

På frågan om vem som kör egentligen blir svaret att alla kör men vissa kör mer än andra. Det är inte heller den viktigaste frågan. En viktigare fråga är om vi åker i rätt riktning.

Lennart Wittberg