

Makten över tiden

Vem har makt över din tid? Hur viktig är din organisations tid? Synen på tid och vems tid som räknas kan säga en hel del om hur tankemodellerna i en verksamhet egentligen ser ut. Talar ni i din organisation om att utgå från kundens behov men låter kunden vänta därför att ni tycker att ni har viktigare saker att göra? Sitter medarbetare och väntar när chefer inte håller avtalade tider? Det är sant att vi alla har lika mycket tid till förfogande, men det är förmodligen också sant att all tid inte är likvärdig. Detta riskerar att göra våra verksamheter mindre effektiva.

Vem väntar på vem?

”Just nu är det många som ringer till oss. Lägg inte på, ditt samtal är viktigt för oss.” Många har säkert stött på denna och liknande fraser. Oavsett när man ringer är det alltid många som ringer ”just nu”. När man väl kommer fram och får prata med någon händer det ofta att man får en känsla av att personen är stressad och endast vill bli av med samtalet. Jag har vid dessa tillfällen inte upplevt att jag är viktig eller att mitt samtal är viktigt. För det mesta upplever jag att jag endast utgör ett störande moment.

En chef inom en myndighet berättade för mig att vissa inkommande ärenden kunde de hantera direkt inom några minuter men att de ändå ville ha en handläggningstid gentemot kund på minst 5 dagar. Att göra det snabbare än så kunde ju ge kunderna orimliga förväntningar. Jag misstänkte också att ett skäl var att snabb handläggning kan ge intryck av att man inte har så mycket att göra. Det är viktigt att ge intryck av att man som myndighet är upptagen. Och därmed också viktig.

Medborgare och företag räknar ofta med att de får vänta på besked och beslut från myndigheter. Många funderar kanske inte så mycket på hur tid myndigheten rent faktiskt lägger ner på ärendet, utan kan kanske vara nöjda med att få svar inom tre veckor. Även när den faktiska arbetstiden kanske endast varit en timme.

Den vanligaste förklaringen som myndigheter använder för att motivera de långa handläggningstiderna är ”Vi har inte tillräckligt med resurser”. Så är det säkert. Jag har aldrig träffat på någon organisation som anser sig ha tillräckligt med resurser.

Men kräver snabbare handläggning verkligen mer resurser? Om den effektiva arbetstiden för en viss arbetsuppgift är en timme så är detta resursåtgången, oavsett hur länge arbetsuppgiften har legat och väntat.

Detta betyder att om handläggningstiderna är relativt konstanta, det vill säga att utflödet av ärenden över tid motsvarar inflödet av ärenden så finns ingen resursbrist. En timme idag kostar lika mycket som en timme om tre veckor. Det är endast i de fallen när handläggningstiderna hela tiden ökar, när högen med arbetsuppgifter hela tiden växer, som det går att hävda att man inte hinner med sitt arbete.

Det finns framför allt två skäl till att organisationer väljer att ha köer, väntetider och handläggningstider trots att det egentligen inte finns någon resursbrist. Det ena skälet handlar om resurseffektivitet och det andra skälet om just synen på vems tid som är viktig. Som kommer att framgå nedan hänger dessa båda skäl ihop och har tydliga kopplingar till makt mer generellt.

Hög resurseffektivitet kräver köer

Resurseffektivitet är ett koncept hämtat från varulogiken och produktion i fabriker. Tanken är att resurser, vilket omfattar både maskiner och människor, hela tiden ska vara sysselsatta. Varje människa och maskin ska jobba i en jämn och hög takt utifrån vad som är mest optimalt.

Det värsta som kan hända utifrån detta perspektiv är att någon, människa eller maskin, inte har något att göra. Det ses som slöseri.

För att undvika att sysslolöshet uppstår blir det nödvändigt att ha en buffert av arbetsuppgifter. Detta blir särskilt viktigt när inflödet av arbetsuppgifter varierar. Variationen kan då hanteras genom att bufferten ökar och minskar i storlek. De som utför arbetsuppgifterna, människor och maskiner, kan arbeta på i sin takt utan att bry sig om inflödet.

Detta är ett tänkande som har präglat offentlig sektor i hög grad. Hög resurseffektivitet anses vara mycket viktigt och därför har system medvetet designats utifrån att köer, väntetider och handläggningstider måste finnas.

Det finns dock två stora principiella invändningar mot detta synsätt som går ut på att människor inte är maskiner och att arbetsuppgifter inom offentlig sektor inte är varor.

En människa kan inte "producera" i jämn och hög takt. Det är naivt att tro att det är möjligt och det är direkt kontraproduktivt att försöka se detta som ett ideal att sträva mot. Vi människor har bra och dåliga dagar, vi blir lätt distraherade och vi har olika dygnsrytm. Vissa människor presterar bäst på morgnarna medan andra tycker kvällarna är bäst för svåra arbetsuppgifter. Innan lunch är många hungriga och de flesta av oss kan då vara lite griniga och har inte förmåga att prestera på topp.

En maskin däremot kan producera i samma takt jämt. För en maskin kan det vara möjligt att hitta en optimal balans mellan snabbhet, precision, energiåtgång och förslitning. Datorer kan arbeta oerhört snabbt och blir inte griniga om de tvingas arbeta på natten.

När jag arbetade som handläggare gjorde jag så att jag hanterade de svårare ärendena på morgonen och de enklare på eftermiddagen när jag var tröttare. Andra handläggare hade sina egna varianter. Detta förutsätter förstås att varje handläggare kan planera sitt eget arbete, och inte matas med förutbestämda ärenden i "jämn och hög takt".

Resurseffektivitet bygger helt enkelt på en idé om att människor är, eller borde vara, maskiner.

I en fabrik kan varor läggas på lager. Lagrets storlek kan öka eller minska beroende på variation i inflöde och utflöde. Detta utgör inget större problem om varorna tål att lagras. Varorna klagar sällan och de ställer inga frågor om när de får lämna lagret.

Men människor som väntar på beslut, vård eller besked av något slag blir lätt otåliga. De ringer och frågar när det blir deras tur eller om deras ärende kommit in. Detta kräver arbete av organisationen. Det kräver tid som hade kunnat läggas på att arbeta med ärendet i stället.

Resurseffektivitet bygger helt enkelt på en idé om att arbetsuppgifter handlar om fysiska varor.

I verkligheten för offentlig sektor handlar mycket av arbetet om människor som arbetar med människor. Resurseffektivitet är då inte ett ändamålsenligt sätt att se på arbetet, på människorna eller på tiden.

Rädslan för att någon ska vara sysslolös är oftast överdriven. Medarbetare och chefer inom offentlig sektor ser och förstår vilket arbete som finns och tar själva ansvar för att hålla sig sysselsatta. Om den egna arbetsuppgiften är färdig, finns det alltid annat att göra. Att vara sysslolös tycker de flesta är både tråkigt och besvärande när man ser allt som finns att göra.

Kundens tid är inte viktig

Det andra skälet till att långa väntetider och handläggningstider anses vara helt normalt är synen på vems tid som är viktig. En myndighet kan tycka att deras arbete underlättas av att det finns köer och buffertar. Då finns det alltid något att göra och det finns inget behov av att skala upp och ner kapacitet i relation till inflödet av arbetsuppgifter.

Men det kräver att kunden väntar i stället. Kundens tid och väntan är dock ingen kostnad för myndigheten. Kundens tid räknas inte med som en faktor när effektiviteten bedöms.

När jag arbetade på Skatteverket var det vanligt med återkommande önskemål från andra myndigheter om att få en gräddfil för telefonkontakt. När de ringde till den vanliga kundtjänsten, "Skatteupplysningen", fick de vänta som alla andra. De fick sitta i telefonkö under arbetstid och tyckte att det skulle vara bättre (för dem) om de slapp vänta. Så är det förstås. Men samma myndigheter såg inget problem med att vanliga medborgare och företag fick vänta. Deras tid var inte lika viktig.

Särskilt tydlig blir synen på vems tid som är viktig när det handlar om människor som inte arbetar. Sjuka, arbetslösa eller asylsökande kan få vänta länge och kan avkrävas information och möten helt på myndigheters villkor. Människor förväntas följa myndighetens logik och anpassa sig efter vad som är mest effektivt för myndigheten. Men myndigheten behöver sällan tänka på människors livspussel och att både sjukdom och arbetslöshet på olika sätt tar tid i anspråk.

Ett annat exempel som visar vems tid som är viktig är myndigheters begäran om kompletteringar av ärenden. Ärenden är ibland inte kompletta, utan myndigheten behöver mer information innan det går att fatta beslut. Då begär man in informationen från den enskilda, ofta med krav på att det ska ske inom X antal dagar. Detta trots att den enskilde rimligen förstår att ärendet inte kan färdigställas innan kompletteringen genomförts och därmed har egna incitament att komplettera så fort som möjligt. Kunden har dessutom inga egna möjligheter att ställa motsvarande krav på myndigheten om att beslut ska lämnas "inom X antal dagar". Trots att det kanske har en helt avgörande betydelse för den enskilde. Myndigheters svar brukar vara "Vi hanterar ärendena i turordning och arbetar på i vår takt".

Medarbetarens tid är inte heller alltid viktig

Enligt ovanstående resonemang är medarbetarens tid viktigare än kundernas. Kunderna får vänta för att medarbetarna ska kunna arbeta "effektivt" enligt en fabrikslogik. Men internt inom organisationen finns det också skillnader mellan vems tid som är viktigast.

Under en period när jag arbetade på Skatteverket var det alltid så att föredragningar för generaldirektören drog ut på tiden. Tidplanen höll aldrig. Det fick som konsekvens att stora grupper

med människor samlades utanför generaldirektörens rum och väntade på sin tur. Detta handlade oftast om högt betalda tjänstepersoner och chefer. Men generaldirektörens tid var viktigare.

Ett annat exempel gäller minutplanering och minutstyrning inom hemtjänsten. Någon planeringsfunktion bestämmer hur en medarbetare ska använda sin tid. Någon som inte vet hur behoven ser ut. Då tar organisationen inte endast kontroll över kundens (brukarens) tid utan anser sig även veta bättre än den som är på plats hur tiden ska användas.

Ofta är det så att arbetsgivare anser sig äga personalens tid och därmed både har rätt och ska övervaka tidsanvändningen. Stämpelklockan är borta idag, men nu växer det fram andra kreativa sätt att övervaka tidsanvändningen. Detta har också aktualiserats i och med ett ökande hemarbete vilket har medfört att vissa arbetsgivare oroar sig för hur medarbetare använder sin tid. På kontoret kan de lättare övervakas.

Vems tid som är viktig och vems tid som bör övervakas påverkas i hög grad av personens position i en hierarki. Ju högre upp någon är desto viktigare är personens tid. Ju lägre ner någon är desto mindre viktig är deras tid och ologiskt nog så anses det då också viktigare att övervaka tidsanvändningen.

Makten över tiden kan inte separeras från makt rent generellt.

Arbetare och undersåtar ska veta sin plats

Redan Frederick Taylor skrev runt förra sekelskiftet om vikten av att göra tidsstudier. Människor med stoppur skulle mäta exakt hur lång olika arbetsmoment kräver och sedan skulle arbetet planeras utifrån den optimala tiden. Enligt taylorismen så är det chefer som tänker och planerar medan arbetare arbetar. En arbetare förutsätts inte kunna tänka utan ska följa instruktioner och rutiner.

Även om vi idag tänker på ett annat sätt och har en annan människosyn lever mycket av taylorismen kvar. Idag har organisationer hela avdelningar som tänker, planerar och följer upp. De utgör så kallad "stödverksamhet". Det vill säga stöd till kärnverksamheten som i praktiken ofta handlar om att styra kärnverksamheten med detaljerade rutiner och en omfattande uppföljning.

Makten ligger i högre grad hos dessa stödverksamheter än hos kärnverksamheten. Organisationsprofessionella (de som arbetar med organisationen, alltså stöd och styrning) har ofta också mer betalt och högre status än de yrkesprofessionella (de som arbetar i kärnverksamheten).

Offentlig sektor talar inte längre om sina kunder som undersåtar. Men man kan ibland undra om inte tänkandet lever kvar. För ett antal år sedan när diskussionerna om kundbegreppet var särskilt livliga inom Skatteverket var en det en medarbetare som utbrast "Om kunden är en kund, vem är då jag? En simpel försäljare?". Oavsett vad man tycker om kundbegreppet visar denna reaktion ändå att det fanns en insikt om att begreppet kund påverkar maktrelationen.

Jag läser i en bok från 1970-talet som innehåller tips om hur man bör skriva till bland annat myndigheter att överklagan av taxeringen bör inledas på följande sätt: "Härmed ber jag vördsamt att få anföra besvär över Taxeringsnämndens beslut att frångå min självdeklaration."¹ Idag är det, som väl är, ingen som skriver så men frågan är ändå om inte delar av detta lever kvar i arbetssätt och förhållningssätt?

¹ Erik Palm, "Uppslagsbok för skrivbordet", 1979, Stockholms Elitoffset AB.

Makten påverkar syftet och effektiviteten

Makten över tiden visar vem som har makt rent generellt. Den som har makt vill ogärna bli av med den och tenderar därför att använda makten för öka den och för att gynna sig själv på olika sätt.

När makt koncentreras för mycket leder det därför till dysfunktionella system. Det är inte möjligt att ha en allvetande person i toppen som ser och förstår allt och som alltid vet bäst vad som behöver göras. Maktkoncentrationer skapar rädda och handlingsoförmögna organisationer. Syftet kommer i praktiken att handla om att gynna organisationen och dess makthavare snarare än de man är till för.

När kunderna och de medarbetare som arbetar nära kunderna är de med minst makt kommer systemet inte i någon större utsträckning gynna dessa. Systemet blir, sett utifrån dess egentliga syfte, synnerligen ineffektivt.

Detta betyder att ett sätt att öka effektiviteten i systemet är att ge kunder och medarbetare mer makt. Medarbetare som arbetar nära kunderna behöver handlingsutrymme för att kunna agera utifrån vad som gynnar kunderna bäst (utifrån uppdrag och lagstiftning). Då får också kunderna mer inflytande på köpet.

Överhuvudtaget behöver kunder till offentlig sektor, alltså alla medborgare och företag bli bättre på att ställa krav på offentlig sektor. Förväntningarna behöver bli högre.

Min erfarenhet är att många medborgare och företag idag blir positivt överraskade vid kontakter med den offentliga sektorn. De flesta får ett gott bemötande och möter hjälpsamma och trevliga personer. De kan då ge gott betyg i olika mätningar.

Min bild är också att de flesta faktiskt får ett gott bemötande och möter hjälpsamma medarbetare. Så ska det vara också. Det konstiga är att förväntningarna ofta är att man ska få dåligt bemötande och endast möta besvärliga människor. De goda betygen vid olika mätningar bygger mycket på låga förväntningar.

Det är ett problem att dessa förväntningar är för låga. När medborgare och företag uppträder som undersåtar är det lätt att de blir behandlade som sådana. Högre förväntningar och större krav skulle leda till att organisationer i högre grad tvingas lyssna till dem man är till för. Detta leder i sin tur till högre effektivitet på sikt. Även om det kan upplevas som jobbigt på kort sikt.

Handelsbanken är ett företag som lyckats utomordentligt väl tack vare distribuerad makt och en strävan att bygga långsiktigt hållbara kundrelationer. När tidigare VD:n Jan Wallander tillfrågades om varför inte andra organisationer kopierar Handelsbankens affärsmodell blev svaret "Ledningen är rädd för att tappa sin makt".²

² Bjarte Bogsnes, "This is Beyond Budgeting – A Guide to More Adaptive and Human Organizations", 2023 Wiley.