

Det går att förändra systemet – om vi vill

En bra chef och ledare ska uppvisa X antal nästan övernaturliga egenskaper. Ett team fungerar om personerna i teamet har de rätta egenskaperna. Möten blir effektiva om deltagande personer har goda egenskaper. Det viktigaste i alla sammanhang är att undvika människor med toxiska egenskaper. Organisationens framgång beror på om man lyckas anställa rätt personer.

Vi översköljs med mängder av påståenden av det här slaget. Brister beror på att det är fel på människor – och då förstås andra människor än oss själva. Enligt det här sättet att tänka beror systemets funktion på människornas egenskaper. Men detta är till 94 procent rent nonsens, och flyttar fokus från det som är viktigt.

Demings 94/6-princip

W. Edwards Deming är bland annat känd för följande påstående ”94% of problems in business are systems driven and only 6% are people driven.” Denna siffra ska förstås inte tolkas bokstavligt, det handlar om en princip och inte ett vetenskapligt faktum.

Dessutom behöver denna princip sättas i relation till en förståelse av vad ett system är för något. Människorna är en del av systemet, och inte något vid sidan om. Men principen bör tolkas som att det oftast inte är något fel på människorna (delarna) i systemet, utan att bristerna beror på hur dessa delar fungerar tillsammans. Att optimera delarna i ett system leder inte automatiskt till att systemet blir bättre. Systemets funktion beror på hur delarna fungerar tillsammans.

Det är till exempel inte självklart att ett fotbollslag med bara stjärnor presterar bättre än ett lag med mer medelmåttiga spelare. Om stjärnorna inte klarar att samarbeta och hjälpa varandra kommer de att förlora.

Demings princip bör alltså tolkas som att vi inte bör ägna all kraft åt människoförbättrande åtgärder. Det är helt enkelt normalt sett inget fel på människorna i en organisation. Inte ens på cheferna, trots att det är en populär förklaring till brister. Men det faller på sin egen orimlighet att just de sämsta och mest odugliga personerna alltid blir chefer.

För att få ett system att fungera bättre behöver vi förstås hjälpa människor att utvecklas och se till att de har de bästa förutsättningarna, men samtidigt inse att eventuella brister i systemet inte beror på dåligt fungerande människor. Det beror nästan alltid på hur aktörerna i systemet fungerar tillsammans.

Superchefen som inte finns

När man googlar begrepp som "vad är en bra chef" får man som svar mängder med olika listor på egenskaper som en chef måste ha. Vanligt är att en chef förväntas vara lyssnande, modig, empatisk, kommunikativ, motiverande, tydlig och coachande.

Detta är förstås bra och önskvärda saker. Det finns säkert chefer som har många av dessa egenskaper till någon del, i varje fall ibland. Däremot, påstår jag, har ingen människa har alla dessa egenskaper fullt ut hela tiden. Supermänniskor finns helt enkelt inte.

Vi människor vill i allmänhet väl och vi försöker för det mesta göra vårt bästa. Men vi har också dåliga dagar, vi blir irriterade, vi missförstår och vi begår misstag. Om jag går till mig själv vet jag att jag i tidigare roller, både som chef och andra roller, ibland tappat humöret och även uppträtt både drygt och arrogant. Men jag vet också att jag vid andra tillfällen agerat hjälpsamt, lyssnande och empatiskt.

Att leta efter människor som uppfyller X antal positiva egenskaper är att både lura sig själv och den person man letar efter. Man lurar sig själv genom att intala sig att lösningen på problem ligger i att hitta rätt person och man lurar den andra personen att tro att hen är en supermänniska. En överskattning av den egna förmågan tenderar att göra chefer (och andra) sämre, inte bättre.

Vi människor är komplexa varelser med många olika egenskaper och förmågor som varierar över tid och beroende på sammanhang. En chef kan till exempel agera på ett sätt, och uppvisa vissa egenskaper, i sin egen ledningsgrupp där hen är högsta chef och på ett helt annat sätt som medlem av en högre ledningsgrupp. Dessa ageranden och synliga egenskaper kan sedan skilja sig från hur personen agerar på föräldramöten eller i golfklubben.

Att kategorisera oss människor är vanskligt. Vi har likheter och olikheter som individer, men vi påverkas också mycket människorna i vår omgivning och av sammanhanget i övrigt.

Färger, bokstavskombinationer och djur

Det finns ett stort intresse av att kategorisera och definiera oss människor. Det finns mängder med tester att göra som kan visa vilken färg man är, eller vilken bokstavskombination man är eller någon annan sorts kategoribenämning som att till exempel använda påstådda egenskaper för djur. Jag minns ett sådant test jag gjorde en gång som visade att jag är en uggla. Ugglan är typiskt sett analytisk och eftertänksam. Jag tycker att det stämmer in på mig, men det är förstås ingen fullständig sanning.

Flertalet av dessa tester är på goda grunder ifrågasatta, men de används ändå. Någon insikt och ökad förståelse kan de kanske ge, men framför allt erbjuder dessa tester enkelhet och tydlighet.

Du är en sån där, och jag är en sån här. Tydliga och enkla kategorier som förleder oss att tro att en gruppering av människor på något magiskt sätt ger oss lösningar och en djupare insikt. Det känns bättre när vi kan ersätta den komplexa verklighetens luddighet med illusionens tydliga tvärsäkerhet.

Men illusioner hjälper oss inte att förbättra systemet. Vi behöver se och förstå mer av verkligheten, sådan den nu är. Det är inte lätt att förstå vare sig själv eller andra människor som följande citat beskriver bra:

"Alla människor är konstiga, utom du och jag, och till och med du är lite konstig" (Okänd)

Att vi tenderar att fastna i illusioner där vi överdriver betydelsen av egenskaper är inte så konstigt. Vi människor lider av något som kallas för "fundamentala attributionsfelet". Det är en tendens att förklara andra människors beteenden utifrån i första hand deras egenskaper, snarare än omständigheter.¹

Det betyder att om du kommer för sent till ett möte kommer jag att se det som ett tecken på att du har dålig karaktär, och inte fråga efter yttre omständigheter. Vi hittar förklaringar till beteendet i hur människor är. Detta gäller andra människor. Om jag kommer för sent till ett möte beror det på att bussen var försenad.

Det är inte människorna som är skillnaden

Jag har mött många olika organisationer och arbetat tillsammans med både kommuner, regioner och myndigheter. I samband med detta har jag förstås mött många olika människor, alla unika individer med sina olikheter. Men jag har inte upplevt något som tyder på att människorna inom organisation A uppvisar egenskapen X och att människorna inom organisation B uppvisar egenskapen Y. Trots att det är tydligt att organisationerna kan vara väldigt olika och mer eller mindre dysfunktionella.

De människor jag möter, om än olika, upplever jag för det mesta som kompetenta, välvilliga och hårt arbetande. Det är inte människotyp eller människoegenskaper som skiljer organisationerna åt.

Det som skiljer organisationerna åt kan handla om formella strukturer som styrning och organisering men kanske framför allt om den informella kulturen som omfattar normer, vanor och traditioner.

Detta gäller även om det kan finnas sådant som brukar beskrivas som toxiskt ledarskap. Chefen kan förstås vara bättre eller sämre men det handlar framför allt om att förstå att även chefen agerar i en kontext omfattande både struktur och kultur. Chefen har kanske fått lära sig att agera på ett visst sätt och blivit belönad för det. Kulturen kan ha uppmuntrat ett visst agerande, om än omedvetet. Vi människor påverkas alltid av oskrivna regler som kan ha vuxit fram över tid utan att någon medvetet skapat dem. Det är inte alltid lätt att se och förstå kulturen och vilken betydelse den har. Agerandet sker ofta utifrån förgivettagna föreställningar om att "det är så man gör".

Det är en olycklig strategi att försöka hantera dessa problem (med toxiskt beteende) genom att stigmatisera människor. Om du gör eller säger något som skickar budskapet "du är en dålig människa" till mig kommer det att trigga igång en mängd olika försvarsmekanismer. Budskapet är ett hot mot min självkänsla och sådana hot måste bekämpas. Ett vanligt sätt att bekämpa sådana hot är att vända sig mot den som framfört budskapet. Du som framfört budskapet är både okunnig och illvillig. För att bevisa för mig själv, och för dig, att mitt beteende egentligen var rätt kommer jag att bli ännu mer övertygad om att jag måste fortsätta med det.

Även om syftet med stigmatiseringen är att förändra beteendet är risken stor att det är direkt kontraproduktivt och i stället förstärker det beteende som man vill få bort.

Oftast är det inget fel på människorna i organisationen. Det är omständigheterna som leder fram till olika beteenden. Vi behöver därför inte ändra på människorna, vi bör förändra systemet.

¹ https://sv.wikipedia.org/wiki/Fundamentala_attributionsfelet

Det går att förändra systemet

Deming menade att det framför allt är cheferna som kan förändra systemet. Men han utgick ifrån industrin på 1950-talet och då var det kanske så. Men dagens tjänsteorganisationer inom offentlig sektor där merparten av alla är högt utbildade är annorlunda.

Chefer har möjligen större möjligheter att påverka än många andra. Men alla har möjlighet att påverka, och alla har en skyldighet att påverka i den mån man kan. Man kan till exempel påverka genom att lyfta fram värdefull information till beslutsfattare och utvecklare. Många i dagens organisationer är också ledare utan att vara chefer och många har stor makt tack vare sin expertis.

En avgörande utgångspunkt är alltså att alla inom en organisation, om än i varierande grad, har både en möjlighet och en skyldighet att göra organisationen bättre.

En annan avgörande utgångspunkt är att detta bör göras med utgångspunkt i att det inte är något fel på människor och att alla vill väl. Då kan fokus flyttas från människoförbättrande till systemförbättrande åtgärder.

Detta hindrar inte att alla individer behöver stöd, utveckling och utbildning. Vi kan alla alltid lära oss mer och bli bättre på det vi gör. Men det är en avgörande skillnad om denna strävan sker utifrån ett antagande om att vi människor utgör brister som måste rättas till eller utifrån ett antagande om att vi är både välvilliga och bildbara.

Studera systemet för att se hur det kan förbättras

Omständigheter och förutsättningar betyder helt enkelt mer än personliga egenskaper (i de flesta fall). I de flesta organisationer finns både möjliggörande och hindrande strukturer samt både positiv och negativ kultur.

När strukturer och kultur studeras utifrån ett antagande om att det inte är något fel på människor kan det bli lättare att se vad som kan förbättras.

Det blir till exempel mer naturligt att utgå från tillit. Givet att människor vill väl och försöker göra sitt bästa kan kontroller och rutiner som kommit till för att hantera upplevda brister hos människor göra mer skada än nytta. Men detta ser man inte förrän man flyttar fokus från människoförbättring till systemförbättring.

Som vanligt är våra perspektiv och våra sätt att tänka helt avgörande. Ser du människor som problem kommer du att se många brister. Ser du människor som välvilliga och kompetenta, om än ofullkomliga, kommer du att se många möjligheter. Innan du besvarar frågan "Vill du förändra systemet?" behöver du svara på frågan "Är du beredd att ändra ditt sätt att tänka?" Är du inte det, har du troligen redan besvarat den förra frågan.