

Vi har de organisationer vi förtjänar

Historia – Nuläge - Framtid

Religion och militarism är ursprunget till dagens organisationer. Analys och beslut togs uppifrån av några få och övriga tilldelades arbetsuppgifter som de förväntades utföra. Vid paradigmskiftet mellan jordbrukssamhället och industrialismen utvecklade Frederick W Taylor (1856-1915) det arbetssätt, Taylorismen, som kom att prägla våra arbetsplatser. Det byggde i hög utsträckning fortfarande på att några få tänkte och andra utförde arbetsuppgifter. Arbetssättet kan i vissa utvecklingskedan fortfarande fungera men skapar mycket liten möjlighet för individen att utvecklas. I organisationer med välutbildade och utvecklade chefer och medarbetare är det ett klart hinder. Det finns dessutom anledning att tro att det idag blivit en av de viktigaste orsakerna till ohälsan på våra arbetsplatser. Människor som inte förstår helheten, känner att de kan påverka och förstår vad som förväntas upplever vanmakt och blir med tiden sjuka.

Framtidens arbetsplatser ska präglas av engagemang, framgång och goda resultat - med bibehållen hälsa.

Fragmentarism och aktivitetsstyrning

Under de senaste mer än tjugo åren har det pratats om paradigmskifte och organisationer har genomsköljts av program, utbildningar, nya system, nya mätmetoder etc, etc. Det har skapats en "fragmentarism" som i hög grad varit isolerade aktiviteter som fokuserat på en sak i taget. Mer tid har lagts på att lära ut en metod än att få människor att tänka själva. Chefer och medarbetare har lärt sig ett nytt system, ett nytt verktyg, en ny mätmetod etc. När ISO 9000 kom fram var det från början en kvarleva från historien och var inriktat på kontroll av att individer skulle "göra saker rätt". Det innebar att hela avdelningar kunde bli duktiga på fel saker – bara de utfördes rätt. Genomförandet av en utbildning blev viktigare än att deltagarna verkligen ökade sin kompetens och därmed kunde tillföra organisationen något av bestående värde. Varje ny isolerad utbildningsinsats har förväntats vara lösningen på dagens problem. Lite elakt skulle man kunna säga att det ibland verkat som att om vi bara gått utbildningen, lärt oss fylla i blanketten eller dylikt så har målet varit uppfyllt. Alla dessa program, BPR, Balanced Scorecard, Human-kapital, projektledning etc. har ur en akademisk synvinkel varit tämligen oantastliga. Redan Abraham Mazlow uttryckte iakttagelsen på sitt sätt: Är du duktig med hammare så letar du efter spik. Att lära sig fel verktyg kan därigenom också bli ett hinder för verklig utveckling. Generellt sett kan vi säga att det funnits en övertro på enkla lösningar och metoder. Trots att de flesta företag anser sig målstyrda kan vi dessutom med en enkel fråga konstatera att de flesta fortfarande drivs av aktivitetsstyrning.

-Förstår och accepterar du företagets, avdelningens och dina egna mål?

De som inte kan svara ja riskerar att betraktas som en ren kostnad förr eller senare vilket får anses som en klar risk. Förmågan att skapa resultat är nämligen den enda verkliga trygghet vi har i arbetslivet.

Ledarskap – en symbios mellan gott chefskap och gott medarbetarskap

Möjligheten ligger i att få människor att vilja och kunna utveckla sig själva och sina organisationer. Först när vi arbetar med ändrade attityder och beteenden kommer vi att kunna skapa framtidens arbetsplatser. Många av de program och utbildningar som organisationer genomgått skulle få en helt annan effekt om aktiviteterna hade ett tydligt och mätbart tillstånd att uppnå. Om vi vid varje tillfälle utgår från ett nuläge och samtidigt formulerar ett önskat tillstånd så kommer vi att kunna se om insatsen varit rätt och tillräcklig. Det skulle öka kraven

FörändringsAkademin

på såväl organisation som konsulter och uppenbarligen öka kvalitén i genomförandet av åtgärder. När viljan och känslan är med får vi individer som skapar enastående resultat – med bibehållen hälsa.

*”Förändringsarbeten brister ofta i såväl målsättning som kontinuitet. Den tekniska färdigheten är sällan ett problem. Vanligast är att människor inte klarar av att samverka mot gemensamma mål. Det blir då viktigare att göra saker rätt - än att **göra rätt saker rätt**.” (P. Drucker på 60-talet)*

Det pratas mycket om förändrings- och utvecklingsarbete. Förändringstakten anses hög och vi kan samtidigt paradoxalt nog konstatera att mycket litet har utvecklats när det gäller organisationer. Chefer och medarbetare arbetar på ungefär lika sätt som för 20 år sedan. Ledningen sätter mål för verksamheten och chefer och medarbetare utför i en hierarkisk gång arbeten som förväntas bidra till företagets övergripande mål. När var och en verkligen ställer sig själv frågan hur deras arbetsuppgifter bidrar till företagets mål blir allt för många klara över att de faktiskt inte vet. De anser att de utför sina arbetsuppgifter på ett oklanderligt sätt – men de vet inte om de arbetar med rätt saker!

Det är en av förklaringarna på varför så många är missnöjda på sina arbetsplatser. Känslan av att inte kunna påverka och att inte vara överens om förväntningar på konkreta resultat skapar självklart en stressituation. När vi får allt fler att tänka och arbeta i termer av konkreta mål och överenskomna förväntningar, så kommer det att skapa överblick, handlingsutrymme och goda resultat, samtidigt som vi får stopp på vansinnet med aktivitetsstyrning.

Nya verktyg är inte lösningen när vi inte vet vad som ska åstadkommas

Vi måste förstå skillnaden på att lära sig ett verktyg, ett system, att fylla i en blankett e.d. och att tänka och bete oss annorlunda. Dagens organisationer använder förlegade metoder när de låter konsulter, seminarieledare och andra utbildare arbeta med att förmedla verktyg i tron att det i sig ska skapa utveckling. När väl attityder och ambitioner är de rätta, är det självklart att lära sig verktyg, system etc. som underlättar genomförandet av nödvändiga åtgärder. Utan klara förväntningar på ett annorlunda tillstånd, riskerar aldrig så ambitiösa program, att bara bli en ny aktivitet i raden som förr eller senare rinner ut i sanden.

Skilj på två typer av utbildningsinsatser:

1. Lära ut metoder, sätt att mäta, system, verktyg etc. Utan att ha klart för sig vad som ska åstadkommas riskerar vi att fokusera på fel verktyg.
Ett exempel på hur det kan bli när verktyget är målet var när Skanska på 1970-talet anställde indiska snickare. Testet gick från början till så att de presumtiva kandidaterna fick en Stanleyhammare och uppmanades att visa vad de kunde. Utfallet blev katastrofalt och man befarade att det inte fanns kompetenta snickare att tillgå i Indien. Problemet var att indiska snickare inte använde västerländska hammare utan istället en speciell sorts yxa som ett multiverktyg för att såväl ”såga” som hamra. När urvalsförfarandet fokuserades på vad de kunde åstadkomma istället för på ett specifikt verktyg visade det sig att det fanns många goda yrkesmän att välja mellan.
2. Ändra attityder och beteenden! När vi fokuserar på attityder, beteenden och resultat blir det lätt att upptäcka vilka metoder, verktyg, system, mätmetoder etc. som kan användas för att utveckla och utvecklas samt skapa de resultat som överkommit.

I första fallet får du **individer, som i bästa fall, lär sig och använder det de lärt sig på rätt sätt.** Risken är dock att de passiviseras och blir duktiga på fel saker. De lär sig ett arbetssätt som efterhand kan visa sig inte längre behövas. Organisationen blir därigenom **beroende av att ständigt instrueras hur de ska arbeta.** Det skapar tröghet och tar inte tillvara på individens kreativitet, vilket gör att organisationen svårtligen klarar av snabba förändringar och en konkurrensutsatt miljö.

I det **andra fallet** får du **individer som tänker, förstår och som utvecklar och utvecklas för att arbeta med rätt saker på rätt sätt.** Ledningen kan fokusera på långsiktig utveckling, vad som förväntas samt skapa goda förutsättningar för organisationen att åstadkomma enastående resultat – **med bibehållen hälsa.**

Varför lyckas vissa bättre än andra?

De viktigaste anledningarna till att projekt i byggbranschen fungerar förhållandevis mycket bättre än andra branscher beror på att alla förstår sin roll och förväntningar på resultat samt att de har varit i hög grad målstyrda under många år. Det finns alltid ritningar på vad som ska åstadkommas och berörda parter förstår sin roll och de förväntningar det innebär på resultat. Dessutom har man en tät uppföljning med klara regler kring vad det innebär att inte åstadkomma det som överenskommits. Denna erfarenhet och disciplin saknas i de flesta andra branscher.

Symbiosen gott chefskap och gott medarbetarskap

Det är tveklöst enklare att lära sig att utföra tilldelade arbetsuppgifter än att tvingas tänka, vara kreativ och dessutom genomföra nödvändiga åtgärder. Dagens organisationer är i stort behov av att alla är delaktiga, tar ansvar och bidrar till organisationens framgång. Därför är det nödvändigt att utveckla våra organisationer genom att arbeta med ändrade attityder och beteendemönster. Varken chefer eller medarbetare kan utvecklas isolerat i en organisation. Båda parter behöver den andres stöd och välvilja. All utveckling kommer inifrån och en individ likaväl som en organisation måste själv genomföra åtgärder för att nå bestående resultat. Gott företagande kräver därför en symbios mellan gott chefskap och gott medarbetarskap för att vara kontinuerligt framgångsrikt.

Olika aktörers framtida roller

Ägare och styrelser behöver ge riktlinjer och förutsättningar för ledningen att arbeta långsiktigt. Ledning och organisation måste samverka med fokus på uthållig lönsamhet, vilket innebär att chef- och medarbetarrollen i hög grad präglas av ansvar och tillit samt fokuserar på organisationens övergripande mål. Fackets roll bör utvecklas till att vara en form av ”humanrevisor” som förstår och kan stödja i en gemensam ambition att skapa ekonomi och harmoni i våra framtida organisationer. Det är inte för sent att börja nu!

Uppsala 2003-05-18

Förändringsakademin AB

Hans G Karlsson