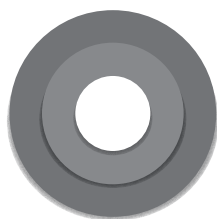


Konsten att göra mindre



Hur man hanterar slam, hittar flödet
och fokuserar på det som verkligen
betyder något på jobbet

MATS ALVESSON & ANDRÉ SPICER

fri tanke

Innehåll

Förord	9
1. Varför vi måste bekämpa slam och främja konsten att göra mindre.....	13
DEL ETT: VAD ÄR ORGANISATORISKT SLAM?	
2. Organisationsslam	35
3. Typer av tröghet.....	63
DEL TVÅ: HUR FUNGERAR SLAM?	
4. Källor till slam	93
5. Slamcykeln.....	133
DEL TRE: HUR KAN MAN BEKÄMPA SLAM?	
6. Hur man övervinner slam	171
7. Avslamma organisationerna!	201
8. Avblockera ledarskapet	237
9. Institutionell minimalism	271
10. Finn din inre organisationsrörmokare	289
Noter	295

»Varje revolution avdunstar och lämnar bara sörjan
av en ny byråkrati kvar.«

Franz Kafka

»Det är inte den dagliga ökningen utan den
dagliga minskningen. Skala bort det oväsentliga.«

Bruce Lee

Förord

ETT STORT MULTINATIONELLT företag lade varje år 300 000 timmar av personalens arbetstid på att förbereda ett veckovis möte i ledningsgruppen.¹

En genomsnittlig butik i en välkänd kaffekedja erbjuder kunderna 170 000 möjliga val. Detta förvirrar ofta kunderna, överväldigar personalen och leder till onödigt långa väntetider.²

Lärare i England har bland de längsta arbetstiderna i världen, men lägger över 60 procent av sin arbetstid på icke-undervisningsrelaterade aktiviteter som administration.³

Detta är bara tre exempel på de överdrivna extra krav som många organisationer ställer på sina anställda. Ofta har dessa krav mycket lite att göra med de anställdas kärnverksamhet. Vi har nog alla stött på denna typ av extrauppgifter som hindrar oss från att göra viktigare saker. Vi har i alla fall gjort det.

Efter att ha återvänt från en affärsresa till Norge ombads en av oss att fylla i en reseersättningsblankett digitalt. Det var en lång blankett och till den fanns en lika lång vägledning samt en video som förklarade hur man skulle fylla i den. Kvitton laddades upp pliktstroget och minsta detalj fylldes i noggrant. Det tog mycket tid – men arbetet gick framåt och känslorna var nästan under kontroll. Men arbetet avstannade när en instruktion krävde att man angav bussnumret från staden till flygplatsen. Det gick inte att fortsätta utan den informationen. Till slut ringde vi en administratör på det norska universitetet som klargjorde situationen – »du kan fylla i 0000«. Till slut blev formuläret ifyllt – men hela processen tog nästan lika

lång tid som det tog att hålla föreläsningarna, vilket var det ursprungliga syftet med resan.

Efter att ha diskuterat detta och många liknande erfarenheter började vi undra varför organisationer tycks medvetet göra mycket som hindrar sina anställda från att vara produktiva. Vi vet att välutformade administrativa processer är avgörande för att en stor organisation ska kunna fungera effektivt. Många organisationer verkar dock överdriva. De utvecklar processer, policyer och rutiner för att hantera nästan alla tänkbara situationer. De kräver att deras personal tillbringar sina arbetsdagar med att kämpa sig igenom dessa snår. Resultatet blir att människor känner sig frustrerade. De anställda upplever att de har allt mindre tid att utföra sitt huvudsakliga arbete. Kunder och allmänheten känner att de inte får de produkter eller tjänster de vill ha eller behöver. Organisationerna gör mer och mer, men får mindre och mindre gjort. Trots all denna aktivitet känner sig alla missnöjda.

Vi ville veta varför detta händer och vad man kan göra åt det.

När vi började undersöka dessa frågor upptäckte vi snabbt att många av våra viktigaste organisationer ofta är överbelastade med ett överflöd av policyer, regler, rutiner och initiativ. Var för sig kan varje initiativ vara fördelaktigt. Men när de läggs samman skapar de hinder. De blockerar arbetet, frustrerar de anställda och hindrar organisationerna från att uppfylla sitt syfte. Allt detta överflöd är vad vi kallar *organisatoriskt slam*.

Tillslammade organisationer består av en blandning av entusiastiska människor med goda intentioner, egenintresserade grupper som främjar sina egna agendor och tanklösa människor som följer strömmen. Många arbetar i silos och börjar genomföra nya initiativ utan att tänka på konsekvenserna. De lovar att skapa fantastiska ledare, effektivare arbetsplatser, bättre arbetsförhållanden, större social rättvisa och nöjdare

kunder. Det de ofta slutar med är massor av aktivitet men färre resultat. Det blir för mycket. Ofta blir resultatet slösade resurser, distraherade medarbetare, underpresterande organisationer och besvikna intressenter.

I denna bok ställer vi några viktiga frågor: Varför lägger så många av våra organisationer så mycket tid och energi på att skapa kontraproduktivt slam? Vad kan individer och grupper göra för att överleva i slammiga organisationer? Hur kan organisationer »avslamma« arbetet och ta bort arrangemang som hindrar arbetsflödet? Hur kan ledare avblockera sin organisation? I slutändan uppmanar vi organisationer att släppa *vanan att göra mer* och i stället börja öva *sig i konsten att göra mindre av allt överflödigt eller mindre viktigt*.

Vi erbjuder några praktiska lösningar för att minska slamproduktionerna på arbetsplatsen, i organisationer och i samhället i stort. Dessa inkluderar spamfilter, förbättrad organisatoriskt rörmokeri och avfallshantering i företag. I slutet av varje kapitel har vi inkluderat en kort guide för blivande företagsrörmokare som ger några praktiska råd för att avblockera sina organisationer och utöva konsten att göra mindre. Vi tror att effektiva organisationer behöver färre visionära ledare och fler administrativa rörmokare. Vi behöver färre initiativ och mer fokuserade försök att bli av med blockeringar.

Genom att undanröja blockeringar blir det möjligt för våra organisationer och människor på arbetsplatsen att fokusera mer på det som verkligen betyder något – för anställda, de människor de tjänar och samhället i stort.

Varför vi måste bekämpa slam och främja konsten att göra mindre

FÖR EN TID SEDAN fick en av oss ett e-postmeddelande från en överläkare som arbetade på en psykiatrisk klinik på ett stort sjukhus: »Vi har varit tvungna att bekämpa alla möjliga påfund från ledningen«, skrev han. Dessa inkluderade »komplementärt ledarskap, ledarskapsutbildningar, ledningsmanualer, kvalitetsarbete enligt olika formler, visioner, implementeringar, kvalitetstävlingar, konsulter, miljöcertifiering«. Denna överläkare fortsatte med att beskriva hur »för att ha tid att arbeta och lösa verkliga problem har vi varit tvungna att kämpa mot detta, men det har krävt mycket ansträngning och (minskad) arbetsglädje och många eftergifter har varit nödvändiga«. Han var mycket frustrerad och förvirrad. »Vad är detta?« frågade han: »Är det postmodernism eller några rester av östeuropeisk kommunism?«

Vi fick också nyligen kontakt med en mellanchef i ett stort byggföretag. Han blev av sin chef avkrävd en rapport om ett projekt. Mellanchefen kunde inte se syftet med rapporten och hade många andra saker att göra. Hans protester hade ingen effekt, så han och två andra chefer knogade på och tillbringade flera dagar och en del av helgen med att skriva rapporten. När rapporten äntligen var färdig och ivägskickad bad mellan-

cheferna om feedback. De ville försäkra sig om att chefen hade läst den och tog den på allvar. Feedbacken kom aldrig. Mellancheften betraktade det som ännu en tidskrävande och frustreerande övning utan något tydligt syfte eller någon tydlig effekt.

I ett nyligen genomfört forskningsprojekt undersökte vi hur universitetsforskare ser på »etiskt godkännande«. Detta är en granskningsprocess som syftar till att kontrollera att nya forskningsprojekt följer etiska regler. Det verkar vara en bra sak – vem skulle vilja att forskning var oetisk? Den komplicerade processen orsakar dock stor frustration hos forskarna. Det krävs en omfattande ifyllning av olika formulär och förseningar är vanliga. En forskare sa till oss att »det är löjligt. Vi gick igenom en sådan process i slutet av förra året, jag höll på att dö. Jag är ganska säker på att det var 70 sidor.« En annan sa: »Jag har kommit till en punkt där jag har lagt detta åt sidan eftersom det gör mig galen. Det står i min kalender att jag ska göra det idag, men jag har bara en mental blockering... Jag kan inte göra det eftersom det är så svårt och det gör mig deprimerad.« Hon fortsatte med att beskriva hur »jag tyckte att hela processen var besvärlig, förnedrande... Jag kommer alltid tillbaka till oberoende och autonomi som de två viktigaste motivationsfaktorerna för akademiker. Det är därför vi älskar vårt arbete. Och därför kommer vi alltid att se negativt på alla processer eller rutiner som faktiskt undergräver vår autonomi eller vårt oberoende.«⁴

Många andra anställda har liknande erfarenheter som överläkaren, mellancheften och universitetsforskaren. Högre chefer möter en ständig ström av krav från externa intressenter och interna aktivister att hålla sig uppdaterade genom att lansera nya initiativ som de vet är meningslösa. Mellanchefer känner sig överbelastade av kraven att genomföra alla dessa påbud. Anställda i frontlinjen tvingas följa nya initiativ samtidigt som de måste utföra sitt kärnuppdrag. Utöver detta utsätts de alla för

påtryckningar från grupper utanför sina organisationer, såsom certifieringsorgan, konsulter, aktivister, media och politiker, vid sidan av krav från konsumenter och brukare av offentliga tjänster. De tre grupperna utsätts inte bara för förväntningar och påtryckningar från andra, utan är också ibland benägna att själva komma med mer eller mindre användbara initiativ.

Bland alla dessa initiativ finns många värdefulla projekt. Men när de läggs samman blir de en tung börda. Förespråkarna för dessa initiativ ser de egna förslagen som nödvändiga, innovativa och värdefulla. Men ofta ser de som måste genomföra dem som irrelevanta, improduktiva och till och med skadliga distraktioner. Resultatet blir ofta överbelastade medarbetare, oimplementerade initiativ, dåliga resultat och missnöjda intressenter. Även när dessa initiativ uppvisar positiva resultat uppväger ofta inte dessa den ansträngning det kräver att genomföra dem och den alternativkostnad det innebär att inte kunna fortsätta med viktigare arbete.

När kraven på en organisation ökar, växer antalet nya initiativ och bördan på medarbetarna blir allt större. Tiden för att utföra det som många ser som sitt kärnuppdrag krymper. För att hantera denna press krävs fler resurser – och ibland tillhandahålls de. Ofta leder detta till en ytterligare expansion av initiativ som är avsedda att lösa problem som skapats av andra initiativ. Dessa ytterligare initiativ ställer ännu högre krav på de personer som levererar kärnprodukterna och kärntjänsterna. Resultatet blir högre kostnader, mer ansträngning, mer frustration och sämre resultat.

Underprestationer och frustrationer är vanliga i många organisationer. Detta trots många chefer, många experter, omfattande policyer, detaljerad utbildning, många förändringsprojekt, ambitiösa kvalitetssäkringsåtgärder och så vidare. Ofta känner sig ledande befattningshavare förvirrade. De undrar varför vi presterar så dåligt trots alla utmärkta strategiska initiativ. Den

verkliga förklaringen är kanske ofta att dåliga prestationer och frustrerande arbetsupplevelser inte infinner sig *trots* alla dessa initiativ, utan *på grund* av dem. Vi vet att för mycket av det goda ofta slår tillbaka.⁵ Detsamma gäller olika system, strategier, initiativ och processer. När de överdrivs leder just de saker som ska förbättra prestationen ofta till att överbelasta de organisationer som de ska förbättra.

Organisatoriskt slam

Ett sätt att tänka på de bördor som anställda möter i sitt arbete är att se dem som *slam*. Termen myntades av ekonomen Richard Thaler för att beskriva »den typ av friktion, stor eller liten, som människor möter när de vill gå i en eller annan riktning«.⁶ Slam är en »trögflytande blandning av processer, regler och föreskrifter som begränsar människors handlingsutrymme«.⁷ De flesta av de fenomen som Cass Sunstein beskriver i sin bok om ämnet riktar sig antingen till konsumenter eller medborgare. Ett exempel på konsumentinriktat slam är den långdragna och förvirrande processen som är förknippad med att säga upp ett abonnemang på en tjänst. Ett annat exempel är de svåra processer som människor måste gå igenom för att lämna in ett klagomål om ett företag. Kunderna känner ofta att företaget har gjort sitt yttersta för att göra processerna så svåra och förvirrande som möjligt. Ett exempel på slam som medborgare möter är den omfattande pappersexercis som människor måste fylla i för att få tillgång till offentliga tjänster som hälso- och sjukvård, socialbidrag eller för att få ett företagstillstånd. Hinder kan ibland vara bra. Att till exempel kräva att en blivande vapenägare fyller i papper innan han eller hon får tillgång till ett vapen kan hindra olämpliga personer från att skaffa sig ett vapen.

Slam distraherar och bromsar dock ofta människor utan någon eller med liten anledning. Vinsterna med de mest omfattande förfarandena är ofta små, medan kostnaderna kan vara stora.

Inom organisationer tar slam sig uttryck i form av överdrivna policyer, regler, procedurer, aktiviteter och roller som skapar fler hinder än positiva effekter. Allt detta gör det svårt för anställda att utföra sina kärnuppgifter, hindrar organisationer från att fungera effektivt, står i vägen för viktiga sociala institutioner att uppfylla sitt grundläggande syfte och leder till frustrerade intressenter.

Våra tre inledande exempel – den erfarne läkaren, företagschefen och universitetsforskarna – illustrerar behovet av att selektivt göra mindre i organisationslivet. Vi såg läkaren som inte kunde prioritera patientarbetet på grund av en rad initiativ, cheferna som inte kunde driva projekt framåt på grund av behovet av att ta fram en rapport som inte blev läst, och forskarna som var upptagna med en etisk efterlevnadsprocess som hindrade dem från att bedriva forskning. Andra exempel på organisatoriskt slam inkluderar upphandlingspolicyer som gör det extremt tidskrävande och kostsamt att skaffa grundläggande resurser, personalprocesser som gör det svårt att utföra enkla aktiviteter som att anställa och betala anställda, och långdragna möten som verkar ta upp tid som skulle kunna användas till att utföra faktiskt arbete.

Finns det någon organisation som är immun?

Det kan vara tröstande att tro att organisatoriskt slam endast förekommer inom den offentliga sektorn, byråkratiska organisationer, högre chefer och mellanchefer eller organisationer i nedgång. Så är dock inte fallet.

Slam är inte begränsat till den offentliga sektorn. Många organisationer inom den offentliga sektorn är fast i djupa sediment av strukturer och procedurer som bromsar arbetet. De möter också ofta nya lager av slam när varje ny omgång politiker anländer och vill sätta sin prägel. Prestationstrycket är ofta svagt eller obefintligt. Men även organisationer inom den privata sektorn kan skapa en hel del överdrivna arrangemang. Högt reglerade sektorer som bank- och energisektorn har ofta slammiga processer för att säkerställa efterlevnad av komplexa regler och förordningar. Men även i lätt reglerade sektorer kan företag skapa egna arbetshämmande rutiner genom att chefer kopierar olämpliga policyer och lanserar favoritprojekt som är utformade för att visa deras ledarskapsförmåga. Konsulter säljer nya, trendiga lösningar som leder till slam. Överdrivna möten, meningslösa rapporter, irriterande system och onödiga initiativ är vanliga i många företag.

Detta är inte begränsat till byråkratiska organisationer. Våra inledande exempel handlar i stor utsträckning om icke-byråkratisk tröghet, onödig rapportskrivning, utbildning och så vidare. Organisationer med låg byråkrati kan få höga poäng på andra former av arrangemang som hindrar arbetet. Ett utmärkt exempel på detta är så kallade »holokratier« som uttryckligen har försökt komma bort från byråkratiska strukturer. I ett fall gjorde man detta genom att använda en lång regelbok för att styra hur holokratin skulle fungera. Detta åtföljdes av en ny uppsättning ledningsjargong som var svår att förstå och strukturella processer som ofta var förvirrande. Även om den formella hierarkin avskaffades, tillbringade människor mycket mer tid på att försöka navigera i de många fler möten och kommunikationsnoder som skapades.⁸ Postbyråkratiskt slam kan uppträda i form av utvecklingsaktiviteter, överdrivet nätverkande, intensiv kommunikation av högtflygande visioner,

favoritprojekt och en djungel av meningslösa idéskapandeprocesser. Man ägnar sig åt möten i stor skala. Produktiviteten lider.

Överflöd skapas inte bara av högre chefer och mellanchefer. De flesta roller i en organisation kan vara entusiastiska skapare av slam. Stödfunktioner som personal, kommunikation, ekonomi och säkerhet kan bidra till fenomenet, liksom fackföreningar. Frontlinjepersonal inom en organisation kräver ofta allt mer komplexa regler och detaljerade rutiner i hopp om att begränsa tvetydighet, förvirring och stress. De kan också kräva detaljerad efterlevnad av regler som skapats av externa organ såsom yrkesföreningar, statliga tillsynsmyndigheter och fackföreningar. Människor i hela organisationen kan initiera och förlänga möten samt fylla kollegornas kalendrar med onödiga möten och deras inkorgar med långa e-postmeddelanden. De kan också starta favoritprojekt som håller dem själva – och andra – sysselsatta.

Sådana exempel finns inte bara i organisationer som är på nedgång. Ofta är mycket framgångsrika organisationer perfekta miljöer för att låta slammet växa. En riklig resursbas, en växande marknad och godartad konkurrens kan skapa mycket utrymme och möjligheter för en organisation att lägga till nya initiativ, utvidga favoritprojekt och tolerera ineffektiva processer. Framgångsrika organisationer kan vara slam-präglade – helt enkelt för att de har många resurser som kan användas för att stödja interna projekt som speglar de senaste trenderna eller interna gruppers intressen av nya initiativ. Till exempel har ett av världens främsta universitet, MIT, en av de högsta andelarna administratörer i förhållande till akademiker – och denna andel verkar ha ökat kraftigt under de senaste åren.⁹ En annan studie fann att organisationer tenderade att bli mer komplexa under tider av resursöverflöd – de lade till nya interna specialiseringar och rekryterade många fler nya typer av yrkesverksamma (som

förmodligen skulle skapa sina egna processer).¹⁰ Organisationer med gott om resurser kan undgå att tvingas fatta svåra beslut och förhindra att slam ackumuleras. Även om detta är acceptabelt när tiderna är goda, kan slammets med tiden underminera prestationerna och bli en stor börda när de ekonomiska förhållandena försämras.

Arrangemang som hindrar arbetsflödet är vanligare i större organisationer. När organisationer växer har de ofta större utrymme att lägga till nya specialiseringar och starta projekt som ligger allt längre från deras kärnverksamhet. Men mindre organisationer är inte helt immuna mot slam. Ofta måste de lägga betydande tid och resurser på att följa regler och processer som kommer från de stora organisationer de är beroende av. Små företag har till exempel ofta problem med att följa långa listor med regler från stora leverantörer eller köpare, ackrediteringsorgan och statliga tillsynsmyndigheter. Dessutom har de betydligt färre resurser (såsom experter och rådgivare) som kan hjälpa dem att hantera alla dessa slammiga krav. Detta kan vara ännu mer kostsamt och smärtsamt för mindre organisationer än för större.

Kort sagt är slam och åtföljande tröghet något som är vanligt i alla typer av organisationer. Det förekommer i offentliga, privata och tredje sektorns organisationer. Det finns i byråkratiska såväl som postbyråkratiska organisationer. Det är vanligt bland såväl högre chefer som mellanchefer och anställda i frontlinjen. Många bidrar till eller accepterar slam. Du hittar det i växande, stabila och nedgångna organisationer. Inte ens små organisationer är helt immuna.

Förstå slam

Slam kan betraktas på olika sätt. Beteendekonomen ser det som en ransoneringsmekanism.¹¹ De anser att slam ökar kostnaden för ett beteende för en part på ett sätt som i slutändan sparar resurser för en annan part. Till exempel minskar antalet personer som söker befordran om man komplicerar ansökningsprocessen. Detta minskar i sin tur kostnaderna för att befordra personer, inklusive utvärderingsarbete och högre lön. Ett annat exempel är att kräva ersättning för utgifter – om du gör processen för att kräva ersättning för arbetsrelaterade utgifter svår och komplicerad, är det mindre troligt att fler personer vill gå igenom besväret med att kräva ersättning för sina utgifter. Detta kan spara pengar för företaget samt den tid det tar att behandla transaktionerna.

Ett annat sätt att se på slam kommer från sociologer som är intresserade av makt och privilegier. Enligt detta perspektiv vill yrkesgrupper och organisationsenheter utöka sin makt, status och resurser. De gör detta genom att påtvinga andra standarder och aktiviteter. Till exempel kan inköpsavdelningar utveckla komplexa procedurer som du måste förhandla om för att köpa även enkla saker i ett företag. Genom att göra detta gör de sig själva – och sina system – till en »obligatorisk passage« som du måste gå igenom för att få saker gjorda. Detta kan ge relativt perifera avdelningar stor makt – åtminstone makten att hålla tillbaka saker. Sociologer ser denna typ av »obligatoriska passager« som en sorts slöseri som vissa grupper som arbetar i komplexa byråkratiska system skapar för att tjäna sina egna intressen och skydda sig från intrång från utomstående.

Slam kan också ses som ett resultat av goda intentioner. Det uppstår ur handlingar av välmenande människor som

försöker lösa problem. Ofta har dessa välmenande aktörer en ganska snäv syn på de problem som en organisation står inför. De fokuserar på sina egna specifika problem – som de ser som extremt viktiga. De driver dessa frågor framåt på ett kortsiktigt sätt. Denna typ av ensidighet är inte något problem i sig. Men när alla dessa frågor läggs samman kan det leda till en överbelastning av initiativ. Med tiden byggs dessa initiativ upp och skapar en ökande börda för organisationen i stort. Denna börda minskar successivt utrymmet för människor att utföra de kärnuppgifter som organisationen ska fokusera på.

Organisationer utvecklar slamprodukter på grund av en blandning av rationalitet, egenintresse och goda intentioner. Detta kan leda till en överproduktion av initiativ. När detta händer initieras, reproduceras och förstärks alltför många strukturer, program och projekt. Denna process av överproduktion gör att organisationen fungerar mindre smidigt och kan tränga undan kärnuppgifterna. När detta händer minskar prestandan och intressenterna blir mindre förtroendefulla gentemot organisationen. Anställda blir frustrerade. Denna brist på förtroende kan leda till ännu fler initiativ som i själva verket kan skapa mer slam, vilket ytterligare tränger undan kärnverksamheten och undergräver prestandan.

Avslamma organisationer

Att förstå hur organisatoriskt slam fungerar och kunna upptäcka det är en sak. Att veta vad man ska göra åt det är en helt annan sak. I denna bok erbjuder vi några konkreta råd för personer som arbetar i en slampräglad organisation. Vi pekar på tre sammanhängande alternativ: att lära sig slam-överlevnadstaktik, att skapa åtgärder som minskar befintligt slam och att