

På Industrisamhällets sjukhus är patienten lika omvårdad som plåten vid bilfabrikens löpande band. (Flygbilder över Huddinge sjukhus till vänster och Volvos Torslandafabrik till höger.)

omvårdnad vid det löpande bandet på Volvos Torslandafabrik. Har Du tänkt på att väntrummet på ett sjukhus faktiskt mer liknar ett råvarulager i en fabrik än den första kontakten med den mänskliga omvårdnaden vi behöver just då.

Efter råvarulagret, där väntan kan bli lång eftersom "just-in-time-principen" existerar endast för läkaren (= produktionsprocessen), kommer vi till buffertlagret där vi får vänta på en hård säng, gärna avklädda. Efter ytterligare väntan kommer så en person iklädd vit rock och har oerhört bråttom.

Nu blir processen kort. Är det inget större fel på oss blir vi snabbt förpassade till färdigvarulagret och sedan vidare ut på marknaden igen. Är det något större fel blir vi tillsagda att nu ska vi inte oroa oss utan låta sjukhuspersonalen ta över ansvaret. Därmed har vi tagit det slutgiltiga steget och blivit en råvara i sjukhusfabriken. Om vi inte vore så oroliga, och så bokstavligen maktlösa när vi sitter där i "råvarulagret" och väntar, skulle vi aldrig acceptera att bli behandlade som en råvara som skjutsas mellan olika stationer i ett löpande band.

Sedan har vi ju ingen kunskap heller, dvs medicinsk kunskap, vilken är den enda kunskap som ger någon makt i den kunskapsintensiva organisation som sjukhuset egentligen är.

Patienten har blivit en råvara i sjukhusfabriken.

Exemplet privatsjukvård

Det löpande bandets princip är så fast inrotad i vårt medvetande att nästan alla mänskliga aktiviteter ordnas enligt samma princip. Den privata företagshälso-

Det löpande bandets princip är så fast inrotad i vårt medvetande att nästan alla mänskliga aktiviteter ordnas enligt samma princip.

centralen Amrab på Sophiahemmet i Stockholm lade från början upp sina provtagningar som ett löpande band med en station för öröntest, en för ögonundersökning, en för ergometercykelprov och en för blodprov. Varje testomgång tog en halvtimme och under den tiden gick patienten från rum till rum där sjuksköterskorna satt med sina specialiteter.

Enformigt tyckte den sjuksköterska som suttit en hel dag och tryckt på en liten apparat som gav ifrån sig små pip i varierande tonhöjd. Sjuksköterskorna fick därför rotera runt på sina arbetsstationer för att minska enformigheten. Ingen kom på tanken att låta en och samma sjuksköterska testa allting och låta patienten sitta i samma rum hos en och samma sjuksköterska. Det tog nästan 10 år innan något lysande organisatoriskt snille genomförde den idén. Idag får varje person som testas sitta tillsammans med en sjuksköterska i ett rum under trevligt småprat i 20 minuter. Testproceduren har blivit trevligare både för personalen och patienten och dessutom snabbare!

Exemplet McDonalds

Du har säkert vid något tillfälle köpt en hamburgare på McDonalds. Har Du reflekterat över den unga flicka eller pojke som ler mot Dig där bakom disken? Nej, förmodligen inte eftersom du med stor sannolikhet inte sett honom/henne förut, och med lika stor sannolikhet inte kommer att se honom/henne igen heller, i alla fall inte bakom McDonalds disk. McDonalds har nämligen en personalomsättning på över 100 % per år i hela företaget och ännu högre i den här personalkategorin. Det betyder att den anställda som Du just träffat bara stannar några månader.

McDonalds har förmodligen Sverigerekord i personalomsättning. Inte ens Volvos beryktade Torslandafabrik har en högre personalomsättning än 35 % vid det löpande bandet. Ändå betraktas McDonalds allmänt som ett mycket välskött tjänsteföretag. Bolaget har en väldefinierad affärsidé, är lönsamt och växer snabbt över hela världen. Det som arbetsledningen på Volvo Torslanda uppfattar som sitt största problem klarar McDonalds tydligen suveränt. Varför det?

Att McDonalds är så lönsamt, trots den höga personalomsättningen, beror på ett unikt utformat system för hantering av hamburgerråvaror i ett löpande band där människans problemlösningsförmåga inte behövs. Även kassajobbet på McDonalds är utformat så enkelt att nästan vem som helst kan klara det. Några dagars inskolning räcker, sedan är man i full produktion.

Det finns bara ett fåtal, standardiserade produkter att välja på. Kunderna kan dem och uppskattar den jämna standardiserade kvaliteten. Allt är standardiserat och tidsminimerat. Kunderna uppmuntras t ex inte att beställa extra ketchup

eller salt. Dessa finns gömda i en låda under disk och tas bara fram för dem som ber om det.

Effektivt, standardiserat, ointelligent. Inte undra på att de flesta slutar efter några månader. Men det gör inte så mycket. Skolungdomarna står i kö för att få jobba några månader på McDonalds. Det är händerna McDonalds vill ha, inte huvudet. På Torslandaverken behövs dessvärre (eller dessbättre kanske?) rätt mycket huvud numera för att kunna tillverka en bra bil.

McDonalds grundare Ray Kroc har byggt sitt världsimperium av ca 10.000 McDonaldsrestauranger enligt enkla "tayloristiska principer". Systemet är så nära fulländning man kan komma. Varje maskin, varje arbetsstation är specialtillverkad, varje millimeter exakt tillvaratagen för att åstadkomma rätt kombination av kroppsrörelse, inklusive det lilla leendet som Du enligt instruktionen skall få när Du når fram till kassan och det blir Din tur.

Den som visar framfötterna kan bli befördrad till arbetsledare och avancera i rangskalan. Höjdpunkten är några veckors studier vid Hamburger University i Chicago där moderna managementprinciper lärs ut.

Chefen – en rationell beslutsmaskin?

Moderna managementmetoder bygger i mycket högre grad än Taylors principer på att människan är en del av organisationen. Studenter överallt i världen får till exempel läsa ekonomiska standardverk av Simon, Cyert och March, vars verk publicerades på 50-talet. Ett exempel från professor Herbert Simon:

"Konstruktionen av en effektiv administrativ organisation är ett socialpsykologiskt problem. Det är en fråga om att sätta ihop en grupp människor och ovanpå denna grupp en arbetsledning som kan påverka beteendet hos arbetsgruppen så att den utför ett samspelat och effektivt arbete. Termen 'påverka' används snarare än 'styra' eftersom styrning, dvs användning av administrativ auktoritet, bara är en av många metoder som chefer använder för att påverka arbetsgruppens beslut. Genom att analysera beslutsfattandet och beteendet hos personerna i arbetsgruppen får man en insikt i hur varje organisation kan tänkas fungera." (Herbert Simon, Administrative Behaviour 1957.)

Dessa författare tänkte sig att cheferna fattade beslut genom att:

1. Ta fram olika handlingsalternativ.
2. Analysera effekterna av de olika alternativen.
3. Värdera och prioritera bland handlingsalternativen.

Chefen är således en rationell beslutsmaskin med en god tillgång på information och med full överblick över sin arbetsgrupp och dess arbete. Han sitter

Det är händerna McDonalds vill ha, inte huvudet.

Herbert Simon: "Sätt ihop en grupp människor och ovanpå denna en arbetsledning."

Human Relation-skolan

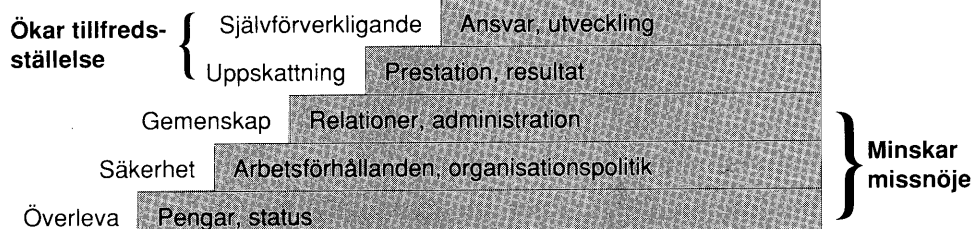
Mayo, Likert, Herzberg, Maslow, m fl

ORGANISATIONSPRINCIP

Relationer mellan människor och grupptillhörighet.
Känsla av kontroll över sina arbetsuppgifter och viss möjlighet att påverka arbetet.
Grepp över ett något större arbetsområde.

LEDARSKAP

Motivera människan i arbetet – Maslows behovshierarki/Hertzbergs hygienfaktorer.



MÄNNISKOSYN

McGregor formulerar den i sin TEORI-Y:

"Arbete är en naturlig 'lek'.

Självkontroll är oundviklig för att uppnå organisationens mål. Människor har kapacitet och kreativitet för att lösa problem. Människor drivs att arbeta för att uppnå gemenskap, uppskattning och självförverkligande likaväl som fysisk och materiell trygghet. Människor kan styra och kontrollera sig själva om de är motiverade på ett riktigt sätt."

Grundstrukturen är densamma som Taylor och Fayol skapade. Human Relation-skolan tillför psykologisk kunskap och uttolkare av denna kunskap tar skummet av ytan utan att vilja se eller låta sig påverkas av dess djupare innebörd. Men, onekligen har det blivit lite lättare att vara människa i arbetet.

(Ur Modig - Sjögren, Ledare och ledda)

"ovanpå". En viss tvekan skymtar dock. Chefens auktoritet måste accepteras av de underställda. Deras vilja/ovilja att göra detta påverkar chefens situation och möjlighet att genomdriva beslut på ett (då) oförutsägbart sätt.

På 70-talet kom ytterligare bidrag till läran om ledarskapet, t ex McGregors Theory Y: "Arbete är en naturlig lek. Människor drivs att arbeta för att uppnå gemenskap och uppskattning och självförverkligande likaväl som fysisk och

Det situationsanpassade ledarskapet

Jones, Hersey, Blanchard, m fl

ORGANISATIONSPRINCIP

Arbetsfördelning

Självstyrande grupper

Arbetsrotation

Delegering av ansvar och befogenheter

Systemtänkande – administrativt/strukturellt; ekonomiskt/teknologiskt; information/beslutsfattande; mänskliga/sociala system som alla hänger samman för att nå det gemensamma målet.

LEDARSKAP

Påverkar individers och grupper beteenden.

Ledarskapets funktion är att planera, organisera, motivera och kontrollera.

Ledarens stil är allt från auktoritär – uppgiftsorienterad över demokratisk – relationsorienterad till låt-gå – du klarar dig.

Ledarens stil bestäms av hans förmåga att diagnostisera vilken mognadsgrad varje underordnad besitter – psykologisk och kunskapsmässig mognad och vad varje enskild situation kräver.

Ledaren verkar för att skapa underordnade med förmåga att internalisera d v s ta över den yttre kontrollen i sitt eget samvete.

Det ömsesidiga beroendet mellan ledare och ledda betonas.

Ledaren måste äga kunskap om vad som påverkar människor och vara inläst på de vanligaste psykologiska teorierna.

MÄNNISKOSYN

Människan är komplicerad och individuell.

De flesta människor vill ta ansvar, är kreativa och söker utveckling.

Människor behöver stöd och förståelse för att kunna ge hela sin potential i arbetet.

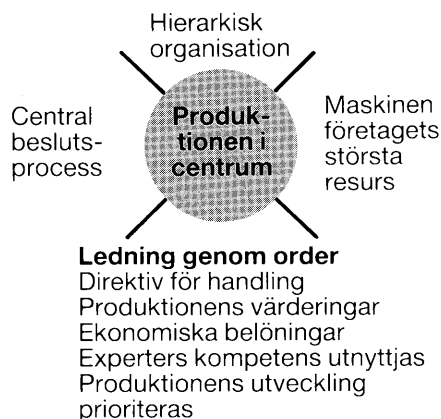
(Ur Modig - Sjögren, Ledare och ledda)

Human Relation-skolan tillförde psykologisk kunskap till organisationsläran. Ovanstående tablåer över ledarskapets utveckling är hämtade från antologin Ledare och ledda, 1982 på Nordstedts förlag. Sammanställningen är gjord av Marie Kelve.

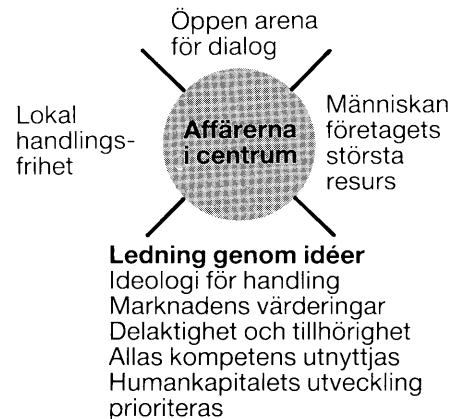
materiell trygghet. Samma typ av resonemang återkommer i Maslows behovshierarki. Den här synen kallas "Human Relations" och tillför psykologisk kunskap till organisationsläran. (Ledare och ledda 1982.)

I slutet på 70-talet bröt den nya doktrinen igenom i direktionstvåningarna. Beteendevetaren Åke Beckérus och docenten i företagsekonomi Anders Edström har i boken "Doktrinskiftet" sammanfattat den nya synen på ledarskapet.

DEN GAMLA DOKTRINEN



DEN NYA DOKTRINEN



Den gamla doktrinen satte produktionen i centrum och cheferna styrde verksamheten genom ordergivning. Den nya doktrinen sätter affärerna/kunderna i centrum och ledarskapet utövas genom idéer i en organisation där människor är den största resursen.

Den nya doktrinen: Affärerna står i centrum, människorna är den största resursen och ledarskapet utövas genom idéer.

Enligt det gamla synsättet var produktionen i centrum, maskinen var företagets största resurs och ledarskapet utfördes genom att ge order. I den nya doktrinen är det affärerna som är i centrum, människan är företagets största resurs och ledarskapet utövas genom idéer.

Den nya doktrinen

Naturligtvis måste varje doktrin ses mot bakgrund av den tid som den uppstod. Det löpande bandet var en mycket effektiv organisation i industrialismens barndom. På 1800-talet var arbetarna utbildade, oinformerade, ofta deltidsarbetande jordbrukare med fasta värderingar som byggde på den tidens verklighet, nämligen att det viktigaste var att skaffa sig mat för dagen. Det framstod säkert som helt nödvändigt för industriledarna vid den tiden att ta hänsyn till detta i planeringen av arbetet. Det fanns inte så många alternativ till en ren ordergivning på arbetsplatsen.

Taylorssystemet, som ju åtminstone delvis byggde bort det ömsesidiga missstroendet mellan arbetare och företagare, skapade förutsättningar för en ökad produktion som kom båda till godo. Det som emellertid framstår som så märkligt är att systemet är så fast rotat och svårt att ändra på, trots att de flesta människorna idag inte är sysselsatta i varuproduktionen. De värderingar som människorna har idag skiljer sig ju rätt markant från dem som gällde för hundra år sedan.

Det är märkligt att Taylorssystemet är så fast rotat trots att de flesta idag inte är sysselsatta i varuproduktion.

Att till och med Informationssamhällets främsta verktyg, datorn, gör sina beräkningar sekventiellt, dvs i en rad efter varandra, visar att den är en produkt av Industrisamhället. De nya datorerna (femte generationen) som är på väg i Japan och USA kommer inte att arbeta på det sättet utan mer likt människans hjärna.

Det löpande bandet framstår som en tämligen simpel organisationsform idag. Det vi numera vet om hjärnan visar att människan inte fungerar så sekventiellt utan betydligt mer komplicerat.

Dagens datorer är en produkt av Industrisamhället och tämligen primitiva.

Vad kan historien lära oss?

- Förändringen från jordbrukssamhälle till industrisamhälle gick smygande. Under långa perioder existerade de båda samhällena sida vid sida och på samma sätt är det troligen med den nuvarande samhällsomvandlingen. Den är så långsam att vi som lever mitt i den inte har märkt den förrän nu – när omvandlingen redan är mycket långt gånge. Just nu lever vi därför kanske i parallella samhällen.
- De första industrierna organiserades som jordbruk. Ingen tyckte t ex att det var väsentligt att bygga in arbetslokalerna under tak. Man var ju van vid att allt arbete skedde utomhus. Ända in på 1900-talet skedde också en del av tillverkningen i bondstugorna. Är det på samma sätt med våra försök att organisera tjänsteproducerande företag och kunskapsföretag som om de vore fabriker?

Historien lär: Samhällsomvandlingen är smygande och det nya samhället existerar parallellt med det gamla.

Historien lär: De första företagen i det nya samhället organiseras som i det gamla.

Mästare och Proffs

- Kunskap har alltid varit värdefull. Mästarbrevet var ett svåråtkomligt kunskapsbevis och gav sin innehavare stor frihet att organisera sitt arbete som han ville. Den friheten tog mästarna också tillvara på, på gott och ont. Det finns många paralleller mellan dåtidens mästare och dagens högutbildade proffs när det gäller attityder.
- Det var mycket svårt att utforma standards under denna hantverkarperiod. Alla produkter blev litet olika. Idag ökar efterfrågan på alltmer skräddarsydda produkter och frågan är om inte den utvecklingen kan komma underlätta en återgång till mer hantverksbetonade metoder i tillverkningen och mästarens återkomst.
- Kvaliteten kontrollerades noggrant och man skapade också diverse konkurrenshindrande karteller (skrån). Våra tiders skråväsen representeras av Föreningen Auktoriserade Revisorer (FAR), Advokatsamfundet etc. I den finska civilekonomföreningen SEFE:s stadgar, finns t ex en paragraf som säger att den

Kunskap ger makt och frihet.

Efterfrågan på skräddarsydda produkter förebådar mästarens återkomst.

Ju osäkrare omvärld desto plattare organisation.

Kapitalkrävande produktion gör de oberoende yrkesmänniskorna beroende av "brukspatronerna".

Den långa formella skolgången är kunskapssamhällets "lärlingssystem".

Relationen mästare-gesäll-lärling finns i de flesta kunskapsföretagen redan i dag.

Dagens mästare löser problem med hjärnan som verktyg. Råvarorna är information och tid.

På osäkra marknader är hierarkisk kontroll ineffektiv.

ska arbeta för en begränsning av utbildningen av civilekonomer i Finland.

- Ju mer osäker företagets omvärld var, desto mer av självstyrande grupper och desto plattare organisationer. Kraven på flexibilitet omöjliggjorde centralt beslutsfattande. Det är samma situation som storföretagen upplever idag fast på en högre nivå.
- Det var kapitalkraven i de allt större tillverkningsenheterna som till slut gjorde de oberoende hantverkarna beroende av sina brukspatroner. Vad skulle hända om utvecklingen går åt andra hållet i framtiden med mindre krav på kapital? Vad borde hända i organisationer som inte är beroende av finansiellt kapital utan bara av kunskapskapital?

Järnarbetare och Hjärnarbetare

- Det är kortare avstånd än kanske många föreställer sig mellan dagens hjärnarbetare och gårdagens järnarbetare. Båda måste ha kunskaper och färdighet att använda sina verktyg. Det tog uppåt tio år för en lärling att bli mästare på sina verktyg. Hur lång tid borde det ta för en person som använder världens mest komplicerade verktyg, hjärnan? På medeltiden fanns nästan ingen kunskap lagrad i böcker. Kunskapen traderades "on-the-job" och det var den tidens skola. Lärlingarna hade knappast någon formell skolgång alls. Nutidens lärlingssystem är den långa formella skolgången som, rätt utnyttjad, ger barnen den grundkompetens de behöver för att kunna bli gesäller och så småningom mästare i informationsbehandling och problemlösning.
- Relationen mästare-gesäll-lärling finns vi i de flesta kunskapsföretagen idag med den mest erfarna konsulten som den informella mästaren. Relationen kan också vara formaliserad, som t ex i revisionsföretagens arbetsgrupper där den auktoriserade revisorn är mästaren med ett ansvar för en arbetsgrupp på mellan fem och uppåt femton personer på varierande kunskapsnivå.
- Medeltidens yrkesproffs tillverkade varor för en marknad och behövde råvaror och kapital. Dagens yrkesproffs löser problem istället och råvaran är information och tid.
- Arbetsledaren framstår på 1800-talet som en verklig nyckelperson. Är arbetsledarens roll verkligen på väg att försvinna – som Volvo tror och facket fruktar – eller kommer den att omvärderas och istället bli viktigare?
- En framgångsformel för bruken på 1800-talet var att försöka eliminera osäkerheten och beroendet av omvärld och marknad. De första bruken var därför helt självförsörjande. De tidiga storindustrierna var vertikalt integrerade och tillverkade det mesta själva. Andå långt in på 1900-talet följdes samma strategi. Exempelvis General Motors som bildades på 20-talet men som först på

1980-talet ifrågasatte denna struktur. På dagens extremt osäkra marknader är den sortens kontroll bara ineffektiv.

Om man inte kan kontrollera komplexa system på det enkla industrisättet, vad kommer istället? "Management by chaos"? Om vi är i slutet av Industrisamhällets epok och funderar över vilka lösningar som bär framåt kanske vi lär oss mer genom att ställa oss framför parenteserna istället för efter den?

Om vi är i slutet av Industrisamhällets epok och funderar över vilka lösningar som bär framåt kanske vi lär oss mer genom att ställa oss framför parenteserna istället för efter den?

Fem personliga råd

Hoppas att Du i det här kapitlet fått tillräckligt med mod för att ifrågasätta de enkla första lösningarna när Du står inför ett organisationsproblem. Om det som står här verkar rimligt borde en del av slutsatserna och råden till Dig som är ledare i en kunskapsintensiv organisation kunna bli följande:

51. Tag inte intryck av amerikanska managementgurus som faktiskt mest bygger sina råd på ledning av hur hundraåriga konsumentvaruindustrier fungerar.
52. Försök hitta det löpande bandet i Din organisation och tag bort det överallt där Du vill ha kreativ problemlösning.
53. Betrakta inte en lösning som logisk bara därför att Du kan överföra erfarenhet från Industrisamhällets tänkande. Det nya samhällets logik är troligen snarast tvärtom.
54. Om det nya samhällets logik är tvärtemot mot dagens så borde framtidens organisation också vara tvärtom, dvs Du bör inte hämta lösningar på kunskapsföretagens organisationsproblem från tillverkningsindustrin. Sök hellre längre bak i historien.
55. Kalkylera in både frånvaro, personalomsättning och rekryteringsmöjligheter när Du jämför olika produktionsalternativ. Kanske Du då finner att den mest effektiva organisationen är en där det löpande bandet är avskaffat.