

Bortom styrmodeller

En trög organisation dräneras på lust och engagemang. Detta kan yttra sig i uppgivenhet, motstånd, kostnader och flykt från organisationen.

Enligt ett linjärt tänkande är organisationer förutsägbara och styrbara. I den linjära föreställningen anses en organisation bli ineffektiv när den får motstridiga styrsignaler. Detta kallas av forskare för interinstitutionell inkompatibilitet.

Men problemet behöver inte vara motstridiga styrsignaler, problemet kan vara styrning i sig. Alltför stark styrning av komplexa dynamiker skapar tröghet och ineffektivitet snarare än kontroll.

Sven Siverbo och Johan Åkesson från Handelshögskolan i Göteborg menar att organisationer ofta får problem med överdos av styrning[\[1\]](#).

Styrmodeller

Metoder för styrning av organisationer kallas styrmodeller, styrverktyg, styrsignaler och managementkoncept.

Olika styrmodeller bygger på organisationslogiker vilka kan motverka varandra. De kan, enligt Siverbo och Åkesson, ha införts när de var på modet och sedan okritiskt levt kvar i organisationen. Detta kan leda till tröghet och "en förvirrad värld av motstridiga styrsignaler"[\[2\]](#).

Detaljstyrning eller mikrostyrning var länge den populära styrformen. Mest känd är taylorismen. 1911 lanserade Frederick Taylor en starkt centraliserad styrning som byggde på instruktioner och tid. Denna linjära styrteknik förutsäger att människor i en organisation är förutsägbara och påverkbara, samt att den som skriver instruktionerna vet bättre än den som utför dem.

På sjuttioalet gav denna form av detaljstyrning vika för målstyrning. Folk ansågs vara så komplexa att man inte kunde styra deras handlingar i detalj. Central detaljstyrning ansågs skapa tröghet och ökade kostnader. Däremot tänkte man sig att man centralt skulle se till att olika delar av organisationen styrde mot samma mål.

Här blandas linjärt och ickelinjärt. Med ett starkt mål ansågs det möjligt att navigera sig förbi komplexitet och rädda visionen om styrning. Här fick mellanchefer och medarbetare befogenhet att utforma olika lösningar. Mikrostyrning blev ett skällsord. Chefen skulle inte längre vara en beslutsmaskin. Istället skulle man tänka helhet och formulera mål vilka skulle vägleda deltagarna.

Lokal frihet och befogenhet "blev en förutsättning för att kunna hantera ökande konkurrens"[\[3\]](#). Inom företag mättes målet och målstyrningen genom resultat och vinst.

Folkrörelser tog över detta tänkesätt och fokuserade alltmer på kampanjer och projekt vilka kunde målstyras genom att de genomfördes och avslutades. Mätinstrumentet här blev publicitet eller massa (vilket mättes i antalet åskådare eller medlemmar).

Kampanjer och projekt bröt med folkrörelsernas tidigare fokus på engagemang och visioner vilka kunde handla om rättvisa, jämlikhet, samhällsförändring eller revolution. Visioner, engagemang och solidaritet gick inte att målstyra på samma sätt som kampanjer och projekt.

Styrningen döljs

Siverbo och Åkesson visar att målstyrning ofta varit ideologin men att praktiken ändå blivit detaljstyrning. Inom exempelvis offentlig sektor formuleras mål men samtidigt ges mängder med regler, detaljinstruktioner och policys som ska följas. Här har målstyrningen alltså lagts ovanpå detaljstyrningen. Målstyrningen legitimerar snarare än ersätter detaljstyrningen.

Detaljerade metoder för kvalitetsmätning av verksamheten har blivit en metod för att återinföra detaljstyrning. En annan metod är att lansera många olika mål. Att införa många mål eller en lista på mål är detaljstyrning även om de kallas mål.

Ett tredje sätt att återinföra mikrostyrning är att med varje medarbetare formulera individuella mål. I organisationen formuleras en oöverblickbar uppsjö av individuella mål vilket i praktiken blir detaljerade instruktioner för vad varje medarbetare ska göra. Resultatet blir tröghet istället för flexibilitet och kreativitet.

Värderingsstyrning

Nästa managementtrend efter målstyrning är värderingsstyrning: att organisationen ska styras av värderingar. Olika värdegrundsprojekt ska leda till "eget ansvarstagande för helheten och öva medarbetarna i förmågan att göra förnuftiga bedömningar"[4].

Här är trenden likadan, enligt Siverbo och Åkesson. Värderingsstyrning införs ovanpå detaljstyrning och målstyrning istället för att ersätta dem. "Det skapar ytterligare inkompatibilitet."

Inom folkrörelser har värdegrund utvecklats åt två håll: individualisering och frånvaro. Båda används för att neutralisera värde. Å ena sidan individualiseras värdegrunden och görs till individuell moral. "Börja med dig själv" används som slogan för att göra om värde till individuella egenskaper och praktiker. Politisk individualism avpolitiserar - värde blir inte en gemensam (politisk) angelägenhet utan en individuell.

Å andra sidan görs värdegrunden till ett framtida avlägset mål för organisationen. Värdegrunden kan därmed inte bli beslut eller praktik. Värdegrunden blir något man väntar på som en framtida frälsare.

Boka kurs till er organisation

Träna under kursen praktiska alternativ till styrmodeller.

[Per Herngren](#) är utsedd till Årets Folkbildare i Sverige. Han har gett ut tio böcker på fyra språk.

Han har utbildat i konfliktingripande sedan 1985 i Europa, Centralasien, Mellanöstern samt i Syd- och Nordamerika. War Resisters International utvalde honom bland världens mest erfarna ickevåldstränare.

[Kontakt](#)

[Beställ kurs till er organisation](#)

[utifrån behov](#)

[Öppna kurser i konflikthantering och civildyrage](#)

Processorientering

Den ökande kundorienteringen hos företag banade under 1980-talet vägen för ett horisontellt tänkande vilket skulle ersätta det vertikala styrtänkandet. Vi får processorientering, flödesmodeller och värdekedjemodeller. Syftet var att stimulera samarbete och koordination och värde för kunden. Dessa processmodeller neutraliseras dock av containertänkande: "Vi jobbar inom den

enheten. Vi kan inte springa runt på andra enheter.” Även metoderna för utvärdering fastnade i containertänkande: ”Vår enhet höll budgeten!”

Företagskultur, hjärntvätt och sekterism

De processororienterade poängterar ibland styrning genom en gemensam kultur. Med olika medel försöker man bygga upp en organisationskultur av samarbete och ansvar för helheten.

Styrning av kultur riskerar att bli styrning av personlighet och tänkande. Här återanvänds metoder från sekter och hjärntvätt. En vän till mig som blev utbränd fick som behandling från företaget lyssna på självsuggererande ljudinspelningar där budskap om positivt tänkande och kreativ problemlösning präntades in genom upprepningar.

Per Herngren

2010-03-10, version 0.1

Fotnötter

[1] Sven Siverbo, Johan Åkesson, ”Forskare varnar för överdos av styrning”, CIO Sweden idg.se, 2009 06 18.

[2] Sven Siverbo, Johan Åkesson, ”Forskare varnar för överdos av styrning”, CIO Sweden idg.se, 2009 06 18.

[3] Sven Siverbo, Johan Åkesson, ”Forskare varnar för överdos av styrning”, CIO Sweden idg.se, 2009 06 18.

[4] Sven Siverbo, Johan Åkesson, ”Forskare varnar för överdos av styrning”, CIO Sweden idg.se, 2009 06 18.