

Om motivation, tillit och styrningsstrategier

I Tankar om styrning i augusti kritiserade vi Michael Barbers diskussion av tillit & altruism respektive Command & Control som alternativa styrstrategier. Vi anser visserligen, i likhet med Barber, att styrning bör baseras på tydliga prioriteringar och krav samt fokus på resultat, vilket inte sällan brister idag. Vi menar dock att den syn på motivation som drivkraft som han bygger sina resonemang på är felaktig. Vår utgångspunkt för detta ifrågasättande är forskningen kring motivation. Söderfjäll skiljer mellan *kontrollerad* och *autonom* motivation, som båda normalt sett verkar samtidigt:¹

- Kontrollerad motivation kan vara av två slag: *yttre* motivation som innebär att vi agerar på ett visst sätt på grund av förekomsten av piskor/morötter t.ex. kritik/beröm från vår chef eller utebliven löneförhöjning/utlovad bonus och *introjicerad* motivation t.ex. att vi får dåligt samvete eller reagerar på krav från någon auktoritet. Kontrollerad motivation innebär med andra ord att vi känner press eller tvång att agera antingen till följd av yttre påverkan eller till följd av att vi t.ex. känner olust om vi inte agerar.
- Autonom motivation kan också vara av två slag: *inre* motivation som baseras intresse, utmaning, nyfikenhet mm. och *integrerad* motivation som baseras på ett högre syfte och i enlighet med våra värderingar. Autonom motivation kommer därmed inifrån, vi agerar av fritt val utifrån eget intresse eller utifrån våra egna värderingar.

När Barber diskuterar tillit & altruism som styrstrategi och konstaterar att detta inte fungerar annat än undantagsvis har han säkert rätt i det. De flesta styrs inte av altruism även om många söker sig till ett visst yrke, t. ex inom miljövard eller inom sjukvården på grund av sina värderingar. Det är dock skillnad på att vara anställd i en offentlig verksamhet och att arbeta för t.ex. Läkare utan gränser. Problemet är att Barber kopplar tillit till integrerad motivation (altruism) snarare än till inre motivation, som styrning på tillit i första hand måste utgå från. Därmed räknar han bort tillit som strategi på felaktiga grunder.

När han sedan föredrar Command & Control som strategi för att pressa en dåligt fungerande verksamhet att förbättras till hyggligt fungerande så är det främst yttre motivation i form piskor (shaming and blaming) som han faller tillbaka på. Detta kan sannolikt fungera förutsatt att det går att finna relevanta och reliabla mått på kvalitet och resultat, något som dock ofta är förenat med betydande svårigheter. Frågan är kanske snarare om vi i Sverige har verksamheter som fungerar så dåligt att strategin är rimlig. Det saknas förvisso inte (i vissa delar helt berättigad) kritik mot t.ex. Arbetsförmedlingen, Försäkringskassan och Polisen, men vår uppfattning är att en del av problemet i dessa myndigheter är att det periodvis varit för mycket Command & Control och inte för lite. Detta gäller både regeringens styrning och den interna styrningen i myndigheterna.

När det gäller att flytta en verksamhet från "hygglig" till "bra" refererar Barber till Pink som, i likhet med Söderfjäll, drar slutsatser för styrning och ledarskap av den omfattande forskningen kring motivation. Pink tar upp tre faktorer som förstärker beteenden som baseras på inre motivation: mening (Purpose), självstyrning (Autonomy) och mästerskap (Mastery).

¹ Söderfjäll, S. (2012). Behovsanpassat ledarskap – att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande. Nomen förlag.

Med en systemsyn på verksamheten handlar styrningen om att skapa bästa möjliga förutsättningar för medarbetarna att arbeta effektivt och med hög kvalitet utifrån syftet med verksamheten. Detta ligger också helt i linje med motivationsforskningen – det är ingen tillfällighet att Söderfjälls bok har undertiteln ”att skapa förutsättningar för motivation, prestation och välbefinnande”.

Fråga inte, säger Söderfjäll och citerar en av förgrundsgestalterna inom motivationsforskningen, Edward Deci, hur du kan motivera andra människor.² Fråga istället hur du kan skapa förutsättningar och förhållanden där människor kan motivera sig själva. Detta är, menar vi, extra viktigt i tjänsteverksamhet där tjänsterna ofta samskapas av medarbetarna i interaktion med kunderna och där tjänsternas kvalitet är beroende av medarbetarnas förståelse av uppdraget, deras kompetens och motivation för arbetet samt deras handlingsutrymme – vad avser såväl befogenheter som tid – när det gäller att inom ramen för uppdrag och regelverk möta kundernas behov.

Ur detta perspektiv framstår en styrstrategi som främst bygger på och stödjer vår inre motivation som långsiktigt överlägsen Command & Control. Långsiktighet är viktigt – det kan handla om att förändra allt från mål/mätsystem och IT-stöd till ledarskap och organisationskultur. Har styrningen under lång tid baserats på kontrollerad motivation har många medarbetare vant sig vid att se arbetet som en försörjning där trevliga arbetskamrater och bra anställningsvillkor är det som är viktigt – inte uppdraget och hur det utförs (kvalitet, effektivitet och värde för kund). Den inre motivationen som drivkraft är då undanträngd och kanske har många som vill att arbetet i sig ska vara meningsfullt, stimulerande och utvecklande redan lämnat organisationen, åtminstone mentalt. Dessutom har många chefer funnit sig väl tillrätta. Det är enklare att vara chef i en sådan miljö, än i en verksamhet där ledaregenskaper och förmågan att skapa goda förutsättningar för medarbetarna är avgörande.

Problemet illustreras av situationen inom Polisen där olika aktörer (inte minst politiker och media) tävlar med varandra när det gäller att kräva snabba resultatförbättringar trots att det sannolikt krävs en rad samstämda och genomtänkta åtgärder över lång tid. Samtidigt visar t.ex. den försöksverksamhet som Innovationsrådet bedrev när det gällde polisens arbete med att beivra ungdomsbrottslighet att ett annat sätt att styra och arbeta kan ge goda resultat på kort tid, men då krävs ett modigt ledarskap som tillåter att den befintliga styrningen utmanas och omprövas.

Hur läget kan se ut illustreras av nedanstående kommentarer till ett bildspel med resultat från en medarbetarundersökning i en statlig myndighet:

Intervjuerna visar att medarbetarna i väldigt stor utsträckning motiveras av sitt uppdrag. Jobbet känns meningsfullt för många. Intervjuerna visar också att meningsfullheten i första hand skapas av viljan att göra det bra för kunden, snarare än av att handlägga så mycket ärenden som möjligt. Man ser det väldigt tydligt som att hjälpa kunden rätt.

På XX finns det samtidigt två huvudgrupper av medarbetare: de som motiveras av att skapa kundvärde, som ser kunden i slutet av kedjan och de som snarare ser som sitt uppdrag att handlägga ärenden, att göra sina pinnar, snarare än någonting annat. Den gruppen motiveras också i mycket mindre utsträckning av uppdraget och arbetet överhuvudtaget. Arbetskamrater, flexitidsvillkor och en trevlig arbetsmiljö tas mycket oftare upp som motiverande faktorer än uppdraget som sådant.

Vi har på vår hemsida rekommenderat Robert Kuséns och Arne Ljungs bok Respekten för människan. Kusén beskriver sin resa, som omfattar 12 år, från en misslyckad skolgång med urusla gymnasiebetyg, dåligt självförtroende och en stämpel som obegåvad till chef för Scantias motormontering i Södertälje

² Både Pink och Söderfjäll faller tillbaka på den forskning som Deci m.fl. bedrivit kring motivation.

med 275 medarbetare. Det är samtidigt en beskrivning av den resa själva verkstaden gjorde – från att ha kallats för "Apberget" till absolut världsklass. Denna berättelse borde alla i ledande ställning läsa.

Benämningen Apberget fick motorverkstaden till följd av undermåliga prestationer: "bara lågt stående primater kunde vara så urdåliga på att montera motorer." Medarbetare med låg motivation och dålig trivsel orsakade kvalitetsproblem och förseningar i produktionen. Sju år senare var motorverkstaden i världsklass och fick besök bl. a från ledningen i Toyota. Då hade ledtiden för att bygga en motor reducerats till en tredjedel, produktiviteten ökat från 80 till 140 motorer per anställd och kvaliteten gått från 80 % till 95 % motorer utan anmärkning (dvs. rätt direkt).

Kusén beskriver denna resa i termer av "innan vi blev betrodda" respektive "betrodd". Det handlar om att han uppmärksammades av några chefer för sin kritik av hur det fungerade, betroddes med ansvar och växte med uppgiften. Berörda chefer uttryckte att de hade höga förväntningar på honom och han fick, 26 år gammal, sitt första chefsjobb med ansvar för 50 medarbetare.

Kuséns egen resa och hela den förändringsresa för motorverkstaden som han beskriver kontrasterar mot hur det ser ut i vissa offentliga verksamheter i dag där det är ledning och staber som tänker och där välutbildade akademiker i kärnverksamheten inte förväntas tänka, utan bara utföra (vilket var precis den situation som gällde för apberget) och jaga pinnar, eller som en handläggare i en myndighet uttryckte det:

"Det är demotiverande att inte bli behandlad som en tänkande, vuxen person. Blir omotiverad när andra talar om för mig vad jag ska göra."

Ovanstående citat skulle kunna vara hämtat ur en lärobok om motivation. Ett grundläggande mänskligt behov är autonomi, att känna att man har möjlighet att själv påverka och styra sitt handlande. Autonomi är ett av de psykologiska behov som bidrar till att förstärka vår inre motivation medan styrning som kontroll, kopplat med låga förväntningar, skapar omotiverade och oengagerade medarbetare. Det är i det här sammanhanget man ska förstå Pinks resonemang kring vikten av mening, självstyrning och mästerskap, men också regeringens tal om tillitsbaserad styrning. Rätt utformad ligger det en enorm potential i en annan, forskningsbaserad och mera ändamålsenlig styrning av offentlig sektor. Men då krävs att många, både politiker, chefer och inte minst många ledningsstaber som är inskolade i ett kortsiktigt kostnadstänkande, ändrar både sitt sätt att tänka och sitt sätt att utforma styrningen. Vi behöver en omfattande utbildning i ledarskap och i sättet att tänka både på politisk nivå och ute i statliga och kommunala förvaltningar. För att citera Söderfjäll:

I dagens snabbt föränderliga och hårt konkurrensutsatta arbetsliv så är organisationens förmåga att bevara och utveckla medarbetarnas vilja till att prestera och kontinuerligt utvecklas en av de viktigaste, om inte den viktigaste framgångsfaktorn. Dessvärre är många organisationer av idag organiserade och styra på ett sätt som knappast beaktar, stimulerar och tillvaratar människans naturliga och inneboende drivkrafter. Likaså utövas ledarskapet i många fall på ett sätt som, präglad av felaktiga antaganden om mänsklig motivation, leder till negativa konsekvenser för medarbetarna och för organisationen i stort.

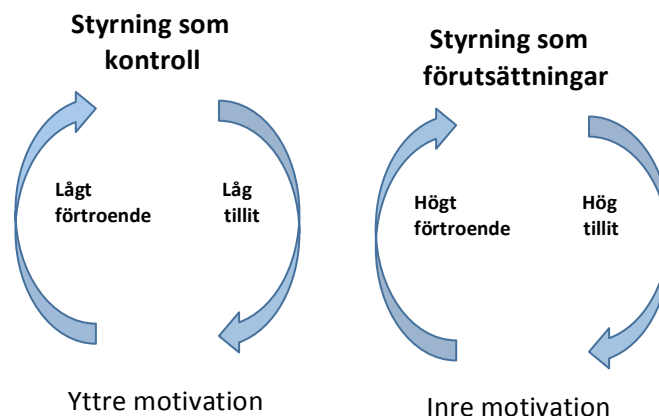
Forskningen kring resultatstyrning (performance management) visar att mätsystem, för att bli effektiva, måste få acceptans hos medarbetarna och att det är viktigt att föra dialog kring vad olika uppföljningsmått visar. När medarbetarna inte har förtroende för att uppföljningssystemet ger en rättvisande bild av arbetets kvalitet och komplexitet, utan som i pinnjakt, fokuserar ensidigt på en förment effektivitet, så riskerar detta att leda till olika former av statistikbeteenden (forskarna talar om "perverse beteenden"). Konkret innebär detta att uppföljningsmått blir viktigare än syftet med

verksamheten och att medarbetarna manipulerar uppföljningsmått så att det ser ut som verksamheten fungerar bra. Ett välfungerande mätsystem har dessutom mått och annan information som medarbetarna kan använda för självstyrning i t.ex. en arbetsgrupp.

Problemen med den styrning som Barber förespråkar, togs upp redan på 1980-talet av kvalitetsrörelsens förgrundsgestalt Deming. Han hävdade att styrning av den löpande produktionen med "targets" (kvantitativa produktionsmål) bl. a. medförde kvalitetsproblem, demoralisering av medarbetarna och minskat förtroende för ledningen.

Command & Control med toppstyrning baserad enbart på yttre motivation riskerar att leda till en ond cirkel där medarbetarna har lågt förtroende för ledningen och saknar drivkrafter för att göra ett bra jobb. Detta i sin tur gör att ledningen får låg tillit till medarbetarna: de tar inte ansvar och behöver därför styras hårdare. Som Kusén konstaterar så syns det inte i ett sådant system hur människor egentligen är, bara hur de blev.

Långsiktigt är den bättre strategin att skapa förutsättningar för en styrning som bygger på medarbetarnas inre motivation. Detta kräver, som Söderfjäll konstaterar, ett transformerande ledarskap. Självfallet finns det fortfarande betydande inslag av yttre motivation – lön, karriärutveckling mm, som är viktigt för de flesta av oss och som med Herzbergs terminologi är "hygienfaktorer". Med detta sagt handlar det ändå om att bygga styrning och ledarskap på förhållanden som förstärker vår inre motivation.



Det finns naturligtvis också goda exempel på tillitsbaserad styrning i offentlig sektor (även om det är svårt att finna i staten). Civilminister Ardan Shekarabi lyfte i sitt tal i Almedalen i somras fram hemtjänsten i Skönsmon (Sundsvalls kommun) som det bästa exemplet som han kände till. Det är med viss stolthet vi noterar detta, då vi var med och initierade det arbete som man – länge i motvind – har bedrivit i Skönsmon med sådan skicklighet och framgång under en följd av år. Vi har också regelbundet följt deras resa mot en helt annan typ av styrning; en styrning som grundas i förståelse av verksamheten som system och i de principer som bygger medarbetarnas inre motivation.

Skönsmon är för övrigt ett exempel som inte bara civilministern med rätta lyft fram. Det har även uppmärksammats såväl i TV som av SKL. Såväl Scantias motorverkstad som Skönsmon, vilka bedriver helt väsensskilda verksamheter, visar vad som går att åstadkomma med en styrning som har andra utgångspunkter än den av många omhuldade toppstyrning som Command & Control innebär. Att

inte ta tillvara medarbetarnas kompetens och motivation, vilket tyvärr är vanligt i dag, innebär en stor osynlig kostnad i många verksamheter.

Vi hoppas självfallet att både politiker och tjänstemän i offentlig sektor ska få upp ögonen för den potential som ligger i att anlägga systemsyn på verksamheten. En kommun som börjat denna resa är Söderhamn, där Robert Blank i Tankar om styrning i april beskrev hur man nu börjat arbeta med att utveckla kommunens verksamhet med systemsyn som grund. Systemsynen börjar också få fäste i en del statliga myndigheter även om det går trögt med att förändra sättet att tänka och det tar tid både att förändra tänkandet och att sedan förändra de systemfaktorer, t.ex. mål- och mätsystem, IT-system, regelverk, som i dag – trots ett gott syfte – i många fall motverkar ett effektivt resursutnyttjande av skattebetalarnas pengar.

Som Kusén konstaterar när sättet att tänka förändrades i Scania: ”Det handlade inte längre om att få folk att skärpa sig och prestera bra i det befintliga systemet. Det handlade nu om att tillsammans förändra systemet och skapa de rätta förutsättningarna för individer och grupper att lyckas.”

Kusén skriver också att det som skedde på Scania var ett paradigmskifte. ”Tack vare några få ledares nytänkande, positiva människosyn och kraft att driva igenom nya idéer kunde något nytt skapas. Genom nya antaganden om människans natur, verksamhetens syfte och organisationens och ledarskapets logik skapades en helt ny verklighet. Det som först drevs av några få individer blev sedermera en ny kultur.”

När får vi se ett sådant paradigmskifte i regeringskansliet, kommunstyrelser och ledningarna i myndigheter och kommunala förvaltningar? Var finns de individer som orkar driva utvecklingen så långt att det befintliga sättet att tänka förändras och vi får flera offentliga organisationer som visar att det går att bli ”så mycket bättre” och som kan bli förebilder för andra?

Lars Stigendal

September 2017