



Mikael Wallgren
Anders Kron
Convendor AB

Varför står pyramiderna kvar?

” Det är när man hittar den rätta mixen i dessa organisatoriska byggstenar som pyramiderna faktisk står kvar längre än till nästa trend.

Vi har i över 50 år diskuterat för- och nackdelar med hierarkiska organisationer. Under 70-talet infördes, kanske inspirerat av den allmänna tidsandan, ett försök med självstyrande grupper på Volvo Kalmarverken. Försöket resulterade i oklara ansvarsområden och minskad effektivitet och lades därför ner.

Under 80-talet var det decentralisering, platta organisationer, målstyrning och beställar-utförarmodeller som gällde, inspirerat av Janne Carlzons bok *Riv pyramiderna*. Det resulterade i organisationer där den ena handen inte visste vad den andra gjorde.

Trots de nedslående resultaten av tidigare försök, så valde offentlig sektor att härma privat sektor när de hamnade i kris i början av 90-talet. Då införde man liknande tankegångar under rubriken New Public Management (NPM). I mitten av 90-talet var fokus på processer och processkartläggning och i vissa fall (exempelvis Swedbank) infördes de som organisatorisk dimension, vilket ledde till en matrisorganisation med tillhörande oklara ansvar.

Under 00- och framförallt 10-talet har återigen rivande av hierarkier börjat

diskuteras under ledord som självstyrning, självorganisation, syftesdriven organisation eller tillsätsbaserad styrning, men väldigt lite av detta har blivit genomfört i konkret handling. Trots alla rivningsförsök tillämpar de flesta verksamheter idag någon form av hierarkisk organisation.

Vi kan konstatera att dessa, hela tiden återkommande generella universal-lösningar kring verksamhetens organisation, ansvarsfördelning, uppföljning och styrning inte fungerar. Istället måste lösningen på dessa frågor ta sitt avstamp i den aktuella verksamhetens affärs- eller verksamhetsidé, vision och syfte. Det är utifrån detta läge som man bör analysera behovet och finna sin anpassade lösning. En bra och fungerande lösning på problemen idag ligger inte i att kopiera trender inom management från tidigare tidsåldrar.

Slutsatsen blir att ordning och reda, det vill säga tydlig organisation, ansvarsfördelning och »byråkrati« faktiskt behövs ibland. Men i olika omfattning för olika typer av verksamheter. Det är när man hittar den rätta mixen i dessa organisatoriska byggstenar som pyramiderna faktiskt står kvar längre än till nästa trend inom management. ●