

Sustainability Circle

Anders Källström

Skapad: 2019-08-27. Uppdaterad: 2019-08-27

Artikel 8:

Från hierarki till *ad hoc*-rati.

Digitalisering i allmänhet och Smart Maintenance i synnerhet både kräver och möjliggör nya och effektivare *arbets*sätt. Det ställer i sin tur krav på hur vi *organiserar* oss.

Vi har ett arv att släpa på; Utvecklingen på 1800- och 1900-talen tvingade fram allt större organisationer. De största hade mer än en miljon anställda.

Många av de anställda saknade utbildning. De visste inte ens riktigt varför de skulle göra det de gjorde. Därför var det viktigt att de, helt enkelt, lydde.

För att leda dem utvecklades byråkratin. Vertikala organisationsstrukturer, ordergivning, befattningsbeskrivningar, budgetar och mycket annat skulle få alla att dra åt samma håll.

Problemet är att den vertikala organisationen i företag med så många anställda får väldigt många chefsnivåer. Det blir så att säga många kockar som skall vispa ihop soppan. En frågeställning som uppstår "på golvet" skall kanske besvaras sju nivåer ovanför golvet och måste på vägen upp passera alla sju nivåerna. Det tar tid, genererar missförstånd och orsakar konflikter. Dessutom riskerar känslan för verkligheten att gå förlorad. När beslutet väl är taget "där uppe" skulle det passera alla sju nivåerna på vägen ner, vilket tar tid, genererade missf ...

Effekten blir, för att ta ett av många exempel, att Toyota - med fem nivåer - tog platsen som världens största biltillverkare från General Motors - som hade 18.

Det skapade en efterfrågan på nya idéer. Och, en sådan var redan född:

Den 25 maj 1961 gav John F Kennedy amerikanska NASA i uppdrag att

... commit itself to achieving the goal, before this decade is out, of landing a man on the Moon and returning him safely to the Earth.

Varför? Jo:

We choose to go to the moon in this decade [...] not because they are easy, but because they are hard.

Hur skulle NASA lösa det? Allt som måste göras gjordes ju för första och sista gången och var extremt avancerat.

Jo, NASA skapade *adhocratin*. Världens främsta experter anställdes. I princip hamnade de i en enda stor bemanningspool. När "nästa" problem skulle lösas frågade sig projektledaren vilka experter han behövde och satte - ad hoc - samman en projektgrupp. När projektgruppen var klar upplöstes den. Även det ad hoc.

En expert kunde ingå i flera projekt samtidigt. Han kunde vara överordnad en annan expert i ett av dessa projekt och underordnad samma person i ett annat. Hierarkin var, i princip, avskaffad!

Status kom inte från en titel som angav hierarkisk nivå, utan från den respekt med vilken vederbörandes namn nämndes. Kompetens som ledde till resultat var det enda som gav en sådan respekt. De mest kompetenta experterna var med i flest avancerade projekt och är än idag, och långt efter sin död, legendariska stjärnor. DET är att göra en hållbar karriär.

Liknande arbetssätt hittar vi inom universiteten, inom kunskapsföretag som advokatbyråer, reklambyråer och konsultföretag och inom delar av kultursektorn.

Tillbaka till vår egen verklighet: Traditionellt underhåll har organiserats på traditionellt sätt. Underhållschefen leder en *avdelning* med hjälp av planer, ordergivning ...

Att leda Smart Maintenance, däremot, är snarare att leda en *företeelse*. Via *double loop learning* möjliggörs *upcycling* av "allt och alla" som orsakat de fel och brister som kan leda till haverier.

"Allt och alla" finns naturligtvis även utanför underhållsavdelningen och skall därför involveras. Smart Maintenance måste därför kommunicera med produktion, inköp, FoU, ekonomi, HR och, varför inte, ledningen, ja till och med externa leverantörer

och den lokala högskolan. Kommunikationen har inte lyckats förrän den leder till konkreta resultat.

Den gamla hierarkin skapar både synliga och osynliga gränser mellan dem som behöver träffas och är därför ett hinder för Smart Maintenance. Adhocratin däremot är en ständig uppmaning till de nya relationer som genererar nya lösningar på nya problem.

NASA lyckades. Den 20 juli 1969 landade Niel Armstrong och Buzz Aldrin på månen. Niel Armstrong sa ...

That's one small step for (a) man, one giant leap for mankind.

... och åkte välbehållen tillbaka till Jorden. Mission completed.

Nu är det Smart Maintenance tur att göra sin stora resa.

Det vi har gemensamt med Apolloprogrammet är att

... vi utvecklas genom problem, det är dem vi lär oss av.

... vi behöver mängder med olika sorters experter och att

... dessa måste samarbeta ad hoc - rakt över de byråkratiska gränserna - när så krävs.

Dessutom har vi till skillnad från Apolloprogrammet tillgång till internet och internet är den perfekta infrastrukturen för just adhocratier. Vem som helst kan kontakta vem som helst, när som helst, var som helst ...

Smart Maintenance är kanske inte lika spektakulärt som Apolloprogrammet. Men, kommer att göra betydligt mer nytta. Än idag vet vi inte *varför* det var rätt att åka till månen. Amerikanerna gjorde det ju bara, som Kennedy uttryckte det, för att det var svårt.

Vi, däremot, vet exakt *varför* Smart Maintenance kommer att göra nytta för mänskligheten. Och, det är ju inte så tokigt i ett perspektiv.