

Årsakstrappa

Bjørn Henrik Vangstein, FINN.no

5. september 2024



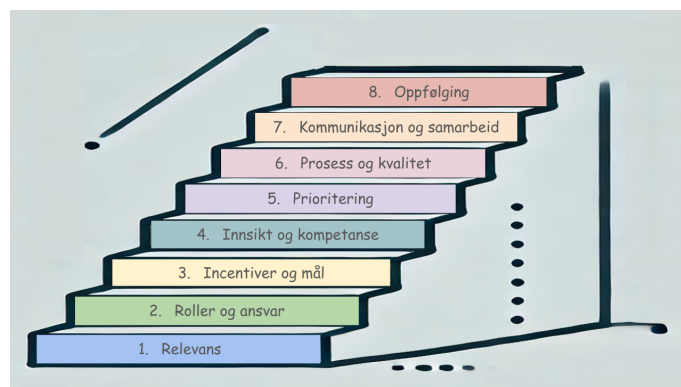
Årsakstrappa

Innen temaet kontinuerlig forbedring finner vi et stort utvalg av modeller og verktøy - det finnes så å si noe for enhver anledning. I denne artikkelen deler jeg en modell som vi har brukt ofte, men som dessverre er ukjent for mange: Årsakstrappa – ofte kalt bare Trappa. Trappa er en egenutviklet modell hovedsakelig basert på vår erfaring med problemløsning, og som har bevist sin nytte gjennom mange års bruk. Det finnes også andre lignende modeller, som for eksempel Bateson og Dilts logiske nivåer [1][2] og Scheins modell for organisasjonskultur [3], men de brukes som regel på andre måter.

Trappa er spesielt nyttig for å finne årsakene til “sticky problems” – problemer som du, uansett hvor mye du har forsøkt, ikke blir kvitt. Kanskje forsvinner symptomene midlertidig, for så å dukke opp igjen senere. Slike problemer har gjerne sine røtter i organisering, ledelse og samarbeid. De er som regel komplekse, delikate og kan involvere mange.

Trappetrinnene

Trappa består av åtte trinn - organisatoriske byggesteiner som må være på plass for å få en organisasjon, eller deler av en organisasjon, til å fungere stabilt over tid. Ifølge denne modellen vil det, før eller senere, oppstå et problem dersom minst ett av disse trinnene mangler. Vi antar derfor at dersom vi har et problem i organisasjonen, vil årsaken finnes i uklarheter i minst ett av trinnene i Trappa. Vi kan selvsagt ha problemer som skyldes andre faktorer enn disse, men vi kan se på disse trinnene som et slags minimumskrav til struktur. Det mest grunnleggende trinnet finner vi nederst, den er derfor nummerert i fallende rekkefølge.



Årsakstrappa

8. Oppfølging
7. Kommunikasjon og samarbeid
6. Prosess og kvalitet
5. Prioritering
4. Innsikt og kompetanse
3. Mål og incentiver
2. Roller og ansvar
1. Relevans

Trinnenes rekkefølge

En viktig egenskap ved Trappa er rekkefølgen på trinnene. Vi bør ideelt sett rette opp feil og mangler på trinnet med lavest nummer først. Legg merke til at det øverste trinnet, trinn 8 *Oppfølging* kan kobles tilbake til trinn 2 *Roller og ansvar*. Vi må vite hvem som skal følge opp. Det er altså en logisk sammenheng mellom trinnene, men denne logikken er ikke alltid åpenbar. Rekkefølgen er også basert på andre forhold. En svikt på et dypere trinn har større konsekvens, er vanskeligere og tar som regel mer tid å få rettet.

Praktisk bruk av Årsakstrappa

For å illustrere hvordan Trappa kan brukes til å analysere problemer, starter vi med en liten historie.

Glomma forurenses Oslofjorden

Klima- og forurensningsdirektoratet (**Klif**) har oppdaget at vannet i Oslofjorden er forurenset. Forurensningen kommer fra elva Glomma som renner ut ved Fredrikstad. Ved første blick ser det ut til at problemet treffer trinn 6 *Prosess og kvalitet*. Vannkvaliteten i utløpet av Glomma er for dårlig, og det må nødvendigvis skyldes noe som skjer med vannet på sin lange ferd fra Aursunden i Røros helt ned til Fredrikstad.

Klif kjenner Trappa godt, og starter på nederste trinn. Relevansen er de ikke i tvil om, og når de kommer til trinn 2 *Roller og ansvar*, henvender de seg til Fredrikstad kommune med problemet. Det er jo der det skitne vannet renner ut i fjorden, og det er denne kommunen som eier utløpet av Glomma. Direktoratet mener kommunen må prioritere å rense Glomma (trinn 5 *Prioritering* og 6 *Prosess og kvalitet*). Fredrikstad var imidlertid ikke klar over problemet, de har aldri målt vannkvaliteten, hverken i Oslofjorden eller i Glomma (trinn 4 *Innsikt og kompetanse*) fordi de ikke har mål om at Glomma skal være en ren elv (trinn 3 *Mål og incentiver*). Når Klif antyder at de vil vurdere å bøtelegge Fredrikstad (også trinn 3), påpeker kommunen at forurensningen det her er snakk om ikke slippes ut i Fredrikstad kommune, men lenger opp i elva. Det er ikke Fredrikstad kommunens ansvar (trinn 2 *Roller og ansvar*), og derfor ikke noe de kan bøtelegges for.

Glomma renner gjennom 26 kommuner og tre fylker, og direktoratet får et svare strev med å finne ut hvem som forurensar Oslofjorden. Det viser seg at ingen av kommunene har for høye utslippsverdier, det er summen av utslippene som er problemet. Direktoratet ender igjen opp på trinn 2 *Roller og ansvar* - hvem eier egentlig Glomma? Hvem har ansvaret for hele elva - fra ende til ende?

Dette leder til et møte mellom statsråden, en god del fagfolk og de 26 ordførerne. Statsråden innleder med et harmdirrende innlegg, og sier blant annet "hvis bare alle kommunene tar ansvar og viser samarbeidsvilje, vil dette problemet bli løst!". Ordførerne mener på sin side at de allerede har tatt sin del av ansvaret - det vil si sin del av Glomma. Dessuten hevder de at alle er veldig samarbeidsvillige, mens de nikker høflig både til høyre og venstre.

Saksbehandlingen fortsetter etter dette møtet. Statsråden syntes etter hvert det er vanskelig å forholde seg til 26 ordførere, og jobber lenge med å få opprettet en ny kommune - Glomma kommune. Den er tenkt å gå langs elvebreddene hele veien fra Røros til Fredrikstad. På den måten vil Klif kun ha én ordfører å forholde seg til (trinn 2 *Roller og ansvar*). Ikke overraskende blir forslaget møtt med håndfast motstand fra ordførerne, og derfor skrinlagt. Å påtvinge endringer i kommunegrensene er sjeldent populært på de kanter.

Statsrådets neste forslag er å stramme inn utslippsgrensene (trinn 3 *Mål og incentiver*) for samtlige kommuner langs elva. Ordførerne legger da frem en uavhengig granskningsrapport (Trinn 4 *Innsikt og kompetanse*) som viser at utslippene primært stammer fra industri og landbruk, og at de foreslåtte utslippsgrensene vil få store konsekvenser for arbeidsplassene langs hele Glomma. Strengere utslippsgrenser vil altså ramme statsrådets kjernevelgere. Stortingsvalget er nært forestående, og statsrådets stortingsplass er i utgangspunktet usikker nok fra før (trinn 2 *Roller og ansvar samt 3 Mål og incentiver*).

Departementet nedsetter derfor en hurtigarbeidende komite som får følgende mandat: *Å gjennomføre en grundig vurdering av mulige tiltak for å adressere forurensningsutfordringer i Glomma, med fokus på å identifisere og anbefale løsninger som sikrer langsiktig bærekraft og hensyntar miljømessige, sosiale og økonomiske faktorer i et fremtidsperspektiv.*

Innen den hurtigarbeidende komiteen rekker å fremme sin innstilling, dør dessverre all fisken i Oslofjorden¹. Både statsråden og ordførerne gråter sine krokodilletårer. Problemet er ikke lenger nødvendig å løse (trinn 1 *Relevans*).

Alle problemer blir før eller senere irrelevante. Det er bare å sitte stille og vente, så vil problemet til slutt forsvinne - i alle fall fra ditt bord. Motsatsen til denne strategien er kontinuerlig forbedring.



¹Den hurtigarbeidende komiteen sto for en betydelig forsinkelseskostnad[4].

Trappa og kontinuerlig forbedring

Å identifisere og løse problemer én gang for alle ved å finne rotårsakene er en viktig del av kontinuerlig forbedring. Til dette bruker vi egne metoder, som f. eks. “5 x hvorfor”, for å finne rotårsakene, men dette er i praksis lettere sagt enn gjort. Rotårsaksanalyser kan føre til komplekse, upresise og forvirrende årsakstrær som kan virke temmelig uangripelige.

Etter å ha fasilitert problemløsningsseanser i flere år, la vi merke til et tydelig mønster: de samme rotårsakene gikk igjen, nesten uansett hvilket problem vi analyserte – så lenge vi gravde dypt nok. Årsakene hang sammen i en logisk rekkefølge. Å rette en feil på ett nivå fikk ikke effekt før feil på et dypere nivå ble tatt hånd om først.

Vi endte opp med en slags universalnøkkel til å analysere en stor gruppe problemer knyttet til organisering, ledelse og samarbeid. Trappa har spart oss for mye arbeid. Rotårsaksanalyse kan være tidkrevende, men med denne universalnøkkelen forenkler vi oppgaven til å konkretisere trappetrinnene. Modellen gir oss også indikasjon på hvilken årsak vi må løse først, og hvilke vi kan la ligge inntil videre.

Kultur og struktur

Noen vil kanskje savne kulturelle faktorer i denne modellen. Det er imidlertid ikke alltid et tydelig skille mellom struktur og kultur. Det er mye sant i munnhell som “struktur skaper kultur”² og “kultur spiser strategi til frokost”. Men trinnene berører også kultur i den forstand at den beskriver hva som er normen - “slik gjør vi det her”. Hvis vi for eksempel sammenligner Forsvaret med grunnskolen, er dette poenget lett å se. Hvordan vi kommuniserer og samarbeider (trinn 2 *Kommunikasjon og samarbeid*) er forskjellig i disse organisasjonene. Vi kan gå enda lenger, og for eksempel sammenligne hvordan demokratiske valg gjennomføres i ulike land. I Trappa treffer dette trinn 6 *Prosess og kvalitet* - et trinn vi kanskje først og fremst forbinder med struktur. Men vi kan også si at Norge har en kultur for å gjennomføre demokratiske valg med høy integritet sammenlignet med enkelte andre land, f. eks. The Democratic People’s Republic of Korea (Nord-Korea).

Går vi dypere ned i Trappa, blir det enda lettere å skimte det kulturelle aspektet. Trinn 3 *Mål og incentiver* er nært knyttet til verdier, holdninger og motiver. I et kommersielt selskap vil mål og incentiver ofte være knyttet til økonomisk vekst og lønnsomhet. I f. eks. Den Norske Kirke finner vi ganske andre mål (“Meir himmel på jorda”).

Trinn 2 *Roller og ansvar* kan også knyttes til kultur. Har vi en flat struktur med høy grad av autonomi, eller har vi det motsatte - et tydelig hierarki med stor grad av kommandering og lydighet? Forskjellene kan til syvende og sist forklares med det dypeste trinnet: Relevans - hensiktsmessighet har en stor betydning for hvordan en organisasjon utvikler seg.

Koblingen mellom struktur og kultur forklarer også hvorfor det kan være vanskelig å endre selv ganske trivielle, praktiske rutiner - de kan ha dype røtter.



²Rekkefølgen kan snus.

Problemer i teamet

I de fleste tilfeller må vi formulere noen ja/nei-spørsmål på hvert trinn som passer til sammenhengen vi skal bruke Trappa i, som vi skal se i vårt neste eksempel. Dette eksempelet viser den vanligste måten å bruke Trappa på; å analysere et problem i et team. Det kan i utgangspunktet være diffust hva som faktisk er problemet, men vi antar at teamet i alle fall ikke er fornøyd med resultatene sine. Vi kan bruke Trappa til å stille teamet noen spørsmål om situasjonen, og vi starter øverst.

8. Oppfølging

- Følges teamets resultater opp i tilstrekkelig grad?
- Hvem følger opp?³

7. Kommunikasjon og samarbeid

- Fungerer kommunikasjonen og samarbeidet i teamet?
- Fungerer kommunikasjon og samarbeid med andre utenfor teamet?

6. Prosess og kvalitet

- Er det tydelig hvordan teamet skal jobbe for å skape resultater?
- Er det tydelig hva som er tilstrekkelig kvalitet på det teamet skal produsere?

5. Prioritering

- Er det tydelig hva som er teamets prioriteringer?
- Er det avklart hvem som skal prioritere?
- Prioriterer alle i teamet tilstrekkelig med tid og innsats?

4. Innsikt og kompetanse

- Har teamet tilstrekkelig innsikt, kompetanse og ferdigheter?
- Har de teamet er avhengige av tilstrekkelig innsikt, kompetanse og ferdigheter?

3. Mål og incentiver

- Har teamet og andre involverte tydelige, felles mål?
- Har teamet og andre involverte de samme incentivene til å nå disse målene?

2. Roller og ansvar

- Er det tydelig hva teamet eier og har ansvar for?
- Er det tydelig hvem som har ansvar for resultatene og prosessen for å nå dem?

1. Relevans

- Er teamets ansvarsområde, mål og leveranser fortsatt relevante for virksomheten?

Her kan vi ende opp med en liste med flere konkrete problemformuleringer som vi kan prioritere etter hvor dypt i Trappa de treffer, og så løse dem i tur og orden. Det er ikke uvanlig at problemer i teamet blir formulert som et samarbeids- og kommunikasjonsproblem som noen får ansvaret for å løse (trinn 7). Det kan være befriende først å stille spørsmål fra trinnet under (trinn 6) - er det tydelig for teamet hvordan jobbe (en tydelig prosess)? Hvis svaret er nei, er det ikke så underlig at teamet synes det er vanskelig å samarbeide. Vi ser at det å innføre en eller annen form for smidig arbeidsmetodikk i et team vil skape en viss orden på flere trinn samtidig, spesielt trinn 6, 5 og 2. Men ikke alle smidige metoder innebærer målstyring, og da vil vi før eller senere få problemer med trinn 3 og 8. Det er vanskelig å både prioritere og følge opp uten å ha tydelige mål.

³Vi kobler trinn 8 *Oppfølging* til trinn 2 *Roller og ansvar*.

Noen erfaringer fra det virkelige liv - de to vanlige mistenkte

Som nevnt i innledningen er Årsakstrappa en slagkraftig modell. Den er enkel, og kan brukes til å finne årsakene til mange typer problemer knyttet til organisering, ledelse og samarbeid. Det betyr imidlertid ikke at problemene alltid er enkle å løse.

Et fenomen er blitt tydelig etter mange års vandring opp og ned Trappa; de fleste organisasjonsproblemer har sin årsak i trinn 2 og 3: Uklare roller og ansvar, og uklare eller uheldige mål og incentiver. Det er antagelig mange grunner til dette, men det er likevel fristende å peke på et annet fenomen: en sterk trang til å lage matriseorganisasjoner eller andre former for funksjonell organisering. En matriseorganisasjon er basert på kryssende ansvarslinjer - de horisontale linjene krysser de vertikale. Det er i disse kryssene problemene oppstår, både på grunn av overlappende ansvar (eierskap) og motstridende mål og incentiver. Derfor er det ikke rart at vi ser at de samme problemene forblir uløste:

- Prioriteringskonflikter
- Maktkamper
- Trege beslutningsprosesser
- Høy kompleksitet

Jeg er overrasket over hvor lite kreative vi er når vi skal designe organisasjoner. Hvorfor organiserer vi oss nesten alltid i siloer - altså på tvers av de verdiskapende prosessene? Hvorfor ikke på langs, for en gangs skyld? Hvorfor klarer vi aldri å etablere Glomma kommune - selv ikke når fisken i fjorden dør? Skyldes det kultur eller struktur?

Referanser

- [1] Bateson, G. (1972, 2000). *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*. University of Chicago Press.
- [2] Dilts, R. (1990). *Changing Belief Systems With NLP*. Meta Publications.
- [3] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Inc Pub.
- [4] [Prioriteringssyndromet](#)

Årsakstrappa ©Bjørn Henrik Vangstein 2024.

[LinkedIn-profil](#).