

Horisontell kommunikation i vertikala organisationer

Tankar om
framtidens ledarskap

Abonnemangsrapport 87
Oktober 2001

Horisontell kommunikation i vertikala organisationer

Tankar om framtidens ledarskap

Abonnemangsrapport 87

Författad av Lisbeth Rydén

ISBN 91 85396 92 3

Samarbetsdynamik AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, 0586-72 61 21

email: info@samarbetsdynamik.se

webbsida: www.samarbetsdynamik.se

Rapporten kan beställas från:

MediaGraphic AB

Mölnadalsvägen 22

412 63 göteborg

031-335 85 40

email-info@mediagraphic.nu

© Samarbetsdynamik AB 2001

Förord

Denna rapport innehåller en mängd frågor och i princip inga svar. Det är helt medvetet eftersom jag tror att varje verksamhet och de som berörs av den själva måste fundera över de frågor som ställs. Rapporten tar bland annat upp kompetensutveckling, konflikthantering, mål, delaktighet, flexibilitet, tillgänglighet och hälsa. Områden som är viktiga för var och en att fundera över.

Det finns två grundläggande frågor som jag tror att alla måste ställa sig oavsett var eller med vad man jobbar. De är: Hur vill jag att min arbetsplats skall utvecklas? Bidrar det jag gör till den utvecklingen?

Det moderna arbetslivet innebär mer av personliga ställningstaganden och personlig delaktighet. Det som vi idag kallar det moderna arbetslivet rymmer många möjligheter, men kan för många också tyckas skrämmande och otryggt. Vad är / blir min roll i organisationen och vad förväntas av mig - som ledare, medarbetare, kund, leverantör?

Det är inga enkla frågor och svaren varierar mellan olika arbetsplatser och över tid. Det viktiga är att faktiskt ta sig tid till att fundera, reflektera och samtala kring dessa frågor. Jag hoppas att denna rapport kan vara ett bidrag till att börja fundera över några, bland många andra, viktiga frågor som rör framtidens ledarskap och organiserande.

Under de åtta månader jag hade förmånen att få vara tillsammans med Monica och Bengt-Åke i deras verksamhet kom jag i kontakt med en mängd olika människor och organisationer. Alla möten med dessa människor - formella och spontana - har på olika sätt bidragit till min utbildningstid på Samarbetsdynamik. Jag vill på detta enkla sätt tacka för den generositet alla har visat mig - vare sig det gäller kunskap, tid, skjuts, logi eller annat. Det har varit en tid som aldrig kommer åter, men som jag vet att jag alltid kommer att ha glädje och nytta av.

Ett alldeles speciellt tack till de som gjort denna rapport möjlig, det vill säga till Staffanstorps kommun och de politiker och tjänstemän som deltog i fokusmötena, mina före detta kollegor på Trampolinen i Lomma, min sambo Anders för att han har ställt upp under hela utbildningstiden, min pappa Sven för att han har sett till att jag har kunnat transportera mig mellan ställena i Skåne samt självklart till Monica och Bengt-Åke som inte bara gjort det möjligt utan varit själva förutsättningen både för utbildningstiden och den här rapporten.

TACK!

Dösjebro september 2001

Lisbeth Rydén

Bokens bakgrund och struktur - kommentarer som underlättar läsningen

Det du håller i din hand kan benämnas på många sätt - uppsats, rapport, skrift, bok etc. Det det egentligen är är ett samtal. Samtalet har olika källor långt tillbaka i tiden, men själva startskottet för att det samtal som här dokumenterats kommit till stånd får nog tillägnas Svenska Kommunförbundet och deras inbjudan till ett forskningsprogram om framtidens ledarskap hösten 2000.

Kommunförbundets inbjudan (eller inlägg om man så vill) redovisas inte här, men den ansökan (replik) som jag tillsammans med Staffanstorps kommun och Samarbetsdynamik lämnade in finns tillsammans med lite annat redovisad i **Del I** liksom de överväganden vi gjorde angående metod och tillvägagångssätt.

Vår ansats utgick från att föreställningar av typen ”vilket ledarskap jag tror kommer att vara konstruktivt i en framtid” inte kan studeras genom raka frågor och raka svar. Många forskare har påpekat att ingen utan mycket omfattande egna reflektioner kan redogöra rättvisande för sina så kallade underliggande handlingsteorier. De teorier man i första skedet redovisar som sina ställningstaganden är ofta bara en ytlig spegling av hur frågan diskuterats i de offentliga samtal man brukar delta i. De teorier man muntligt ansluter sig till är också sediment från sådana handlingsteorier man tidigare tillämpat med framgång men kanske sedan länge lämnat därför att situationen

förändrats. De föreställningar man berättar om är därför väldigt sällan helt i överensstämmelse med de föreställningar som påverkar vårt aktuella handlande. Dessa aktuella teorier måste snarare få visa sig i så som vi faktiskt handlar och såsom vi faktiskt samtalar om konkreta frågor med långsiktig bäring på den egna framtiden.

I Staffanstorps kommun planerar man just nu för ett nytt kommunhus. Detta skall under många år framåt fungera väl både som arbetsplats och för medborgarnas möten med kommunens politiker och tjänstemän. Vi föreställde oss därför att aktuella föreställningar om framtidens ledarskap skulle ligga tydligt inbäddade i så som man bland de berörda i kommunen samtalar kring utformningen av detta gemensamma hus. Dessa föreställningar skulle senare kunna kopplas till andra pågående resonemang i samhället om framtidens offentliga verksamheter och om det ledarskapet man där ser framför sig. Genom dessa kopplingar skulle det pågående samtalet både kunna ge underlag för vilka frågor som behövde belysas ytterligare i den lokala diskussionen och kunna rikta vår uppmärksamhet på generellt betydelsefulla aspekter att diskutera när det gäller utvecklandet av framtidens ledarskap.

Ansökan blev inte beviljad bland annat med motiveringen att det inte ansågs troligt att resultatet av arbetet skulle kunna vara tillräckligt generaliserbart eller praktiskt användbart. Trots att jag endast hade två månader kvar på min utbildningstid på Samarbetsdynamik ville jag ändå försöka, med de begränsade resurser som fanns, att pröva arbetssättet i verkligheten. Det innebar att den replik vi skickat till Kommunförbundet och där fått ett negativt svar nu ställdes direkt till anställda och politiker i Staffanstorps kommun.

Tre fokusmöten (samtal) om några timmar per gång genomfördes i februari kring praktiska exempel på utövandet av ett konstruktivt ledarskap samt hur det skulle kunna underlättas respektive försvåras genom utformningen av en fysisk byggnad. Mötena dokumenterades och skickades till deltagarna för justeringar och godkännande. De tre texterna som blev resultatet av fokusmötena ligger till grund för resten av arbetet, därför var det av vikt att de som deltagit i samtalet kunde känna igen sig i texterna och också acceptera att dokumentationen kunde få offentlighet. De tre samtalsdokumentationerna redovisas i **Appendix**.

Fokusmötena gav mig en mängd funderingar som jag sedan försökte ”samtala” om med olika författare och forskare utifrån deras egna texter. Det ”samtalet” gav i sin tur upphov till nya funderingar och frågor hos mig som jag också redovisar. Detta ”samtal” redovisas i **Del II**.

När jag var klar med Del II associerade jag det jag hittills skrivit till en arbetsplats som jag kände fungerade annorlunda än de flesta andra arbetsplatser jag varit på. Tanken var från början att göra en helt fristående beskrivning av vad som var hälsosamt med just denna arbetsplats, men istället blev det ännu en replik i det samtal som nu utvecklats till att handla om horisontell kommunikation i vertikala organisationer. Exemplet Trampolinen blev ett praktiskt exempel på det vi talat om på olika sätt. Resultatet av de samtal som förts med personal från Trampolinen finns redovisade i **Del III**.

Under hela tiden har jag ständigt fört samtal med mina handledare Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane på Samarbetsdynamik. Dessa samtal har säkert påverkat både det ena och det andra i boken, men all text har hittills i boken varit min egen. Jag har tolkat, valt struktur,

teman och litteratur, formulerat meningarna och så vidare och ansvarar därför också ensam för innehållet.

Den dokumentation över de olika samtal jag gjorde väckte naturligtvis också associationer hos mina handledare som har läst annan litteratur och gjort andra erfarenheter än vad jag har gjort. Detta har lett till att Bengt-Åke och Monica har bidragit med en egen replik i samtalet. Den redovisas i **Del IV**.

Så här skulle den här dokumentationen kunna fortgå i evighet och aldrig bli klar. Jag har däremot satt ner foten för i vilken utsträckning jag vill bygga ut den här dokumentationen just nu. Därmed inte sagt att samtalet har avslutats. Det enda jag vet är att en eventuell fortsättning får hitta andra kanaler eller fora för att dokumenteras. Det som jag personligen skulle tycka vore både en intressant och naturlig fortsättning på samtalet finns redovisat i det jag kallar Framåtord i **Del V**.

Jag hoppas att jag genom detta arbete har kunnat göra mig förstådd inte bara för det innehåll som finns i boken om själva sakfrågan utan också för på vilket sätt vi hade tänkt att bedriva ett utforskande arbete i Staffanstorp - en mängd olika aktiviteter med många inblandade som tillsammans skulle ge djup, höjd, bredd och mångfald i frågor som rör Framtidens ledarskap.

Jag hoppas också att denna introduktion till texten gör det lättare att förstå varför resultatet blev som det blev och hur de olika delarna hänger ihop.

Innehåll

Del I	Bakgrund till uppsatsen	1
	Varför ledarskap?	3
	Teoretisk förankring	5
	Metod och genomförande	9
Del II	Det konstruktiva organiserandet	11
	Inledning	13
	Att bidra till relevant kompetensutveckling	15
	Att hantera konflikter	18
	Att få alla att gå åt samma håll	23
	Att alla inblandade får möjlighet att delta	28
	Att bidra till en mer flexibel organisation	33
	Att bidra till tillgänglighet	37
	Horisontell kommunikation	41
Del III	Exemplet Trampolinen	47
	Ett hälsosamt arbete	49
	Så stärkte vi väven	55
	Horisontell kommunikation i praktiken	59

Del IV	Praktiska och generaliserbara aspekter av studien	67
	Att bidra till praktikens samtal	69
	Kollektiv förväntansstruktur	72
	Praktiska konsekvenser	77
Del V	Framåttord	85
	Appendix	89
	Referat från fokusmötena	91
	Referenser	103

Del I

Bakgrund till uppsatsen

Varför ledarskap?

Teoretisk förankring

Metod och genomförande

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Varför ledarskap?

I många organisationer finns det ett starkt fokus på ledarskapet / ledningen / chefen, och ofta att det inte fungerar. Det yttrar sig bland annat i att man har en väldigt stark positiv tro, eller snarare förväntning, på att ledaren kan ordna det mesta. Förutom de rent faktiska uppgifterna som ofta tilldelas ledaren / chefen skall han / hon också förstå, ”se” och bekräfta varje enskild medarbetare, driva utvecklingsarbetet, alltid finnas till hands - för medarbetare och för överordnade - bidra till en positiv stämning, kunna alla regler och policier, aldrig säga något oöverlagt, hålla alla informerade med mera med mera.

Den andra sidan av medaljen är att det inte är lätt att uppfylla alla och allas förväntningar. Chefen eller ledningen får därför ofta vara föremål för kritik så fort något inte fungerar. Ibland är det självklart befogat - av alla de som har arbetsledande uppgifter är det säkert några som borde ägna sig åt annat - men det är kanske ibland också enkel utväg. ”Det är någon annans fel, alltså behöver inte jag göra eller ändra på något.” Det gäller både uppåt och neråt i organisationen. Översta ledningen kan också säga att det är de underställda chefernas fel att något inte fungerar.

Det finns en mängd olika förväntningar på vad en chef skall och inte skall göra, både av den som är chef och dess omgivning. Ofta är dessa outtalade och kanske inte ens medvetna. Det kan till och med vara så

att det man säger inte stämmer överens med det man gör. Ledarskap är inte lätt och det är också utsatt för mycket trender och beskrivningar som ändras fortare än våra föreställningar om ledarskap.

Ovanstående är observationer som gjort att jag under min utbildningstid i Samarbetsdynamik valt att fördjupa mig i just ledarskapsfrågan.

Teoretisk förankring och metod

Ledarskap som social konstruktion

Forskning kring ledarskap kan göras från flera olika utgångspunkter. Jon Aarum Andersen (1995) tar upp tre huvudfåror i ledarskapsforskningen: ledning som personlighet, ledning som handling och beteende samt ledning som symbol.

Den tidiga ledarskapsforskningen ägnade sig främst åt att utröna om det fanns speciella egenskaper som utmärkte ledare. Var ledarskapsförmågan medfödd? Grunden för forskningen kan stå att finna i en lång tradition av intresse för ”idealmänniskan”. Forskningen kring ledarskapet som specifika personliga egenskaper har på senare tid återkommit bland annat i diskussionerna kring karismatiskt ledarskap.

Som en direkt reaktion på personlighetsforskningen fokuserades istället på vad ledaren gör, dennes handlingar och effekten av handlingarna. Synsättet är instrumentellt och bygger på att studera hur ledaren får andra människor att göra något i en bestämd riktning - nå resultat.

Att se ledarskapet som symbol kan förstås ur olika perspektiv. Det kan vara ledaren som symbol för verksamheten och dess resultat, men ibland även ledarens användande av symboler för att beskriva det ledaren vill att organisationen skall representera. Ännu en variant är att

se att allt ledarskap innehåller symboliska dimensioner, det vill säga ledaren uppfattas som förmedlare och skapare av mening.

Jag har i detta arbete tagit utgångspunkt i en text av Sven-Erik Sjöstrand (SOU 1999:69) där han beskriver ledarskapet som något som konstrueras i samtalet mellan bland annat ledare och ledda. Jag har valt den utgångspunkten eftersom jag anser att den bättre beskriver ledarskapets utveckling.

Enligt Sjöstrand sker konstruktionen av ledarskapet i samtalet, ”småpratandet”, mellan en mängd olika individer. Han skriver: ”Det som sker informellt i småpratandets form är inte enbart konstruktioner av ledarskap utan även ett exekverande av detsamma. M.a.o. ledarskap både (re)produceras *och utövas* (även) på dessa informella arenor. Det som därvid stabiliserar handlingarna är att det i samtalen över tiden utvecklas en någorlunda gemensam bild (hos ”ledaren” och ”de ledda”) av det genomlevda förloppet. Även om konstruktionerna med tiden förändras utvecklas ändå samtidigt ett slags deskriptivt sediment, som med tiden stelnar till gemensamma texter, byggnader och strukturer. Särskilt beständiga är de historiska föreställningarna om ledarskap som institutionaliserats, det vill säga de som över åren organiserats och lagras i såväl materiella som immateriella former (jmf till exempel universitet och läroböcker) eller som blivit en del av det oreflekterade; det ”taget för givna”.”

Om man utgår från att ledarskap konstrueras blir fokus i själva utforskandet inte att studera vad ledarna gör eller att försöka bestämma vilken sorts ledarskap som utövas eller strävas efter (av organisation eller individ). Det centrala blir istället att försöka få fram vilka före-

ställningar som styr individernas inställning till ledande och följande, eftersom det är föreställningarna som styr samtalet som i sin tur styr hur ledarskapet både blir till, uppfattas och vilka konsekvenser / effekter det får.

Vilka data behövs?

Om man utifrån den konstruktivistiska modellen vill forska kring ledarskap och dess utveckling har vi dragit slutsatsen att detta också måste ske på ett lite annorlunda sätt. Det skulle kunna vara teoretiskt möjligt att lyssna på ”småpratandet”, men i praktiken är detta inte görligt (i alla fall inte på den tid som finns till förfogande).

Att fråga ledarna och följarna om det ledarskap som utövas riskerar att i mycket hög grad färgas av de idealbilder / modetrender vi har tillägnat oss eller ”blir pådyvlade” - så skall en framgångsrik ledare göra, agera etc.

Om man, som jag här gjort, utgår från att ledarskapet skapas i samtal mellan människor blir det centrala i utforskandet att beskriva de föreställningar som ligger till grund för samtalen - inte att redogöra för själva samtalet. Våra föreställningar om ledarskap växlar inte lika fort som managementlitteraturen, omorganisationer eller kommunidirektörer kan göra. Dessa mer konstanta föreställningar om ledarskap visar sig i ”pratandet”.

För att kunna beskriva föreställningarna är min tanke att man, för att rikta uppmärksamheten från enskilda handlingar och enskilda perso-

ners egenskaper, skulle kunna prata utifrån det fysiska kommunhus som just nu håller på att beslutas om och växa fram, i alla fall på ritningar och prospekt av olika slag. Kommunhuset har också den fördelen att det ligger en bit in i framtiden. Det sätter fokus på lite annat ställe än det dagliga.

Metod och genomförande

För att kunna samla de data som behövs blir det naturligt att välja samtal som form. Med samtal menas i detta fall samtal i grupp, så kallade fokusgrupper. Fokusmötena kommer att dokumenteras och gå tillbaka till deltagarna för korrigerande och justering. Eftersom det är en kvalitativ metod är det viktigt att de data som framkommer och sedermera sprids är sanna i den mening att deltagarna känner igen sig. Hela studien bygger på att data är trovärdiga och det bästa sättet att kontrollera trovärdigheten är att ge flera tillfällen till reflektion, korrigerande etc. De data som framkommer kan sedan byggas på och kompletteras i en allt större krets av berörda. Detta arbete skulle kunna ske i all evighet.

När deltagarna är överens om att data beskriver det de ville ha sagt (med vilket menas att samtalen har täckts in och att texten inte är påfylld med påhittad information), vidtar tolkningsfasen. Eftersom det valda angreppssättet fordrar tolkningar av data är det även här av största vikt att de tolkningar som görs kan härledas till den överenskomna datainsamlingen samt att tolkningarna som sådana inte känns främmande. Kan de berörda (både de som deltagit i samtalen och de som inte gjort det) känna igen sig i tolkningarna är det ett mått på trovärdigheten.

Med hänsyn tagen till tid och tidpunkt genomfördes tre fokusmöten under samma vecka. De har således haft samma ingång / frågeställning istället för att bygga på varandra. Ingången för respektive fokussamtal blev att fråga efter:

Praktiska exempel på utövande av ett konstruktivt ledarskap samt hur det skulle kunna underlättas / försvåras i en fysisk byggnad

Personalen i det som skall bli det nya kommunhuset, cirka 120 personer, bjöds in till två träffar under arbetstid och politiker i fullmäktige, cirka 60 personer, bjöds in till ett möte på kvällstid.

Referaten från de tre fokusmötena redovisas i sin helhet i Del IV. Både referaten och den övriga texten i uppsatsen står jag ensam ansvarig för, även i de delar den har gått igenom och godkänts av deltagarna.

Efter fokusmötena har referaten tillsänts deltagarna och korrigeringar har gjorts. Den text jag själv skrivit, baserat på fokusmötena, är främst att se som en fortsättning på samtalet. Jag har i ”min replik” delat upp svaret i en ”litteratertext” och en ”egna funderingar”. När jag arbetat med fokusmötena och referaten har några tema växt sig starkare än andra. Dessa tema har jag sedan genom litteraturstudier försökt hitta texter som går lite på tvärs mot traditionen eller som har haft ett lite annorlunda perspektiv.

Litteraturstudierna har i sin tur gett upphov till egna funderingar och frågor. Den rapport som du håller i din hand är därför fylld med fler frågor än svar - men sånt är väl livet?

Del II

Det konstruktiva organiserandet

Inledning

Att bidra till relevant kompetensutveckling

Att hantera konflikter

Att få alla att gå åt samma håll

Att alla inblandade får möjlighet att delta

Att bidra till en mer flexibel organisation

Att bidra till tillgänglighet

Horisontell kommunikation

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Inledning

En svårighet med fokussamtal är att det blir väldigt mycket data. Samtalets innehåll blir inte lika stringent som om jag hade ställt klart definierade frågor med enkla svarsalternativ som vid en enkät eller en strukturerad intervju. Det är också fokusmötenas starka sida. Om mina frågor är ointressanta eller svåra att förstå, märks det. Då pratar man om andra saker, dvs det som intresserar en och som man själv tycker är relevant.

Hur som helst så innebär den stora datamassan att jag har valt några tema av många fler möjliga, att fördjupa mig i. De tre referaten från fokusgrupperna finns i Appendix, så att du som läsare själv kan ta ställning till de val jag gjort. De områden jag valt är:

- * Att bidra till relevant kompetensutveckling
- * Att hantera konflikter
- * Att få alla att gå åt samma håll
- * Att alla inblandade får möjlighet att delta
- * Att bidra till en mer flexibel organisation
- * Att bidra till tillgänglighet

Det finns en sjunde punkt och det är ”Att bidra till att man mår bra”. Den återkommer jag till i Del III där jag har försökt beskriva en för mig hälsoskapande verksamhet.

Min ambition är inte att göra en fullständig litteraturöversikt eller propagera för ett "rätt" sätt att handla och tänka. Min ambition är snarare att, utifrån de idéer och tankar om konstruktivt ledarskap som framkom i fokussamtalen, försöka göra ett inlägg i den fortsatta diskussionen.

Ledarskap är en del av det organiserande som försiggår i organisationen. Att utöva ett ledarskap förutsätter att det finns något eller någon att utöva det på. Utan organisation - ingen ledare. Det innebär att alla delaktiga i organisationen också på olika sätt deltar i konstruktionen av föreställningarna om ledarskapets, medarbetarskapets och organiserandets roller och syften. Det innebär i sin tur att diskussioner och samtal kring organisering, medarbetarskap och ledarskap är något alla skall / bör / kan delta i på ett konstruktivt sätt. Jag hoppas att detta inlägg kan tjäna som en, av många utgångspunkter, i detta, som jag menar nödvändiga, samtal.

Jag kommer i nedanstående text att omväxlande skriva chef, ledning, ledarskap. Jag har inte ägnat mig åt att definiera det ena eller det andra. Vi har alla säkert en mer eller mindre bestämd uppfattning om vad som är vad, men i det här fallet har användningen av de olika begreppen ingen djupare mening än rent språklig.

Att bidra till relevant kompetensutveckling

Att få växa, att bli utmanad och att få relevant kompetensutveckling var ord som återkom i fokusgrupperna. Jag har tolkat dem som olika sätt att beskriva att det är konstruktivt när ledningen bidrar till att alla kan få den möjligheten. Frågan jag har ställt mig är "Hur kan man veta vad som är relevant kompetensutveckling?"

Kompetensutveckling genom ändrad förståelse

Jörgen Sandberg (1994) skriver i sin doktorsavhandling att kompetens inte i första hand utgörs av en uppsättning kunskaper och färdigheter. Kompetensen ligger i stället i hur man förstår sitt arbete. Han visade att människor med likartad "kompetens" och med samma arbetsuppgifter utvecklade sina kunskaper och färdigheter olika beroende på att de hade olika förståelse för sitt arbete.

Hos Sandberg var det motoroptimerare som var föremålet för hans intresse. Han delade upp motoroptimerarna i tre olika förståelsegrupper efter vad de själva berättade om sitt arbete. De tre grupperna var 1) att förstå sitt arbete efter de olika delarna i motorn 2) att förstå sitt arbete efter hur de olika delarna samverkar och 3) att förstå sitt arbete efter hur kunden upplever motorn.

Samma resonemang skulle kunna gälla vid helt andra arbeten och antalet ”förståelsegrupper” skulle kunna vara fler eller färre, det viktiga är principen - *beroende på hur man förstår sin uppgift utvecklar man sin kompetens för arbetet.*

Om man tar utgångspunkt i Sandbergs resonemang får det ett antal konsekvenser. Traditionellt utgår man antingen från organisationen och gör en beskrivning av vilken kompetens man söker för respektive befattning eller så rekryterar man kompetens så får organisationen bildas efterhand. Både dessa synsätt kan leda till missförstånd om Sandberg har rätt.

I Sandbergs modell utvecklar sig kompetensen efter hur man förstår sitt arbete, vilket gör att man inte kan veta vilken kompetens man ”skall rekrytera” eftersom den utvecklar sig i arbetet. Det gör att frågorna vid en rekryteringssituation, enligt Sandberg & Targama (1998), bör kompletteras med frågor av typen: Hur uppfattar den sökande sin tilltänkta roll i företaget och rollfördelningen i förhållande till företagsledning, medarbetare, andra avdelningar etcetera?

Likadant är det med traditionella utvecklingsinsatser, där man skall lära sig olika moment eller faktakunskaper. Två personer kan lära sig samma sak, men tillämpa dem helt olika därför att förståelsen är olika. Mycket av den kompetensutveckling (utbildning) som många genomgår kan därför vara bortkastad eftersom det inte leder till ökad förståelse. Man kan lära sig nya saker, men om inte förståelsen har förändrats eller är relevant från början, kommer inte de nya lärdomarna riktigt till sin rätt. För att få till stånd en kompetenshöjning krävs således en kvalitativt annorlunda förståelse.

Vad är förståelse?

Sandberg & Targama menar att det inte finns en definition av förståelse. De redogör däremot för tre grunddrag hos det de kallar förståelse. Det första är att varje människa skapar och utvecklar sin egen förståelse. Den skapas genom de intryck vi får, främst genom vår interaktion med andra människor. Eftersom vår förståelse är en del av oss själva kan vi inte heller distansera oss från den och redogöra för den. Trots att vi inte själva kan redogöra för den visar den sig i samtal och samspel med andra, vilket kan leda till att både andra och vi själva blir medvetna om den.

Det andra grunddraget är att den ”betecknar den mening eller innebörd som en viss aspekt av verkligheten har för oss”. Faktakunskaper och värderingar smälter samman och gör verksamheten begriplig och hanterlig via en förståelse som utgör en oupplöslig helhet. Det tredje grunddraget är att förståelsen är i ständig utveckling. Antingen genom att man förfinar och fördjupar sin förståelse eller att den blir påtagligt annorlunda.

Egna funderingar

Hur kan man jobba med att ändra eller vidga sin egen och andras förståelse för arbetet? Det är ju inte en egenskap som man genom övertalning kan få någon att anamma. Förståelse är förståelse och den är min egen. Det är bara jag som kan ändra min förståelse. Den utvecklas hela tiden genom intryck utifrån - via böcker, samtal med mera. Vad får det för konsekvenser för hur vi organiserar oss och vilken kompetensutveckling blir relevant om man ser det på det här sättet?

Att hantera konflikter

I fokusgrupperna framkom det att en chef ibland fick agera domare eller diplomat vid konflikter. Det var bra att det fanns möjlighet, men ännu bättre när det inte behövdes. Det konstruktiva ligger i att använda domar- eller diplomatfunktionen som en allra sista utväg. Att som chef bidra till andra sätt att lösa problem eller fatta beslut blir i så fall konstruktivt.

Fler och tydligare beroendedilemman

Sven-Erik Sjöstrand (SOU 1999:69) har definierat ledning och ledarskap som något man tar till när man på det horisontella planet inte klarar av att hantera de konflikter och problem (beroendedilemman) man möter. Tian Sörhaug (1996) konstaterar i anslutning till Sjöstrands uppfattning att de vertikala strukturernas viktigaste funktion är att skydda medlemmarna från sådant våld de kan utöva över varandra. Ordet ”våld” kan missförstås och associera till misshandel. Vad Sörhaug menar med våld är att beroendedilemman hanteras så att vissa personer och grupper alltid upplevs vinna fördelar på de andras bekostnad.

Genom att aktivt tillse att detta inte sker och att förhållandena ordnas så att konfrontationerna blir hanterbara och fördelningen upplevs som

rättvis avlastas medarbetare längre ner i den vertikala linjen den horisontella frustration som olika beroendedilemman skapar.

Wennberg och Hane (1999) pekar på att dessa lösningar också har oönskade effekter. De vertikala strukturerna blir lätt en befrielse från att aktivt medverka till att lösa de beroendedilemman man själv ingår i och ta ett horisontellt ansvar. I en överordnad vertikal position kan man lätt flytta skuld och ansvar för dåliga förhållanden nedåt i linjen och i en underordnad position kan man på samma sätt flytta ansvar och skuld uppåt i linjen. Genom att flytta skuld och ansvar på varandra undviker man att medverka till de kreativa horisontella lösningar som är en förutsättning för att beroendedilemman skall kunna lösas.

I en traditionell organisation minimeras antalet anledningar till konflikter genom att varje befattning är klart avgränsad när det gäller vad man får respektive inte får göra. Det är klart vem som bestämmer och handlingsutrymmet för den enskilde är starkt begränsat. En mer modern organisation bygger på att man samarbetar och kommer överens om vad som ska göras, hur saker skall utföras och av vem det ska göras. I ett samarbete där man "tvingas" att ta ställning till olika saker på ett annat sätt än tidigare och som bygger på att man är beroende av andra för att det som skall bli gjort blir gjort blir konflikterna både fler och tydligare.

Att lösa konflikterna på samma sätt som tidigare - genom att chefen eller annan utsedd i organisationen får agera diplomat eller domare - blir oftast inte görligt. De flesta konflikter måste lösas löpande och av de inblandade för att få långsiktig acceptans.

Många konflikter måste ofta lösas på direkten, man kan inte samla hela arbetsgruppen och rösta om det varje gång. Om det förs diskussioner om vilka grundläggande principer som bör ligga till grund för konfliktlösning och beslutsfattande i verksamheten skulle det kunna underlätta den enskilda situationen. Att lösa konflikter eller fatta beslut - stora eller små - kräver övning och erfarenhet.

Om till exempel rättvisa är ett önskvärt resultat av ett beslut, exempelvis vid lönesättning, måste diskussioner om rättvisa ha förts. Vad är rättvisa löner, är det lika mycket åt alla? Om inte, vilka kriterier skall ligga till grund och hur mycket skall varje kriterium väga in? Om inga sådana resonemang förts kan chefen troligen inte heller sätta det som upplevs som "rättvisa löner". Om man inte är van att diskutera, argumentera och reflektera är det också svårt att få förståelse för de beslut man fattar och de bevekelsegrunder som ligger till grund för dem - kloka eller ej.

Kommunikativt organiserande

Erik Oddvar Eriksen pekar på skillnaderna i en traditionell (strategisk) organisation och en mer modern (kommunikativ) när det gäller beslutsfattande. Han skriver: "I en strategisk ledarskapsmodell reagerar aktörerna på sanktioner. Beteendet styrs av yttre stimuli istället för av kunskaper, insikter och goda argument. Det innebär att man kan få till stånd ett ändrat beteende utan att aktörerna behöver förändra sina uppfattningar. Resultatet blir ett samarbete som bygger på en form av betingning. Aktörerna samarbetar bara när de kan tjäna på det."

I en kommunikativt inriktad organisation är det däremot argumentens styrka som är det viktiga - inte röstläget, makten, funktionen eller professionen. I den organisation Eriksen utforskat - ett norskt sjukhus - har dialogen gjort det möjligt att ”problematisera varandras situationsdefinitioner och tolkningshorisonter”.

Arbets sättet lade grunden till diskussioner om alternativa sätt att beskriva, förstå och lösa problem. Den tid som lades ner på problemlösning togs igen genom ökad effektivitet vid genomförandet.

Egna funderingar

I alla organisationer finns det både vertikala och horisontella relationer och kommer, enligt min bedömning, alltid att finnas. Även om man som person eller organisation föredrar det ena eller det andra och målmedvetet strävar åt det ena eller andra hållet kommer det alltid att finnas både ock. Det svåra är att veta när det vertikala respektive det horisontella är eftersträvansvärt och vad det får för konsekvenser på kort och på lång sikt.

Att helt delegera ansvar kan ses som en horisontell handling, men om det ”delas ut” för att själv slippa bli inblandad i frågan och kanske till och med ha någon annan att skylla på är det en extremt vertikal handling. Om strukturen är starkt vertikal och det är önskvärt, är det lika bra att inse det och handla därefter, annars kommer det att bli en ”låtsasverksamhet” där man ger med ena handen och slår med den andra (bildligt menat).

När är det önskvärt med en vertikalt respektive horisontellt inriktad organisation? Hur kan man lära sig känna igen den ena situationen från den andra? Hur kan man kunna organisera sig så att det som behöver diskuteras och reflekteras horisontellt respektive vertikalt både kan samtalas om och förstås så att man kan hantera krockarna?

Den horisontella delen har fått ett starkare fäste i arbetslivet under senare tid. De allt fler och tydligare beroendedilemma som detta har medfört - hur löser man dem? Genom att gå på den vertikala linjen - att kräva bättre befattningsbeskrivningar, mer information, fler regler? Eller genom den horisontella där man genom kommunikation kommer överens om hur man vill ha det? Går det till exempel i en offentlig sektor som till stora delar bygger på regler, lagar och politiska beslut? Vilken balans mellan horisontalitet och vertikalitet är önskvärd, effektiv, ändamålsenlig eller vilka kriterier man nu vill gå efter?

Att få alla att gå åt samma håll

Att ha tydliga och samma mål, att alla skall gå åt samma håll, att sträva mot konsensus var exempel på konstruktiva insatser som en chef bör bidra till. Jag har valt att ta min utgångspunkt i konsensus och vilka effekter det kan ha.

Konsensus - svenskt ledarskaps kännetecken

Edström & Jönsson (Czarniawska, (red) 1998) har gjort en djupdykning i olika nationella särdrag vad det gäller ledarskap. De har funnit att ett av de mest utmärkande dragen för Sverige är just strävan mot att nå samförstånd - konsensus. Fördelarna kan antagligen lätt förstås eftersom det har uttryckts som konstruktivt. Nackdelarna är att denna strävan efter samförstånd kan drivas lite för långt och leda till att man undviker konflikter, vilket i sin tur kan leda till otydlighet.

Otydligheten kan leda till olika saker. Det ena är att eftersom det inte ges direkta, exakta order finns det utrymme för den enskilde medarbetaren att forma uppdraget efter eget huvud. Eventuella oklarheter kan förtydligas efter hand och ger därför anledning till fördjupad dialog om vad som skall utföras. Problemet "ägs" av medarbetaren. Problem kan uppstå om den fördjupade dialogen inte kommer till stånd. Speciellt om (man tror att) chefen redan från början egentligen har en klar bild

av vad som skall göras och hur. Då blir det som skulle kunna vara ett handlingsutrymme snarare en källa till ökad osäkerhet och en kvalificerad gissningslek.

I diskussionen om tydlighet skulle jag också vilja skilja på ”precis” och ”exakt”. Att vara precis ökar handlingsutrymmet för den som skall utföra något. Att vara exakt minskar handlingsutrymmet. Som illustration kan en exakt fråga ”Har du tändstickor?” bara besvaras med ja eller nej. Om man istället är precis och säger att ”jag behöver värme eftersom jag fryser” kan hjälpen bestå i en filt, en kram, en tändare osv. Det blir lättare att samarbeta om man förstår situationen eller frågan mer precist eftersom man kan delta i att hitta lösningar.

Gemensamma mål

För att det ska fungera med ”otydliga order” förutsätter det, enligt Edström & Jönsson, att man har ”en gemensam uppfattning om mål och problemställning”. I arbetet med att skapa konsensus innebär det att alla måste få vara med i diskussionen och beslutsfattandet. I sådana fall är det en fördel om utgångsförslaget är otydligt så att det kan preciseras under diskussionen, annars blir strävan efter konsensus bara en fråga om vilka förhandlingspositioner man har och ett alibi för att övertyga någon om att alla skall tycka som ”jag”.

För att otydligheten skall vara öppnande till sin karaktär är, enligt Edström & Jönsson, ett krav att man är överens om målen samt att man löpande kan precisera uppdraget tillsammans. Det förutsätter att det finns tillfällen till dialog både om målen och om uppdraget.

De skriver vidare att om man bara är överens om målen kommer automatiskt de olika aktiviteterna att samordnas mot dem, eftersom man har förtroende för medarbetarna. Problemet blir då kommunikation. Dialog är enligt deras undersökning den effektivaste formen av kommunikation då det ger tillfälle till korrigerande av budskapet om man märker att det uppfattas annorlunda än avsett.

Egna funderingar

Det är med bakgrund av ovanstående lätt att få en kluven inställning till otydlighet. När är tydlighet bra och när är det inte? Och den dialog som förutsätts vid otydlighet - hur får man till stånd den och vad skall den handla om. Att gå till chefen (eller annan) för att få uppdraget förtydligt - hur ofta kan man göra det innan man själv (eller chefen) tröttnar. Att jag inte förstår uppdraget kanske inte beror på medveten otydlighet just i det här fallet? Och om inte uppdragsgivaren är tillgänglig, hur gör jag då? Frågorna är många och måste lösas praktiskt. Den stora frågan blir då: Hur kan vi på olika sätt bidra till en dialog som öppnar för fortsatta gemensamma diskussioner om lösningar istället för att det stannar samtalet?

Det andra som slår mig är påståendet att alla måste ha samma mål för att otydligheten skall kunna fungera. Varför är det ett påstående eller en strävan som (nästan) aldrig ifrågasätts? Varför måste vi ha ett gemensamt mål och vad har det för praktisk nytta? Kan vi fatta bättre beslut i vardagen? Kan vi bättre förstå varför vi är på jobbet? Eller har det andra funktioner?

Mål skall enligt de flesta uppräknings vara utmanande, men realistiska, mätbara och tidsbestämda. Hur kan man komma fram till ett mål som gäller för ”alla” om ovanstående skall uppnås? För att ”målet” skall kunna gälla och accepteras av många brukar man prata om en vision som skall kommuniceras och styra organisationens medlemmar ”åt rätt håll”. Visionen kan formuleras genom ett förankringsarbete där alla får vara med eller av ledningen, men när den är formulerad gäller den.

I de organisationer jag har arbetat har det oftast funnits tydliga mål eller en vision. Det är bara några få av dem som har varit till hjälp i det dagliga arbetet. De som har varit behjälpliga är de mål som är så praktiskt förankrade att de är en naturlig del av verksamheten. Visioner av typen: ”Att bli världens bästa/största flytande reseföretag” hjälper inte mig i mina vardagsproblem. Det är bara en vision som företagsledningen kan ha hjälp av (och för övrigt de som troligen formulerat den).

Varför måste alla ha samma mål - räcker det inte med att mina mål inte går på tvärs med andras? Att vi däremot vet vilka mål andra har underlättar arbetet att inte sabotera eller att välja att stödja andras mål. I ett fotbollslag är det sällan någon tvekan om vad som är målet eller åt vilket håll det ligger eller varför det är bra att slå in bollen mellan stolparna och ribban. Trots det, är det ibland inte alldeles självklart hur man skall relatera sina diskussioner om träning, spelstil med mera till det tydliga målet.

Jag tror att det behövs något annat för att vi skall kunna föra relevanta diskussioner om vår verksamhet och hur den skall utvecklas. En tanke är att det i verksamhetsnära problem behövs något annat än ett mål för

att kunna relatera både diskussioner och beslutsfattande till. Jag kallar det referenspunkt.

En referenspunkt kan vara många olika saker och variera beroende på verksamhet. I en verksamhet kan det vara trygghet, i en annan flyt, i en tredje rättvisa och så vidare. Om en sådan referenspunkt finns kan alla diskussioner och beslut relateras till det. Bidrar det jag gör just nu till trygghet, flyt, rättvisa? Diskussionerna blir troligen också annorlunda om man kan "haka i" en övergripande princip istället för att fundera över om det jag gör just nu bidrar till att avkastningen på aktierna blir x procent eller att vi totalt under året producerar x antal enheter.

Jag lyssnade en gång på en som varit med om att bestiga K2 (ett högt berg). Målet med expeditionen var mycket tydligt - minst en av dem skulle nå toppen. Men det som styrde deras diskussioner om hur och när det skulle göras, hur arbetet och samarbetet skulle organiseras med mera hade en annan riktning - det jag ovan kallar referenspunkt - nämligen överlevnad. Att överleva var grunden till alla beslut som fattades och det var den övergripande principen som alla handlingar relaterades till.

Vilken referenspunkt är det som styr mig och min avdelning i de diskussioner och samtal vi för? Har vi en gemensam eller har vi olika? Behöver vi en gemensam eller räcker det att vi förstår varandras?

Att alla inblandade får möjlighet att delta

Att alla ges möjlighet att vara med, att allas kunskaper tas till vara, att alla får möjlighet att träffas, att det är vi - inte dom och vi, är kommentarer som jag har valt att ta in under samma tema. En deltagare hade erfarenhet av en omorganisation där alla inblandade - politiker och tjänstemän på olika nivåer hade varit med från början. Det hade upplevts som konstruktivt - att ingen lämnades utanför och att olika perspektiv kom med.

Att styra med text

Gunnar Ekman (1999) skriver i sin doktorsavhandling att det finns en föreställning om att få kan styra många genom texter (lagar, regler, policies mfl). Det gäller många organisationer, men i synnerhet offentliga organisationer. Min tolkning av det är att det också uppfattas av många som det enda, eller i varje fall det viktigaste, sättet att styra.

”Politiker och organisationsledningar formulerar en uppsjö av texter som förväntas styra andra människors praktik.” I offentliga organisationer blir varje anställds beslutsunderlag och agerande extra viktigt eftersom det är ”politik i praktik”. En polis omvandlar kriminalpolitiken till praktik, lärarna skolpolitiken och så vidare.

I en komplex verksamhet, som offentliga sektorn i allmänhet tillhör, kan man inte producera texter som beskriver varje enskild situation och hur den skall hanteras. Texterna blir därför av en mer abstrakt karaktär än den skulle kunna vara i en ”enkel” verksamhet.

Hos polisen (som Ekman har koncentrerat sig på) har man märkt att texterna inte styr så mycket som man trodde / önskade. Slutsatsen har ofta varit att texterna inte har varit tillräckligt bra, omfattande, tydliga... och så har man gjort nya texter. Det vill säga ju svårare det är att styra genom texter ju mer text produceras. En paradox enligt Ekman.

Det finns många anledningar till att texter inte styr det dagliga arbetet. Några är: det är omöjligt att känna till alla relevanta texter, texter tolkas på grund av abstraktionsnivån eller obegriplighet, resurser saknas att göra det som står, egenintresset eller professionen står i konflikt med texten.

Texterna är ju en form av garant för att till exempel skattemedel används till det politiker har bestämt och att likabehandling av medborgare kan säkerställas. Texterna blir därför inte oviktiga för det dagliga arbetet, men de kan däremot inte exakt styra varje situation. Framförallt de abstrakta texterna tolkas hela tiden i, och i anslutning till, utövandet av arbetet. Tolkningsprocessen sker i ”småpratet” - i korridorerna, på fikarasten etcetera.

I småpratet (som kan handla om annat än arbetet) visar sig andra saker än människors tankar och intentioner och ”resulterar i mer eller mindre klart formulerade föreställningar om vad som är bra/dåligt, gott/ont eller lämpligt/olämpligt”. Genom småpratet hanteras inte bara texterna

utan då byggs även förtroendet för varandra upp, normer reproduceras och motstridiga krav hanteras.

Ovanstående kan vara en bidragande faktor till att det inte alltid blir som man (någon eller några) tänkt, men också varför det kan bli annorlunda (bättre) när fler deltar i småpratet / samtalet.

Egna funderingar

Strävan att alla skall få möjlighet att delta och att deras kunskaper och synpunkter kommer till nytta kanske inte uppfattas som kontroversiellt, men inte desto mindre är det inte helt ovanligt att man känner att det man vet inte tas hänsyn till.

Eftersom ”alla” kan vara väldigt många människor sker det hela tiden praktiska avgränsningar för vilka som kan delta i olika processer. En av svårigheterna ligger då i att göra en balanserad avvägning av var man själv väljer att delta eller vilka man bjuder in att delta och vid vilket tillfälle. Utgångspunkten i kommentarerna från fokusmötet, uppfattar jag som en önskan att kunskap inte skall gå till spillo och att flera perspektiv kanske inte underlättar beslutsfattande, men i alla fall gör det möjligt att fatta bättre beslut.

Så länge det är frågor som berör en liten del av verksamheten är gränsdragningarna kanske inte så svåra, men om frågan även berör människor eller organisationer utanför avdelningen hur gör man då? Bjuda in alla berörda, några representanter, några ”väl valda”, några

slumpmässigt valda osv, alternativen är många och svaren kanske olika från gång till gång.

Den andra svårigheten (förutom gränsdragningen) är vad man skall prata om. Det finns ofta ganska starka både juridiska och traditionella krafter som avgör vem som skall fatta det avgörande beslutet, som enskild tjänsteman eller politiker eller som en grupp.

Möten med många inblandade är kanske inte i första hand ett beslutsmöte utan ett "kunskapsmöte". I ett sådant möte skulle idéer, kunskap, tolkningar, perspektiv mm kunna brytas mot varandra av andra skäl än hitta en majoritet för något. Frågan blir då "Vad behöver vi veta om varandra och vad vill jag att andra skall veta om mig?" för att det gemensamma kunskapsunderlaget skall vara till praktisk nytta för alla inblandade.

Vad behöver till exempel politiker veta om verksamheten för att kunna ställa relevanta frågor om olika underlag och utredningar de får? Vad behöver tjänstemän veta för att kunna arbeta mot den intention olika beslut är utslag för?

Den offentliga sektorn har starka vertikala strukturer att luta sig mot när det gäller vem som är ansvarig för vad. Det är inte en annorlunda beslutsordning jag är ute efter här utan ett annat sätt att organisera verksamheten så att just det efterfrågade - alla berörda inblandade från början - kan utvecklas utan att störa den formella beslutsordningen.

Om det som diskuterats på fokusmötena blir än mer kännetecknande i framtiden - flexibel organisation, en delegerad ansvarsfördelning, mer

komplexa sammanhang - är det kanske inte längre så att det är chefen på varje avdelning (eller övergripande chef) som har den mest relevanta och uppdaterade informationen och kunskapen. Kontakterna mellan till exempel politiker och tjänstemän kommer då att bli mer relevanta om de sker på annat sätt än genom chefen på avdelningen. De kommer också att vara av en annan karaktär än beslutsfattande möten.

De anställdas önskan (?) om mer kontakt med andra inblandade tolkar inte jag som en önskan om mer direktstyrning från politiker av enskilda tjänstemän utan som en önskan om en mer horisontellt inriktad kommunikation. Hur kan den kombineras med den politiska organisationens önskan att sköta kontakten med verksamheterna genom de övergripande cheferna (den så kallade kommandobryggan)? Hur kan "befälsordningen" upprätthållas samtidigt som andra kontakter utvecklas? Är det önskvärt eller är det något annat som ligger bakom det som uppfattas som konstruktivt "alla inblandade från början"? Hur får man till stånd en mer horisontellt inriktad kommunikation? Vad är intressant att prata om och vilka kan / skall / bör / får vara med?

Att bidra till en mer flexibel organisation

Att få möjlighet att arbeta i tillfälliga konstellationer, projekt, ses som konstruktivt. Det ger möjlighet till egen och organisatorisk utveckling där många olika kompetenser kan tas tillvara på ett lite annorlunda sätt än i de "ordinarie verksamheterna". Genom att arbeta över de organisatoriska gränserna lär man också känna varandra och förståelsen för olika verksamheter inom och utom kommunen ökar, vilket också ses som positivt.

Temporära organisationer

Vad är ett projekt och varför finns de? Dessa och några frågor till funderar Rolf A. Lundin (1998) på. Han menar att det finns två olika inriktningar när det gäller att hitta lösningar på praktiska problem. Det ena är att man hoppas kunna möta den turbulenta, osäkra och komplexa omvärldens krav med mer av lösliga strukturer som lätt kan anpassas efter nya omständigheter. Det andra är att sträva efter stabilitet i organisationen så att man blir bättre lämpad att hantera en instabil omgivning. Projektformen blir ett sätt att möta båda dessa inriktningar - stabilitet och flexibilitet på samma gång.

Lundin skiljer också på projekt som är repetitiva och projekt som är unika till sin karaktär. De repetitiva är sådana som återkommer utan

större förändring mellan respektive projekt. Exempel på repetitiva projekt är stora byggen. De fungerar på ungefär samma sätt och gör ungefär samma misstag varje gång. Tomten och utseendet på huset kan variera, men det spelar ingen större roll för projektets uppbyggnad eller samordning.

De unika är de projekt som inte har en färdig plan utan som utvecklas efterhand. Eftersom det inte finns en lika tydlig förebild, uppfattas det ofta som friare att arbeta i ett unikt projekt. Det kan till och med vara så att "projektet" är så unikt att man inte ens uppfattar det som ett projekt. Att sätta stämpeln projekt på en aktivitet kan leda tanken till att det inte är ett långsiktigt engagemang, värt att göra i den ordinarie verksamheten.

Verksamheten i ett projekt är ofta mer handlingsinriktad än vanlig verksamhet. Resurser, tidsram och uppgift är väl definierat från början. Det "enda" man behöver göra är att göra. Det den ordinarie verksamheten däremot är bättre på är att lagra kunskap och överföra lärande. Alla som arbetat i ett projekt vet att det ibland kan vara svårt att överföra de erfarenheter man har gjort i projektet till den ordinarie verksamheten. Däri ligger en stor potential.

Om en än större del av verksamheten i framtiden kommer att bedrivas i projektform - hur kan man säkerställa att de erfarenheter som görs tas till vara och kommer till nytta i organisationen och inte bara hos de enskilda projektmedlemmarna? Risken är att projekt blir frånkopplade övrig verksamhet och därför inte bidrar till den organisatoriska utveckling som var tänkt utan snarare dränerar den ordinarie verksamheten på erfarenheter.

Andra inte helt ovanliga problem Lundin pekar på är projektledarens ställning. Vems prioriteringar skall gälla, hur samordnar man de olika aktörernas aktiviteter osv. Ännu värre blir det om man är del i flera projekt samtidigt.

Egna funderingar

Jag har själv arbetat i projekt av olika slag, både som projektmedlem och som projektledare. De problem Lundin beskriver stämmer väl in på de erfarenheter jag själv har. Det finns inte så mycket forskat kring varken projekt som företeelse eller hur den ordinarie verksamheten och projekten kan samordnas och dra nytta av varandra. Att det finns en potential i att fundera på frågan och försöka hitta på kreativa lösningar på ovanstående och andra problem förknippade med en mer projektifierad organisation är väl i alla fall inte för mycket sagt.

För att få de fördelar som ett projekt kan ge kanske man inte behöver ha just projekt. Att lära känna varandra, arbeta över gränserna och dra nytta av varandras olika erfarenheter kan ju göras utan projektformen.

I en bok av Christer Sturmark (1997), som han själv påpekar är helt ovetenskaplig, funderar han kring vad de nya informationstekniska landvinningarna har för konsekvenser. En konsekvens är att samhället kommer att bli mer tvärvetenskapligt. Gränserna mellan konst och vetenskap, kreation och analys kommer att bli mindre skarpa. Informationssamhället kommer att suddas ut gränserna mellan nationer och människor. Specialisten kommer att ersättas av generalisten.

En av de stora förändringarna i IT-samhället är att kunskapssökandet inte längre är linjärt, vilket han menar att det har varit sedan boktryckarkonsten utvecklades. Då började vi lära oss från sida 1 och framåt, från a till ö. Idag när man letar efter information på nätet hamnar man snabbt i andra sammanhang - lärandet blir associativt. ”Den grafiska, eller visuella och associativa, människan är född. Vi kallar henne ibland också renässansmänniskan.” Under renässansen var just gränserna mellan vetenskap, konst och filosofi varken skarpa eller intressanta.

Om Sturmark har rätt eller åtminstone är i rätt riktning i sina funderingar - vad får det för konsekvenser? Att dela upp sig i avdelningar och bara träffa ”likasinnade” med samma utbildningsbakgrund och erfarenheter är kanske inte längre det bästa för en relevant utveckling? Om det inte längre är den gemensamma professionen som är den naturliga uppdelningen - vad är det då? Hur kan man organisera sig så att man kan ta vara på den utvecklingspotential som finns i att vi är duktiga på olika saker och har olika perspektiv?

En annan frågeställning som blir extra intressant i det flexibla arbetslivet är hur man möts och vad man gör och pratar om på gemensam tid. Alltför går snabbt in och ut ur organisationen. Det finns fördelar med att organisera sig flexibelt, men det har också nackdelar. Hur kan man organisera sig så att man kan ta till vara på de många ”tillfälliga” möten som kommer att ske? Kontinuiteten kan komma i skymundan och det finns en risk att den kompetens som ”den korttidsanställda” har inte riktigt kommer till sin rätt. Att ta vara på den gemensamma tiden - en dyrbar resurs även i framtiden - rymmer troligen en stor potential.

Att bidra till tillgänglighet

Oavsett om man är politiker eller tjänsteman uttrycks det önskan om att finnas tillgänglig för de man är till för - medborgarna, kunden, klienten, brukaren eller vad man nu kallar dem eller har för förhållande till dem.

Medborgare, kund, klient eller brukare

De som deltagit i fokusmötena hade alla en önskan om att utveckla kontakterna och tillgängligheten med dem de är till för det vill säga medborgarna. Eriksen (1998) för ett resonemang om hur medborgarrollen har utvecklats under en längre period.

Hans forskning är inriktad på norsk offentlig förvaltning, men i det här sammanhanget tror jag det spelar mindre roll, dels har Sverige och Norge en gemensam historia, dels har de utvecklingsdrag han beskriver en betydligt mer allmän karaktär än bara norsk, nordisk etcetera.

Han börjar i antiken där medborgerliga rätten endast bestod i en rättighet att delta i den offentliga debatten (demokrati). Ett annat medborgarbegrepp växte fram under den sena medeltiden i Europa där medborgarskapet innebar skydd mot godtyckliga myndigheter. Skyddet för den personliga integriteten och egendomen hade också humanis-

tiska ideal (rättsstaten). På senare tid har också en mängd olika sociala rättigheter knutits till medborgarskapet (välfärdsstaten). Dagens medborgarbegrepp är en förening av de olika utgångspunkterna.

Genom att kommunens (offentliga sektorns) uppgifter har utvecklats och utökats genom åren är medborgarna inte längre bara medborgare, utan också kund, klient och/eller brukare. Detta har också fått konsekvenser för kontakterna mellan kommunen och dess medborgare.

En klient är en person som har vissa rättigheter om han uppfyller vissa objektiva villkor; arbetslös, sjuk, fattig och så vidare. Det innebar också att de blir beroende av olika professioners och byråkraters bedömningar och beslut, man får en underordnad, passiv roll.

Allteftersom allt fler har fått rätt att ta del av olika tjänster har den underordnade rollen bleknat, till exempel inom äldreomsorgen. Är man inte nöjd med hur ens rättigheter uppfylls finns det överklagandemöjligheter för den enskilde.

Genom att se på ”klienten” som en aktiv brukare istället för en passiv mottagare har brukarna fått en större del i hur de olika tjänsterna utformas, till exempel via representanter i styrelse eller dylikt. Eriksen tycker sig också se att det numera även finns en mental omsvängning där man faktiskt *uppfattar* mottagarna av social service som brukare och inte klienter.

Det är anledningen till att man i högre utsträckning tar hänsyn till deras aktuella behov och önskemål. Deras ”rätt” till medinflytande grundar sig inte i medborgarskapet utan i att de är berörda av den service som

produceras. Den centrala uppgiften för offentliga sektorn blir då att producera det brukaren vill ha.

Den tredje kategorin som tillkommit är kunden. En kund är enligt Eriksens uppdelning den som betalar direkt för den service man nyttjar, till exempel kollektivtrafik, muséer och bad. I andra fall, om det gäller mer obligatoriska avgifter som avlopp, renhållning och dylikt är det inte lika tydligt att man ser sig eller blir sedd som kund.

Genom att konstruera olika system kan man förstärka eller försvaga medborgarnas ställning som klient / brukare / kund. Som *konsument* av offentlig service kan jag ställa en mängd olika krav beroende på om jag ser mig som klient / brukare / kund.

Den stora skillnaden mot att vara medborgare är att jag som medborgare också måste kunna argumentera för vad som skall avstås ifrån om ”min” verksamhet skall få mer. Det får inte bara vara särintresset som styr de offentliga prioriteringarna. Som medborgare måste jag till exempel också ta hänsyn till vad de ”svagare” grupperna, som inte ropar lika högt eller inte är lika många, säger om sina behov.

Kommunen som helhet har alla dessa olika grupper av medborgare och servicemottagare. Det är politiker som i öppen debatt beslutar om prioriteringar om medel i stort, men det är också en hel del medarbetare inom kommunen som dagligen måste göra sina mer eller mindre stora prioriteringar inom sina verksamheter. Det är också de som har den mest intensiva kontakten med servicemottagaren eller medborgaren om man så vill.

Egna funderingar

För att återgå till grundfrågan, tillgänglighet, kan den handla om olika saker. Öppettider, telefon, e-post, handikappanpassning och andra mer fysiska begränsningar och möjligheter är en sida. Det finns också en mer ”mental” sida. Till exempel vår förmåga (och vilja) att kommunicera med dem vi vill ha kontakt med eller med dem som vill ha kontakt med oss. Är det möjligt att vi har olika utgångspunkter som gör att vi ibland pratar förbi varandra? Om jag ser på en person som medborgare och han ser sig som en kund eller klient, får det konsekvenser? I så fall, vilka?

Spelar de olika begreppen någon som helst roll när vi funderar över vilken tillgänglighet vi eftersträvar - oavsett om vi är politiker, tjänstemän eller jobbar i den direkta serviceorganisationen? Spelar de någon roll i de diskussioner vi har i vår verksamhet med dem vi vill vara tillgängliga för? Har någon information om något som är av relevans för andra i organisationen som inte har samma kontaktnät i den aktuella gruppen? Hur kan man i så fall organisera sig så att så många som möjligt får tillgång till den kunskap och information som andra har och hur ska man veta vem som har den?

Horisontell kommunikation

Att skriva en uppsats med hjälp av samtal i fokusgrupper är en i högsta grad evolutionär aktivitet. Jag kan planera och förbereda frågeställningar och annat, men kan aldrig planera "svaren" på samma sätt som i många andra undersökningar. Nu, när jag själv läser igenom den redovisning jag gjort, ser jag att det finns ett tema som återkommer. Nämligen kommunikation. Snabb repetition:

- * Om man utgår från att relevant kompetensutveckling är intimt förknippad med vilken förståelse man har för sitt arbete, blir inte det mest intressanta kurser utan att prata om sitt arbete med andra.
- * Att hantera konflikter i en mer modern organisation blir inte i första hand en fråga för ledarskapet utan något alla måste kunna delta i. Ju mer man vet om varandra ju enklare blir det att förstå vari konflikten ligger och hur en vettig lösning kan se ut.
- * Att få alla att gå åt samma håll skulle om resonemanget med referenspunkten är relevant, innebära att man tillsammans med sina arbetskamrater måste utforska vad det är man vill skapa i den egna verksamheten. Våra olika eller gemensamma referenspunkter är inte alltid självklara - de visar sig i samtal, handling och reflektion om handling, det vill säga tillsammans med andra.

- * Att ge möjlighet för många att delta innebär att man måste mötas på olika, och kanske även annorlunda, sätt. Olika kunskaper och perspektiv kan bara göras synliga i samtal med andra.
- * En flexibel organisation ställer höga krav på att man kan ta till vara varje tillfälle till ”gemensam tid” på bästa sätt. Om man vill att alla kunskaper och perspektiv tas till vara gäller det att också kunna organisera sig så att mer tillfällig arbetskraft - timanställda, vikarier, projektanställda med flera - kan delta och bidra.
- * Att vara tillgänglig innebär redan i definitionen att man (oftast) skall vara tillgänglig för personlig kontakt med någon. Om man ser till den ”mentala tillgängligheten” är den något som i princip bara kan bli bättre genom praktiska erfarenheter i samspel med andra.

Det gemensamma för de olika punkterna är kommunikation, men det gemensamma för kommunikationen är att den har en horisontell riktning. Det vill säga den är inte till för att ge order, informera, belöna eller bestraffa. Den är till för att man bättre skall kunna förstå sig själv och sina egna och andras handlingar, prioriteringar med mera *för att var och en bättre skall kunna bidra till en bra verksamhet.*

Att arbeta på att förstärka den horisontella kommunikationen innebär bland annat att ingen kan fransäga sig ansvar för att bidra till att det blir som det blir. Om det horisontella fungerar vet man varför det blev som det blev. Även om det inte blev bra eller inte som man själv

skulle ha önskat, vet man varför, man kan förklara, reflektera, diskutera och dra lärdom, både av sina egna och av andras misstag och erfarenheter.

Som jag tidigare konstaterat består en organisation av både horisontella och vertikala strukturer och riktningar. Riktningarna kan vara olika starka och mer eller mindre önskvärda i olika organisationer, men de finns. I den vertikala linjen kommer det alltid att finnas någon som är formellt ansvarig för verksamheten, både inför organisationens uppdragsgivare och inför lagen. Även i de mest vertikala organisationer kommer det att finnas horisontella kontakter och överenskommelser som gör att arbetet kan (sam)ordnas.

Åter till ledarskapet. Var kommer det in? I mångt och mycket är det just hos den enskilda chefen som brytningspunkten mellan horisontellt och vertikalt blir allra tydligast genom att han eller hon är delaktig i både riktningarna. Genom sin position i den vertikala ordningen har man ofta information som andra inte har. Genom denna position har man tidigare kunnat göra en väl avvägd bedömning, formulerat ett mål eller en order och så har andra utfört något. I en allt mer komplex verksamhet är det arbetssättet inte längre lika framgångsrikt.

Om man skall tro Ekman när han säger att det är i småpratet (horisontellt) som olika handlingsalternativ går igenom, vägs mot professionella och personliga ställningstagande med mera, måste ”den vertikala linjen” delta i det (småpratet). Han menar vidare att detta måste ske kontinuerligt, strukturerat och över tid. Tid behövs för att man på ett fullvärdigt sätt kan delta i småpratet, eftersom det förutsätter att det

finns förtroende mellan dem som deltar i samtalet. Förtroende byggs inte upp i en hast eller genom tillfälliga kontakter.

Om de horisontella kontakterna bara sker ibland kan det snarare uppfattas som en kontroll än genuint intresse av att delta. Om det inte finns ett förtroende kommer samtalen vid dessa tillfällen inte heller att återspegla det man vanligen pratar om.

Att delta i samtalen ger flera fördelar enligt Ekman. Dels bidrar man till de olika tolkningar av texter, beslut och handlingsalternativ som diskuteras. Dels får man information som gör att den vertikala linjen 1) kan åstadkomma mer relevanta texter och fatta bättre beslut, 2) får en mer relevant bild av vad som verkligen händer än genom till exempel tidrapporteringar och andra ”tillrättalagda” utvärderingsinstrument.

Att teoretisera kring det här är lättare än att få de praktiska lösningarna att fungera. I en skrift av Arbetsmiljöinspektionen (fd Yrkesinspektionen) påpekas just problemet med att man i en del organisationer har genomfört en organisatorisk förändring som på pappret ger stora möjligheter att agera horisontellt, men som i verkligheten snarare bidrar till frustration och ohälsa.

I en mer horisontellt inriktad organisation måste alla utveckla sina förmågor att bidra till det som diskuteras i den här rapporten (konflikter, kompetensutveckling, flexibilitet...). Det är inte gjort i en handvändning. Det innebär att man tillsammans måste komma överens om och gemensamt bidra till att annorlunda roller och funktioner växer fram.

Det innebär inte att ledningen kan avsvära sig ansvaret och säga att ”det är faktiskt din uppgift” (underförstått: vill eller kan du inte ta ansvar?). Det krävs troligen en relativt lång period av ”trial and error” innan de berörda känner sig bekväma i den nya situationen. Därefter krävs det ett ständigt arbete för att upprätthålla och utveckla det man anser som eftersträvansvärt.

Lena Abrahamsson (2000) har undersökt flera olika organisationsförändringar som i princip genomförts enligt konstens alla regler. De inblandade har till största delen varit nöjda med förändringarna, men efter ett tag har det ändå återgått till ”det gamla vanliga”. Det finns i en förändring en stark kraft i att försöka ”återställa ordningen”.

Det är anledningen till att jag har koncentrerat mig på det horisontella. Det är möjligt att det är mer önskvärt att förstärka det vertikala, men om jag skall gå efter egna observationer och erfarenheter brukar inte det vara ett problem. Vill man förstärka det vertikala är det troligen inte speciellt svårt att veta hur man skall göra. Det ligger oftast helt inom de ramar vi är vana vid från skola och arbetsliv. Språkbruk och handlingar är oftast anpassade efter det vertikala. Det svåra är att prata om, känna igen och förstå det horisontella.

I det horisontella ligger också att det inte finns ett rätt sätt eller ett koncept som passar många (alla) organisationer. Det gör att man, om man vill förstärka det horisontella, inte kan vänta på att någon annan skall komma på en lösning. ”Man” måste delta i det arbetet och tillsammans med andra forma just den verksamhet man är berörd av.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Del III

Exemplet Trampolinen

Ett hälsosamt arbete

Så stärkte vi väven

Horisontell kommunikation i praktiken

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Ett hälsosamt arbete

Inledning

Under min utbildning hos Samarbetsdynamik har jag ägnat mig åt flera olika projekt. Ledarskap var ett, ”den stärkande arbetsplatsen” ett annat. När jag arbetade med ledarskapsprojektet insåg jag att den berättelse om Trampolinen som följer inte bara var ett exempel på en hälsosam arbetsplats utan också ett bra exempel på horisontell kommunikation (som blev temat i ledarskapsdelen Del II). Exemplet Trampolinen är således dels ett praktiskt exempel på hur horisontell kommunikation kan fungera, dels ett exempel på en hälsoskapande arbetsplats. Exemplet kompletterar således de teman jag utvecklade i Del II - nämligen ”Att bidra till att man mår bra”.

Jag kan inte med säkerhet säga vad som är hönan och ägget, men min uppfattning är att det var den horisontella kommunikationen som var det väsentliga. Den gjorde oss som enskilda personer och som grupp starkare på olika sätt. Jag tror således inte att det måste till hälsosamma arbetsplatser för att få till stånd en horisontell kommunikation, utan att det är tvärtom. Men, det skulle också kunna vara så att de går hand i hand, dvs att en god horisontell kommunikation bidrar till hälsa och att en hälsosam arbetsplats underlättar utvecklingen av den horisontella kommunikationen.

Det är ofta svårt att beskriva vad man gör, speciellt tre år efteråt, utan att det varken blir ytligt eller som ett ”recept”, dvs ”gör likadant så blir det likadant”.

I berättelsen om Trampolinen vill jag, trots mina dubier om att kunna göra denna arbetsplats rättvisa på ett djupare plan, visa på att det går att åstadkomma en verksamhet som är av hög kvalitet och som är bra för de som jobbar i den. Jag hoppas att berättelsen både kan tjäna som ett gott exempel och inspirera till att hitta lösningar som passar den egna verksamheten.

Som ni säkert kommer att förstå betydde tiden i Trampolinen mycket för mig trots konflikter och många gånger stor arbetsbörda. Det enda tråkiga är att om man en gång har arbetat på det här sättet finns risken att man blir kräsen. Nu när jag faktiskt vet att det går att göra annorlunda än man gör på många arbetsplatser kan det ibland vara mer frustrerande än när jag inte hade en aning om hur, bara en känsla av att det borde gå.

Om Du tror att vårt arbete på Trampolinen bara är en följd av lyckliga omständigheter, tur, personkemi eller något liknande, kan du sluta läsa här. Om Du emellertid tror att det med hårt arbete, tid och engagemang går att åstadkomma en annorlunda verksamhet kan Du fortsätta. För det var ett gediget arbete. Vi kunde vid flera tillfällen ha valt att inte engagera oss, att överlåta meningsmotsättningar till projektledaren, att skylla på andra när det inte blev som vi hade tänkt oss, att låta konflikten vi hade förstöra vårt fokus på verksamhetens behov och utveckling. Vi valde att inte göra det. Det var ingen slump.

Att stärka väven istället för att ta bort saxarna

I en bok av Ewa Lundgren ”Hål i väven: Fibromyalgi – ja, vadå?” liknar huvudpersonen sitt liv vid en väv. Olika människor bidrog, medvetet eller omedvetet, till att klippa sönder det hon under lång tid och ibland mödosamt vävt ihop.

Om man i arbetsmiljöarbetet liknar olika yttre faktorer vid de ”saxar” som klipper sönder den friska väven kan man säga att inriktningen har varit att ta bort de saxar som gör människor sjuka. Det är en ganska självklar utgångspunkt: ta bort det som vi vet orsakar skada.

Det som orsakar dålig arbetsmiljö är emellertid inte bara relativt ”enkla” saker som kemiska substanser, fel lyftteknik, dålig ventilation med mera. Det kan bland annat vara komplicerade sociala sammanhang som för en del upplevs som totalt naturliga och ofarliga men som för andra kan ha förödande konsekvenser. Det finns heller aldrig några garantier för att inga oförutsedda eller oönskade förändringar äger rum – folk byter arbete, företag byter ägare, organisationen förändras, folk dör och så vidare. Det finns ingen som kan lova överlevnad eller stabilitet (eller vad man nu eftersträvar).

Slutsatsen i det resonemanget blir således att visst skall man ta bort kända saxar, men för att bättre klara av framtida okända saxar, också stärka väven så att saxen inte gör så stor skada, när den dyker upp. Vid ett par abonnentmöten med Samarbetsdynamik under hösten 2000 diskuterades just olika exempel på arbetsplatser där man stärkte väven så att förändringar eller andra påfrestningar inte förmådde göra så stor skada.

Det blev tydligt vid båda tillfällena att det inte fanns så många berättelser om ”stärkande arbetsplatser”. Samtalet gled ofta in på det som hade försvagat väven. ”Goda berättelser” var det inte lika lätt att få exempel på. De blev inte heller lika detaljerat återgivna. ”Vi trivdes ihop, vi hade kul, vi hade en bra chef” säger egentligen inte så mycket om vad det var som gjorde att det blev en bra verksamhet med nöjda medarbetare och kunder.

I mitt yrkesverksamma liv har jag kommit i kontakt med ett flertal olika arbetsplatser med mycket skiftande förutsättningar och resultat – både ekonomiskt och verksamhetsmässigt.

En av dessa arbetsplatser är Trampolinen, ett EU-finansierat arbetsmarknadsprojekt inom Arbetsförmedlingen, som löpte under två och ett halvt år. Jag var anställd där i ett och ett halvt år och under denna tid kände jag att jag blev starkare och fick mer än jag gav, trots att det ofta var både stressigt, stor arbetsbörda och högt tempo.

Stommen i projektet var vägledning i grupp. Vi tog in två grupper om tolv deltagare ungefär var tredje månad. Grupperna var hos oss i tolv veckor och hade då vägledning och olika kompetenshöjande aktiviteter. Därefter hade deltagarna praktik eller företagskola i tio veckor för att komma tillbaka till Trampolinen i fyra veckor för uppföljning och kompetenshöjande inslag. Ovanstående var grundformen, i slutet av projektet förändrades upplägget. Nedan följer två korta berättelser som jag tycker beskriver projektet ur två helt olika perspektiv, varav båda för mig är sanna.

Två berättelser om samma projekt

Den turbulenta berättelsen

Projektet satte igång med flygande start. Medarbetarna anställdes och kom in i projektet allteftersom och det fanns inte alltid så mycket tid för förberedelser. Projektledaren anställdes sommaren 1996 och den sista av de totalt sju (?) funktionerna tillsattes i februari 1997. Personalsituationen fortsatte att vara turbulent under hela projektiden.

- * En person på halvtid slutade pga nytt arbete i mars 1997. Ersattes tidsmässigt, men med annan inriktning på tjänsten.
- * Från april 1997 till september 1998 var en föräldraledig och ersattes under tiden av en ny person.
- * Under våren 1998 slutade chefen på förmedlingen och ersattes av en ny.
- * Ännu en medarbetare slutade pga nytt arbete under försommaren 1998. En ny rekryterades men med andra arbetsuppgifter.
- * Den under våren rekryterade personen slutade hösten 1998 pga studier.
- * En av medarbetarna var till och från sjukskriven motsvarande nästan en halvtid.
- * En annan genomgick en separation.
- * En tredje var under ett halvår på olika behandlingar.
- * En konflikt inom arbetsgruppen upptog mycket energi under en lång tid av projektet (cirka ett år).

Projektet var också ofta ifrågasatt av den ordinarie verksamheten och vi fick lägga mycket tid på att hitta lösningar till olika problem, förklara och försvara varför vi gjorde som vi gjorde med mera. Kontoret bestod av sju arbetsplatser i en öppen miljö på totalt cirka 20 kvadratmeter. Det var trångt även om det fanns tillgång till ett par samtalsrum.

Den goda berättelsen

Projektet fanns i två och ett halvt år och hade under denna tid ett jämnt och högt resultat (70%), vilket jämfört med de flesta projekt / aktiviteter inom Arbetsförmedlingen var mycket bra. Samtidigt som man upprätthöll det goda resultatet ägnade man sig också åt att utveckla metoder inom området. Projektet fick mycket positiv press i de lokala tidningarna. Alla (?) som arbetade på projektet talade väl om det och trivdes på det hela taget mycket bra.

Skönmålning respektive svartmålning?

Man kan kalla de olika beskrivningarna skön – respektive svartmålning, men det intressanta är att man trots alla personalförändringar och konflikter / meningsmotsättningar både inom gruppen och med andra intressenter utvecklade en verksamhet som höll god kvalitet och gav mycket bra resultat. Vi stärkte väven i gruppen och hos varandra. Rätt naturligt blev jag därför nyfiken på vad det var vi gjorde och varför blev det som det blev. Jag bjöd in de numera före detta kollegorna för att diskutera saken närmare: Vad gjorde vi för att stärka väven istället för att ta bort saxarna?

Så stärkte vi väven

Vi var fyra personer som deltog i fokusmötet. Eftersom det har varit svårt att hitta en tid för ytterligare ett har texten i sin helhet sänts till samtliga som ingick i arbetsgruppen på Trampolinen. Tillägg och justeringar har därefter kompletterat texten. Vi som deltog på fokusmötet var: Elisabeth Lundgren, Åsa Nilsson, Ann-Louise Nordenhök och Lisbeth Rydén, som också dokumenterade mötet.

Vad stärkte väven på Trampolinen?

Nedan följer ett antal punkter som kom upp under mötet. Det finns ingen rangordning mellan punkterna – de är skrivna rakt upp och ner från den dokumentation som gjordes under mötet.

- * Man blev sedd – dvs man fick bekräftelse på den man var och att det var värdefullt att man var den man var
- * Vi hade en öppen dialog – det fanns tid avsatt för strukturerade möten: arbetsmöten varje vecka, handledning cirka 8-10 gånger om året och verksamhetsplaneringar ett par gånger per år (tvådagars)

- * Projektledarens genuint demokratiska förhållningssätt möjliggjorde den öppna dialogen. ”Det är inte jag som bestämmer” (även om det formellt kunde vara det). Allas åsikter var viktiga och togs på allvar. Resonemangen kunde gå flera varv innan det kändes färdigdiskuterat. Man kände att det fanns respekt för att man tyckte annorlunda. Det var ett gemensamt ansvar att delta i ”beslutsfattandet”. Utgångspunkten i resonemang / diskussioner var alltid det egna förslaget / funderingen – inte projektledarens eller någon annans.
- * Tydligt mål - 70% i egen försörjning efter projektet
- * En början och ett slut. Det var tydligt för alla både oss i personalen och deltagarna i projektet varför vi fanns och hur mycket tid vi hade på oss
- * Vilja att lära av andra – ingen kan allt; ödmjukhet inför och nyfikenhet på andras kunskaper och perspektiv
- * Kontinuerliga utvecklingssamtal där mål för både verksamheten och en själv diskuterades
- * Vi samarbetade – inte bara samordnade våra olika aktiviteter
- * Vi utvecklade personliga relationer – vi hade flertal olika gemensamma aktiviteter inte bara på arbetstid
- * Öppet landskap – det trånga utrymmet gjorde att ”alla visste allt”, samt att konflikter inte kunde sopas under mattan. De måste på något sätt hanteras.

Under projekttiden fick man möjlighet att testa sådant man inte tidigare kunnat eller fått – man fick pröva både sina personliga och professionella gränser. Det fanns också stöd i gruppen och från projektledaren att göra det. Vi fick också möjlighet till utbildning som var direkt tillämbart i verksamheten.

Att få testa det man inte tidigare hade fått eller vågat testa – både professionellt och personligen - gjorde att man kände att man kunde mer än man trodde. Det gav ökat självförtroende. Det fanns hela tiden stöd både från gruppen och projektledaren för att diskutera och testa de idéer man hade. Eventuell kompetensutveckling som behövdes för jobbet erbjöds (självklart inom de ekonomiska gränser som fanns).

Vi visste vad vi gjorde - inte bara vad vi själva gjorde. Det fanns ett tydligt och väl avgränsat ”rutsystem” med flödigt kommunikation däremellan. Kommunikationen var dels strukturerad – arbetsmöten, handledning, verksamhetsplanering – dels spontan. Vi använde oss av varandra för att fundera över smått och stort. Vi reflekterade över vad vi höll på med, före, under och efter vi gjorde det.

Vi hade olika bakgrunder, kompetenser, olika ålder och olika kön (även om det var en klar övervikt för kvinnorna.) I det gemensamma arbetet försökte vi ta vara på varandras olikheter. Våra olikheter gjorde att konfrontationerna ibland kunde bli starka, men samtidigt stärkte konfrontationerna oss som grupp. Vi blev ”tvingade” att ta ställning, motivera och argumentera. Vi visade vilka vi var inför varandra. Vi svetsade samman gruppen och samtidigt visste vi ganska väl var vi hade varandra och oss själva. Våra arbetsmöten var snarare till för att få ökad förståelse för problemet / situationen / lösningen för att vi

skulle kunna fatta bättre, mer välgrundade, enskilda egna beslut än att ta gemensamma beslut.

Våra olika samtal gjorde att vi skapade ”normer och regler” efterhand. De blev till under våra möten. Våra roller var också något som till större delen växte fram. Några funktioner var mer precist avgränsade än andra från början, men på det stora hela skapade vi våra roller under arbetets gång.

Den gemensamma tiden var viktig, därför planerades den in från början. Det gav både struktur och effektivitet åt våra möten. Det var koncentrerat. Mötena var inte bara till för beslut utan var lika mycket en processaktivitet – för att veta vad som var på gång. Även om mötena tog tid så upplevde vi det som om vi tjänade tid åt oss och åt våra kunder. Alla kunde till exempel svara på frågor från deltagarna eller i varje fall ta ställning till vem som skulle / kunde svara.

Vi blev samspelade, en professionell grupp, som inte satte varandra i negativa situationer. Vi kunde stödja varandras arbete. Deltagarna fick samstämmiga svar. Bemötandet av deltagarna blev också mer samstämmigt. Det spelade ingen roll vilken handläggare man hade.

Våra mötesstrukturer gjorde också att introduktionen av nya medarbetare underlättades betydligt. Det gick snabbt att komma in och förstå våra olika uppgifter och det var också ett bra och snabbt sätt att ta vara på den nya medarbetarens kompetens, idéer, frågor, funderingar med mera.

Horisontell kommunikation i praktiken

Arbetsmötet

Det finns i ovanstående referat en mängd saker vi gjorde som hjälpte till att stärka väven. Det finns dock en sak som är mer central än andra och det är arbetsmötet.

Vi hade arbetsmöten varje vecka. Under projektets gång utökade vi den gemensamma tiden och hade ”reservtid”. Det vill säga tid som vi avsatte för gemensamma aktiviteter, men som inte alltid behövde utnyttjas. Det kunde röra sig om ett extra arbetsmöte, metodutveckling, utbildning eller annat. Det viktiga var att det snabbt fanns gemensam tid att tillgå. Behövde vi prata om något dröjde det aldrig mer än tre dagar så visste vi att alla kunde vara på samma ställe för att diskutera. Behövde vi inte utnyttja tiden ägnade vi tiden åt andra, mer enskilda aktiviteter - telefonsamtal, registervård, uppföljning, planering.

På arbetsmötena hade vi en del fasta punkter - rapportering av olika saker, men den allra största delen ägnade vi åt att diskutera vad vi höll på med. Vi pratade om enskilda aktiviteter, hur de hade utfallit och varför. Vi pratade om enskilda deltagare, deras reaktioner och tankar kring det. Vi pratade om relationerna med andra organisationer och hur vi skulle tackla olika situationer. Helt enkelt - vi pratade om vår verksamhet utifrån verksamhetens villkor och behov.

Arbetsmötet gjorde att vi visste vad som hände även där vi inte hade varit eller inte skulle vara med. Vi kunde svara på frågor som vi annars inte hade kunnat. Vi blev en enhet gentemot andra intressenter. Vi kunde stötta varandras agerande och beslutsfattande.

Tydligheten i organisationen kom sig inte av att vi gjorde organisationskartor, befattningsbeskrivningar och noga delade ut ansvar och befogenheter till varandra, utan genom att vi visste vad vi alla gjorde och varför - det som ibland kallas transparens. Tydligheten låg inte i fasta strukturer utan i att vi visste vad som behövde göras och vem som just då var mest lämpad att göra det. Samma typ av aktivitet kunde göras av olika personer beroende på tidpunkt, arbetsbörda, intresse, rättvisa, lämplighet etc.

I en verksamhet som Trampolinen sysslar man dagligen med bedömningar av olika slag. Det finns en mängd regler, men också många "särskilda skäl". Bara för att det är tillåtet att göra en sak, är det inte säkert att det är bra att göra det i den aktuella situationen. Varje dag tas en mängd små och stora beslut som påverkar organisationen, men framförallt våra kunder. I arbetet finns det olika regler för att det inte skall bli utrymme för allt för stort godtycke.

Ett sätt att säkerställa likabehandling (rättvisa / kvalitetssäkring) är att göra tydliga regler för alla situationer. Tyvärr (?) är det i den här typen av verksamhet svårt att göra ett reglemente som reglerar alla komplexa situationer. Därför måste det till andra sätt att arbeta med att säkerställa likabehandlingen. I det arbetet var arbetsmötet ovärderligt. Även om vi hade rätt att fatta egna beslut som självständig tjänsteman inom staten, gjorde diskussionerna att besluten blev bättre grundade och bättre

motiverade. Vi röstade inte om olika beslut. I diskussionerna *visade det sig* vilken inriktning som var att föredra och vilket handlingsutrymme som fanns.

Vi var i högsta grad delaktiga i vad det var som hände i projektet. Vi formade projektet gemensamt. Vi inte bara visste vad som var på gång, det vill säga väl informerade. Vi var fullt delaktiga i att driva utvecklingen, formulera problem, analysera, hitta lösningar med mera. Delaktighet var inget vi pratade om, den bara fanns. Den var naturlig, nödvändig, nyttig - en förutsättning för att åstadkomma en bra verksamhet.

Arbetsmötena skapade också kontinuitet. Trots att projektet bara fanns i två och ett halvt år var förändringstakten hög. Vi hade som jag tidigare nämnt en ganska hög personalomsättning, vi ändrade upplägg och innehåll i verksamheten, vi ändrade rutiner och samarbetsformer - både internt och externt mot andra organisationer. Kort sagt, det hände saker hela tiden. Genom arbetsmötena gavs turbulensen inte så stor chans att dra uppmärksamheten från verksamheten. Även om det gick fort, var det oftast inte okänt. Även det okända blev hanterbart eftersom vi hade en struktur och en vana att ta hand om det. Vi hade en beredskap för att snabbt ställa om oss.

Eftersom vi pratade om det mesta hela tiden, visste mina kollegor tillräckligt mycket både om min verksamhet och om mig för att lösa saker utan mig. Sårbarheten både hos mig och min verksamhet, blev låg. Jag kände mig aldrig ensam under projekttiden, trots att jag hade ett arbete som de andra egentligen inte visste något om. Men min förtröstan låg i att mina kollegor kunde och ville hjälpa mig att

fundera över saker och komma med nya perspektiv. Om det körde ihop sig, vid sjukdom eller liknande, så löste de problemet på bästa sätt. Jag blev inte stressad av att vara borta från jobbet. Inte en enda gång hörde jag ”det är inte mitt bord, det får du fixa själv” eller ”det har inte du med att göra”.

Att introducera nya kollegor gick mycket fort. Det fanns en struktur och vi hade en gemensam historia. Alla kunde berätta om varför vi hade valt att göra på ena eller andra sättet och varför vi valde bort andra alternativ. Den nya medarbetaren kunde också, från i princip första minuten, bidra till verksamhetens utveckling. ”Socialiseringsprocessen” gick snabbt och vi nyttjade den kompetens som fanns tillgänglig. Att vi kunde motivera våra val - även om de i efterhand inte alltid utföll som vi hade tänkt oss - gjorde också att våra erfarenheter blev rikare. När man är eller blir medveten om varför man gör som man gör blir det oftast lättare att reflektera över varför det blev som det blev.

Genom det ”ständiga pratandet” hade vi också ett ständigt lärande. Vi lärde oss av varandras professioner, vi lärde oss hantera konflikter, vi lärde oss samarbeta, vi lärde oss förstå olika perspektiv, vi lärde oss ta tillvara varandras olikheter. Den sortens lärande är svår att få utan praktiska erfarenheter. Vi tillämpade konflikthantering - vi läste inte om den, vi tog varandras protester och kompetenser på allvar och undersökte dem - vi teoretiserade inte om vikten av mångfald och så vidare.

Det ständiga lärandet blev genom arbetsmötena inte bara mitt egna utan också gruppens. Vi lärde av varandra och förstärkte både det egna

och det ”kollektiva” lärandet. Genom att uppmärksamma och reflektera kring våra erfarenheter blev det ständiga lärandet också till ständig verksamhetsutveckling.

Vi blev personer ej individer

Vi har alla fått höra att man skall skilja på sak och person. Nu har jag också fått lära mig att skilja på individ och person. Den distinktion jag gör kanske inte finns i Svenska Akademiens Ordlista, men jag gör den ändå, eftersom den säger en del om hur jag kände mig på Trampolinen.

Genom arbetssättet på Trampolinen blev alla vi som arbetade där tydliga som personer. Vi blev ”tvingade” att visa oss i samtalet och verksamheten som personer. Det vill säga att vi blev personliga genom våra ställningstaganden och resonemang. Vill dock understryka att vi inte blev privata. Genom att vi blev personliga blev det också viktigt att vi var just de vi var, inkluderat alla brister och förtjänster.

Hade vi varit individer spelar inte ”hela” personligheten lika stor roll. Då räcker det att man kan det man är anställd för att göra. Man behöver inte ta personlig ställning, det räcker med att säga ”som psykolog, projektledare... hävdar jag...”. Samtalen blir inte lika intressanta eller utvecklande.

Plural av individ är kollektiv. Plural av person är gemenskap. Endast (?) självständiga personer kan skapa en gemenskap baserat på likvärdighet, jämställdhet och frivillighet. Slutar en individ i ett kollektiv

rekryterar man en ny och kollektivet förblir intakt. Sker det personförändringar i en gemenskap förändras också gemenskapen.

Trots att vi alla var viktiga precis som de vi var, fanns det ändå ingen känsla av att någon var oersättlig. Det kanske låter som en paradox, men det kändes inte så. Vi som var där var viktiga just då. Förändrades grupsammansättningen så var det vi som var där som var viktiga, inte de som inte längre fanns där, oavsett hur mycket vi saknade dem, och oavsett hur mycket de hade tillfört. Att säga att det var ”bättre för” blir oftast både ointressant och inte heller speciellt konstruktivt.

Att förstå - inte härma

Jag skulle kunna skriva ganska detaljerat om hur många, hur ofta och vilken sorts möten vi hade. Jag skulle kunna skriva långa listor över de typer av ärenden och ämnen vi pratade om på våra möten. Jag har medvetet inte gjort det, eftersom det inte är det som är det viktiga. Ett annat projekt skulle kunna härma alla de klart synliga aktiviteter vi ägnade oss åt och ändå ”misslyckas” totalt.

Det viktiga är att förstå anledningar till och konsekvenser av olika sätt att handla så att man kan välja att handla annorlunda (om man nu vill det). Har man väl kommit underfund med vad som behövs för att kunna åstadkomma en bra verksamhet kan lösningarna se väldigt olika ut. Jag tror att *varje verksamhet tillsammans och gemensamt måste arbeta sig fram till sina egna lösningar*. Det spelar ingen roll hur mycket gemensam tid det finns och hur strukturerad den är om man ändå inte pratar om väsentligheter.Handledning är bortkastad om

man bara pratar om ytligheter och självklarheter. Det kan se hur bra ut på pappret som helst och till och med vara ganska trevligt, men det är ändå bortkastat om det inte bidrar till att få verksamheten att fungera väl.

Slutord

Det jag har velat göra med det här exemplet är att visa på att det finns olika vägar att åstadkomma det man vill åstadkomma. Att få ökad tydlighet behöver inte innebära bättre befattningsbeskrivningar, att hantera konflikter är inte en persons sak i ett modernt arbetsliv, kvalitetssäkring behöver inte innebära ISO 9000, TQM eller någon annan förkortning och så vidare.

På vilket sätt man vill organisera sin verksamhet varierar både på verksamheten och vilka som arbetar där. Det viktiga är att man känner till eller funderar på andra alternativ så att man kan göra ett medvetet val av strategi.

I Del II beskrev jag det jag kallar horisontell kommunikation. Jag hoppas att exemplet Trampolinen har kunnat bidra till att förstå vad jag menar på ett mer praktiskt plan. För det är i de praktiska lösningarna problemen och potentialerna finns.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Del IV

Praktiska och generaliserbara aspekter av studien

Att bidra till praktikens samtal

Kollektiv förväntansstruktur

Praktiska konsekvenser

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Att bidra till praktikens samtal

Svenska Kommunförbundet inbjöd i höstas landets kommuner att medverka i ett forskningsprogram om framtidens ledarskap. Detta program syftade till att lyfta fram nya aspekter på ledning och ledarskap som kunde leda till att föråldrade mönster skulle kunna ersättas av nya och mer lämpade. Lisbeth Rydén lämnade, tillsammans med Staffanstorps kommun och oss, in en skiss och en anslagsansökan för det projekt som redovisas i denna rapport.

Ansökan avslogs med motiveringen att man inte trodde att resultatet kunde generaliseras tillräckligt och att det inte kunde bli av en tillräckligt praktisk karaktär för att bidra till samtal om ledarskapet ute i kommunerna. Det kan finnas många ytterligare skäl till avslaget än vad som angavs i motiveringen. Då motiveringen emellertid antyder att själva ansatsen och metoden som sådan skulle ge sämre knytning till praktikens frågor än vad som är fallet för andra mer traditionella forskningsprojekt har det känts angeläget för oss att trots det uteblivna anslaget kommentera Lisbeths arbete.

Som privat forskningsinstitut har vi just haft ambitionen att finna nya metoder för att belysa aktuella sakförhållanden och bidra till ett bättre hanterande av praktikens frågor. Vår avsikt är att dessa beskrivningar skall vara generella och därför underlätta konstruktiva samtal ute i verksamheterna. Det var också detta arbetssätt som Lisbeth till-

bringade ett år som ”lärling” hos oss för att sätta sig in i och kunna tillämpa i sitt kommande arbetsliv.

Lisbeth beslöt att på egen hand, och inom den begränsade ramen för sin utbildning, ändå gå vidare med projektet. Det önskade anslaget hade naturligtvis ökat Lisbeths möjligheter att fördjupa aktuella teman och att engagera fler personer från Staffanstorps kommun. I den ursprungliga planen fanns också tanken att starta en seminarieserie för intresserade anställda dit externa resurser från närliggande universitet, högskolor och näringsliv skulle kunna bjudas in för att ge ytterligare djup, stadga och nya dimensioner i de teman som växte fram. Dessa kommentarer skulle kunna vara utgångspunkter för nästa seminarium, som i sin tur skapade underlag för ytterligare reflektioner från ytterligare andra personer osv.

Det är vår förhoppning att projektet trots avsaknad av externa resurser ändå kommer att utvecklas i sin ursprungligen planerade riktning även om stegen nu måste tas i betydligt långsammare takt. Detta tillägg kan således ses som ett sådant nästa inlägg i samtalet om framtidens ledningsarbete inom den gemensamma sektorn. Vi har av ovanstående skäl valt att göra ett tillägg i vilket vi redovisar den praktiska och generaliserbara aspekt av frågan som vi anser visar sig i Lisbeths studie.

Vi hoppas att dessa två bidrag tillsammans skall belysa en del av de ”praktikens frågor” som behöver tas upp i samtal om ledning och ledningsarbete i dagens verksamheter. Att få till stånd samtal med praktiker om ledning och ledningsarbete som syftar till att anpassa detta till framtidens krav är emellertid inte helt lätt. Det är denna praktiska fråga som vi här med hjälp av Lisbeths studie skall försöka belysa i vår del av rapporten.

Kollektiv förväntansstruktur

Ledarskap som en kollektiv förväntansstruktur

Lisbeth utgår i sin studie från Sjöstrands formulering av ledarskap som en så kallad social konstruktion (Sjöstrand 1999). En annan benämning för i princip samma sak är en kollektiv förväntansstruktur. I en nyutkommen bok om tillit belyser Stefan Jerkeby hur det mänskliga handlandet styrs av sådana kollektiva förväntansstrukturer (Jerkeby 2001). Han konstaterar där att förutsättningen för att de skall fungera som en sammanhållande kraft i mänskligt samspel är att de som deltar i samspelet har tillit till dem. I princip innebär detta att man tror på att de handlingsmönster man inordnar sig i också leder fram till de önskvärda och förutsägbara resultat och konsekvenser som förväntansstrukturen anger.

Tilliten förutsätter också enligt Jerkeby en hög grad av vanemässigt och rutiniserat handlande. Det är inte så att förväntansstrukturen styr handlandet utan snarare så att handlandet illustrerar att det finns en underliggande förväntansstruktur som inte är direkt uttalad eller beskriven. Det är heller inte nödvändigt att göra denna förväntansstruktur tydlig för att samverkansmönstret skall fungera. Det är snarare så att om man i det praktiska livet ständigt skulle fundera över, ifrågasätta, diskutera och ta ställning till dessa grundläggande strukturer så skulle man bli handlingsförlamad och samarbetet skulle inte fungera.

Ett sätt att formulera detta sakförhållande är att de förväntningar och tankefigurer strukturerna bygger på är inbäddade i de inblandades beskrivningar av vad de gör och varför de gör som de gör. De tar dessa förväntningar och strukturer för givna utan att ifrågasätta dem. De är endast i undantagsfall verbaliserade och möjliga att uttrycka på ett för andra begripligt sätt. Alvesson har också i en annan aktuell bok (Alvesson & Deetz 2000) pekat på att det lönar sig föga att fråga berörda personer direkt om vad som gör att de handlar som de gör. De svar man får kan variera från mycket genomtänkta och välreflekterade resonemang som nära ansluter sig till deras faktiska handlingsmönster till rent ytliga påståenden som bara återspeglar vad man i deras omvärld i allmänhet säger om de frågor som behandlas.

Lisbeth betraktar således i sin studie ledning och ledarskap som en sådan inbäddad förväntansstruktur. Den är underförstådd i de samtal som förs och den tas för given av de som ansluter sig till och agerar i den. Den är starkt konserverande då den överförs genom erfarenhet och tradition snarare än genom modeller och resonemang. Enligt Sjöstrand så tolkas, utvecklas och förändras den genom samtal - småpratet - i verksamheten.

Dessa samtal och småprat handlar naturligtvis inte explicit om ledning och ledarskap utan om aktuella verksamhetsfrågor. Det är i samtalen om dem som förväntansstrukturen är inbäddad. Traditionella sätt att lösa verksamhetsfrågorna förstärker och bekräftar den aktuella förväntansstrukturen medan nya sätt, avvikelser och nya resonemang leder till att den så småningom förändras. En förutsättning för att verksamhetsfrågorna skall kunna lösas effektivt och realistiskt är emellertid att de resonemang som förs stöds av en inbäddad

förväntansstruktur som är realistisk och i överensstämmelse med aktuella sakförhållanden när det gäller ledning och ledningsarbete.

Kommunförbundets forskningsprogram antyder att dessa inbäddade förväntansstrukturer kan bli föråldrade. Därmed blir också samtalen om verksamhetsfrågor och de beslut och åtgärder som följer av dem orealistiska. Förväntningarna kommer på skam. Tilliten till förväntansstrukturen försvinner och verksamheten blir instabil eller stagnerar i ineffektiva och opraktiska former. Kommunförbundets forskningsprogram syftade till att belysa om detta kunde vara fallet när det gällde i dagens kommuner och i så fall vilka nya faktorer man borde ta hänsyn till för att skapa förutsättningar för en bra framtida ledning och ledarskap.

Förändring av kollektiva förväntansstrukturer

Tillkomsten av ny kunskap, ny teknik och nya förhållanden och problem medför oundvikligen att förväntansstrukturer och kollektiva mönster blir föråldrade. De försvinner inte. De kan fungera men blir till slut irrelevanta och opraktiska i ett samhälle som ser annorlunda ut än det som fanns när de skapades. Människorna i samhälle och arbetsliv växer förbi och igenom dem. När detta inträffar försvinner också tilliten till dem och de personer och institutioner som representerar dem. De blir oanvändbara och kanske till och med i vägen för det nya. Nya strukturer måste växa fram. Denna process, när det gäller de svenska offentliga institutionernas utveckling sedan sekelskiftet, beskrivs bland annat av Hjern i en nyutkommen debattbok om samhällsstrukturer vid vägskalet (Hjern 2001).

Förbiväxandet av gamla strukturer skapar störningar, osäkerhet, konflikter motsättningar, förvirring och misstro. En praktisk fråga som är kopplad till denna process är vilka åtgärder som bör vidtagas för att man så smärtfritt som möjligt skall kunna hantera och ta sig ur detta tillstånd av växande misstillit. Dilemmat är att strukturerna inte kan ifrågasättas utan risk för anarki och förvirring samtidigt som de nya strukturerna inte kan göras explicita så länge man inte kan ta ställning till vad som brister i de gamla.

Om vi följer Jerkebys resonemang lönar det sig föga att abstrakt ta upp ledningsfrågorna till behandling. De som skall samtala om ledning och ledarskap måste istället aktivt tillämpa insikterna på de många gånger ytterst praktiska och jordnära frågor som man har anledning att ta ställning till. De måste inbäddas i analyser, lösningar och resonemang som därigenom får en helt ny karaktär. Det är här som Lisbeths studie enligt vår mening får sitt praktiska värde.

Kommunhuset och det inbäddade ledarskapet

En sådan praktisk och jordnära fråga, som Lisbeth använt i sin studie, är samtalen kring och planerandet av ett nytt kommunhus. Samtalen om och den faktiska planeringen av kommunhuset innehåller frågor som på ytan ligger långt från de ledarskapsteorier och modeller som presenteras i forskning och andra skrifter i ämnet. Det betyder emellertid inte att de inte finns där. De kan lyftas fram och därför också jämföras med de moderna och mer allmängiltiga och generella kunskaper och erfarenheter på ledningsområdet som Lisbet redovisar i studien.

I den mån de inbäddade strukturerna visar sig vara ofullständiga och i konflikt med vad man i dag vet om ledning och ledarskap så kan man antaga att de förväntansstrukturer man använder sig av delvis är föråldrade och därmed också opraktiska i den framtid man ser framför sig på det kommunala området. I den mån de inbäddade strukturerna är kongruenta med vad modern forskning påvisar när det gäller ledarskap så kan man antaga att man inom den kommunala verksamheten är väl rustad att möta framtidens problem och utmaningar. Kan man utläsa detta ur Lisbeths studie har man således fått ett bidrag till den belysning som Kommunförbundet var ute efter.

En intressant observation man kan göra från Lisbeths studie är att samtalen om kommunhuset och de praktiska frågor som var inblandade i planeringen av detta snabbt dog ut trots Lisbeths försök att initiera dem. Samtalet gled stället in på sådana förväntningar på framtiden som man menade hade att göra med ledningsarbete och ledarskap. Dessa har Lisbeth fångat i sju teman som hon sedan fördjupat med hjälp av aktuell forskning kring just dessa. Dessa teman är förstås inte tillfälliga. De uttrycker framväxandet av en ny förväntansstruktur på framtidens ledarskap som går utöver vad man vet tillämpas i dag.

Tillkomsten av ett nytt kommunhus

En av oss, Bengt-Åke Wennberg, har i sitt professionella arbete varit med i och kunnat studera en mängd olika projekt av samma typ som det som startades för att åstadkomma ett nytt kommunhus. Av det material som vi fått från Lisbeth framgår att projektupplägget i detta

fall var väl genomtänkt men konventionellt. Projektupplägget speglar således väl en traditionell praxis och de i denna inbäddade förväntansstrukturerna på ledning och ledarskap. Att samtalen om själva planeringsprocessen och tillkomsten av kommunhuset dog ut tolkar vi så att den process som syftade till att etablera ett underlag för beslut, planering och byggande togs så för given att själva upplägget inte var något att diskutera. De problem och svårigheter man mött och fortfarande möter i processen hänfördes därför inte till att det kunde finnas en viss orealism i de inbäddade förväntningarna av strukturen utan förlades istället till sakförhållanden som deltagarna ansåg låg utanför temat för samtalen.

Detta betyder att Lisbeths design har givit oss två observationspunkter som kan jämföras. Dels det praktiska genomförandet av projektet ”det framtida kommunhuset” i vilket finns inbäddat de traditionella, uttalade och fortfarande verksamma ledningsförväntningarna och dels de i samtalen explicit uttalade förväntningarna på ledningsarbetet och ledarskapet i en framtida verksamhet. Det konventionella upplägget kommer att spegla de konventionella ledarskapsföreställningarna medan förväntningarna på framtiden kan belysas med hjälp av modern forskning. Eftersom Lisbeth i sin studie väl har illustrerat de resonemang som förs i aktuell och modern forskning om ledarskap är det möjligt att relativt enkelt ställa dessa i relation till den planeringsprocess som man tillämpat när det gäller att föra resonemang om och lösa praktiska frågor kopplade till kommunhuset. Vi har delat upp frågorna efter Lisbeths teman och tror att jämförelsen talar för sig själv.

Praktiska konsekvenser

Att bidra till relevant kompetensutveckling

Kommunhuset har planerats och diskuterats som om kompetens och arbetsuppgifter kan knytas till specifika kategorier av anställda vilka då skall tilldelas specifika ytor och rum i byggnaden. Lisbeths analys visar att detta inte är i överensstämmelse med dagens kunskap på området.

Att det kunnande som krävs på detta sätt i framtiden skulle kunna knytas till specifika yrkeskategorier som i sin tur kopplas till specifika ytor, funktioner och rum i byggnaden är en orealistisk föreställning. Detta antagande är heller inte i överensstämmelse med de i samtalen deltagande personernas förväntningar på en relevant och för dem konstruktiv kompetensutveckling.

Skillnaden mellan den praxis man valt att följa och framtidens krav betyder inte att resultatet av planeringen blir olämpligt. Det betyder bara att samtalen och problemlösningarna när det gäller den verksamhet som skall bedrivas i det framtida kommunhuset blir alltför begränsade och ofullständiga. Om man inte förstår att man här kanske fungerar efter en föråldrad, och delvis olämplig, inbäddad ledningsstruktur så kan risken vara att man missar en viktig möjlighet att få till stånd realistiska samtal om framtidens kommunala verksamhet.

Att hantera konflikter

Kommunhuset diskuteras och planeras som om det vore möjligt att finna en ”objektiv” framtida lösning när det gäller placering, finansiering, funktion, storlek och utseende som alla kan vara överens om och som man kan komma fram till utan att man behöver lyfta upp och belysa de grundläggande konflikter och beroendedilemman som ligger inbäddade i projektet. Man arbetar som om lösningen på sådana konflikter och beroendedilemman skulle kunna överlåtas på en yttre och utomstående instans istället för att lösas av de inblandade parterna själva.

Att ledningen och ledningsarbetet på detta sätt förväntas fungera som diplomat och domare i motsättningar och konflikter som har sin grund i enskilda personers ambitioner och tolkningar av sin roll i det sociala systemet är enligt Lisbeths studie en realistisk och delvis farlig förväntan. Utvecklingen har således växt förbi den byråkratiska tradition som varit så framgångsrik under den kommunala demokratis tidiga år.

Kommunhusprojektet kan naturligtvis nå viss framgång även med en uppläggning av den typ man använt i dag och det är möjligt att man kan finna godtagbara kompromisser. Frågan som Lisbeths studie reser är emellertid om man skulle kunna nått bättre resultat om projektet lagts upp så att de inblandade under arbetets gång getts möjlighet att själva löpande ventilera, diskutera och eventuellt lösa de beroendedilemman och motsättningar som kan finnas.

Att få alla att gå åt samma håll

I kommunhusprojektet uppfattas det slutliga byggandet av ett kommunhus som ett mål som skall förverkligas. Projektet bygger på det outtalade antagandet att om man kommer överens om målet så kommer alla också att dra åt samma håll. Det är ledningens sak att fastställa och beskriva den vision eller det mål som har denna funktion. Lisbeths studie visar att detta är en alltför begränsad och ofullständig föreställning i vår föränderliga och komplexa värld. För att åstadkomma att alla skall kunna och känna sig manade att dra åt samma håll krävs något mer än bara ett gemensamt mål. Det kan dessutom visa sig att målet måste revideras eller förändras under vägen och att ett alltför fast och låsande mål eller vision snarare blir splittrande än sammanhållande.

Lisbeth föreslår att man måste komplettera målresonemangen med andra typer av resonemang som innehåller andra typer av frågor och som är mer knutna till den enskilda personens medverkan i projektarbetet än ett eventuellt framtida resultat. Lisbeth har kallat denna kompletterande faktor för referenspunkt.

Att alla inblandade får möjlighet att delta

I konventionellt ledningsarbete betraktas delaktighet som en fråga om att få bidra med synpunkter på de slutliga besluten. Traditionella byggprojekt som genomförs på ett bra sätt brukar därför utgå från en behovsinventering där alla berörda får lämna sitt bidrag och framföra sina önskemål. Behov, synpunkter och önskemål omvandlas i en

konstruktion som så väl som möjligt anpassas till alla de krav som ställs. Husets konstruktion kommer sedan att styra arbetet i det.

Här finns en klar analogi med föreställningen att det är texterna som styr polisarbetet. Ekman har i sin studie av polisarbetet konstaterat att så inte är fallet. Den konstruktion som huset får genom den procedur man använt kommer inte att kunna omvandlas i verksamhet. Även om man fått bidra med krav och önskingar kommer man därför inte att uppleva sig delaktig i det slutliga resultatet.

Detta spelar kanske inte så stor roll när det gäller den fysiska planeringen och placeringen av kommunhuset eftersom möjligheterna att omtolka och omvandla konstruktörens intentioner är ganska stora när väl verksamheten flyttar in. Om emellertid framväxandet av kommunhuset får illustrera den vanliga processen för framtagandet också av andra beslut och ”lösningar” så visar Lisbeths studie att den önskade delaktigheten inte kommer att realiseras.

Upplevelsen av delaktighet uppstår inte främst genom att man fått tillfälle att framställa önskingar, behov och krav utan genom att lösningarna uppfattas meningsfulla för den verksamhet man skall bedriva.

Att bidra till en mer flexibel organisation

De moderna verksamheterna överger alltmer fasta och rigida former. I dag krävs en större rörlighet och flexibilitet. Nya konstellationer måste växa fram, arbeta ett tag för att sedan upplösas. De roller man

tar och de insatser man gör i de moderna organisationerna blir helt enkelt mer temporära. De fasta jobb och den fasta yrkesidentitet som man hade förr blir inte längre möjlig att upprätthålla för en stor del av medarbetarna.

Det intressanta med en projektorganisation av den typ som behövs för tillskapandet av ett kommunhus är just att den är temporär. Som projekt lever det sitt eget liv. När projektet är klart så är det klart och organisationen upplöses. Byggprojekt är prototypen för just temporära projekt.

Problemet med det konventionella upplägget av byggprojekt är att dessa visserligen är nya varje gång men att upplägget är strikt konservativt och följer den praxis som arkitekter, stadsplanerare, projektörer och byggare etablerat sedan många år. Huset planeras, projekteras och byggs för kommunen, inte av kommunen och dess medarbetare.

Genom det konventionella upplägget fokuseras samtal och resonemang på att skapa en konkret byggnad – ett bra kommunhus – och inte på den verksamhet som skall bedrivas i det. Möjligheten att engagera medarbetare i projektet för att därigenom utveckla och bättre förstå den egna verksamheten bortfaller därmed.

Istället för att projektet skulle kunna vara en möjlighet för en vital diskussion om verksamheten så riskerar man genom det konventionella upplägget att förmedla uppfattningen att den organisation som kommunhuset speglar skall vara för evigt.

Att bidra till tillgänglighet

I det upplägg som valts för kommunhusprojektet uppfattas de som engageras i projektet som brukare eller som kunder. Diskussionen begränsas också främst till de som skall arbeta i huset. Detta är en mycket vanlig konsekvens av ett traditionellt ledarskap där ansvaret för att det skall skapas en bra verksamhet och en bra service helt läggs på ”ledningen” och experterna. Istället för att man som medborgare har anledning att vara med och diskutera, samtala om och ta ansvar för kommunen som kommun kommer man att uppfatta sig som en kravställare eller brukare.

Enligt Lisbeths studie ligger problemet inte i första hand i själva upplägget utan i den underliggande förväntansstrukturen där man ömsesidigt inte ser varandra som gemensamt ansvariga för vad som åstadkoms för varandra i kommunen. Uppdelningen i beslutsfattare, utförare, kunder och brukare bidrar till att begränsa tillgängligheten och utesluta varandras medverkan och ansvarstagande.

Horisontell kommunikation

Sammantaget kan man således säga att de inbäddade förväntansstrukturerna i kommunhusprojektet förstärker de vertikala samtalen. De vertikala kommunikationsmönstren skapar tystnad i verksamheten. Det man skulle behöva samtala om och som skulle kunna förändra de inbäddade ledarskapsförväntningarna kan inte verbaliseras och kommer inte fram. Med ett alltför dominerande vertikalt kommunikationsmönster finns det risk att man inte kan ta sig ur en situation där man växt förbi förväntansstrukturerna.

Lisbeths studie visar att det vore av värde, för att få till stånd en vital förändring, att istället stödja de horisontella kommunikationsmönstren.

Den nya strukturen inbäddad i praxis

Lisbeth är i sin studie väl medveten om att det först är i den praktiska verksamheten och i samtalet om verksamhetsfrågor som man kan förändra de inbäddade ledarskapsförväntningarna. Vi tycker att Lisbeth visat på behovet av att i högre grad än tidigare fundera över om de lösningar som växer fram kan tänkas fungera väl i det moderna arbets- och samhällslivet. För att illustrera hur detta kan vara möjligt har Lisbeth i sin studie inkluderat erfarenheter från ett projekt där man just arbetat på ett sätt som är kongruent med de moderna ledarskapsteorier hon redovisat.

Vi menar att det därför skulle vara möjligt att i samtal om verksamheten och om praktiska frågor i en kommun fråga sig om man i dessa, och i de beslut och lösningar som tas fram, tagit hänsyn till de sju sakfrågor kring modernt ledarskap som hon presenterat. Om så inte är fallet så borde det vara möjligt att förändra och utveckla samtal och beslut i en riktning som är mer framtidsinriktad och realistisk.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Del V

Framåtord

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Framåtord

Jag har i denna uppsats försökt visa på ett sätt att utforska, för kommuner och andra arbetsgivare, viktiga framtidsfrågor. Boken är upplagd som ett samtal som jag tidigare redovisat under rubriken ”Bokens uppkomst och struktur - kommentarer som underlättar läsningen”

Ett samtal kan pågå under lång tid. Man funderar på vad någon sagt, tar upp tråden nästa gång man träffas eller med andra man träffar på. Jag vill betona att bara för att boken är klar är inte samtalet klart. Det finns i materialet många olika trådar och resonemang man skulle kunna bredda eller fördjupa. Det finns med största sannolikhet även en del trådar som jag inte kunnat se men som likväl finns där.

Själv har det här arbetet gjort mig nyfiken på vad målstyrningen, och framför allt målsättandet som aktivitet, i den offentliga sektorn har för påverkan på den horisontella och vertikala kommunikationen.

Att sätta mål åt andra är en i grunden starkt vertikal handling. Hur går det ihop med ett arbetsliv där strävan, enligt de texter som ligger till grund för denna uppsats, borde vara att förstärka det horisontella? Hur påverkar målsättandet till exempel verksamhetens utveckling, arbetsglädjen, motivationen, delaktigheten och den demokratiska styrningen? Är det möjligt med andra sätt att kommunicera kring

olika verksamheter och deras utveckling? Vad har utvärdering och uppföljning för funktion i processen?

Detta är några exempel på frågeställningar som jag kommer att fortsätta fundera över i samtal med andra - i direkta samtal, genom skrifter och på andra sätt.

Andra fortsätter i en annan riktning. Riktningen spelar kanske inte så stor roll - det viktiga är att samtalet (samtalen) fortsätter och allra helst med en mångfald av perspektiv och inlägg.

Appendix

Referat från fokusmötena Staffanstorps kommun

Deltagare:

Ann-Marie Althin

Olle Althin

Mitte Andåker

Marie Bartholf

Göran Byrsell

Carina Fechner

Christine Fernström

Bengt Grönvall

Inger Hossmark

Anna Ivarsson

Lars Karlsson

Sven-Åke Leinerud

Torbjörn Lövendahl

Agne Mårtensson

Nils-Ove Mårtensson

Tommy Mårtensson

Ingela Nilsson

Lisbeth Rydén, dokumentatör

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Fokusmöte den 12 februari 2001 Anställda

Grundfrågeställningen var: Praktiska exempel på utövande av konstruktivt ledarskap? Hur kan ett kommunhus underlätta respektive försvåra ett sådant utövande?

Att bli sedd / bekräftad är konstruktivt. Det skulle kunna innebära att chefen har första rummet, rum i mitten eller längst bort i hörnet. Fast längst bort är nog inte så bra, chefen blir lätt avskärmad då. Att sitta i första rummet är inte bra eftersom det rummet ofta får ta emot frågor av besökare av karaktären "Var sitter..?". Det är slöseri med resurser att bygga in att chefen alltid får svara på sådana frågor.

Chefen är i första hand till för medarbetarna, men har ofta även besök utifrån. Mitt i verksamheten är bra för på så sätt kommer man nära verksamheten men inte alltför långt bort för externa besök. Chefen känner pulsen i verksamheten genom att vara mitt i den.

Ett hinder för enkel och smidig kontakt medarbetare – chef är att ha chefsrum som är innanför ett annat rum. Det blir ett filter för tillgängligheten samtidigt som man måste störa någon annan.

Att hålla medarbetarna väl informerade är konstruktivt. Det gäller både i den vardagliga dialogen och den mer visionära delen av verksamheten. Med ett öppet landskap underlättas dialog, det är lättare att snappa

upp samtal och veta vad som är på gång och kunna ställa frågor.

Till det konstruktiva hör att ha en chef som är nära verksamheten rent fysiskt. Till exempel kan man ordna så att det går att ha möten på olika ställen i huset så att alla möten inte ligger ”någon annanstans” tex alltid hos kommundirektören eller i en särskild byggnad. Att tex flytta runt mötena gör att människor rör sig mellan de olika verksamheterna och sannolikheten för spontana möten och kunskap om varandra ökar.

Frukostmöten en gång per månad är ett bra sätt att hålla kontakten mellan olika verksamheter i huset under evakueringstiden. Att ha gemensamma utrymmen centralt placerade är ett sätt att bygga in liknande möten över gränserna.

När någon har visat stort förtroende för en känns det konstruktivt. Det kräver delegering av både ansvar och befogenheter.

Andra konstruktiva ledarskapsfarenheter är att uppmärksamheten riktas mot relevant kompetensutveckling, lagom arbetsbörda och rekreation. Samtalsrum, gym, pub är exempel på ställen som skulle underlätta ovanstående även om fika tillsammans med andra är det mest uppenbara.

Ett exempel är projektledarutbildningen, där andra än chefen får möjlighet att ”lära ledarskap”. Att bli utmanad och att få växa är viktigt och viktigt att chefen bidrar till det. Till detta hör att lätt kunna röra sig över gränser både mentalt och fysiskt, vilket skulle underlättas av få väggar och flexibla arbetsplatser.

Att kunna gå in och ur projekt snabbt och enkelt. I en sådan organisation kan också ledarskapet växla snabbt. Man kan ha flera chefer och ”tillhöra” olika avdelningar. För att underlätta projektarbeten och nya konstellationer och fysiskt flexibla medarbetare skulle mobila arbetsplatser eller gästarbetsplatser underlätta. Större delen av den kommunala verksamheten kommer dock troligen att bestå av ganska stabila strukturer ett bra tag framöver.

Projektarbete är bra, det breddar kunskapen rent faktamässigt, om en själv och om andra i organisationen. När andras arbete blir synligt för en ökar också förståelsen för vad som görs och vad som krävs för att göra det.

Är chefen viktig?

Ja.

- * Kan bidra till ”rätt” tonläge i gruppen. Kan också förstöra genom för snäva gränser för vad som är tillåtet.
- * Se till att alla går åt samma håll
- * Är ansiktet utåt – skall representera hela avdelningen
- * Viktig för sin roll och kompetens i gruppen
- * ”Domare” eller ”diplomat” vid konflikter eller vägval. Möjligheten finns, men bra om den inte behöver användas.
- * Får vara ”psykisk avlastare” – den som får höra gnället
- * Får ibland också agera syndabock för allt elände på avdelningen (i alla fall i samtalen utan chefen). Ett sätt att slippa eget ansvar??

Nej.

- * Arbetsgruppen är viktigare.

Eftersom vi är till för medborgarna och gärna vill öka dialogen med dem är det viktigt att huset är öppet för dem på olika sätt.

För att uppfylla de olika åsikterna som kom fram borde huset vara runt – åtminstone mentalt.

Att få känna tillhörighet, teamkänsla, är viktigt. Många av de som arbetar i huset tillhör flera avdelningar tex ekonomerna som tillhör ekonomi, men arbetar med olika verksamheter på andra ställen.

Ett ledarskap som medverkar till ”forum för inspiration” eller själv bidrar till inspiration är konstruktivt. Det krävs också att chefen visar sig. Det är inte bara medarbetarna som ska ”bli sedda” utan lika mycket att medarbetarna kan se chefen. Om inspirationsarbetet görs tillsammans med chefen underlättar det det fortsatta arbetet – förankringen är klar.

Det känns som konstruktivt att inte bli kontrollerad – att chefen släpper kontrollen och därmed ansvar och befogenheter. Timecon, blanketter för ledighet och att man skall meddela var man är trots att man är tillgänglig på mobilen är exempel på sådant som kan tas för att man inte litar på de anställda – det är inte konstruktivt.

Att stå för vem man är och vad man vill och att bidra till att sudda ut gränser mellan avdelningar istället för att markera dem känns också konstruktivt.

Att alla pratar med alla – inte vi - dom utan vi.

Fokusmöte den 13 februari 2001 Anställda

Grundfrågeställningen var: Praktiska exempel på utövande av konstruktivt ledarskap? Hur kan ett kommunhus underlätta respektive försvåra ett sådant utövande?

Att bli sedd / bekräftad är konstruktivt. Ett hus som ger möjligheten att rent fysiskt se varandra skulle därför kunna bidra till att bekräftelse i vardagen av både chef och medarbetare underlättades. Ett öppet landskap skulle däremot inte underlätta om man ändå inte trivdes ihop, skulle kanske till och med göra saker värre.

Att ta tag i konflikter är konstruktivt. Ett öppnare landskap gör konflikter synliga fortare, de går inte att sopa under mattan lika enkelt som när man kan stänga dörren om sig och undvika sina arbetskamrater.

Det är inte nödvändigt att alla på samma avdelning sitter på samma ställe. Det kanske skulle vara bättre att de som trivs ihop / fungerar bra tillsammans sitter ihop. Ledaren skulle där kunna bidra till att få en ”bra sammansättning” – vilka som skulle kunna fungera ihop.

Att få vara med från idé till praktiskt genomförande är konstruktivt. Det kräver ibland snabba beslut, vilket i sin tur kräver bredare delegation. I en politisk organisation är det ibland svårt att vara snabb i beslutsfattandet. Ett förslag som väcks i en motion kan sedan gå fram

och tillbaka mellan olika utskott, nämnder och andra beslutsfattare. Ibland till och med till fel instanser innan beslut kan fattas. Det kan ta många månader och till med år innan man kan börja verkställa.

Att ha tydliga och samma mål på olika nivåer i organisationen och att det finns en stringens i ledarskapet på de olika nivåerna är bra. Att prata om målen och vad de betyder för oss och för mig.

Det är konstruktivt att inte bli kontrollerad om det beror på förtroende och inte att man inte bryr sig om det man gör.

Att värna om de anställdas välmående är viktigt. Det kan man bland annat göra genom att bygga in bra ergonomi, flextid, möjligheter till distansarbete, gym, relaxrum och kaffeautomater nära arbetsplatsen.

Att skapa ett positivt klimat tillhör också det konstruktiva. Exempel på händelser i den riktningen är:

- * När man visar på prestigelöshet
- * Att allas kunskaper är viktiga och kommer till nytta
- * Att man värnar om att få in nya intryck
- * Att det är högt i tak
- * Att man verkligen lyssnar, ägnar tid åt och ger besked när det efterfrågas. Inte skjuta på diskussionen eller förhålla besked. Till slut orkar man inte ens fråga. ”Jag hör vad du säger (men bryr mig inte)” är inte att lyssna.
- * Att man säger ”god morgon” (och annat) på ett sätt som väcker energi och lust.
- * Att man inte ältar gamla problem. När det är avgjort så är det ur världen.
- * Att inte spela ut folk mot varandra.

Exemplen på det positiva klimatet skulle kunna gestaltas i byggnaden genom ett öppet inre, tex inte för många stängda dörrar att skapa små allianser bakom.

Att inte alltid följa ”befälsordningen” är konstruktivt. Även där skulle ett öppet inre som underlättar kontakter mellan nivåer och avdelningar bidra till att bryta upp ”befälsordningen”. Ledare / chefer närmre / nära verksamheten underlättar också.

Omorganisationer har väl de flesta varit med om. En konstruktiv sådan var när alla som var berörda av förändringen var inblandade från början – det gällde politiker, tjänstemän och chefer.

Ett led i det kan vara att regelbundet träffas. De frukostmöten som just introducerats är konstruktivt. Det skulle kunna vara något att fortsätta med även när man är i samma hus. Det är en mötesplats både för information från ledningen och kontakter mellan oss som är där. Det känns också lite lyxigt att arbetsgivaren bjuder på det. Det känns generöst och man känner sig uppskattad.

Att få fika när och hur länge man vill kan tyckas självklart eller som en ynnest. Fika är inte bara rast, det är lika mycket en socialiseringsprocess och ett sätt att prata arbete med en kopp kaffe i handen istället för en penna.

Till sist kan också noteras att det känns konstigt att huset står tomt – det är ju ändå en symbol för kommunen, även om det är skönt att inte behöva andas luften eller befinna sig i de dåliga lokaler.

Fokusmöte den 15 februari 2001 Politiker

Grundfrågeställningen var: Praktiska exempel på utövande av konstruktivt ledarskap? Hur kan ett kommunhus underlätta respektive försvåra ett sådant utövande?

Diskussionen kom till stor del att handla om det som jag nedan kallar ”yttre demokrati” och ”inre demokrati”. Med yttre demokrati menar jag kontakten mellan medborgarna och politiker och den inre kontakten mellan politiker och förvaltning.

Kommunhuset som symbol – yttre demokrati

Huset är till största delen en arbetsplats, men också till en mindre del en symbol för makten i kommunen. Det vore önskvärt om huset betraktades som ”en öppen butik” dit man kan komma och få hjälp, information och kontakt med politiker och tjänstemän. Även om det är önskvärt är det kanske inte en trolig utveckling.

De flesta har ingen som helst anledning att ta kontakt med folk i huset – varken som medborgare eller företagare. Man kan bo många år i en kommun utan att ha ärenden till de verksamheter som finns i ett kommunhus.

Ett kommunhus kan betraktas som politikernas arena. I många fall när man vill träffa medborgare är det bättre att göra det på deras arena / hemmaplan – föreningsmöten, daghem etc.

Det kan också betraktas som en neutral arena – ett hus för alla i kommunen. Om det finns trevliga lokaler i huset som är tillgängliga för allmänheten skulle det också locka folk att komma till och använda sig av huset.

Ser man historiskt på det var dåtidens rådhus en plats för gemensamma aktiviteter – där skapades gemenskap. Där fanns till exempel festsal och representativa lokaler. Det var ett hus som man var stolt över även om man aldrig satte sin fot där. Man skall inte behöva skämmas över att man har ett representativt och funktionellt kommunhus. Idag är det till och med svårt att hitta en passande lokal för högtidliga tillfällen – utmärkelser, vigslar med flera. Att ha tillgång till någon form av representativa lokaler är värdefullt – även om det inte är lönsamt.

Finns det något som fjärmar medborgarna från huset? Jämför med kyrkan som är en lokal som trots att den är tänkt att vara öppen för alla kan kännas skrämmande för många. En annan liknelse är bankerna som vill ha lokaler som motsvarar / symboliserar att detta är en solid organisation som kan ta väl hand om dina pengar. Idag har bankerna fått lite sämre rykte – låg sparränta, höga avgifter.

Samma sak är det med politikerna – olika affärer har lett till att många tycker att de bara skor sig, istället för att värna om medborgarnas pengar och intressen. Det påverkar säkert hur både medborgare och politiker ser på ett kommunhus och vad det symboliserar.

Hur kan man vända den negativa trenden med politikerförakt och misstanken om att politiker skor sig? Ett sätt kanske kan vara att ha en medborgarsal som inte är skiljd från huset och att använda den till att bjuda in medborgarna till olika träffar.

En uppgift för en konstruktiv ledare är att förmedla information vidare så att den blir rätt uppfattad. I det här fallet från och till medborgare. Som politiker sysslar man dock inte alltid med fakta utan med åsikter. I de fall meddelar man sin åsikt till medborgarna. I båda fallen är det ändå kontakter med medborgarna som är viktiga.

Inre demokrati

När det gäller politikernas kontakter med den kommunala förvaltningen så skall det vara enkelt att träffas. Att alla finns i samma hus så man kan samla de man behöver till ett möte snabbt – inte boka tider veckor innan eller att folk skall behöva ägna tid åt att cykla genom halva samhället för ett kort informellt möte.

Kommunhuset skall vara en samlande enhet för kommunen. Det skall vara enkelt för medborgarna att träffa den centrala förvaltningen och politiker. Det skall inte ta en halvdag att göra några små ärenden för att de ligger utspridda i samhället. Det gäller inte bara de kommunala ärendena utan även post, bank, affär och så vidare.

Tillgängligheten är central. Den kan ibland förstöras av alltför många möten. Att utnyttja den nya tekniken för att göra det lättare att komma i kontakt med sina politiker / tjänstemän är viktigt.

Konstruktivt ledarskap är när man är tydlig med vad man vill. Att sätta sig i en taxi och be chauffören köra runt lite är inget bra sätt. Dels kommer man inte dit man vill, dels slösar man med chaufförens tid och kraft när denne måste ägna sig åt att gissa sig till vad det egentligen är man vill.

Som politiker har man knappt fyra år på sig att genomföra det man vill. Det underlättar om man är tydlig, men också att organisationen är tydlig. Man måste veta vem som ansvarar för vad – så att rätt personer blir inblandade / informerade från början.

Att vara lyhörd och att förankra sina beslut är konstruktivt. För detta krävs en samordning som gör förankringen möjlig. ”Företag kan drivas som diktaturer – vi är demokratiska”. Företag kan, även med den övergripande styrformen ha en omfattande delegering.

I framtiden är det inte heller otroligt att det blir fler heltids- och deltidspolitiker. Dagens situation med fritidspolitiker som främsta bas är inte alldeles självklar inför framtiden. Det framfördes att vi lever i en brytningstid, där intresset för att vara fritidspolitiker minskar. Om inte intresset för det ökar är en trolig utveckling att det blir färre politiker, men med större andel arvoderad tid. Det skulle i så fall innebära att det skulle behövas fler ”politiska arbetsplatser” i huset.

En ”kommandobrygga” med politiker och övergripande tjänstemän nära varandra vore idealiskt. Det skulle däremot kanske inte vara så bra för personalen som säkert också skulle vilja ha chefen nära. Om alla medarbetare hade en närmaste chef vars främsta uppgift var att ägna sig åt de vardagliga göromålen skulle en övergripande chef kunna ägna sig åt annat.

Dessa övergripande chefer skulle således vara stommen i ”kommandobryggan”. I en platt och slimmad organisation finns det ofta inte så många chefsnivåer. Den övergripande chefen är också den närmaste chefen. Det gör att det krockar med andra intressen i organisationen.

Var kommandobryggan är placerad spelar inte så stor roll, då de normalt inte har så många besökare. Annars vore det inte helt tokigt med politiker nära entrén – ett sätt att markera att politikerna vill vara tillgängliga för medborgarna.

Referenser

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Referenser

Abrahamsson, Lena (2000). Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Borea förlag.

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley (2000). Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, Jon Aarum (1995). Ledelse og ledelsesteorier. Om hvilke svar ledelsesforskningen kan gi. Oslo: Bedriftsøkonomens Forlag.

Arbetsmiljöinspektionen (2001). Från frustration till totalt utmattning. Örebro: Arbetsmiljöinspektionen.

Ekman, Gunnar (1999). Från text till batong – Om poliser, busar och svennar. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Eriksen, Erik Oddvar (1997). Kommunikativt ledarskap. Om styrning av offentliga institutioner. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Hjern, Benny (2001). Välfärdsstatens institutioner och de multipla behovsmänniskorna. I Gröning Degerlund L oa (red). Riv ner - bygg nytt! En debattbok om samhällsstrukturer i ett vägsål. Söderhamn: Tjänsteforum.

Jerkeby, Stefan (2001): Det motsägelsefulla tillitssammanhanget. I Aronsson Gunnar, Karlsson Jan CH (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

Lundin, Rolf A (1998): Temporära organisationer - några perspektivbryten. I Czarniawska, Barbara (red) (1998): Organisationsteori på svenska. Malmö: Liber AB

Lundgren, Ewa (2000). Hål i väven. Fibromyalgi - ja, vadå? Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Sandberg, Jörgen (1994). Human Competence at Work. An interpretative approach. Göteborg. BAS.

Sandberg Jörgen, Targama Axel (1998). Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Sjöstrand, Sven-Erik (1999). Om ledarskap i näringslivet. Arbetslivsdelgationens slutbetänkande. SOU 1999:69: Individen och arbetslivet

Sturmark, Christer (1997). IT och renässansmänniskans återkomst. Stockholm: Norstedts.

Sörhaug, Tian (1996). Om ledelse – Makt og tillit i moderne organisering. Oslo: Universitetsforlaget.

Wennberg Bengt-Åke, Hane Monica (1999). Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser. Abonnemangsrapport 75. Onsala: Samarbetsdynamik.