

Artikel i Management Magazine, juni 2003

Mer samspel får organisationer att svänga

”Calle Schewen” och ”Tangokavaljeren”, låter riktigt härligt när retrogruppen får ordning på sitt samspel. Vi fem i ”Tjo-och-tjim och inge’ annat” musicerar lika glatt som amatörmässigt. Men vår samvaro är inte genomgående en dans på rosor. Ibland är det litet si och så med samspelet. Det uppstår till exempel både gny och falskspel när någon försöker ta befälet över gruppen, som en annan dirigent. Eller när alla samtidigt bara måste vara primadonnor. Men så sker det förunderliga: Samspelet väller fram. Ur våra förenade stämmor föds en musikalisk helhet som gör oss rent lycksaliga. Var och en överträffar sig själv, uppmuntrar och stöttar de andra i en ordlös kommunikation. Vi vågar oss på kreativa improvisationer. Musikglädjen flödar i högre takt än till och med den obligatoriska ölen.

Jag tror att alla människor har egen erfarenhet av ett förstklassigt samspel, även om det inte gäller ett musikaliskt sammanhang. En ledningsgrupp eller arbetsgrupp fungerar så att det sjunger om den. Företaget svänger. Ljuv musik uppstår i familjen. Idrottslaget är välstämt som en flygel. Ibland kanske samspelet uppstår hastigt och försvinner lika fort i någon slags otakt eller disharmoni, ibland kan det bestå under längre perioder.

Jag använder samspel som metafor för en slags organisationskultur, som jag tror är överlägsen i många olika sammanhang. Dirigentkulturen är hierarkisk-auktoritär och primadonnakulturen, dess motsats, anarkistisk. Men ibland kan såväl dirigenter som primadonnor behövas.

Vad kännetecknar samspelskulturen?

I varje större organisation finns det här och där inslag av samspelskultur: Projekt och arbetsgrupper, som fungerar föredömligt. Situationer som kännetecknas av ovanliga utmaningar eller hot, som mobiliserar alla berörda. Många småföretag arbetar också samspelsinriktat. Problemet är att det inte finns några allmänt kända begrepp och modeller som beskriver en sådan kultur. Och då kan ett samspelsinriktat arbetssätt heller inte läras och utvecklas systematiskt. Det paradoxala är att traditionella sätt att driva och utveckla företag, som vilar på en hierarkisk grund, snarare motverkar än främjar ett äkta samspel.

Ett gott samspel förutsätter att alla väljer att delta i det. Det är först då som man kan ta ett reellt ansvar. Jag väljer att delta för att jag vill ha egna väsentliga mål eller behov tillgodosedda. Och detta sker genom att samtidigt arbeta för mål som är gemensamma för dem jag samarbetar med (att åstadkomma ”vackrare” musik, än vad jag skulle kunna göra själv).

Ansvarstagande är själva grunden för en samspelsinriktad kultur. Ansvarstagande

betyder här att svara an på, att ge gensvar (jfr engelskans responsibility). Ansvarstagande (gentemot andra) uppkommer genom att två eller fler parter gör en frivillig överenskommelse, som följs upp. Ansvarstagande är liktydigt med ett åtagande som jag själv valt. Att arbeta i samspel betyder att var och en tar ett tydligt ansvar för att leverera en fullgod insats. Men det betyder också att själv ta ett ansvar för det gemensamma målet och för samarbetet med andra. Därigenom blir medarbetarna medledare.

Samspel förutsätter att de medverkande har kommit överens om gemensamma spelregler om bland annat ansvarstagande. En öppen kommunikation, dialog och ett fortlöpande lärande är andra kännetecken. Samspel fordrar tydlighet i roller och relationer. Det måste alltså finnas tydliga kontrakt mellan den enskilde och företaget, som regelbundet följs upp (medarbetarkontrakt). Samspel innebär ett professionellt förhållningssätt, inte ett barnsligt.

Hur leds samspel?

En samspelsinriktad kultur tillämpar ledningsbegrepp och ledningsideal, som markant skiljer sig från de traditionella. Utgångspunkten är att ledning alltid försiggår i ömsesidiga relationer. Ledning är något som sker mellan alla berörda parter. Om chefen ger en order åstadkoms (chefens) ledning först om ordern åtlöds. Jag menar alltså att ledning är mer än chefs ensidiga agerande för att styra, stimulera, stödja, utveckla och samordna de underställda. Ändå är det detta som officiellt är normen i de flesta företag, som faktiskt inte skulle fungera om ledningen i praktiken var enkelriktad eller enbart utövades av chefer.

Ledning syftar till att åstadkomma resultat genom samverkan och samordning. Ledning skapar helhet, mening och sammanhang (när det gäller rum, tid och handling). Om alla berörda hjälps åt med ledningen blir den mer effektiv och ger ökat engagemang. Precis som i vår retrogrupp är alla medverkande aktiva och

ansvarstagande i ledningen av samspelande grupper och organisationer. Men då behövs andra roller, spelregler och rutiner är vad traditionella företag har (åtminstone officiellt). Eftersom alla hjälps åt med ledningen blir de medlemmar. Ett antal medarbetare har speciella ledningsroller som samordnare – motsvarigheten till traditionella företags chefer.

Medlemmar och samordnare hjälps åt

Samordnaren tar ansvar för ett samordningsområde (en enhet, ett projekt, en funktion) och representerar organisationen gentemot medlemmarna. I botten ligger samordnarens eget uppdrag som hon kommit överens om med sin egen samordnare ("Hög chef"). Samordningsområdet förverkligas i praktiken genom det samspel som sker mellan de medverkande och som regleras genom överenskommelser.

Eftersom alla är engagerade i helheten, bland annat genom en hög grad av målgemenskap, är de angelägna om att medverka till att ledningen av området blir så bra som möjligt. Gemensamt frågar de sig vilka ledningsuppgifter som behöver utföras. Dessa uppgifter fördelas i gruppen. Det kan handla om alltifrån att leda gemensamma möten till att representera gruppen i olika sammanhang. Samordnaren tar ansvaret för att ledningen hela tiden fungerar, men tar själv bara ta på sig de ledningsuppgifter som hon har störst talang för.

Samordnaren behöver inte utifrån sin roll ge mer än andra i form av stöd och stimulans. Det beror på att var och en tar ansvar för att själva skaffa sig vad de behöver härvidlag. Och man vänder sig till dem som har bäst förutsättningar att tillgodose ens behov, oavsett roll.

Genom ledningsfördelningen får samordnaren en mindre betungande uppgift än vad chefen brukar ha. Hon kan därför ägna sig

mer åt sitt eget fackområde eller övergripande frågor.

Mer samspel, botemedel mot ledningsbrister?

Samspel är rakt inte någon ny företeelse i det praktiska livet. Men genom att det varit så gott som helt obemärkt hittills har det inte kunnat utgöra något explicit organisations- och ledningsideal. Nu skulle det behövas med tanke på den brist på ledning som redovisas från så många håll. Enligt en nyligen genomförd undersökning av företaget ISR har svenskarna mindre engagemang för jobbet än arbetskraften i flesta andra europeiska länder. Det beror, menar man, i stor utsträckning, på ledarskapet. Mindre än en tredjedel av de tillfrågade anser att den högsta företagsledningen utövar ett bra ledarskap. Att cheferna själva har det jobbigt framgår av undersökningar som gjorts av den fackliga organisationen Ledarna.

Som jag ser det är bristande ledning en starkt bidragande orsak till stress och arbetsrelaterade ohälsa. Mer av samspeleinriktad ledning kan vara ett botemedel. En sådan ledning skulle underlätta fusioner, omorganisationer, kvalitetsarbete och andra utvecklingssatsningar. Ett mer konsekvent samspelstänkande kan göra processinriktat arbete riktigt framgångsrikt. Jag vill också påstå att samspel främjar engagemang, delaktighet och möjligheter att påverka, liksom lärande.

Bristande ledning beror i allmänhet inte på chefers inkompetens. En huvudorsak är i stället föråldrade och rigida organisations- och ledningsideal. Människor, som jag kommer i kontakt med, vill som regel ha mer samspel i sina jobb. En hel del av dem är också beredda att avliva sina heliga kor, till exempel föreställningarna om starka chefers oumbärlighet och hierarkins helighet. De är också beredda att med systematik och inspiration i samspel förnya ledningen.