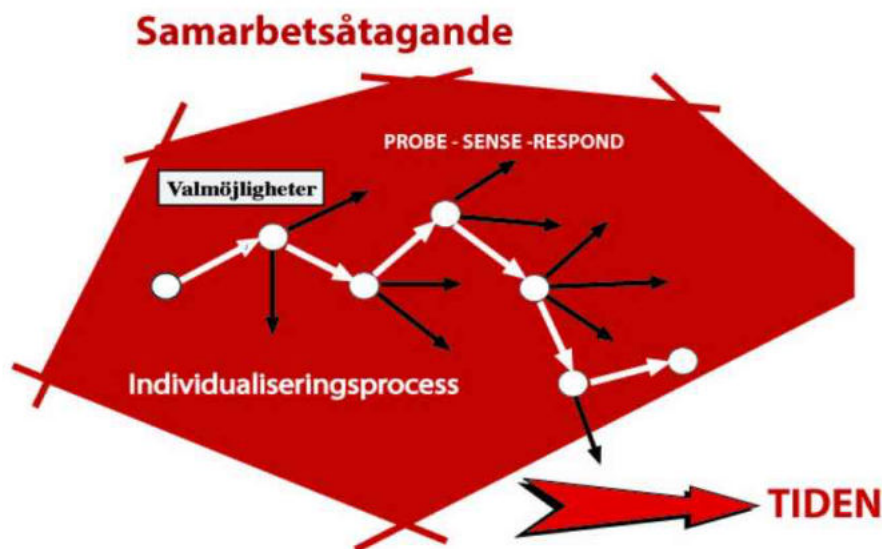


Släpp medarbetarna fria – det är komplexitet

av Bengt-Åke Wennberg



I en komplex kontext växer arbetsformer och kompetens fram genom hur man tillsammans löser uppkommande verksamhetsproblem. Arbetet kännetecknas av att den enskilda personen har många valmöjligheter vars utfall löpande utvärderas. Varje agerande begränsas av det samarbetsåtagande som man gemensamt kommit överens om.

Jag har i mina tidigare bloggar redogjort för David Snowdens Cynefin. Cynefin består av fyra domäner som representerar olika kontexter – simple, complicated, complex och chaotic. Domänerna beskriver kontexter i vilka något måste åstadkommas. Cynefin illustrerar hur olika kontexter kräver olika frameworks (tanke- och begreppssystem) för att beskriva hur det som skall åstadkommas kan bli till.

Cynefins kontexter simple och complicated är sådana att man kan räkna med fasta och återkommande relationer och interaktioner mellan de enheter som är inblandade. Har man genom försök och observationer av det som hänt kunnat fastställa dessa relationer och gjort dessa lagbundenheter kända, så kan man också räkna ut hur man skall kunna åstadkomma det önskade resultatet. Genom att sättet att åstadkomma resultatet är känt så

är en styrning som jag kallat HPR möjlig. Några (H) som vet hur det skall gå till kan tala om och förmå (P) övriga att följa de instruktioner och direktiv (R) som gör att man gemensamt kan åstadkomma det som önskas.

I en komplex kontext har emellertid de element som är inblandade en egen intelligens. De väljer att agera och reagera på det som händer utifrån egna avsikter och en av dem själva formulerad önskad framtid. För att då, i en sådan kontext, åstadkomma det man vill måste man både förstå dessa avsikter och "meningen" med att elementen i sitt samspel gör som de gör.

Bilden illustrerar att aktörerna i en sådan komplex kontext har anledning att välja mellan alternativa handlingar beroende på hur de uppfattar den aktuella situationen. De kan då inte begränsa sig till att följa på förhand givna instruktioner som naturligtvis kan ha blivit irrelevanta som en följd av en förändring som medför att omvärlden agerar annorlunda än den tidigare gjort.

Då det är kritiskt att man rätt kan bedöma den aktuella situationen måste alla deltagare också aktivt hjälpa till att skapa förståelse för den komplexa kontextens natur, ta ställning till vad som händer och bidra till att utifrån sin egen bedömning avgöra om det man gör har förutsättningar att leda till ett önskat utfall. Man måste också ta ställning till om det som händer är inom ramen för det samarbetsåtagande som beroendet av varandra skapar.

Bilden illustrerar att samarbetet uppkommer genom hur var och en aktör väljer att agera i den situation som uppstår. Aktören bidrar till den gemensamma förståelsen av vad som i situationen är konstruktivt att göra genom att medverka i momenten probe, sense och respond. I dessa aktiviteter måste aktörerna utgå från sina egna individuella föreställningar och sin egen bedömning av situationen. De kan inte bara referera till givna instruktioner och direktiv. För att kunna ta ställning till sina egna bidrag till samarbetet måste aktörerna dessutom vara klara över vilket samarbetsåtagande som de har med varandra och de beroenden som detta skapar mellan dem.

Snowdens Cynefin illustrerar alltså att styrning och samverkan i en komplex kontext skiljer sig avsevärt från den styrning och samordning som är möjlig i kontexter som simple och complicated. Komplexa kontexter ställer helt andra krav på aktörerna och aktualiserar helt nya samarbetsformer. Vidmakthållandet av HPR som styrprincip – och motsvarande "fördumning" av aktörerna – innebär i komplexa kontexter stora risker och nackdelar.

Om exempelvis arbetsformer, utrustning, lokaler, bestämmelser och medarbetares kompetens anpassas till en produktionslösning som följer en på förhand bestämd maskin- eller systemlogik så begränsas aktörernas agerande till lösningar anpassade till just denna. Aktörerna tränas då in i arbetsformer och uppföljningssystem som är anpassade till en förenklad bild av vad som skall göras. I en sådan kontext ser aktörerna inte någon anledning att fullt ut utnyttja den potential som ligger i deras egen kunnsighet och erfarenhet.

HPR riskerar också att leda till en ansvarsbefrielse för den enskilde individen. Även om utfallet blir oönskat så kan aktörerna, både ledning och medarbetare, avsäga sig sitt ansvar för att det blivit som det blivit i ett enskilt fall. Det kan alltid vara någon annans fel. Både ledning och medarbetare kan skylla på bristande rutiner, dålig organisation, dåligt ledarskap eller de andras illojalitet och olämpliga moral. Bundenheten till en lineär kontext omintetgör därmed en formulering och precisering av de gemensamma samarbetsåtaganden som är nödvändiga i en komplex kontext.

I HPR (H=Hierarki, P=Paternalism, R=Regelstyrning) utgår man från att samtalen om ordnandet av en verksamhet kan skiljas från själva utförandet av verksamheten. Därmed formas en skarp och orealistisk gräns mellan teori och praktik och mellan modeller och det faktiska skeendet. Denna gräns kommer i komplexa kontexter att fjärma ledande befattningshavare från förståelsen av den praktiska aspekten av den verksamhet de antas styra och bestämma över. Om man i komplexa kontexter vidmakthåller HPR så leder detta alltså till en allt sämre tillit mellan huvudmän och medarbetare.

Tankestrukturen HPR leder dessutom till försvårande byråkratiska avgränsningar – stuprör – och till en konkurrens om resurser mellan olika funktioner och enheter. Detta leder i sin tur till svårigheter för alla berörda att ta gränsöverskridande initiativ, och anpassa sitt agerande till verksamhetens krav.

Även komplexa kontexter kan utforskas och förstås men beskrivningen måste då utgå från att den skall vara ett underlag för bedömning och handlande i konkreta situationer. Den måste också vara förenlig med den praktiska erfarenhet aktörerna fått genom att medverka i den verksamhet det är fråga om. Ofta är detta en implicit kunnsighet som kräver samtal med ett speciellt fokus för att synliggöras. Fokus måste flyttas från HPR-resonemang till ett framework som beskriver verksamhetens natur och villkoren för det samarbetsåtagande som aktörerna måste underordna sig.

I nästa blogg skall jag beskriva hur koordinering i en komplex kontext kan åstadkommas genom samtal som fokuserar på samarbetsåtagandet. Poängen med sådana samtal är att de synliggör vilken position som aktörerna väljer att ta i förhållande till vad man gemensamt skall åstadkomma. Så länge man agerar inom ramen för HPR kan detta val förbli omedvetet eller döljas. Skälen till att man som individ väljer den ena eller andra positionen i förhållande till samarbetsåtagandet kan då inte konfronteras, utforskas och diskuteras. De kunskaper och erfarenheter som i realiteten skulle behövas för var och en som vill bidra till att fullfölja ett gemensamt samarbetsåtagande kan då inte formuleras och förverkligas. De faktiska förhållandena kan då heller inte ändras så att de olika aktörerna ges möjlighet att allt bättre ställa upp på samarbetsåtagandet.

Då doxan hittills styrts av HPR är dagens aktörer självklart ovana vid att hantera komplexitetens natur. Det blir därför inte helt lätt att få till stånd konstruktiva samtal om samarbetsåtagandet. Utan sådana samtal och utan en gemensam förståelse av naturen av detta åtagande så är man hänvisad till HPR – och därmed inne i en ond cirkel. Den bristande vanan gör att problemen fortfarande analyseras enligt HPR. Åtgärderna leder då till mer HPR. Mer HPR leder till fler problem. Den triadiska kommunikation som då krävs för att flytta fokus skall jag försöka illustrera i nästa blogg.

Referenser

Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur AB.

Snowden D, Boone M (2007): A Leaders Framework for Decisionmaking. Harvard Business Review. November 2007, sid 69-76.

Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=3092>