

Principer för verksamhetsutveckling

av Bengt-Åke Wennberg



Det gamla paradigmet leder till starka påfrestningar på individen och verksamheten då det inte tar hänsyn till den accelererande förändring som nu pågår på alla områden.

Det finns verksamheter som kunnat anpassa sig. Många av de framgångsrika "fall" vi utvärderat och studerat har etablerat en samordning och koordinering som skett på annat sätt än bara genom vertikala direktiv och styrning från en huvudman. Styrning och koordinering har i dessa också skett horisontellt på tvärs över ett nätverk i vilket det bildats små tillfälliga mikrosystem vars medlemmar på olika sätt medverkar till att lösa de uppkomna problemen. Som vi uppfattat det så skiljer sig det paradigmet de anammat från det paradigmet som vanligen tillämpas.

Förutom att ledning och huvudmannaskap i det nya paradigmet får en annan mening än i det gamla så blir också kraven på medarbetarskapet annorlunda. Det nya arbetssättet kräver en bättre integration mellan den "vertikala" linjen och den "horisontella". Det är denna integration som de framgångsrika verksamheterna lyckats med. I försöken att lösa denna integration växer de alternativa principer fram som behövs för att förverkliga det nya paradigmet.

Den bild som enligt vår mening bäst representerar hur samarbetet har fungerat i de system vi studerat har presenterats av G.A. Klein o.a. i boken W.Rouse & K. Boff (eds), *Organisation Simulation*. Chichester, UK: John Wiley & Sons. En kortfattad beskrivning finns i en licentiatavhandling av Fredrik Forsman på CTH.

Vi har fäst oss vid tre viktiga aspekter:

1. De personer som varit berörda har delat **ambitionen att aktivt samarbeta** med varandra – inte bara passivt koordineras utifrån. Skälet till detta är att de insett att de är beroende av varandra på ett sådant sätt att vad den ena gruppen gör påverkar den andra gruppens arbete på ett signifikant sätt. Om insatserna skulle kunna gjorts sekventiellt och regelstyrt utan att påverka varandra skulle man inte varit ömsesidigt beroende. I de fall vi studerat har de olika momenten påverkat varandra. Exempelvis när ett skiftlag lämnar över till ett annat eller när en lärare tar över en klass från en annan. Störningar kan då förmedlas genom hela kedjan genom att en grupp påverkar ingångsvärdena för att en annan grupp. Ambitionen att samarbeta har då medfört att var och en grupp behövt anpassa egna aktuella och kortsiktiga behov till det gemensamma bästa och för att det slutliga resultatet skall bli vad man önskar. För att i komplexa kontexter nå fram till och upprätthålla en sådan ambition har man i dessa verksamheter funnit former för gemensamma analyser som ibland är mycket avancerade.
2. De som behöver samarbeta har varit **överens om de grundförutsättningar** som gäller. Detta krav har uppfyllts genom samtal i vilka de olika påverkande faktorerna förts fram och gemensamt analyseras. I dessa analyser har det växt fram ett gemensamt språk som gjort det möjligt för deltagarna att snabbt förstå varandra i sin kommunikation om verksamheten. Ofta är detta språk obegripligt och meningslöst för en utomstående betraktare. I dessa samtal ingick också att man med varandra delat information om hur det som hänt eller händer påverkat arbetet just nu och för framtiden och hur långt man kommit i processen.

3. Det visar sig i dessa verksamheter att var och en förstått och *rätt kunnat tolka varandras agerande*. Man har således haft förmåga att förutse och anpassa sig till vad de andra kan komma att göra i en framtid. Man har kunnat sända signaler till varandra om vad som för tillfället kan behöva göras anordna eller hur något måste utföras. Man har lärt sig känna igen och agera på dessa signaler. För att skapa ett "flyt" i samarbetet har man övat in ritualer och återkommande sekvenser för att gemensamt hantera återkommande situationer.

Referens

Forsman F (2015): Navigation Methodology and Teamwork in High Tempo Operations. Göteborg: Department of Shipping and Marine Technology. Chalmers University of Technology. Sid 40-46.