

Skillnad mellan prat och verklighet

I förra numret av Personal och Ledarskap skrev Peder Hård af Segerstad och Kjell Lindström om en politisering av organisationer. De menar att chefer/ledare ägnar – och måste ägna - mer tid åt att avläsa och påverka opinioner, inte bara *inom* utan också *utanför* organisationerna. En orsak därtill – som går att finna i organisationen - är att medarbetare upplever sig som ”alienerade och maktlösa”. ”Medarbetare måste vinnas för saken, och ledningen måste hela tiden försäkra sig om att medarbetarna stödjer det gemensamma projektet”, skriver af Segerstad och Lindström.

Jag håller här med af Segerstad och Lindström men menar att det ”gemensamma projektet” – vad, hur och varför saker skall göras – drabbats av vad man slarvigt kan uttrycka som ”mycket snack men lite verkstad”. Det gemensamma projektet” är ofta är en sak i prat och uttryckt i strategiska planer men en helt annan sak i vardagens handlande när det hela skall göras på riktigt. Den här särkopplingen (för en fördjupning av teorier kring särkoppling se arbeten av bla Nils Brunsson och Björn Rombach), är frukten av att allt fler krav ställs på organisationer. Sättet att hantera många krav på är att särkoppla prat och planer från faktisk handling.

Låt mig exemplifiera med ett mellanstort producerande företag. Företaget måste internt och externt uppfattas som legitimt och bra för att kunna sälja produkter, skapa en bra aktiekurs och för att kunna rekrytera och behålla bra medarbetare. Företaget måste uppfylla många krav som ställs av företagets intressenter. Det räcker inte långt att bara presentera goda ekonomiska siffror. Företaget skall idag också vara miljömedvetet, motarbeta segregation, arbeta för jämställdhet, följa etiska principer, vara kvalitetssäkrat, bidra till medarbetares utveckling och deras delaktighet. Ja, kravlistan kan göras hur lång som helst och den ökar i omfång med tiden.

Om vi något reflekterar kring de olika krav som ställs på företaget i exemplet ser vi att många av kraven sinsemellan är motstridiga. Det är rimligt att anta att krav på kortsiktig lönsamhet går stick i stäv med medarbetares utveckling, ägares krav på verksamhetens inriktning kan vara oförenliga med krav på medarbetares delaktighet och krav om miljömedvetenhet kan gå stick i stäv med till exempel effektiv produktion. Etiska principer kan också gå i kollision med vad som behöver göras för att öka en försäljning. Genom prat och planer skapas illusioner av att alla krav hanteras, och den som inte undersöker saken närmare kan förledas att tro att prat och planer omsätts till praktik.

Jag har över åren arbetat med många företag och offentliga organisationer och då ofta intresserat mig för relationen mellan det ”gemensamma projektet”, och vad som händer på riktigt när det hela skall omsättas till handling. Mycket ofta upplever jag medarbetare som inte tror på det gemensamma projektet eller inte känner till mer än en liten del av det. Mest intressant är de situationer där medarbetarna känner till det ”gemensamma projektet” men konstaterar att det inte är genomförbart. Kommentarer som ”ledningens tankar är nog bra, men det går inte att genomföra” är idag vanliga i lite större organisationer. Många av de mellanchefer jag har mött ser som sin huvuduppgift att filtrera mycket av det som kommer ”uppifrån” eftersom ”det bara skulle skapa mer osäkerhet”.

Denna särkoppling är ett problem och organisationer måste lägga kraft på att "hänga ihop" mycket bättre än idag. Organisationer avslöjas på ett helt annat sätt idag än tidigare, något som bland annat massmedia bidragit till genom sin undersökande journalistik. Många av de "affärer" som slås upp i tidningarna handlar om att det i organisationer pratas och skrivs på ett sätt, men att verkligheten ser annorlunda ut. Idag är glappet mellan etik som prat och text respektive verklighet i ropet. Men det är inte bara journalister och därmed alla läsare som intresserar sig för eventuella särkopplingar. Andra gör det också. Potentiella medarbetare håller sig informerade, och om en organisation "pratar" om att det finns goda utvecklingsmöjligheter men detta mest är luft, så är risken stor att det avslöjas. Ett område där särkopplingen är tydlig är ledarskap och kön. Många organisationer har under lång tid hävdad likabehandling, men en titt på de högre chefsleden ger ett annat besked.

I chefernas/ledarnas "nya" roller som politiker gäller det att se upp. Arbetet med det "gemensamma projektet" är omfattande och viktigt. Det handlar om att det som sägs också skall göras. Chefer/ledare måste sinsemellan samordna och renodla sina budskap. Dessutom måste de lägga stor vikt vid att "det gemensamma projektet" inte blir "mycket snack men lite verkstad".. Det senare kräver ett stort intresse och engagemang i de delar av organisationen, där "det gemensamma projektet" skall omvandlas till praktisk handling.

Att organisationer gör det de säger (och skriver) skapar förtroende hos både medarbetare och externa intressenter. Förtroende tar tid att bygga men snabbt att radera. Det kan säkert både Skandias och Systembolagets ledningar intyga.

Gunnar Ekman, ekonomie doktor på Handelshögskolan i Stockholm och aktuell med boken "Från Prat till Resultat-om vardagens ledarskap"(Liber, 2003)