

# Medskapandets möjligheter och faror

av

Bengt-Åke Wennberg

Vi menar att man ofta fokuserar på fel problem när man diskuterar ledningars och chefers åtgärder. Man ställer deras relationer med sina underställda i fokus. Dåliga chefer är chefer som behandlar sina underställda illa. Goda chefer är sådana som ser och bekräftar sina underställda. Dåliga chefer är chefer som är okänsliga och inte förstår sina underställdas behov. Bra chefer är chefer som månar om de anställda, skapar ett trivsamt klimat, ser till att de utvecklas osv.

Visst finns det dåliga chefer sett i detta perspektiv. Om man tar utgångspunkt i människors önskan att se sig som autonoma, professionella aktörer blir sådana resonemang missledande. De placerar personer i chefspositioner i en omöjlig föräldraroll. Medarbetarna placeras i en lika omöjlig barnposition. Vill man respektera åsikten att människor är och skall behandlas som autonoma aktörer blir helt andra resonemang nödvändiga.

Vi bygger därför abonnemangets resonemang på att skeendet formas av människors val i situationen. Ledningens handlande har inte större del i skeendet än alla andras. När man ger ledningen det stora inflytande man gör så anser vi att man abdikerar från sitt eget inflytande och sitt ansvar. Konsekvensen av vårt synsätt är att vertikala resonemang blir föråldrade.

I många organiseringsdiskussioner hävdas betydelsen av delaktighet och medskapande. I samtal om filosofier, strukturer och åtgärder ges dessa begrepp emellertid förvirrande innebörder. Vissa resonemang stödjer vertikala organiserings- och ledningsformer medan andra är kongruenta med de nya och mer moderna synsätten.

En välvillig men oskicklig ledning kan göra ont värre genom att förstärka denna förvirring. Ledningen kan således, genom att vidmakthålla ett föråldrat och olämpligt vertikalt språkbruk, hindra uppkomsten av ett produktivt samarbete.

Vi startar diskussionen genom att erbjuda några exempel på sådana resonemang om styrning och samordning som vi mött i våra uppdrag. Vi går sedan vidare för att tillsammans med deltagarna utforska hur den aktuella diskursen om ledning och styrning – så som man nu samtalar om denna – får betydelse för ett produktivt medskapande.