

Ledarutveckling och pålitlighet

Reflektioner efter abonnentmöte i Norrköping 14.2.2006

Av Bengt-Åke Wennberg
Feb 19, 2006, 11:19

Jag tyckte det var synnerligen värdefullt att fånga hur deltagarna resonerade om den fråga som var på dagordningen – nämligen

Hur kan man samtala med berörda parter om utformningen av ledningsutvecklingsprogram som inte utgår från konventionella antaganden om pedagogik och upplägg?

När vi arrangerar mötet tror vi förstås inte att deltagarna kan svara på frågan. Vad som är avgörande är inte svaren utan om och hur det går att samtala om de grundfrågor som måste belysas. Det är ju sådana resonemang som måste föras om man gemensamt på ett realistiskt och bra sätt skall kunna planera, organisera, förankra och följa upp sådana program.

Samtalet visade än en gång på svårigheten att samtala om grundtankarna bakom – i detta fall – rimliga och konstruktiva ledarutvecklingsaktiviteter. Dessa svårigheter att i samtalet kunna fokusera på vad som behöver utforskas och klargöras när det gäller just ledning och ledningsutveckling drabbar ofta mig/oss som behöver finna former att belysa och initiera rimliga överväganden kring dessa frågor.

Det bör observeras att samtal med flera inte är detsamma som att utbyta tankar med enskilda personer eller att för sig själv göra reda för sina funderingar. Samtalet med många begränsas av den "doxa" som finns. Denna doxa skapar ett dilemma för deltagarna. Möjligheterna är oändliga. Man skulle i princip kunna prata om det som är viktigt. Trots att möjligheten finns kan man inte påverka samtalets inriktning så att detta blir fallet. Man kommer inte "till tals". Detta är den praktiska fråga som ju måste hanteras.

I min rapport "Har vinsten ett pris" har jag pekat på mina erfarenheter av den "skallgång" som i dag finns på ledare som personer. Den riktar sig också följdriktigt också på oansvariga medarbetare. Vi mötte denna skallgång också i detta möte. Denna "skallgång" gör det närmast omöjligt att få till stånd andra samtal än "shame and blame" – vi kanske på svenska kan översätta dessa teman som "skäll och gnäll".

Flera personer under mötet gjorde försök att bryta detta grundtema och istället fokusera på ledning som en funktion som något vi alla har ansvar för. Rafael som presenterade Sententias syn på saken frågade - "Varför blir chefer dåliga?". Svaret är förstås att de inte alltid är dåliga. Det är kanske omvärlden som gör dom till dåliga. Detta leder mig in på tankar som vi kommer att försöka lyfta i våra workshops.

En relaterad fråga som vi behandlar på vår workshop om arbetslivets transformation – den första kommer att hållas den 21.2.2006 i Stockholm – är vårt behov av pålitlighet. Vi måste ha tilltro till

de egna förväntningarna på hur omvärlden kommer att visa upp sig för oss. Det handlar inte om hur det "är" utan om hur vi förväntar oss att framtiden skall vara. Utan en sådan tilltro till våra egna förväntningar och utan omvärldens förmåga och aktiva önskan att uppfylla dem blir vi galna.

Att inte kunna se världen som pålitlig kan vara en orsak till den psykiska störning som just nu drabbar många. I arbetet med Forsvarsmaktens omriktning – se vår rapport 110 – fann vi exempelvis att den dominerande ledarutvecklingsfrågan – och det konkret praktiska problemet – i deras situation i dag var ovisshet, osäkerhet och otrygghet.

Vi återfinner dessa reaktioner i arbetslivet. Dessa tyder på att arbetslivet transformerats på ett sätt som gör att man inte känner igen det och inte längre kan orientera sig i det. Gamla föreställningar om vad som är rimligt och berättigat från industrisamhällets dagar hjälper inte längre. Det är då det blir riktigt obehagligt. När det inte längre är som det varit kan människor vi är beroende av – exempelvis ledare – inte längre, hur gärna de än vill, agera efter våra förväntningar.

Samtidigt som vi blir allt mer beroende av andra för vår försörjning, vår hälsa och vår identitet blir vi därför i vår tid allt osäkrare på vad de "andra" kommer att göra. Arbetslivet upplevs därför generellt opålitligt.

Vi riskerar att förlora förståndet om vi inte kan göra reda för varför vi förväntar vad vi förväntar och om detta är realistiskt och berättigat. Vi riskerar också att drabbas hårt om vi inte kan samtala om detta och lösa vårt beroende av varandra i en juste förhandling. Därför ser jag våra abonnentmöten och våra workshops som ett viktigt bidrag till effektivitet och hälsa i vår tid.

© Copyright 2006 Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik