

Går det att stötta chefer som strävar efter systemförståelse och systemfärdighet?

av Rafael Pimenta

Några inledande tankar och reflektioner

- Kanske skulle man kunna skriva en bok och beskriva framtidens arbetsplats och hur de lever och utvecklar sig själva (en idé efter samtal med Danne)? En form av diskussionsunderlag för systemförståelse.
- Samtalet handlade mycket om ilskan mot chefer. Om det finns rädsla så blir det svårt att bedriva utveckling. Man måste förhålla sig till det på något vis.
- Vilken känsluskala befinner sig våra medarbetare/deltagare på? Går den från trygg till otrygg eller från otrygg till rädd?
- Det går inte att prata om eller sälja LUF/SLUP med traditionella metoder i en traditionell föreställningsvärld om hur utbildning "går till".
- Det är svårt att prata om "nytt" utan att göra bokslut om det "gamla". Det är svårt att transformera negativ energi till positiv. Det är svårt att vara kreativ om jag känner mig kränkt. Det är svårt att vara hoppfull om jag tappat förståndet.

All utveckling har ett pris, som någon måste betala på en marknadsplats dit hugade spekulanter söker sig. Det är möjligt att varan det förhandlas om är "pålitligheten". Utveckling likställs ofta med otrygghet vilket sällan är ett pris man vill betala. Man vet ju något så när vad man har, men sällan vad man får. Kanske är det en skillnad på att tillåtas vara pålitlig i omgivningens ögon och att veta att man är det oavsett hur omgivningen uppfattar en. Pålitlighet tror jag först kan visa sig i en miljö där "skallgångskedjan" inte ständigt står i högsta beredskap. För en chef och dennes ledarskap är det samma sak: tillåts jag vara en bra chef/ledare och har jag förmågan?

Kan pålitlighet vara något som andra måste visa först?

Vårt behov av pålitlighet säger också något om synen på ansvar. Kan det vara så att pålitlighet är något andra skall stå för först, för att jag skall våga vara eller kunna vara pålitlig själv? Jag tycker mig se en koppling till diskussionen om ansvar, tex bland individer där mycket energi läggs på saker de faktiskt inte kan påverka och det som de kan påverka, gör man inte. Att ledarskapet skulle vara ett gemensamt ansvar krockar inte bara med min förväntansvärld, det krockar även med min bild om vem som borde ta ansvar "först". De signalvägar för

Går det att stötta chefer
Tankar efter abonnentmöte 14.2.2006
Rafael Pimenta. Sententia

ansvarshandlingar som finns går ofta i lodrät riktning, det är få organisationer som även har vågräta dito signalvägar.

Det är klart att man ”signalerar” medarbetare emellan men inte med ett direkt utkrävande av ansvar. Det blir mer en inbördes positionering i kompetens med tillhörande inflytandegrad. Det blir lätt så att samtalet får karaktären av ”shame and blame”. Ett annat sätt att uttrycka att mina förväntningar inte uppfylls, i den mån förväntningarna är tydliga för mig, är att jag tycker att något är dåligt. Jag kan tycka chefen är dålig eller att organisationen fungerar dåligt. Det är okej att uttrycka det i en miljö där ”shame and blame” är legitimt.

I en sådan miljö är det näst intill omöjligt att utveckla något i någon riktning. ”Båda sidor” fokuserar på det de är bra på – anfall och försvar. Effekterna av sådana arbetsmiljöer torde bli ohälsa. Den destruktiva kraften i all den bitterhet och förödmjukelse som kunde ses under mötet den 14/2 var både mäktig och tragisk. Kanske är det då inte så lätt att vara öppen och avslappnad för att konfrontera sin egen referensram?

Går skalan från trygg till rädd?

Om man skulle gradera trygghetskänslan på en skala kan man göra det från trygg till otrygg. På det här mötet hade skalan en annan gradering, den gick från otrygg till rädd hos några av deltagarna. Att föra ”konfrontationssamtal” med människor som befinner sig långt ner i ”stresskonen” är inte bara oändligt svårt, frågan är om det inte också är oetiskt och kränkande (ingen lyssnar ju på mig och min frustration)

När det uttrycks att något är dåligt skulle jag önska att man kunde samtala om varför det är så. Jag skulle också önska att alla som ingår i det sociala samspel där något ”är dåligt” kan se sin egen del i det. Om tex ”sanningen” att vår chef är dålig gäller i en organisation borde man kunna fråga sig varför denne chef är dålig och vad produkten av den här ”dåligheten” består av. Här kommer ansvaret in igen. Om jag inte ser att jag har ett gemensamt ansvar för tex ledarskapet behöver jag inte heller ställa mig den frågan eller ta konsekvenserna av svaret. Det ständiga fokuset på chefen eller ledarskapet, med tillhörande recensering, ligger som ett lock på andra och mer viktiga resonemang som borde föras. Systemet återskapar sig själv.

Att utbildning inte är ”rätt recept” för ”rädda” människor blev också tydligt. Att visa på hur det skall vara när det är bra, befäster bara gränserna och bidrar bara till mer ”shame and blame”. Det blir bara tydligare hur dåligt ”vi har det hos oss” och som individ känner jag mig än mer kränkt, eftersom jag rent logiskt kan förstå att jag ”frivilligt” deltar i det. Det finns en uppenbar risk att jag förlorar det förstånd jag tror att jag har.

Vad kan man då göra?

Jag kan se många olika handlingar, typer av samtal och strukturella åtgärder man kan göra för att hitta en ”väg ut”. Man skulle också kunna sammanfatta det i orden systemförståelse och systemfärdighet. Systemförståelsen handlar om min kunskap hur systemet hänger samman och systemfärdigheten handlar om den egna förmågan att bidra till systemet utan att bli kränkt.

Som ”konsult” måste jag således förstå och bidra i systemet utan att kränka och bli kränkt. Kränker gör jag om jag ”rör om i grytan” utan att ta ansvar för om ”maten” går att äta eller inte och kränkt blir jag om jag gör saker som jag ser inte hjälper de hjälpbehövande (eller gör mitt och tar pengarna och drar).

Kanske kan det vara så att all ledningsutveckling skall utgå ifrån systemförståelsen för den egna organisationen. I LUF lyfter man ju fram det som en av de positiva sakerna med utbildningen. Det handlar således att gemensamt ta reda på vad vi förstår och vad vi tror oss inte förstå om vår egen organisation eller det system vi gemensamt skapar. Det handlar då om att integrera befintlig kunskap och skapa ny kunskap i det system där den skall tillämpas, och inte torgföra ”sanningar” som riskerar att bli ”osanna” i ”vårt” system. Att skicka chefer på kurs är nog ”fel” sätt att bedriva utveckling på. Kanske kan man använda beprövad utbildningsterminologi när man utvecklar och kommunicerar ”det nya”. Ett ord i den terminologin kan vara coaching. Många efterfrågar det av olika skäl. Det jag skulle kunna använda coaching till är:

- bygga relation för ökad trygghet och öppenhet
- bygga relation för att synliggöra pålitligheten och omdömet
- bygga relation för att kunna tala om och synliggöra ansvar
- bygga relation för skapandet av välgrundade samtal
- utveckla systemförståelse
- utveckla systemfärdighet
- utveckla förståelsen (den gemensamma ansvarsarenan)
- utveckla lärandet

I strecksatserna ovan ingår naturligtvis en hel del fakta kunskap. Själva poängen är dock inte att det är där fokus skall ligga i utvecklingsarbetet, det är något som istället är ett medel för att uppnå det andra. Det innebär att man kan gå kurs när man vet varför man gör det.

Går det att stötta chefer som strävar efter systemförståelse och systemfärdighet?

För mig är det en fråga att ta med sig framåt i diskussionen.

Vid pennan:
Rafael

©Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik 2006