

# Den hierarkiska ordningen: hindret ledarskap och problemet med information

## Information till läsaren

*Detta är ett utdrag från kapitel fyra i boken Verksamhetsskap. I det här kapitlet hänvisas det till Företaget och Staden. Det är de två organisationer som deltagit i forskningsprojektet. Företaget är ett privatägt företag verksamt inom ventilation, kyla, byggnadsautomation och rör. Staden är en kommun i södra Sverige.*



EN VERKRLIG UTMANING MED VERKSAMHETSSKAP är kopplad till hur organisationen betraktas av dess medlemmar och det språk som används om olika inom-organisatoriska relationer. Både Företaget och Staden hade ett i organisationer ofta vanligt förekommande språk. Ett språk som bygger på en tydlig uppdelning, både avseende vad någon gör och vem som har formell makt i organisationen. Det handlar om vi och de. De där uppe och de där nere. Pyramiden blir metaforen för hur organisationen ser ut, och hur information förväntas förflytta sig.

Samtalen om den formella organisationen och de olika relationerna på Företaget och Staden förde tankarna till de organisationsprinciper som framför allt har präglat 1900-talet organiseringsrationalitet. Detta är inget unikt för Företaget eller Staden, utan är en stark prägel på de flesta organisationer. Arvet går tillbaka till Fredrik W. Taylor och hans betydelsefulla verk ”Principles of Scientific Management” från 1911. Det Taylor var först med att göra, var att testa, dokumentera och analysera arbetets utförande, produktionens utformning och arbetslednings tillvägagångssätt. Det fanns, menade Taylor, ett bästa sätt att göra något på. Det handlade bara om att ta reda på vilket just detta sätt var. Och det mest rationella tillvägagångssättet gick genom den vetenskapliga metoden.

Hans syfte var således att skapa principer för den mest effektiva organiseringen. Vilket inkluderade, inte bara hur arbetet skulle utföras, utan även under vilka villkor arbetet skulle utföras, hur rekrytering och urval av personal skulle gå till, och givetvis hur allt detta skulle ledas och kontrolleras. Principerna lever fortfarande kvar i våra samtida arbetsorganisationer. Inte minst betoningen av *uppdelningen mellan planering och utförande*. Någon ska planera arbetet som någon annan ska utföra. Denna åtskillnad har också förstärkt den vanligaste bilden för att illustrera organisationens ordning: pyramiden. Att tänka på organisationer innebär ofta att vi tänker i nivåer, i en hierarki. De där uppe eller de där nere. De där uppe är ett fåtal och desto längre ner i pyramiden vi kommer desto fler medlemmar av organisationen hittar vi. De där uppe planerar, de där nere utför. Pyramiden illustrerar också informationsgången (likt ett vattenfall förväntas information förflytta sig neråt) och illustrerar även våra karriärmöjligheter (vi kan klättra uppåt i pyramiden).





Taylors tyngdpunkt låg på differentiering och specialisering, dvs. organisationens olika delar skulle vara tydligt uppdelade (både vertikalt och horisontellt) och varje roll hade ett begränsat och specialiserat ansvarsområde. Här inkluderas även arbetsledarskapet. Ledarskap som specialiserad roll lever i allra högsta grad kvar i vår samtid. Ledarskap omvandlas i och med detta till beteenden, handlingar och karaktärsdrag hos *en ledare*. Ledaren blir genom en sådan utgångspunkt ursprungskällan till allt, dvs. energin och kraften för att få något gjort, förändra, påverka eller utveckla något.

## Ledaren med stort L

När Företaget tog kontakt med oss, var det just en sådan tankefigur de målade upp. De stod inför en situation där ledningen ansåg att verksamheten de senaste åren hade ökat i komplexitet. Detta medförde ett antal problem, som de i och för sig inte riktigt kunde sätta fingret på, men var övertygade om att något borde göras. Valet, för ledningen på Företaget, föll på att utbilda avdelningscheferna i ledarskap. Det var ett ledarskap med stort L som efterfrågades. På detta svarade vi nej, när de först tog kontakt med oss. Vi landade emellertid till slut i ett samarbete, efter att vi tillsammans kommit fram till att förutsättningslöst inleda med en kartläggning av det dagliga arbetet (och inte i en modeinsprerad lösning som en ledarskapsutbildning opålitligt hade utlovat).

På Företaget lade vi ganska snabbt märke till att det fanns ett "Tayloristiskt" arv i modern tappning. Både avseende hur de organiserade sig och hur de pratade om varandra. Fokus hade alltid vilat på differentiering och på en hög specialisering, både vertikalt och horisontellt. Företaget var organiserat i silos, med begränsad och ofta obefintlig kunskap om andra avdelningar. Den *vi- och de-*mentalitet som förstärktes genom ett stort fokus på en tydlig uppdelning, ledde till både motstånd och en intern konkurrens. Det var till exempel ofta billigare att anlita extern kompetens, trots att motsvarande kompetens fanns i "huset". Det fanns



också flera exempel på hur information, kunskap och kompetens inte delades utan "gömdes" för andra.

Vertikalt präglades Företaget av liknande relationer. Planering och utförande var tydligt uppdelat. Även om det fanns en stor autonomi i själva utförandet, var planeringen av utförandet genomförd på kontoret (väl i linje med begreppet byråkrati, dvs. kontorsstyre). Tydligast tog detta sitt uttryck bland avdelningscheferna där det togs för givet att alltid (behöva) ha tolkningsföreträdare. Den interna formen för *kommunikation handlade till stor del om information*. Avdelningschefernas uppdrag innebar att värdera information som kom "uppifrån", planera för och därefter informera medarbetarna. Ju mer och tydligare information desto bättre. Kommunikation begränsas tyvärr ofta till just information. Fokus blir på det paketerade budskapet. Att reducera kommunikation till detta förstärker samtidigt en hierarkisk relation, en uppdelning av planering och utförande, och signalerar tydligt vem som har tolkningsföreträdare.

## Vårt inbyggda filter

Information är kopplat till något som redan är känt för någon. Det som för någon är känt, kanske till och med självklart, omvandlas till information som sedermera ska mottas av någon annan. Individens mottagande av informationen eller budskapet "passerar genom dennes filter av unikt varseblivande och erfarenhet." (Jackson och Carter, 2002). Att förlita sig på information innebär således att bortse från att mottagarnas tolkning och förståelse bottnar i en mångfaldig variation, och den baseras inte på samma erfarenheter och perspektiv som sändarens.

Ledningen på Företaget beskrev en förändrad verklighet, där komplexiteten i arbetet och uppdragen hade ökat. Ledningen förlitade sig samtidigt på information som det mest frekventa sättet att kommunicera på och att hantera en alltmer osäker verklighet. När komplexiteten ökar tilltar oftast även det okända. Sällan hanteras detta bäst med att förlita sig på bara information.

En organisation som hela tiden faller tillbaka på vad som informeras och hur denna information går till, är också en organisation som befäster en rollstruktur och hierarkisk ordning. Någon har eller *äger* information, och *delar med sig* av denna när det är lämpligt.

När cheferna på Företaget beskrev den interna kommunikationen, gjorde de det i termer av att ”det är viktigt att alla tar del av och att ingen missar något”; ”... få alla att förstå genom att komma ner till deras nivå”, ”det handlar om att vara tydlig”. Cheferna i Staden hade liknande formuleringar: ”Jag som chef måste ofta påminna dom där ute om det övergripande uppdraget”. ”De längst ut på linjen har inte riktigt förstått det stora uppdraget”, ”De förstår inte hur saker egentligen hänger ihop, de ser helt enkelt inte helheten”.

Den kommunikativa principen som var bärande, både på Företaget och i Staden, var att det fanns ett rätt svar, ett rätt sätt. Svar och tillvägagångssätt som var möjliga att på förhand klura ut. Med rätt informationsmetod skulle detta därefter bara förmedlas – från sändare till mottagare. Vad som eventuellt kunde gå snett, handlade om att ”jag” (chefen) inte nådde fram med mitt budskap (informationen). Det blir alltså ett pedagogiskt problem. Ett sådant perspektiv, dvs. att problemet handlar om begränsningar i att nå fram, befäster logiken i att söka efter ledarskapsutvecklingskurser. Ett sådant perspektiv bortser, som redan antytts, från verklighetens föränderlighet samt den variationen av möjliga tolkningar som präglar mångfaldighet av individer i en organisation. Ett sådant perspektiv utgår *inte* från att idéer översätts eller att mening och innebörder konstrueras genom en komplex begripliggörande process.

## Det blir aldrig som vi tänkt oss: idéer översätts

En inte helt ovanlig känsla under förändringsarbeten eller införande av något nytt är frustration. Varför gör de inte som jag sa? Varför händer inget? Frustrationen grundar sig förmodligen på förväntningar som inte

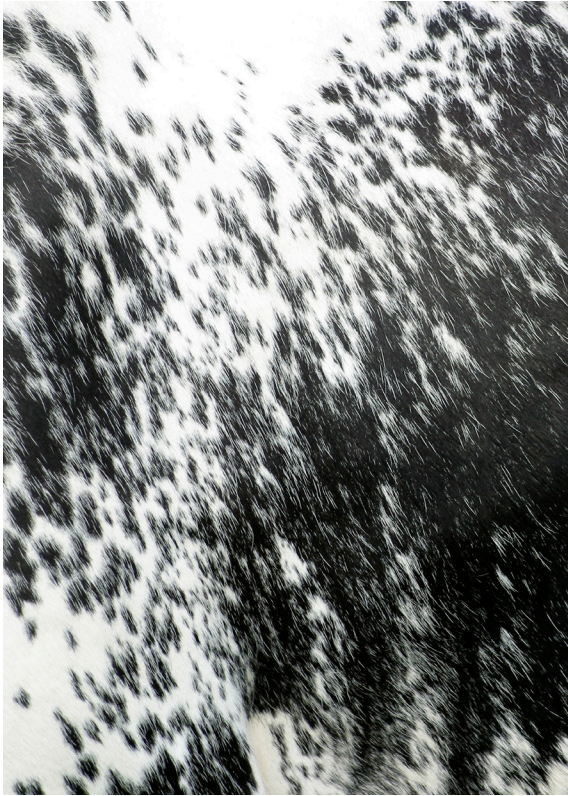
helt infrias. En vanlig föreställning är att idéer färdas genom organisationen som om de gjorde det genom ett vakuum. Ingen friktion. Oförändrat från sändare till mottagare. Allt gott, så länge informationen är tydlig och riklig. Men så är inte fallet. Vilket de flesta som varit involverad i ett förändringsarbete, eller bara suttit med på ett möte, har erfarenhet av.

För att förklara hur idéer förflyttar sig har i stället flera forskare försökt illustrera detta genom att använda sig av begreppet *översättning* (se t. ex. Barbara Czarniawska, 2004). Översättning sätter fingret på en process där kraften finns hos mottagaren och dennes översättning av en idé. Den franska sociologen Bruno Latour använder sig av sporten rugby för att tydliggöra detta. Rugby är en annorlunda sport på så vis att om bollen ska kunna förflyttas framåt av laget, måste den först passas bakåt. Kraften i bollens rörelse framåt kommer således från mottagaren, inte spelaren som initierade passningen. Kraften finns i översättningen.

Precis som vi nämnde tidigare är det oftast ledaren som hänförs till att vara den där kraften kommer ifrån. Vilket också förstärker att ljuset riktas mot denna person. Genom att vrida blicken mot att se själva översättningen som kraften (och att översättningen är en förutsättning för att idéer överhuvudtaget ska överleva) infinner sig en annan ödmjukhet inför förändrings- och utvecklingsarbeten. Något som översätts förändras som bekant alltid lite grann.

Tolkning och förståelse är direkt kopplat till individers erfarenheter, antaganden, vardagsteorier och identitet, och detta ser inte likadant ut hos olika individer. Utmaningen för chefen är att acceptera paradoxen att, om idéer ska överleva kommer de att förändras. Annars har inte idéerna i någon djupare mening mottagits. Att tänka i termer av översättning ställer krav på ödmjukhet inför verklighetens komplexitet, lyhördhet och tillit. Nya händelser görs meningsfulla genom att de placeras i människors existerande ramar. Hur mycket tar du hänsyn till andras ramar? Innan vi kommer in på ett av verksamhetskapandets betydelsefulla uttryck – bildutbytet – ska vi beskriva processen *begripliggörande*.





## Betydelsen av att förstå processen begripliggörande

Människan strävar ständigt efter mening. Genom denna strävan *konstruerar* människan innebörder för vad som händer henne. Händelser ges mening i en dubbelriktad process. Det är i relationen mellan erfarenhet och ny händelse som mening konstrueras. Socialpsykologen Karl E. Weick använder orden *frame* och *cue*, alltså *ram* och *stickreplik*, för att illustrera processen att *strukturera och ordna de intryck vi möter till att bli begripliga mönster*. Här pågår ett kalibreringsarbete mellan den/de ramar vi ”har med oss” och den nya händelsen vi här och nu är en del av. Vi ställer alltså frågor till de situationer vi befinner oss i. Varför händer detta? Vad betyder det här? Vad innebär det här för mig? Vi försöker förstå och agerar på situationen på ett sätt så att det så långt som möjligt passar in i vår ram, passar in med våra förväntningar. Vi vill helst att de nya händelserna på ett så smidigt sätt som möjligt ska inlemmas i våra ramar. Eftersom det är våra erfarenheter och referensramar som utgör grunden för hur händelser ges mening, är denna process intimt förbundet med förväntningar.

Karl E. Weick kallar strävan efter att skapa begripliga mönster ur flödet av händelser för *sensemaking*. På svenska används växelvis orden *meningskapande* eller *begripliggörande*. *Begripliggörande* är alltid socialt präglad, vi är aldrig ensamma, och förhåller oss alltid till olika sociala världar. Människan försöker också att tolka flödet av intryck på ett sätt som överensstämmer med hur hon ser på sig själv. Vi styr alltså våra upplevelser så att de bekräftar bilden av oss själva. *Begripliggörande* hänger alltså ihop med vår identitet. Det är som flera har sagt tidigare, ”teorin som bestämmer vad vi ser”, och våra vardagsteorier är sammanbundna med vilka vi anser oss vara. För att verkligen närma sig vad som händer i organisationer, varför det blir som det blir, varför det inte blev som vi tänkt oss, är *sensemaking* eller *begripliggörande*, något som verkligen måste förstås.



Människor organiserar sig för att få saker gjort som inte kan göras av en enskild individ. Formella organisationer har oftast något slags uppdrag som är syftet med verksamheten, ibland finns det flera olika uppdrag. Redan här uppstår knepigheter som grundar sig på att saker och ting inte har en inneboende betydelse. Betydelsen eller innebörden görs av människor i sammanhanget. Det genomförs mer eller mindre uttalade förhandlingar, som ibland genererar en mellanmännisklig överenskommelse, ibland är den endast lokal och ibland sträcker den sig långt bort i både tid och plats.

Ett exempel på något som är välförankrat med stark överenskommelse är de pengar som används i ett samhälle. En hundralapp som papperslapp har inget inneboende värde. Den går inte att äta, den värmer inte heller särskilt bra. Däremot har invånarna i ett samhälle kommit överens om att den har ett värde som kan användas i en transaktion. Kanske räcker den för att få en pizza i utbyte. Så länge detta är den dominerande verklighetsbilden, och att överenskommelsen hela tiden bekräftas, kommer betydelsen att kvarstå. Men skulle tillräckligt många i ett samhälle komma överens om att vi handlar med något annat i stället, skulle hundralappens betydelse och innebörd snabbt ändras till något annat. Mycket i vår vardag har inte en riktigt lika stark mellanmännisklig överenskommelse som värdet av sedlar och mynt. Vilket innebär att den lokala ansträngningen för att skapa en gemensam betydelse måste vara ännu större och präglas av lyhördhet.

Händelser, handlingar, idéer, roller, mål, uppgifter och uppdrag i verksamheter har inte heller någon inneboende - en gång för alla fastslagen betydelse. De tolkas, förhandlas och begripliggörs på ett intrikat sätt, där verksamhetens mångfald av individer också representerar en variation av erfarenheter och tolkningsrepertoarer. Innebörder och betydelser varierar och förändras. Varierar för att olika individer tolkar och förstår något med olika glasögonen. Förändras eftersom människor agerar på något utifrån så som de har förstått det. Ett förändringsarbete i en verksamhet kan alltså vara en solskenshistoria för någon och samtidigt uppfattas som en tragedi för någon annan. Samma chef- och ledarskap kan representera utveckling och vägledning för någon men förtryck och



orättvisa för någon annan. Samma ”kick-off” kan beskrivas i positiva och engagerande ordalag av någon och i ironiska och sarkastiska av någon annan. Mycket av variationen får vi leva med. Kanske är det till och med i friktionen som något nytt och annorlunda har möjlighet att uppstå.

De flesta organisationer är dock medvetna om att en någorlunda gemensam mening kring avgörande saker som exempelvis vad uppdraget innebär, är av yttersta betydelse. Verksamheten är inte bättre än människorna i den, servicen eller produkten som erbjuds. Att skapa gemensam mening har således betydelse. Allra vanligast är att detta eftersträvas genom exempelvis olika sorters information, uppsatta mål, rutiner och regler, belöningar och bestraffningar, modeller för ledarskap. Inte sällan görs detta med ett ensidigt perspektiv, som bygger på en övertro på rationalitet och förutsägbarhet. ”Systemet” blir ägare av denna process och individerna blir till mottagare eller följare av något eller någon. Utgångspunkten är tyvärr oftast att idéer inte översätts, utan att de har en inneboende betydelse och med tillräckligt tydlig information kommer idéerna färdas friktionsfritt genom organisationen. Här finns grogrund för spänningar, både utifrån att idéerna ”översätts fel” eller att mening blir påbjuden. Om organisationen lutar sig alltför mycket mot att planering och utförande skiljs åt, är påbjuden mening det naturliga utfallet. Konsekvensen blir emellertid en ökad distans mellan de som utför ett arbete och arbetet som utförs. Och med bristande engagemang som följd. Om syftet är att tillsammans konstruera gemensam mening om något, menar vi att det finns anledning att anta en annan utgångspunkt, som i stället uppmuntrar mötet mellan människor, tydliggör vad individerna representerar, och inte minst framhåller görandets betydelse.

Om mötet och bildutbytet är ”verktyget” (som vi kommer att närma oss senare i denna bok), är uppdraget (det lilla och stora) vad som borde vara ämnet för bildutbytet. Det är väl ändå uppdraget som borde vara den återkommande utgångspunkten för vad vi gör, hur och varför?



#### SUMMERING

Detta avsnitt inleddes med att försöka provocera lite genom att ifrågasätta både organisationers hierarkiska struktur och ledarskap som problemfixande alltiallo. Även om organisationer inte alls intar formen som en pyramid (hur skulle det se ut?), har metaforen präglat hur vi beskriver processer, vårt sätt att prata om och med varandra i organisationer. Språket kan då betraktas som en nyckel för att förstå hur människor relaterar till varandra, ser på hur idéer förflyttas, tänker kring kommunikation och var de tror att kraften och rörelsen i organisationen kommer från. ”Det är de där uppe som bestämt.” ”De längst ut på linjen har bara att utföra.” ”Jag har ju informerat mina anställda, men inget händer.” ”Vi och de”. ”Top-down.” ”Ledarskapet måste vara tydligare”.

Forskning har länge visat hur processer som tolkning och begripliggörande är avhängigt dimensioner som individers erfarenheter och identitet. Korrespondensen mellan det ”skickade” och ”mottagna” är aldrig 1:1. Det händer alltid något. Information bryts, omförhandlas, ges mening och förstås. Vad som ageras på (om det ens ageras på) är något nytt, något översatt. Avsnittet vill problematisera en förenklad bild av vad vi kan förvänta oss av ledaren, och vad vi egentligen kan förvänta oss av information, hur snyggt paketerad den än är. Kraften menar vi finns i översättningen, i relationen, i det gemensamma begripliggörandet. Formen för detta är mötet och ”verktyget” dialogen.

#### ATT FUNDERA PÅ

Vad tillskrivs ledarskap i er organisation?

Vad förväntas hen göra?

Vad förväntas hända?

Hur beskrivs olika processer i organisationen? Vilket språk används? Vilka är vi och vilka är de?

Vad skulle hända om begreppet verksamhetskap med ett större fokus på uppdraget användes? Vad visar sig då? Synliggörs andra saker i organisationen? Betonas något annat?