

”Nerifrånperspektivet”

av

Karin Tenelius

Tuff ledarskapsträning AB

Inledning

Många chefer och företagsledare frågar sig: Hur skapar jag engagemang bland mina anställda – hur får jag engagerade medarbetare? Min tro är att det inte går att ge bort delar av sitt eget engagemang genom att själv vara entusiastisk eller ”peppa”. Jag tror inte heller att man skapar engagemang genom klassisk personalvård dvs. kickoffer, personalaktiviteter eller fringe benefits. Det som i grunden kan förändra saker och ting, det som kan frigöra engagemang, ledarskap och utveckling är att införa, vad jag har valt att kalla, ett ”nerifrånperspektiv”.

Länge har man, inom serviceföretag (eller snarare inom den vetenskapliga forskningen om serviceföretag) vetat att för att de anställda ska kunna ge bra service till kunder behöver de ha befogenheter i sin verksamhet. Trots detta är det inte många företag som är organiserade utifrån denna vetenskap. Den tjänsteproducerande sektorn har istället ärvt hierarkierna som för länge sedan utvecklades i och för varuproducerande företag .

Eftersom få företag längre enbart producerar varor utan också tillhandahåller service och kringtjänster finns det egentligen inga företag – inte heller de varuproducerande - som inte skulle ha fördelar av att införa ett ”nerifrånperspektiv” i organisationen.

Jag talar inte om att riva pyramiderna i första hand. Själva strukturen och strukturförändringar ger inte hela potentialen och är inte poängen i resonemanget. Istället handlar nerifrånperspektivet om att ändra flödet i den hierarkiska organisation – att i verkligheten utgå från verksamheten och de människor som arbetar i verksamheten i företaget istället för att ledningen fattar alla viktiga beslut och informerar dessa neråt i organisationen.

Vinsterna med att ändra fokus till nerifrånperspektivet är oändligt många. Är man enbart intresserad av ekonomiska resultat kan man förvänta sig dramatiska resultat vars storlek bestäms av hur långt man är beredd att gå.

Innan jag härefter går in på de verktyg och tillvägagångssätt som krävs för att införa ett nerifrånperspektiv vill jag säga att det självklart inte finns några universallösningar. Varje organisation har sina unika strukturer, sin historia och sin företagskultur. Det gäller att med de generella utgångspunkterna hitta sin egen väg, sin modell av förändring. Fallgropen är dock samtidigt att i allt för hög utsträckning använda företagets omständigheter som förklaring till att ”det inte går att göra hos oss”.

När jag nedan talar om gruppen avser jag hela företaget, eller om företaget är stort, en del av företaget.

VERKTYG & UTGÅNGSPUNKTER

Engagemang & ägarskap

Min erfarenhet är att engagemang uppstår när man får ansvara för sin verksamhet ”på riktigt”. Det vill säga vara ägare till sitt företag eller sin verksamhet. Jag menar då inte nödvändigtvis juridisk ägare utan snarare vad man kan kalla *mental ägare* eller mentalt ägarskap. Du är fortfarande anställd men du förhåller dig till företaget/verksamheten som en

ägare. Vad det innebär är att du får ett mer långtgående ansvar för helheten och mer befogenhet att bestämma över din egen verksamhet. Detta tar fram engagemanget hos var och en.

Sedan är det givetvis så att olika individer engagerar sig olika mycket. Människor är på olika ställen i livet – där arbetet har en mer eller mindre central roll. Till detta kommer att arbetet fyller olika funktioner för olika människor. Ofta lever vi dock i illusionen att en grupp människor med samma mål *ska* ha lika stort engagemang. I båtklubbar, bostadsrättsföreningar och på arbetsplatser förekommer ständigt klagomål hos de mest engagerade om de andras brist på engagemang. Om man tar fram och öppet pratar om vilken grad av engagemang som var och en är villig att bidra med, och om man kan acceptera att det alltid kommer att finnas olikheter när det gäller detta kommer man mycket längre. Då kan varje individ i gruppen fritt avgöra hur mycket engagemang som är lämpligt att bidra med för just henne eller honom. Samtidigt kan också alla få fullständigt klart för sig vad de kan förvänta sig av varandra och vad de kan hålla varandra ansvariga för. Att tillåta människor att fritt bestämma hur mycket de vill engagera sig leder, lite oväntat kanske, till ett mycket större engagemang i gruppen som helhet.

Ansvar & Befogenheter

Som det ser ut i de flesta organisationer idag har medarbetarna ansvar men inte befogenheter, något som leder till att man känner begränsad delaktighet, i värsta fall maktlöshet och i förlängningen resignation som är motsatsen till engagemang.

När medarbetarna får *verklig* befogenhet - de får fatta *riktiga* beslut tillsammans med sina arbetskamrater, beslut som inte ska manglas ”högre upp” utan som ska omsättas såsom de har blivit fattade - skapas en helt annan nivå av delaktighet och ansvar. De kommer då att agera mer som ägare med det förhållningssätt som ägare har. Man fattar beslut till företagets bästa, man är försiktig med de gemensamma tillgångarna. Det finns ingen högre chef som har ansvaret som man kan frånhända sig svåra saker till. Alla problem blir därmed lösta med hjälp av flera personers kompetens och beslut av bättre kvalitet, med bättre lösningar, fattas eftersom det inte bara är en persons perspektiv som blir använt.

Att få fullt ut ansvar för ett företag behöver inte ske över en natt utan kan gå i etapper – men min mening är att ju längre ansvaret och befogenheten sträcker sig desto större förutsättningar för att nå resultat. Ett långtgående ansvar innebär rent konkret att man är ansvarig – tillsammans med sina medarbetare – för verksamhetens ekonomiska resultat.

Beslutsform

Om fler ska vara ansvariga tillsammans är den beslutsform som lämpar sig bäst konsensusbeslut eller det som Will Schutz kallar concordance.

Detta är beslutsformer som är helt väsensskilda från de vi är vana vid och det krävs träning, och tålamod, att tillägna sig dem. Det man vinner är beslut som också i sin förlängning är effektiva. De håller även när de ska omsättas och alla är ansvariga för att beslutet är rätt. Inga motkrafter kan existera.

Coachande ledarskap

Det ledarskap som behövs för att få till stånd en självstyrande grupp är en coach som stödjer gruppen att själv, kontinuerligt över tid, utveckla de förmågor som krävs.

En coach tydliggör frågeställningarna, lägger dem ”på bordet” och låter gruppen lösa problemen själva. Fallgruppen för personen i denna roll är att när det kärvar till sig gå in och

”ta tillbaka” frågan till sig istället för att stödja gruppen att komma vidare och lösa det.

På lång sikt behöver också medarbetarnas förmåga att fungera som coacher för varandra utvecklas.

Öppenhet

För att kunna ta ansvar fullt ut behöver man veta allt som finns att veta, t.ex. behöver all ekonomisk information vara helt öppen. Förr eller senare kommer man också till en punkt när man inser att, för att vara ansvarig för företagets kostnader, så måste man studera lönekostnaderna. Detta för med sig, i sin tur, att öppna löner blir aktuellt. Eftersom man som mental ägare av företaget i princip anställer sina medarbetare och vice versa blir det en logisk följd att man i gruppen bestämmer lönenivåerna.

Kommunikation & Högt i tak

Delat ansvar, konsensusbeslut och coaching kräver väl utvecklad kommunikation och väldigt högt i tak. Utgångspunkten är att klimatet i gruppen är helt avgörande för det resultat som produceras. Om man hänvisar till Schutz grupp-dynamiska FIRO-teori så är det gynnsamt för resultatet om gruppen medvetet kan arbeta sig mot och till öppenhetsfasen. Enligt FIRO-teorin går alla grupper igenom tre faser: tillhöra-, kontroll-, och öppenhets- eller samhörighetsfasen. Ju längre gruppen har tagit sig genom faserna desto gynnsammare är det för effektivitet och produktivitet. Hur snabbt man tar sig genom faserna avgörs inte av tid utan av hur mycket gruppen kommunicerar och insikten och kunskapen om grupp-dynamik.

Process

Allt som ovan beskrivits förutsätter en medvetenhet om att fråga är om en process, en process som alla inblandade deltar i. Konsten, när man är i processer, är att ”gilla läget”, dvs. man är där man är vare sig det är bekvämt eller inte. Man gör inte något med det, utan umgås med rådande klimat tills man kommer till något annat läge. Är man i konflikt så gäller det att vara kvar i konflikten tills man kommer ut på andra sidan. Mycket handlar om att lyssna av processen: var är vi nu? Då kan man agera i linje med vilket klimat som för tillfället råder. Är det saker som behöver redas ut innan man går vidare eller finns det förutsättningar för sakfrågorna att bli omhändertagna? För att lyckas fullt ut med sitt utvecklingsarbete behöver man tillägna sig processkompetens eller anlita det utifrån.

Till slut

Som jag redan sagt finns det inga generella recept. Men en bra start är att berätta för medarbetarna vad avsikten är, om man vill starta ett utvecklingsprojekt med ett nerifrån-perspektiv. Om man redogör för planerna och inkluderar personalen om vad det innebär så får man en snabb start. Man bör låta gruppen välja detta alternativ med konsensusbeslut eftersom man då slipper arbetet med att få enskilda personer ”att hoppa på tåget” i efterhand.

Tilläggs bör att ett nerifrån-perspektiv endast bör implementeras i en någorlunda ”frisk” arbetsplats dvs. ett hyfsat arbetsklimat utan stora motsättningar eller uppgivenhet bland personalen bör råda. Om arbetsplatsen inte är riktigt ”frisk” är det bättre att man börjar med att ”städa” så att man når ett ”nolläge”. Först då kan man ta sig an utvecklingen mot en engagerad och ansvarig arbetsplats.