

Man bjöds in till att själva vara Aktörerna

– om Aktörsstrategi och Aktörssyn i MiL

Just nu, i slutet av maj 2003, avslutas jubileumsfirandet på en kursgård i Skåne. Ett inslag är ett möte med författarna till jubileumsskriften. De är över 100 personer, och de flesta är med på mötet. Man har visserligen nu två år i rad toppat listan över Sveriges mest uppskattade kunskapsföretag i Kunskaps-FöretagsBarometern. Men är det ändå inte litet väl pretentiöst att 100 författare skriver en jubileumsskrift för ett litet företags 25-års jubileum?

Företaget heter MiL Institute. Om du aldrig hört talas om det så är du i gott sällskap. I den nämnda undersökning var kändedomen om MiL lägst bland de 20 mest uppskattade kunskapsföretagen.

Varför över huvud taget göra en jubileumsskrift i en organisation som satt i system att gång på gång nyskapa eftersom man inte tror på att ”ta fram pärmerna” som skapats av någon annan för något annat tillfälle. Som däremot tror på att ett ständigt nyskapande är nyckeln till att förlösa de individuella aktörernas kreativitet, lust och engagemang – vilket i sin tur skapar de nya innovativa resultaten.

Kanske för att det finns en grundbult i denna organisation som är ännu viktigare än ständig nyutveckling, nämligen att alltid också lyfta fram ett motsatt perspektiv. När framtidsinriktat nyskapande fokuseras är det särskilt viktigt att också beakta det historiska perspektivet. Där finns erfarenheter att lära från. Där finns möjligheten att förstå de grundvärderingar och den företagskultur som präglar organisationen, t.ex. denna fokus på nyutveckling. Cirkeln är slut. Både-och. I lagom balans.

Så kan man väl inte göra?

Som VD i detta företag var det för mig naturligt att bjuda in personer som på olika sätt under årens lopp verkat inom eller kommit i kontakt med MiL och be dem skriva en liten berättelse om något som de varit med om och som satt spår, som gjort

skillnad – i deras syn på ledarskap, på sig själva eller på livet i stort.

Men tänk om många skriver om samma saker? Tänk om viktiga händelser i företagets historia inte alls täcks in? Borde inte en redaktör istället gett litet tydligare riktlinjer och anvisningar, delat upp områdena och tillfrågat dem med bäst sakkunskap på respektive område att skriva om just det? Men så gjorde vi alltså inte.

Historien upprepar sig

Detta liknar hur idén om MiL utvecklades och fylldes med innehåll för nu mer än 25 år sedan. Då fanns ETT institut i Sverige för ”kvalificerad företagsledarutbildning”. Förnyelse och alternativ behövdes, det ansåg många.

Vi var några stycken knutna till Lunds universitet som då bjöd in till en förutsättningslös utvecklingsprocess. Utan någon specifikation av inriktning, omfattning och uppläggning. Traditionella marknadsundersökningar, till intet förpliktigande referensgrupper och studier av hur andra gör fanns inte på agendan. Man bjöds in till att själva vara Aktörerna, bidra med sina erfarenheter, kunskaper och idéer. Man bjöds in till att själva skapa något genuint nytt. Ett 30-tal storföretag deltog med nyckelaktörer, varav flera VDar. Från universitets- och konsultvärldarna deltog ungefär lika många.

När de nära 100 aktörerna så småningom skulle organisera sig i arbetsgrupper ställdes frågan om det inte vore lämpligt att varje arbetsgrupp tog sig an en viss del av helheten. På så sätt skulle man dels undvika dubbelarbete, dels kunna gå mera på djupet. Men det förutsätter att någon inte bara har en uppfattning om denna helhet utan också gör något slags strukturerad uppdelning av den, specificerar det som enligt inbjudan skulle vara förutsättningslöst. Med risk för att den kunskap, kreativitet och kraft som finns i hela kretsen av medverkande aktörer inte skulle komma till sin användning.

Aktörsstrategin som enda förutsättning

Utvecklingsprocessen var förutsättningslös fränsett en sak: HUR processen skulle drivas, nämligen enligt en utvecklings- och förändringsstrategi som benämndes Aktörsstrategin (till skillnad från bl.a. Expertstrategin och Utbildningsstrategin). Aktörsstrategin innebär att alla inbjuds att bidra med allt sitt kunnande, all sin erfarenhet och alla sina åsikter. Alla förutsätts medverka aktivt som hela människor – med sin expertkunskap, men inte begränsat till den.

Eftersom det nya uppstår i mellanrummet – exempelvis i mötet mellan olika expertområden – blir det viktigt att få med personer med olika bakgrund, erfarenheter och utbildning. Liksom att skapa förutsättningar för ett öppet och ömsesidigt fruktbart utbyte av idéer och kunskaper där olikheter respekteras. Man bidrar, efter förmåga och intresse, i diagnosen av behoven, i analysen, i framtagandet av lösningsalternativ – och i förankringen av genomförandet. Man engagerar sig därför att man ser behovet av nyutveckling, för att man har ett kunskapsintresse och för att man tror på att man tillsammans kan åstadkomma något nytt och nyttigt.

Varje arbetsgrupp fick alltså fria händer att ta tag i frågan utan styrande pekpinor. Risken för dubbelarbete, ytlighet och att vissa viktiga aspekter inte alls blev behandlade visade sig överdriven. Några grupper valde så småningom en aspekt och gick på djupet. Något som skulle kunna kallas ”dubbelarbete” förekom – men då visade det sig att ett möte mellan två sådana grupper resulterade i något nytt: en tredje, kvalitativt överlägsen idé.

Tydliga resultat

Trots den tydliga inbjudan föll sig inte Aktörsstrategin som omedelbart naturlig. ”Lennart, ta fram skissen du har i bakfickan” fick jag höra vid ett stormöte halvvägs in i processen som varade i halvannat år. Ja, det tog lång tid med många möten i storgrupp och i arbetsgrupper – men sedan gick det snabbt. De blivande kunderna hade ju själva skapat produkten.

Dessutom hade en hel del genuint nytt skapats, vilket ju också var ett huvudsyfte. Utvecklings-

idén och förändringsstrategin fanns från början, men förädlades rejält i mötet med praktiken. Det blev allt tydligare för oss under processens gång hur stor betydelse personligt grundade värderingar har – och då inte minst ifråga om människosynen. En ny syn på management och ledarskap utvecklades i processen, liksom pedagogisk metodik och en lärfilosofi som senare fick namnet Action Reflection Learning. Samt, förstås, en konkret programdesign och de krav vi kom att ställa på de strategiskt viktiga projekt och uppdrag som vi skulle arbeta med i programmet. Därutöver hur handledningen av dessa projekt skulle gå till för att den skulle bidra till både lärande för den enskilde deltagaren och användbara resultat för projektens värd företag. ”Earning while learning” som vi senare kallade detta slags ”både-och”.

Hur gick det med jubileumsskriften?

Inbjudan till jubileumsskriften var lika öppen som inbjudan till det projekt som en gång skapade MiL. Resultatet? En otroligt perspektivrik, levande och spännande berättelse som tar upp det som är viktigt för de människor som finns i och runt organisationen ... och som därmed ÄR viktigt. Det blev flera händelser från vart och ett av de 25 åren och från nära nog alla olika typer av verksamheter som skapats under åren. Det blev heller inga upprepningar. I några fall var visserligen utgångspunkten samma händelse men berättelserna helt olika – vilket bara understryker att samma händelse har så vitt skilda betydelser för olika människor.

Genuin nyutveckling – och genuint lärande

Det bör genast sägas att denna utvecklingsstrategi – som jag givit två mycket olika exempel på – inte är lämpad för allt inom management och ledarskap. I en del fall skulle det bara vara slöseri med tid. Men säkert skulle den vara lämpad mycket oftare än den tillämpas i praktiken. Speciellt om man eftersträvar genuin nyutveckling.

Och speciellt om man samtidigt eftersträvar genuint lärande. För det finns få saker som är så personligt tillfredsställande och professionellt

utvecklande som att medverka i detta slags processer. Tydliga bevis på det fick vi tio år senare i samband med utvecklingen av ett ”Skandinaviskt Affärs- och Ledarutvecklingsprogram”.

Det handlade om genuin nyutveckling, något sådant program hade inte funnits tidigare. Trogna våra grundbultar ville vi inte bara ”skandinaviserat” det vi hade. Så vi bjöd in de då marknadsledande och (enligt vår bedömning) intressantaste instituten i Danmark, Norge och Finland samt med deras hjälp 6-7 företag från vardera land. Det blev stormöten och arbetsgrupper och efter ett år startade det första programmet. Ett par av programdeltagarna hade själva varit med i hela utvecklingsprocessen. De var nöjda med programmet, med sin produkt, men lade till: ”Frågan är om inte utvecklingsprocessen före programmet gav ännu mer”.

Nu finns bevisen!

Samma tillvägagångssätt, samma Aktörsstrategi, ligger bakom hur vi i MiL arbetar med konkreta, strategiskt viktiga projekt i nära nog alla våra program och företagsinterna uppdrag. Efter nära 1 000-talet genomförda sådana projekt kan vi bestämt hävda att resultaten både ifråga om genuin nyutveckling och genuint lärande oftast ligger långt över alla inblandades förväntningar. Det gäller också kvalitet och genomslagskraft av de resultat som åstadkommes i sakfrågan, så som det bedöms av uppdragsgivaren på värdföretaget. Många exempel ges i ”Earning while Learning in Global Leadership. The Volvo MiL Partnership” (MiL Publishers, 2002). Utöver redogörelser för genomförda program och projekt under en 12-årsperiod finns här också kapitel av utomstående forskare som utvärderar läreffekterna och beskriver lärfilosofin Action Reflection Learning.

Varför används Aktörsstrategin så sällan?

Om nu denna Aktörsstrategi är så fantastisk, varför tillämpas den så sällan i närings- och samhällsliv? En orsak är att ledningen faktiskt inte eftersträvar vare sig genuin nyutveckling eller genuint lärande, men säger att man gör det.

Man använder sig av något som på ytan liknar Aktörsstrategin, men som inte alls är det. Det förespeglas att nu gäller minsann aktörskap, nu ska alla få bidra med hela bredden av sina insikter och erfarenheter, nu ska här nyskapas ett resultat som alla är medskapare av och därför med liv och lust kommer att förverkliga – samtidigt som alla kommer att lära sig mycket nytt i processen.

När det sedan i praktiken visar sig att inget av detta verkar gälla faller förstås idén platt till marken. De många som upplevt sådana pseudoprocesser betackar sig – eller visar upp ett motsvarande pseudoengagemang om de känner sig tvingade att delta. Som i sin tur av ledningen tas som bevis på att något engagerat aktörskap ändå inte kan förväntas. En negativ spiral startar där alla är förlorare, där man skyller ifrån sig på andra, utomstående omständigheter eller på strategin som sådan.

I många fall är nog initiativet ärligt menat, men trycket från en gammeldags syn på ledarskap och styrning, utveckling och förändring blir övermäktigt. Detta resulterar i ett antal kompromisser som till slut helt komprometterar processen. Att som utvecklingsansvarig chef eller förändringsledare stå emot traditionella förväntningar är inte lätt. Då ligger det nära till hands att falla till föga för trycket, speciellt i tider som glorifierar ”snabba resultat” och ”den starke ledaren” (enligt gängse uppfattning).

Även den ledare som är stark i sin övertygelse om vad som på lång sikt utvecklar affärerna, organisationen och människorna i denna kan börja tvivla när exempelvis nya fiffiga bonussystem sänder helt andra signaler. Få bonussystem premierar långsiktigt arbete med att utveckla organisationens lärande förmåga och affärer på sikt. Att flytta runt chefer vart tredje år är ett annat exempel på en praxis som inte direkt uppmuntrar det uthålliga, tålmodiga och långsiktigt träna arbete som Aktörsstrategin kräver.

Det grundade ledarskapet

Men det finns många otroligt skickliga, ja beundransvärda, ledare som gör ett fantastiskt jobb, inte sällan i det tysta. Ledare som har skaffat sig kunskap om verksamheten, känsla för

affärerna och förståelse för människorna. Ledare som förmår hålla både sakfrågorna och relationsfrågorna, både de stabila elementen och de ständiga förändringarna, både det kortsiktigt nödvändiga och det långsiktigt önskvärda – för att nämna några av de olika sidor av samma mynt som av många uppfattas som oförenliga krav. Men som av de framgångsrika ses som de olikheter och motsättningar ur vilka det nya, spännande och kvalitativt överlägsna skapas. Ledare som vågar hålla den kreativa spänningen precis så länge som behövs för att det nya skall ha en chans; och som har tillit till människors aktörskap. Som har känsla för timing, situationsförnimmelse (detta underbara danska ord!) och, som sagt, mod.

Det är ledare som tagit sig för att bearbeta de grundläggande, ja ibland existentiella frågorna: ”Vem är jag?”, ”Vad vill jag med mitt liv?”, ”Vilka motiv ligger bakom att jag tagit detta chefsjobb?”, ”Hur ser jag på vår verksamhetsidé och det vi gör i denna firma?”, ”Duger jag?”. Och den kanske viktigaste frågan i ledarskapet: ”Vad slags människosyn står jag för?”.

Det är inte fel att ta hjälp av expertis för att exempelvis ordna kvalitetssäkringen, att benchmarka eller att engagera gurun och konsultfirman. Felet är om detta görs ISTÄLLET FÖR att ha ställt sig och funderat över den nämnda typen av frågor, att ha gjort ”den egna hemläxan”. För då är risken stor att gurun eller konsultfirman lämnar efter sig ett antal imponerade människor som ännu en gång fått bekräftat att det är andra som kan, som sitter på lösningarna. Samtidigt som de lämnas att göra det som är det svåra själva, att omsätta idéerna i vardagsarbetet, att implementera. Vilket vore mycket lättare, vill jag påstå, om man själva kreerat lösningarna – om än gärna, som sagt, med inspiration och handledning från utomstående.

Ledaren som Lärande Aktör

I grunden handlar det om att försöka bli medveten om vilken plattform av värderingar och förhållningssätt som man står på och hur man ser på sin uppgift som ledare. Ser jag ledarskap som en funktion, som ett ”ämne” som det går

att läsa sig till och behärska på samma sätt som olika funktionella specialiteter. Eller ser jag mig som en (ständigt) Lärande Aktör, dvs. att jag lär från mina egna handlingar i konkreta ledningssituationer; att jag från tid till annan tar ut distans till dessa och reflekterat kring vad jag gjorde, inte gjorde, kunde ha gjort etc.; – och både när jag är i situationen och när jag tar ut distans till den tar hjälp av andras synpunkter, idéer och teorier.

Det är väl inte så märkvärdigt!

Ledare har ont om tid, och då kan det kännas lättare att gå en kurs på en dag eller två som ger dom enkla handgreppen, än att med eftertanke och distans få hjälp med att ställa sig de tidigare nämnda svåra frågorna. Då kan en bok med ”52 praktiska råd” kännas bättre än en bok som problematiserar, utmanar och ställer krav på eget ställningstagande och eget aktörskap.

Min tes är förstås att man som ledare gör klokt i att börja från grunden: ställa sig frågor som genom att bearbetas just utvecklar den trygga plattform av genomtänkta värderingar och förhållningssätt som gör att man vågar vara sig själv, vågar säga det man tycker utan att snegla på det för tillfället politiskt korrekta – och sedan utan några som helst krumbukter också helt naturligt i handling visa att man står för det man påstår. Att ta sitt ansvar för att utveckla sin egen teori, sin egen grundade mening, sitt eget koncept för framgångsrikt ledarskap

Det finns många sådana chefer! Men det är inte alltid de som syns och hörs. Kanske för att de inte tycker att det är så märkvärdigt det de gör?

Lennart Rohlin