



Om att söka efter det som inte finns

Organisationer lägger ner mycket tid och kraft på att söka efter det som inte finns. Det kan handla om den optimala metoden eller den optimala formuleringen av mål för att hantera komplexa problem. När de inte leder till önskvärt resultat fortsätter sökandet.

Precis som ingen har hittat den heliga graalen, har ingen ännu hittat den ultimata metoden eller formuleringen. Det beror på att de inte finns. Men eftersom sökandet ändå fortsätter, är det rimligt att anta att det är sökandet i sig självt som ger värde.

I komplexa sammanhang med sin inneboende osäkerhet och oförutsägbarhet uppstår ett behov av trygghet och av att ha kontroll. Ett behov som behöver tillgodoses på något sätt. Illusioner kan fungera för det ändamålet, men kan skapa andra problem om vi börjar tro att illusionen är verkligheten. Vi behöver träna oss i att se vad som är illusioner och hur vi kan skapa trygghet även på andra sätt.

Den heliga graalen lockar

Den heliga graalen är en myt om en kristen relik, ofta en bägare, som innehåller gudomlig kraft och som kan bland annat bota sjukdomar och ge evigt liv. Begreppet brukar används för att beskriva något värdefullt som är svårt att finna.

Det är naturligtvis lockande att försöka hitta något sådant, och det kan vara värt stora uppoffringar för att nå lösningar på nästan alla problem.

Inom organisationer idag och särskilt inom managementområdet pågår ett ständigt sökande efter den optimala lösningen. Metoden, modellen eller verktyget som på något magiskt sätt hanterar alla målkonflikter och löser alla problem.

Vi inom Effektiv styrning får ofta frågor om hur till exempel mål ska formuleras för att leda till önskvärt resultat. Vi möter också ofta påståenden om att det är helt nödvändigt att använda metod X, för om man gör det på rätt sätt så fungerar allt.

När en formulering inte leder till önskvärt resultat och när en metod inte fungerar fortsätter sökandet. För det måste ju finnas någon formulering eller metod som löser alla problem!

Men, nej det finns inget sådant för komplexa system som till exempel organisationer. Vi människor är komplexa och vi bildar mycket komplexa mönster när vi samverkar.

Det hindrar inte att sökandet efter den optimala lösningen fortsätter med stor iver och frenesi. Den heliga graalen lockar trots att den inte finns. Det leder till en slutsats om att det troligen är sökandet i sig som ger värde.

Den magiska formuleringen finns inte

Vad är ett mål egentligen? Det finns inget objektivt rätt svar på den frågan. Mål kan avse framtida tillstånd, aktiviteter, riktning eller något annat. Det bestäms av dem som skapar målen.

Ändå finns det många uppfattningar om vad som är ett "bra" mål. Att mål till exempel följer SMART-kriterierna eller att det formuleras på rätt sätt (med till exempel rätt tempus). Det finns en idé om att målens form avgör deras framgång. Varje ord vägs på guldvåg och kan debatteras länge bland chefer och organisationsprofessionella.

I stora organisationer är det dock relativt vanligt att medarbetare aldrig läser målen och i den mån de gör det så lär inte deras förståelse och beteende i någon större omfattning bero på den exakta formuleringen. Målen tolkas alltid i en kontext och påverkas i hög grad av den rådande kulturen. Mål kan ignoreras, omtolkas eller leda till motsatta beteenden.

Det vore tvärtom märkligt om det fanns någon form av förutsägbart och direkt orsakssamband mellan målens formulering och människors beteenden, alltså en idé om att mål skapade enligt formel X alltid leder till beteende A. Det enda sättet detta skulle vara möjligt i stora grupper av människor är om det finns någon form av magiska eller gudomliga krafter (en graal).

Människor är inga maskiner som reagerar på signaler eller programkod på ett logiskt och förutsägbart sätt. Alla människor är olika och har sina egna idéer och önskningar, och som tillsammans med andra skapar komplexa sociala mönster. Mönster som i sig är oförutsägbara och i ständig förändring. Mönster som kan vara svåra att se och förstå, men som ändå skapas av de människor som deltar i interaktionerna. Det finns inga magiska krafter som går att påverka med de rätta trollformlerna.

Ingen skulle idag heller hävda att organisationer styrs av magiska krafter, men ändå agerar vi som om det vore så. För om det inte är magi borde det gå att på ett vetenskapligt sätt förklara hur den "rätta" formuleringen leder till ett förutsägbart beteende.

Mycket talar för att målens exakta utformning har större betydelse för de som formulerar målen än för dem som förväntas följa målen. Att göra på "rätt sätt" skapar en känsla av trygghet och att man har kontroll på läget. Och eftersom något slutgiltigt "rätt sätt" inte finns, fortsätter sökandet efter

det. Ett sökande som i sig alltså reducerar den upplevda osäkerheten. Därmed har det ett värde. Åtminstone för de som söker. Det är inte givet att det finns något värde för de som förväntas följa målen.

Det sitter inte i metoden

Det finns mängder med metoder för till exempel förändringsarbete eller för hur man når fram till en lösning i en workshop. Det finns ett antagande om att ett bra resultat kan nås om de rätta stegen följs i rätt ordning.

Förvisso kan metoder och verktyg vara till stöd och hjälp om de uppfattas som just stöd och inte som ett facit.

För om det är metoden som avgör om ett förändringsarbete lyckas, vore det mycket märkligt. Att förändring Y i organisation B skulle bli framgångsrik genom att följa en generisk modell uttänkt av människor som inte vet något om organisation B eller förändring Y. Det förutsätter att metoden i sig innehåller någon form av kunskap eller visdom som organisationen själv inte har om sina egna specifika omständigheter. Det är inte rimligt, om man inte lägger till att det finns magi inblandat.

Ingen hävdar dock att metoder och verktyg är magiska. Men många hävdar ändå att de fungerar och att det är metoden i sig som skapar resultatet. Om så är fallet borde det gå att beskriva orsakssambanden mellan metod och resultat.

Om metoden eller verktyget däremot används som stöd för det egna tänkandet är det en annan sak. Då spelar det mindre roll vilken metod eller vilket verktyg som används, det hänger alltså inte på de exakta stegen. Lösningen sitter inte i metoden. Människorna behöver hitta lösningarna, och kan använda många olika hjälpmedel på många olika sätt för att hitta dem. Lösningar som passar det egna sammanhanget som aldrig är generiskt utan alltid unikt. Det finns inga vägar förbi behovet av egen kunskap, eget tänkande och egna idéer. En metod kan inte fungera som en trollstav.

När en förändring inte lyckas är det lätt att skylla på metoden och att fortsätta söka efter en annan metod som är bättre. Det är den inte. Men sökandet i sig kan ge en illusion av att ha kontroll och därmed skapa trygghet.

Wingardium Leviosa

Förespråkare för olika metoder och verktyg tror naturligtvis på dem och de kan ha goda erfarenheter av dem. Förändringar kan ha lyckats och inblandade personer kan vara mycket nöjda med både metod och resultat. Det är förstås bara positivt. Men det betyder inte att resultatet i sig skapades av metoden.

När metoder och verktyg inte lever upp till förväntningarna brukar deras förespråkare hävda att det beror på att de inte användes på rätt sätt. Hade man tillämpat metoden på föreskrivet sätt hade man lyckats. Då blir slutsatsen att kraften sitter i metoden själv. Metoden är per definition rätt, men människorna gör fel.

Så enkelt kan det dock inte vara. Komplexa förändringar är svåra och alltid kontextberoende. När de inte lyckas kan bero på väldigt många olika orsaker som i sig är komplexa. Enkla svar finns inte.

I böckerna om Harry Potter nämns trollformeln Wingardium Leviosa som kan få föremål att flyga. Men den fungerar endast om orden uttalas på rätt sätt och trollstaven svingas med den rätta snärten. Att lyckas med trollformeln kan upplevas som enklare än att få föremålen att flyga på annat sätt. I brist på magi är det dock dessa andra sätt vi får jobba med.

Sökandet är viktigt – men räcker inte

Sökandet efter den heliga graalen eller den optimala lösningen fortsätter och vi lägger ner mycket tid och kraft på det. Vi har behov av den trygghet som detta ger och därför vore det troligen ett misstag att helt ge upp sökandet.

Särskilt i tider när vi upplever en ökad osäkerhet och en ökad komplexitet har vi behov av något att hålla oss fast i. Något som ger vägledning och som ger förklaringar. Då "vet" vi vad vi ska göra. Det komplexa upplevs därmed som hanterbart och mera kontrollerbart. Vi når en ökad trygghet även om det vi söker är en illusion.

Själva sökandet i sig är därför inte ett problem, utan kan vara till hjälp. Men det blir problem om vi bara letar efter illusioner. Vi behöver erkänna att det handlar om illusioner och att vi även behöver göra annat.

Det blir också problem om vi tror oss ha funnit den heliga graalen. När metoder och formuleringar tillämpas slaviskt enligt mallen. Generiska lösningar fungerar inte för unika situationer utan kan bli hinder i verksamheten. Mål som följer en formel, men som bortser från kontexten gör ofta verksamheten sämre.

Hur mål formuleras är mindre viktigt än att ha löpande dialoger inom organisationen om vad som ska uppnås och hur det ska göras. Att arbeta med förändring kräver en förståelse av både verksamheten och av organisationen samt en insikt om att själva förändringsarbetet hela tiden förändras. Det handlar om hårt arbete och om tålamod. Det finns inga genvägar förbi genuin förståelse, som i sin tur ofta föregås av både förvirring och konflikter.

Trygghet behövs, men kan nås på olika sätt. Att söka efter ett facit som inte finns ger troligen endast kortvarig trygghet. Vi behöver även, och främst, träna vår förmåga att hantera problem, även oväntade sådana. Då kan vi hitta trygghet i vår förmåga, vilket gör det lättare att acceptera osäkerheten.

Ett vanligt uttryck är "lita på processen" och det ligger mycket i det. Men inte som att följa bestämda steg på ett visst sätt, utan som att lita på att ny kunskap, diskussion och reflektion kommer att leda till nya insikter och beteenden. Vilka och när, är dock inte förutsägbart. Komplexa beteenden leder till komplexa resultat på komplexa sätt. Det "processen" handlar om i dessa fall är att det finns tid för att lära sig mer, för reflektion och för diskussion. Reflektion och diskussion behöver inte heller följa en viss mall, utan det kan tvärtom vara bättre att låta detta vara fritt så att fokus hamnar på innehåll snarare än form.

Vi människor söker mening och förklaringar i förenklade beskrivningar. Då tänker vi att vi förstår världen och därmed vad vi ska göra. Förenklingar som behövs för att hantera en komplex och oförutsägbar värld. Vi behöver dock se förenklingar för de kartbilder de är, och inte tro att de är verkligheten.