



## Effektivitet: Samverkan och kompetens

Jag har skrivit om att effektivitet är en avvägning mellan produktivitet och nytta. Idag vill jag lägga till att den också är en avvägning mellan kompetens och samverkan. En avvägning mellan dessa två är nödvändig för att åstadkomma effektivitet. Kompetens utan samverkan ger låg produktivitet. Samverkan utan kompetens ger låg nytta.

Hög kompetens och låg samverkan kan man ofta se hos drivande entreprenörer, uppfinnare och idésprutor. De behöver hjälp av andra som samverkar, först för att pröva om idén eller förslaget är möjligt (och kanske tolka om den till en mer realistisk variant) och sedan för att planera och genomföra idéer och uppslag i verkligheten. Cirkusdirektörer och primadonnor är populära exempel.

Ett annat exempel med symbolvärde: jag sjöng en gång i en liten kör med entusiastiska amatörer. En av oss var professionell sångare. Hans röst hördes igenom alla andras och störde den sammanvävda köreffekten. Om nyttan med en kör är att det ska låta som en enda röst kommer den höga kompetensen utan samverkan att minska nyttan. Har du en solist i din ledningsgrupp?

Hög samverkan och låg kompetens kan vi se i vissa fotbollslag. Det blir mycket spel i de lägsta divisionerna. Om nyttan definieras mot bakgrund av en önskan att resa uppåt i divisionerna, blir effektiviteten låg. Märk väl: om nyttan definieras mot bakgrund av en önskan om motion och social samvaro får effektiviteten en annan, mer framgångsrik, innebörd.

Det sista exemplet visar att nytta kan definieras på olika sätt. Förra gången skrev jag om nytta som svar på efterfrågan: vem efterfrågar produkterna och på vilka grunder sker efterfrågan. Beroende på hur nytta definieras och vem man vänder sig till, kan samma verksamhet vara effektiv eller ineffektiv.

Brist i samverkan är, oftare än brist i kompetens, ett hinder för effektivitet. Utom i speciella fall med spetskompetens och brist på utbildade människor så brukar organisationer kunna hitta kompetent personal eller utbilda egen personal.

Brist i samverkan är ett hinder som förekommer ganska ofta. Ledningsgrupper, projektgrupper och arbetsgrupper drabbas ofta av bristande effektivitet på grund av att deltagarna har olika perspektiv, mål och värderingar och inte vet om det. I arbetet med ledningsgrupper stöter jag inte sällan på förvåning, ledamöterna emellan, över skillnader i synsätt på vad som är företagets mål, strategi eller värderingsgrund när vi går närmare in på dessa faktorer.

Öppenhet och tydlighet samt ett professionellt förhållningssätt till konstruktiv feedback är den främsta åtgärden mot ineffektivitet i lednings-, projekt- och arbetsgrupper.

Är din ledningsgrupp effektiv? Har du ett projekt som inte går framåt i den takt du önskar?