

Vad är den demokratiska ordningen?

av Bengt-Åke Wennberg



Någon frågade med anledning av min förra blogg. Vad menar Du med "den demokratiska ordningen"? Det finns nog inte någon sådan bestämd ordning men jag kan säga något om vad jag tror är vägen dit. Jag tar då utgångspunkt i mina egna erfarenheter som organisationskonsult.

Vi får ofta uppdrag att bistå i olika typer av förändringsinsatser. Vi möter då ett stort problem i det förhållandet att man, så som man samtalar och analyserar organisationsfrågor, inte på ett rättvisande sätt beskriver organisationens mänskliga sida och samarbetets natur. Vanligen utgår sådana samtal och analyser från en tanke som bygger på att samarbete uppstår och förändras genom en överliggande struktur av vertikala direktiv och insatser och genom abstrakta regler och instruktioner som "någon" är ansvarig för att forma. Denna tankefigur formades redan under upplysningstiden för trehundra år sedan och borde för länge sedan ha reviderats.

Ledningar och chefer tror sig alltså möta "motstånd" för den förändring som är nödvändig. Ett halvt sekels ledarutbildning har inte gjort detta problem lättare att hantera. Det har bara blivit värre. Därför har det

blivit en vana att överlämna ansvaret för sådana insatser till en konsult eller ett koncept eller en kombination av båda.

Det mest underbara i branschen är "ständiga förbättringar" där man tror sig om att kunna sitta på läktaren och uppifrån och utifrån passivt se förändringarna inträffa. Detta blir en orimlig och absurd strategi eftersom man med en sådan inställning inte ens kan upprätthålla trovärdigheten för sig som ledning och de sociala praktiker som redan växt fram spontant i verksamheten.

Mina uppdrag blir på grund av sådana missförstånd vanligen introducerade på ett olämpligt sätt. En vanlig strategi är att komma dragande med konsulten som någon som släpps ner från ett rymdskepp. Hela trovärdigheten kommer då att vila på det koncept och de resonemang – jfr New Public Management – som konsulten tvingas presentera utan att vara närmare insatt i verksamhetens särprägel.

Konsulten/utredaren står i detta fall inför ett dilemma. Risken är stor att insatsen misslyckas och att misstron ökar i verksamheten. Detta vill man inte åstadkomma om man är seriös konsult. Nästa förändringsförsök kan ju då bli ändå svårare för uppdragsgivaren att genomföra. Om insatsen lyckas kan det bli ännu värre. Då har man som konsult bidragit till att trovärdigheten för det etablerade ledningssystemet går förlorad. Den enda lösningen är att man själv tar över rodret.

När uppdraget är olämpligt och ofullständigt beskrivet finns det därför stor risk att resultatet blir dåligt även om alla inblandade parter gör sitt bästa. Uppdragsgivaren sätter konsulten i en omöjlig situation och introducerar en störning i verksamheten som påverkar medarbetarnas tillit till varandra och andra aktörer. Detta kan i värsta fall göra hela insatsen meningslös. Men det är egentligen ingens fel. Uppdragets formalia är en konsekvens av hur man analyserar och samtalar om dessa frågor i samhället. Det konstiga är att detta sätt inte förändrats sedan trehundra år.

När jag studerar vad som i dag erbjuds på konsultmarknaden kan jag utifrån egen erfarenhet konstatera att säljargumenten är minst 30 år gamla och att tidigare erfarenheter av det som införts ofta är synnerligen dåliga. Det är svårt att förstå att uppdragsgivarna "går på" dessa säljargument om det inte handlar om just det Leif Borgert påpekar – organisation som mode.

Problemet för oss i Sverige är emellertid att sådana ständigt misslyckade insatser leder till att svenska verksamheter på sikt förlorar i kvalitet och effektivitet i den internationella konkurrensen.

Grundproblemet är således att det samarbete och den samverkan som krävs i en modern verksamhet inte kan åstadkommas enbart genom en god vertikal ledning. Det kan heller inte uppnås enbart genom ett automatiserat handlande som styrs av relevanta regelverk, rutiner och nyckeltal. Detta är väl känt sedan länge genom Edward Wilhelm Demings arbeten. Han konstaterade i en av sina principer att det är absolut förbjudet med "Management by numbers".

Det måste finnas formalia men det samarbete som krävs måste också utvecklas gemensamt av de professionella aktörer som är inblandade. Samarbete kan inte standardiseras. Samarbete måste finna sina former utifrån verksamhetens art, speciella förutsättningar och den kompetens medarbetarna har. Ju bättre dessa olika funktioner matchar varandra desto bättre blir kvalitet och resultat. Varje förändringsinsats blir därför unik. Konsulter kan inte ha "produkter". Verksamheter kan inte rationaliseras med "koncept".

Alla uppdrag och förändringsförsök bör därför inledas med en fas där man gemensamt utforskar det tänkta samarbetets särprägel natur och berörda personers beredskap att bidra till det. Utgångspunkten för sådana samtal och initiativ måste då vara att alla, när uppdraget är fullföljt, på ett bättre sätt än tidigare kan utnyttja alla sina resurser, både fysiskt, psykiskt och kunskapsmässigt. Att sträva mot detta ligger i människans natur. Det är därför som berörda personer ställer upp på en sådan strategi – när de känner sig trygga med att inviten till samarbete är ärligt menad.

Genom odemokratiska strategier skapas således helt i onödan misstänksamhet, ryktesspridning, motstånd, frustration och missnöje som i värsta fall kan utmynna i passivitet, likgiltighet, idiotförklaringar, aggressioner, skitsnack, gnäll, etc. I förlängningen kan man också befara tendenser till mobbing och rena kränkningar.

Vi menar att man i allmänhet misstolkar dessa reaktioner. Man tror att de tillhör den "onda", "mänskliga naturen" eller är tecken på personliga brister. Vi menar att de vanligen är en direkt följd av fördomar och missförstånd hos omvärlden just när det gäller den mänskliga naturen. Först om man kan öka kunskapen om organisationens mänskliga sida

kan man därför också öppna upp marknaden för mera konstruktiva och berikande förändringsinsatser.

Innan man kommer fram till en konstruktiv uppdragsspecifikation och en adekvat genomförandeplan måste man således söka sig fram samtalsvägen för att bättre förstå förändringens och verksamhetens natur. Först då kan man börja precisera den "struktur" och det samtalsunderlag som behövs för att utforska de faktiska förhållandena och ge de berörda personerna möjlighet att själva medverka till att åtgärda de förhållanden som måste ändras. Detta är den demokratiska ordningen.

Hur skulle du vilja formulera en uppdragsbeskrivning som kan leda till en förändring i din verksamhet? Vad skall en sådan bidragsgivare ha för bakgrund, kunskap och erfarenhet? Vad blir det första som skall göras?