

## Nuons hemlighet - vad var det?

av Bengt-Åke Wennberg



*Nuonaffären, som häromdagen refererades i TV och behandlades i konstitutionsutskottet, uppvisar alla de symptom på kollektivt vansinne som jag vid enstaka tillfällen mött i vissa organisationer. En vanlig kommentar i sådana sammanhang är att några namngivna personer är dumma, och feiga. Men detta är alltid dåliga och oanvändbara förklaringar.*

Berörda personer verkar vara som folk är mest. Vansinnet består i att det i den situation deltagarna hamnat i, inte går att komma till tals om det man borde kunna komma till tals om. Vad det egentligen handlar om blir därför obearbetat, hemligt och osynligt. Därför kan det inte åtgärdas korrekt. Det finns en gåta som behöver lösas.

Denna obesvarade gåta gör att de berörda känslomässigt sammanfogas i ett maktspel. Man skulle kunna kalla det en omedveten sammansvärjning som i grunden uppstår på grund av en språklig defekt i försöken att beskriva och förstå vad som händer. Defekten medför att man frestas att skuldbelägga

varandra för den kollektiva okunnighet som kommit i dagen – istället för att försöka förändra språket så att det kan precisera skeendet.

De kollektiva vansynernas makt beskrivs i Sverker Belins bok "Vansinnets makt". Dessa vansyner visar sig i slutet av en lång process som den tyske sociologen Robert Michels redan 1910 kallade "Oligarkins järnlag". Denna finns beskriven på sidorna 33 till 36 i Patrik Engellaus bok "På spaning efter moder Sveas själ". När vansinnet visar sig har utvecklingen skalat bort alla förmildrande resonemang. Kvar finns bara en obegriplig och stor hemlighet.

När man når det sista stadiet i en process som följer Oligarkins järnlag så

*"inträffar det förhållandet att en utomstående/medborgare/medarbetare inte längre begriper vad som sägs eller vad de olika utsagorna egentligen handlar om. De döljs bakom floskler, trivialiteter och oförståeliga teorier och begrepp eller reduceras till ytliga argument, debatter och undanflykter som uppenbarligen inte hör till saken."*

Problemet blir då att det, i denna situation, inte går att komma till tals om det man borde kunna komma till tals om. Vad det egentligen handlar om blir därför obearbetat, hemligt och osynligt. Därför kan det inte åtgärdas korrekt.

Svenska forskare som behandlat detta organisatoriska problem är Nils Brunsson och Mats Alvesson. Nils Brunsson kallar fenomenet för "Organisatoriskt hyckleri" och Mats Alvesson för "Managerial stupidity". När det gäller organisatoriskt hyckleri yttrar sig problemet i att man säger en sak men handlar tvärtemot. Management stupidity yttrar sig i att man förenklar problemet på ett sätt som gör att det inte kan behandlas. Båda strategierna är en flykt från det man gemensamt inte klarar av att hantera.

Problemet med att låta bli att avslöja dessa strategier – vilket ibland blivit min uppgift – är att den kollektiva oförmågan ställer *så många vid skampålen* att detta riskerar att minska tilliten i verksamheten. Det kan då skapas kaos i maktutövandet. Berörda personer skyddar sig med rätta mot detta. Trots stora ansträngningar blir analyserna därför "icke pratbara" och då kan heller inte de inbyggda organisatoriska processerna belysas på ett begripligt sätt.

Vad som krävs är en fördjupad analys av "vad som lett till vad". I denna skall språkbruket göra det möjligt att belysa skeendet så att det blir begripligt för deltagarna och undviker att vara skuldbeläggande. En sådan tystnadskultur riskerar att medföra att tilliten till varandra förminskas.

Jag vet därför av personlig erfarenhet från många uppdrag att denna typ av situationer kan redas ut först när jag som organisationskonsult, i förtroende, och med de inblandades goda minne, kan referera till så autentiska och så äkta utsagor som möjligt om vad det **egentligen** handlar om. Problemet är att jag inte utan de berördas godkännande får svika de förtroenden jag fått.

Kan detta förtroende inte vinnas så blir de organisatoriska processer som visar sig kunna leda leder till en upplösning av problemen inte alltid kända eller belysta. Framtida liknande fenomen förblir oförklarade och obegripliga. Man kan skaffa sig syndaböcker men när detta sker kommer möjligheten att påvisa de faktiska organisatoriska processerna, förebygga dem och hindra att de uppstår i en framtid ha förlorats.

Nu finns det kanske, genom Hannes Råstams och Dan Josefssons böcker om Thomas Quick, en viss chans att få en bättre beskrivning av hur kraftfulla dessa problem kan vara. I just Quicks fall visade sig hemligheten ligga i de desperata försöken av en kvinna att bevisa en viktig tes inom psykoanalysen.

Informationen som ligger till grund för avslöjandet inhämtades under falska förespeglingar. Den centrala person det kom att handla om är numera död och den idévärld som måste försvaras är delvis inaktuell. Därmed kunde historien berättas och dramat få sin upplösning. Men allt byggde på en känslomässig sammansvärjning som Sverker Belin kallar "parallellprocesser".

Vad som nu är intressant är att symptomen på att oligarkins järnlag, så som Robert Michels och Patrik Engellau refererar till den stämmer så väl på Nuonaffären. Min slutsats är att Nuonaffären uppenbarligen behöver en grävande journalistik av Hannes Rådstams och Dan Josefssons kaliber. Det vore spännande att få reda på vad som då skulle ha visat sig. Jag är säker på att det är något stort som skulle kunna vara av värde för framtida analyser.

Känner du från din värld till några sådana frågor som skulle behöva en djupare analys och lyftas upp i analyser och resonemang?