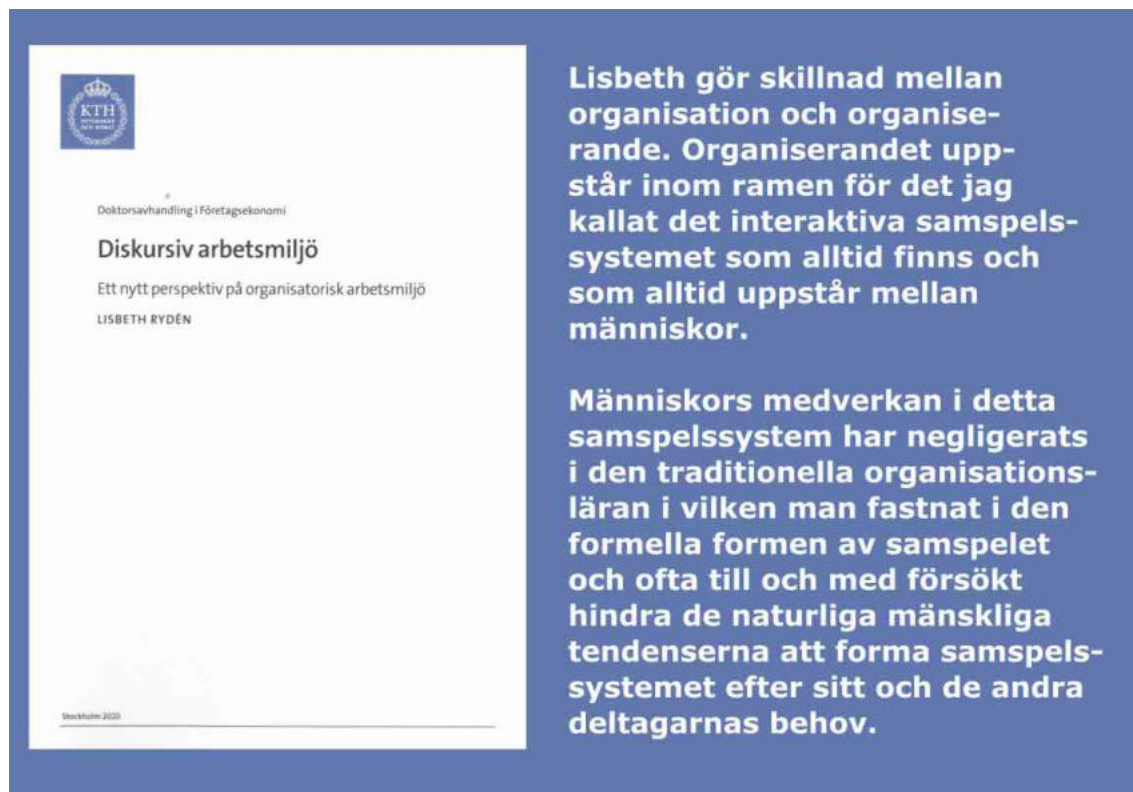


# Interaktiva samspelssystem i praktiken

av Bengt-Åke Wennberg



Den 25 februari hade Finansförbundet ett webinarium med Lisbeth Rydén om hennes avhandling "Diskursiv arbetsmiljö : Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö". Lisbeth introducerade sig som "organisationskonsult" vilket glädde mig eftersom det varit min yrkestitel i femtio år. Hon fick i seminariet frågan: "Hur ser Du på begreppet organisation".

Lisbeth svarade att de flesta tänker sig organisation som en slags konstruktion av olika rutor som delar upp ansvarsområden, en hierarki som bestämmer vem som är ansvarig för vad och fattar beslut, en värdegrund som alla skall följa och rutiner och regler som, om de följs, skall leda till att verksamheten utför det den förväntas utföra. Denna tankefigur har jag kallat HPR. Den kräver kompetens och skicklighet av medarbetarna men bara inom det specifika område de har fått avdelat till sig. En konkret följd av tankefiguren är att det finns en av ledningen föreskriven uppgift, eller ett mål, som "konstruktionen" är avsedd att förverkliga.

Om människor vore robotar som programmerades på lämpligt sätt skulle en sådan konstruktion kunna ses som en "maskin" som automatiskt och – genom ett tryck på

startknappen – utförde den önskade uppgiften. Problemet med denna tankefigur är att den programmering som varje robot kräver medför begränsningar som inte är förenliga med den mänskliga naturen. Ingen människa kan i längden se sig som en robot. Eller bara som en hand som styrs av krafter utanför henne själv.

Varje individ kommer därför i den sociala kontext denne befinner sig i sätta sin prägel på det skeende som pågår. Varje medarbetare kommer att bidra till en "organisering" av den verksamhet denne medverkar i. Detta organiserande pågår ständigt i alla sociala kontexter och gör dem unika och annorlunda från alla andra eftersom de inkluderar unika och självständiga individer. Var och en av dessa ser det sammanhang de medverkar i på sitt sätt vilket innebär att de gör som de gör och säger vad de säger.

Detta organiserande – och inte själva organisationen – skapar alltså numera i högre grad än förr den arbetsmiljö Lisbeth är intresserad av att observera, studera och påverka. Ju större krav medarbetarna ställer på sin egen självständighet och ju större variation de tvingas hantera desto större betydelse får denna annorlunda aspekt av det jag en gång för länge sedan kallade organisationens mänskliga sida.

Det är också denna organisering – som alla medverkar till – som skapar de psykiska påfrestningar som ofta uppfattas skadliga. Men det är också denna organisering som ger verksamheten och dess medarbetare lust, kraft, energi och kreativitet. Därför är det viktigt för alla att kunna observera och påverka vad som händer. Arbetsmiljön "blir alltså till" genom att de som deltar i verksamheten från dess ledning till dess yngsta medarbetare gör som de gör.

Men skälen till att de gör som de gör är vanligtvis fördolda. De finns i deras huvuden. Det finns då två sätt att komma närmare dem. Det ena är att dels uppmärksamma hur de uttrycker sig om *den organisering* de deltar i och det andra är att uppmärksamma de begränsningar som faktiskt finns, och som de uppenbarligen misslyckas med att hantera, men ändå vägrar att erkänna.

Enkäter och frågeformulär är här inte till stor nytta eftersom vad som är viktigt att veta är hur deltagare förhåller sig till *det interaktiva samspelssystem* som jag beskrev i min förra blogg. Möjligheterna, begränsningarna och låsningarna existerar i detta system. Att man inte kan ta sig ur tankefiguren är en följd av individernas oförmåga att förstå systemet. Men en sådan förmåga kan man utveckla och därmed lära sig vad som fungerar och vad som inte fungerar.

Det interaktiva samspelssystemet uttrycker sig i det som Lisbeth definierar som diskurs. Lyssnar man på vad som sägs av vem och hur det tolkas av andra så kan man skaffa sig en uppfattning om vad det är för tankefigurer som förväntas styra handlandet. Man kan således höra om man i en verksamhet är fast i en mekanisk tankefigur – enligt HPR – som medför missförstånd i sakfrågor, stora begränsningar för medarbetarna att komma till rätta med

dem och risker för stora psykiska belastningar exempelvis i form av frustration, vanmakt, hopplöshet och känslor av utanförskap.

Men det finns också många andra varianter av olyckliga tankefigurer, vilket Lisbeth illustrerat i sin avhandling. Vägen ur de dilemman dessa var för sig olika tankefigurer skapar är att medarbetarna bättre förstår och därmed mera aktivt kan medverka i det interaktiva, sociala samspelsystem de deltar i. De måste då finna vägar att bryta de olämpliga tankefigurer de är fast i. Detta sker genom samtal. Risken är då, att man i varje nytt samtal, återupprepar samma gamla tankefigurer och därmed samma diskurser som man tidigare inte kunnat ta sig ur.

En sådan inarbetad tankefigur är HPR som jag närmare beskrivit i min förra blogg och som bygger på den mekaniska organisationsföreställning som enligt Lisbeth inte tillräckligt väl kan beskriva de psykosociala arbetsmiljöproblemen. Denna tankefigur skapar vissa givna problemdefinitioner och därmed också vissa underförstådda lösningar som kommer att misslyckas då de inte fångar *organiseringens* karaktär.

I nästa blogg skall jag referera till en skrift av Lars Wiberg och Lars Bentell som beskriver hur man genom införandet av det som, när jag var aktiv organisationskonsult, kallades *kvalitetssystem* lyckades bryta denna tankefigur. Grundtanken var att i det konkreta arbetet fokusera på medarbetarnas möjligheter att påverka *organiseringen* – och därmed det aktuella skeendet – och inte fastna i samtal om *organisation*.

Denna viktiga tanke har emellertid tappats bort i dagens ekonomiska fokus på spekulation och snabba vinster. I dag blir kunskapen om, vad man, både som ägare, chef och medarbetare, **faktiskt** medverkar till, när man gör som man gör, allt mindre.

## Referenser

Rydén L (2020): Diskursiv arbetsmiljö : Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö. Stockholm: Avhandling KTH.

<http://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1435848/FULLTEXT01.pdf>

---

Denna blogg ingår i vårt arbete med att dokumentera våra samlade erfarenheter av arbetet med mänskliga interaktiva samspelsystem och hur bilden av dessa system har relevans för samarbete och samverkan mellan människor såväl i små sammanhang som i stora sociala kontexter i vilka det formas organisationer och regelsystem. Du finner vårt arkiv på <https://www.menvart.se>