

Att ta sig ur en till-ingen-görande, förnedrande och frustrerande kultur

av Bengt-Åke Wennberg



När jag började med organisationsutveckling för femtio år sedan pratades det mycket om organisationskultur. Ett enkelt exempel var att när vi arbetade med SAS så kunde vi konstatera att man där fattade beslut och åtgärdade händelser snabbt och resolut även om det riskerade att bli fel medan man på Nobel Krut tog lång tid på sig och övervägde beslut och deras konsekvenser noga och länge innan de fattades. Detta gällde alla sorters beslut även de som inte hade med flygning eller explosionsrisk att göra.

När det talades om organisationskultur, eller företagskultur, var det ett mycket vidare begrepp som hade andra konsekvenser än olika rutiner och organisationslösningar. Även om dessa var i stort identiska mellan två verksamheter kunde kulturen göra att skeendet och utfallet – så som verksamheten formade sig – var helt annorlunda.

Det fanns bra och dåliga organisationskulturer, det fanns utvecklande eller reaktionära och det fanns livgivande eller destruktiva. Det var svårt att veta hur de uppstod. De blev bara till. Ibland kopplades de till ledarskapet men lika ofta kunde man konstatera att detta inte hade med saken att göra. Hur kulturen uppstod och hur den skulle kunna ändras var en gåta som ofta diskuterades av oss som arbetade med organisationsutveckling.

Själva kulturbegreppet blev ofta missförstått. Det kunde knyta an till estetik, värderingsproblematik, invanda sedvänjor, religiösa och andra föreställningar om världen etc. Det förknippades med moraliska påståenden om vad som var gott och vad som var ont. Det var därför svårt att precisera och utforska. Jag menade av detta skäl i mina analyser att begreppet var olämpligt. Jag introducerade istället det jag kallade ett "interaktivt samspelsystem".

Interaktiviteten känner vi till genom det som Johan Asplund kallade hälsningsceremonier. Asplund ger exemplet att när jag och min granne möts och uppmärksammar varandra kan fler olika interaktiva mönster utspela sig. Vi kan å ena sidan komma i glatt samspråk men vi kan å andra sidan låtsas att vi inte ens ser varandra eller till och med peka finger åt varandra.

Om den ene gör någon form av hälsningsgest är det näst intill omöjligt att inte ge ett gensvar. Men det finns många olika variationer av mönster som har att göra med tidigare erfarenheter, vad vi tror om varandra och hur vi föreställer oss en tänkbar framtid som grannar. Om mötet omfattar fler personer, mina arbetskamrater, andra svenska medborgare, internationella kontakter eller till och med makthavare och folkgrupper i andra länder blir de interaktiva mönstren allt mer komplexa och inte sällan obegripliga och obeskrivbara.

Sampelsmönstret blir till utifrån alla tänkbara olika förutsättningar. Det blir emellertid inte vad som helst. Det interaktiva skeendet bildar ett system som vi som är deltagare blir fångade av. Jag och min granne har inte ensamma kontroll över hur vi skall ha det med varandra. Vi är beroende av att agera på ett sätt som godtas av våra familjer, släkt och vänner, statens bestämmelser, vår solidaritet med andra grupper osv. Om vi drabbats av och behöver ta oss ur en destruktiv kultur är det vanligen inte lätt att veta vad man själv kan göra. Det är lika svårt att veta hur vi var och en skulle kunna påverka samspelsystemet så att det blir livgivande och konstruktivt. Ofta känner vi oss fångade och vanmäktiga i det.

Poängen med ett referera till ett samspelsystem är att detta formas av förväntningar på varandra och på framtiden. Dessa kan man tala om. Individerna kan beskriva och uttolka dem. Individerna kan också få sina antaganden bekräftade genom den kommunikation som pågår. Sedan kan individen välja att handla utifrån denna analys.

Förändringar i, och förståelse för, det kommunikativa mönstret kan därmed skapa förändringar i det interaktiva samspellet åt bägge håll. Det kan bli mer konstruktivt men

också mer destruktivt. Det kan å ena sidan låsas fast i destruktiva mönster men goda mönster kan å andra sidan befästas, utvecklas och förmedlas till kommande generationer.

Lisbeth Rydén formulerade en gång i tre sentenser våra gemensamma slutsatser om vad som kunde uppfattas som ett konstruktivt samspelssystem. Det karaktäriserades av att individen kunde komma till tals, komma till sin rätt och att gemensamt med varandra komma till rätta med viktiga sakfrågor. Om systemet inte tillåter detta känner individen sig inte bara frustrerad utan ofta också förnedrad och till-ingen-gjord.

Men det destruktiva samspelssystemet skapar inte bara problem för den enskilda individen. Det är också destruktivt för livskvaliteten i verksamheterna och samhället i sin helhet. Människors frustration har således en mycket mer allvarlig konsekvens för oss alla. Detta gör att vi alla måste vara uppmärksamma på om en frustration uppkommer.

Det handlar således inte främst om att var och en skall skydda sig själv eller att vi skall skydda andra. Det handlar också om att *vi alla* innerst inne reagerar på det interaktiva samspelets "omänsklighet" och därvid oroar oss för de konsekvenser för framtiden för våra barn, verksamheten, samhället och jordens befolkning som ett destruktivt samspelssystem för med sig.

Vi vet nämligen att när människor drabbas av frustration och förnedring medför detta i sin tur än mer aggressivitet och våld. En tystnadskultur breder ut sig. Den negativa utveckling som då drabbar vår livsmiljö förträngs och döljs. De sakfrågor som behöver lösas blir allt svårare att uppmärksamma och samtala om eftersom man fokuserar på annat. Allt fler känner sig då hotade, frustrerade och förnedrade. Auktoritära och totalitära tendenser blir allt starkare.

Min ambition har därför under hela mitt arbetsliv i Samarbetsdynamik AB varit att komma fram till hur alla som deltar i ett destruktivt interaktivt spel, medan det pågår, skulle kunna observera och för varandra synliggöra vad som sker, även om man tillhör de som negligeras och gjorts maktlösa. Först om de berörda kan beskriva sin situation i termer av vad som är konstruktivt för *allas livskvalitet* har de möjlighet att komma till tals i de situationer som uppkommer, komma till sin rätt och därefter slutligen göra det möjligt att gemensamt komma till rätta med problem man tidigare inte kunnat hantera.

Vi har nu, med utgångspunkt i denna ambition, på vår hemsida www.menvart.se summerat våra erfarenheter från företagets olika uppdrag i arbetslivets alla sektorer och våra egna reflektioner i otaliga samtal med varandra, med kolleger och med "vanliga medmänniskor". Vi är nu säkra på vad som kan vara en rimlig ingång och utgångspunkt för vem som helst som vill starta samtal om destruktiva förhållandena i arbetslivets samspelssystem.

Vi har nått det som i den vetenskapliga metodlitteraturen kallas "mättnad i materialet". Och vi menar att vi nu har ett både stabilt och generellt giltigt resultat av vårt långa arbete med

denna fråga. Resultatet finns i form av hundratals texter och arkivet är nu öppet och tillgängligt på våra hemsidor.

Svaret på våra grubblerier ligger i att de resonemang som förs om samverkan och organisering verkar bygga på *två helt olika grundantaganden*. Det ena – det röda i bilden – leder till att man inte längre kan komma fram till i dagens arbetsliv adekvata interventioner och åtgärder. Det andra – det gröna i bilden – ger i varje fall bättre förutsättningar att hitta arbets sätt som är förenliga med dagens kunskap om den moderna människan och med den komplexa verklighet vi i dag lever i.

Vi menar att envar individ i en verksamhet – eller i samhället – kan observera hur resonemang om organisering och samverkansfenomenen förs. Man kan därvid öva sig i att upptäcka skillnaden mellan ”röda” och ”gröna” analyser. Den röda kommunikationen indikerar ett destruktivt samspelssystem. När man väl sett skillnaden – och helst kunnat göra den uppenbar för andra som formar systemet – finns det flera alternativ för att sedan gå vidare och genom samtal med varandra ta tag i problemen och sakfrågorna – fast då utifrån en helt ny utgångspunkt.

Många vi möter håller med om ”det gröna grundantagandet” – i princip. Trots det, är samma personers resonemang, analyser och åtgärder fortfarande i hög grad byggda på de röda antagandena. Vi står därför, som vi ser det, i ett radikalt och i praktiken lika svårt skifte av synsätt som blev nödvändigt när man konstaterade att det inte var solen och stjärnorna som kretsade kring jorden utan att jorden ingick ett av många planetsystem.

Resonemang grundade i röda antaganden har särskilt under industrisamhället uppfattats rimliga och möjliga. Ett skäl till detta är att de uppgifter som setts angelägna att utföra har kunnat delas upp på olika moment som har kunnat utföras enskilt sekventiellt eller parallellt. När de olika aktiviteterna sätts samman till en helhet skapas det önskade utfallet. Ungefär som man monterar en motor eller programmerar en dator.

De uppgifter som i dag måste lösas kan inte som tidigare förutses och förplaneras. De måste lösas ”undan för undan”. Situationer och uppgifter dyker upp oförberett och måste snabbt göras begripliga för de som berörs och drabbas. De kräver också en gemensam ansträngning. Var och en måste då, när man väl förstår vad situationen handlar om, vara beredd att ge just sitt möjliga bidrag.

Man kan heller inte räkna med att alla de mänskliga resurser som skulle vara optimalt att ha tillgängliga enligt den gamla organiseringsmodellen kommer att finnas där. Man måste istället kunna utnyttja de resurser man redan har på ett smartare sätt. Allt detta organiserande måste man samtala och komma överens om. Då duger inte de samtalsmönster som utgår från det ”röda” antagandet i figuren. Detta behöver bytas ut mot det ”gröna”.

”Röda” samtal formar ett destruktivt och onödigt trögt samspelssystem genom att det legitimerar att en överhet, enbart i kraft av sin överlägsenhet, kan införa lösningar över huvudet på de underställda och därvid kan styra och bestämma över dem. Den lokaliserar makten över den samverkan som måste ske till tekniska system, till enskilda utpekade personer eller till religiösa föreställningar, ideologier eller sedvanor. De formar en ordning som inte beaktar individernas faktiska och enskilda möjligheter att just genom sina bidrag självständigt förändra samspelet.

Detta gör att vissa personer som av olika skäl anser sig ingå i ”överheten” kan ta sig rätten att fastställa hur de, som är beroende av dem, skall tänka och handla för att skapa samverkan och vilka villkor som därför skall gälla för deras liv. Detta tvingar fram likriktning och lydnad. Likriktning och lydnad kommer i sin tur att dölja de unika mänskliga potentialer som faktiskt finns för att hantera de många, svåra och komplexa problem vi står inför i vår tid. Samtal där man utgår från de röda antagandena leder därför till allvarliga problem både i människors samspel med varandra, i våra verksamheter och i samhället som helhet.

Vi ser det därför som angeläget att man i resonemang om samverkan och organisering **byter ut de gamla röda grundantaganden mot de gröna och omformulerar vad som är rimligt och relevant att göra** när det nu är som det är.

På www.menvart.se och våra andra hemsidor ges ett stort antal exempel på den skillnad som uppstår i resonemangen om man inför sitt samspel utgår från gröna antaganden jämfört med om man utgår från röda.

Var och en är välkommen att botanisera på hemsidan och fritt och utan kostnad ladda ner och använda materialet som man önskar. Ingen registrering behövs. Inget användarregister eller så kallade ”cookies” kommer att läggas upp.

Då materialet emellertid är omfattande, och sakfrågorna ofta komplexa, erbjuder vi nu en ny tjänst så att den som så önskar snabbt kan komma igång. Denna tjänst är tills vidare gratis.

Se <https://www.menvart.se/support-fran-samarbetsdynamik-ab/>

Referenser

Rydén L (2015): Komma till tals, Komma till sin rätt, Komma tillrätta med. Malmö: Ellerr Konsult .