

Från röda till gröna grundantaganden

av Bengt-Åke Wennberg



I möten och samtal som jag deltagit i – även mellan medarbetare längst ner i hierarkin – fastnar man ofta i vad chefer och ledning borde göra för att "få de underställda att...". Det kan röra sig om allt möjligt från att de skall bli mer "självstyrande" till att de i högre grad skall anpassa sig till verksamhetens värdegrund och bidra bättre till fullföljandet av verksamhetens affärsidé. Chefers och stabers insats blir då att se till att detta händer. Jag menar att man då bygger resonemangen på det jag i mina två tidigare bloggar kallat röda grundantaganden.

Man talade i de möten jag deltog i om behovet av styrning, belöning, bestraffning, övertalning, tillrättavisning, motivationsskapande, omtanke, vänlighet och människoförståelse mm från chefer, ledning och stabspersoner. Syftet var att genom olika insatser "driva fram" ett sammanlagt agerande som inte bara leder till de av ledningen satta

målen utan också bidrar till att alla som deltar i samspelet växer, utvecklas och mår bättre. Det är underförstått att de man talar om inte duger som de är och skulle kunna må betydligt bättre under andra omständigheter.

Av lång erfarenhet kan jag konstatera att varje sådant försök att utifrån och uppifrån påverka individernas *samspel* med varandra ständigt misslyckas – vilken metod eller strategi man än använder. Man kan visserligen påverka enskilda individer så att dessa kan parera en yttre påverkan men man kan inte påverka *samspelet natur* – det som ofta kallas verksamhetens *kultur*.

Ett exempel är försöken att utifrån introducera en gemensam värdegrund. Dessa misslyckas eftersom den värdegrund som föreslås inte blir individens egen. Vi vet att individens värdegrund växer fram dynamiskt genom de erfarenheter denne gör och den påverkan individen får av samspelet i livet. Trots alla misslyckanden att introducera gemensamma värdegrunder fortsätter man att hävda sådana åtgärder trots att de har små möjligheter att leda dit man vill.

Tanken på ledningens och chefers avgörande betydelse är således omåttligt stark och dominerande. Ett skäl till att man trots allt lyckas hålla fast vid sina slutsatser är att man i analyserna glatt blandar rött och grönt. Man verkar inte höra att gjorda påståenden i grunden är oförenliga. Typ – att ledningen ansvarar för att *skapa delaktighet* när detta är en direkt effekt av medarbetarnas faktiska relationer till varandra och till det de gemensamt åstadkommer.

Insikten om de röda antagandenas passiviserande och ansvarsbefriande inverkan har gjort att det gjorts försök att man i berörda verksamheter skall abdikera från rollen som auktoritet, chef och ledare och därmed tvinga fram en ansvarstagande självstyrning. Självstyrande grupper är ett exempel på ett försök att skapa en sådan samverkansform. Ett liknande exempel beskrivs i en avhandling av Fransson och Quist där man lät chefer och ledning på en avdelning på Försäkringskassan abdikera för att öka medarbetarnas egen professionalitet.

Problemet som uppstod var att det dels blev obegripligt både för ledning och medarbetare varför ledningen skulle abdikera och dels att ingen som deltog – inte ens försöksledarna – förstod hur gemensamma analyser av verksamheten som byggde på "gröna" antaganden kunde göras. Man återföll hela tiden till resonemang som byggde på de "röda".

Motsägelsen mellan resonemang som bygger på röda och gröna döljs av att de ofta kompletteras med andra påståenden som verkar lösa upp motsättningen men som vid närmare betraktande bygger på samma röda grundresonemang. De låter "människovänliga och demokratiska" trots att de i grunden är "mer av samma" av det som redan försökts. Sådana resonemang blir, som jag ser det bortförklaringar och ett spel för galleriet, då de inte går till botten med vad som ligger under problemen.

Ett skäl till att man trots allt fortsätter på detta sätt – och omedvetet luras och lurar sig själv – verkar vara att det finns stora fördelar med att dela en gemenskap högt upp i hierarkin. Det är det enda sätt man ser att vinna högsta vinsten. Man kan bara inom ramen för ett sådant medlemskap bli fri, självständig och oberoende. Därför fascinerar också de fattiga och maktlösa av möjligheten. Vem vill inte vinna högsta vinsten och känna sig mäktig?

Många längst ner i hierarkin vill heller inte förlora tron på det gigantiska pyramidspelet. Faktum är emellertid att spelets faktiska förlorare är alla underordnade chefer och de medarbetare som håller verksamheten gående. Precis som lottköparna försörjer de som ordnar lotteriet. De resurser – och vinster – som egentligen skulle gått till de många skickas nu allt oftare till de få i toppen och utarmar så småningom alla aktörer i systemet.

Jag skall i denna blogg peka på möjligheten att göra en helt annan typ av analyser och föra andra resonemang. Dessa gör de effekter jag här redovisat förståeliga men också påverkbara. Men analyserna får effekt först när man ogiltigförklarar den roll som ledning, chefer, staber och konsulter nu fått på grundval av de ”röda” antagandena. Personerna, deras erfarenheter och kunskaper behövs naturligtvis, men inte genom den roll överheten nu givits. Det nya förnuft som krävs, knyter an till det som kallas ”systemtänkande”. Detta tar utgångspunkt från de ”gröna” antagandena.

Systemtänkandet illustrerades i TV-programmet ”Dokument utifrån” 11 april 2021. Programmet heter ”Pris, kriser och krig”. Filmaren Rupert Russel illustrerade i programmet Yaneer Bar Yams teorier om förekomsten av systemeffekter.

Yaneer Bar Yam är en amerikansk forskare och aktivist från Cambridge i USA, som specialiserat sig på komplexa system. Han och flera andra forskare har konstaterat att händelser som den arabiska våren, Libyens sönderfall, kriget i Syrien, invasionen av Krim och Ukraina, den stora flyktingvågen som drabbade västeuropa och folkvandringen från latinamerika mot USA m.m. hänger samman med spekulationer på råvaror och råvarupriser på bland annat Wall Street.

De dramatiska händelser och fruktansvärda lidande, som illustrerades av filmaren är enligt Yaneer Bar Yam och flera andra forskare *systemeffekter*. De kan inte härledas till enskilda händelser eller enskilda aktörers agerande. De är en konsekvens av så som det finansiella systemet fungerar i samspelet med den reala ekonomin och hur individerna inom ramen för det totala systemet väljer att betera sig. Spekulanterna på börserna var lika skyldiga som härskare, diktatorer och vanliga medborgare till att det hände som hände. Spekulation och ”lotteriagerande” i det finansiella systemet skapade katastrofer i et reala systemet. Under händelsernas tryck gjorde härskare, regeringar och flyktingar vad de gjorde utan att förstå att de var fångar i detta samspel.

Var och en av de medagerande bidrog alltså omedvetet till skeendet på grund av det totala systemet medförde att de hade vissa förväntningar på sig själva och andra förväntningar

som omvärlden hade på dem. De "röda" resonemangen, som ensidigt lade skulden på "härskarna", odemokratiska strukturer eller okunniga ledare bildade en "blöt filt" som förhindrade alla berörda aktörer att fundera över varför det blev som det blev när alla nu gjorde som man gjorde.

Man får således inte göra misstaget att tro att råvaruspekulationerna var "orsak" till det som hände. Spekulationerna grep in i det totala systemet, skapade instabilitet och gjorde att detta löpte amok. Därför kallar också Yaneer Bar Yam sin "teori" för en kaosteori. Men den bygger alltså på en systemisk syn på mänskligt samspel *i vilken kaos bara är ett av möjliga tillstånd*.

Jag skall i nästa blogg närmare gå in på hur denna typ av systemiska resonemang kan tillämpas också i små sammanhang och vår vardag. Bloggen illustrerar hur systemiska resonemang kan underlätta för var och en av oss att förstå och påverka vad som händer. Den visar också att forskning på dessa områden behöver bygga på "gröna" grundantaganden.

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

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/>

En mer utförlig beskrivning av mina resonemang och värdet av en systemisk syn på samverkan och organisering finns i

Wennberg B-Å (2021): Om interaktiva samspelssystem.

<https://www.menvart.se/2021/04/13/om-interaktiva-samspelssystem/>

Bloggarna om röda och gröna grundantaganden

Wennberg B-Å (2021): Att ta sig ur en till-ingen-görande, förnedrande och frustrerande kultur.

<https://menvart.se/Filerpdf/2021-bloggar/Blogg21032816.pdf>

Wennberg (2021): Den riskfyllda och olämpliga fokuseringen på överhetens åtgärder

Övrig referens

Fransson M, Quist J (2018): Fri som en fågel. En studie av åter-professionalisering inom Försäkringskassan. ISBN: 978-91-7063-990-6.