

Tystandets mekanismer saboterar

av Bengt-Åke Wennberg



Det uttalas numera allt oftare en kritik mot myndigheters, chefers och ledningsgruppers hantering av olika ärenden. Men det uttalas också kritik av att enskilda människor lägger sig i och kritik av hur de för fram sina uppfattningar och erfarenheter. Det som skrivs och sägs har ofta en ton av protest och av vanmakt. Vanmakt föder misstro om att något skulle kunna bli bättre genom att inlemma det som påtalas i samtalet. Det som någon vill få sagt och uppmärksammat negligeras. Det tystas genom att bemötas av ytliga, oprecisa och i grunden dåligt belagda påståenden och motargument som närmar sig rena gissningar. Medarbetares engagemang dödas.

Av det faktum att mera seriösa och **djupgående** samtal om uppkomsten av "tystandet" – inte kommer till stånd drar jag slutsatsen att de i Sverige högst betalda grupperna – eliten och intelligentsian – inte gör sitt jobb. Problemet beror, som jag ser det, inte på att de högt betalda cheferna, tjänstemännen och politikerna är giriga, inkrökta och inkompetenta. Det beror på att de har fått, och frivilligt åtagit sig, ett omöjligt jobb. Samtalandet är fångat i en tankefigur och ett sätt att resonera som inte bara skadar dem själva utan också alla de som eliten tycker måste beslutas över, tillrättavisas och styras och ställas med.

Vi har som en konsekvens av denna tankefigur fått en olämplig överadministration som förlamar samhället med av eliten mer eller mindre vältänkta goda råd, regler, direktiv,

SAMARBETSDYNAMIK AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 590 94 30
Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se
<http://www.samarbetsdynamik.se>

bestämmelser och omorganisationer. De sägs och införs med det enda argumentet att det är sådant andra behöver "veta" eller påverkas att "göra".

Jag är själv ett exempel på detta. Jag tycker att det jag har att säga är viktigt och behöver sägas. Att vad som sägs tolkas som det tolkas – och exempelvis negligeras av eliten – är en **reaktion** som inte verkar kunna undvikas. Tankefiguren, som är språkligt förankrad, ger intelligentian tillåtelse att utifrån sina egna förutfattade meningar blockera framåtriktade samtal.

Välfärdsstaten är därmed i fara. De som medvetet eller omedvetet medverkar till att tankefiguren vidmakthålls, vare sig de tillhör de styrande eller de tystade, mår allt sämre. Effektiviteten och kvaliteten i arbetet rasar. Det blir allt svårare att rekrytera medbetare till de förhållanden som råder. Även vi pensionärer drabbas när viktiga samhällstjänster, som exempelvis sjukvård, brottsbekämpning, infrastruktur etc. försämras – ofta genom minskad personalstyrka och av ledningen och politiker "beställda" orimliga besparingskrav och "rationaliseringar".

Redan på 1960-talet och senare 1976 när vi bildade Forum för Psykosocial Arbetsmiljö stod det helt klart för många av oss att en effektiv produktion inte kunde skapas enbart genom styrning uppifrån genom implementering av olika organisationslösningar och "bättre ledarskap" om man inte förstod vilket bidrag "operatörer och montörer" kunde medverka med också när det gällde den aktuella verksamhetens upplägg (som kunde vara **helt olika** på olika ställen just på grund av att produktionen var av helt olika natur).

Tre forskare Einar Thorsrud, Eric Trist och Fred Emery från Tavistockinstitutet hade på 60-talet drivit fram krav på "Industriell demokrati" med helt nya arbetsformer i vilka medarbetarna i högre grad än tidigare involverades i upplägg och arbetsprocedurer. Särskilt stor betydelse fick dessa idéer i Norden eftersom Einar Thorsrud var professor på det norska institutet för teknologi i Trondheim och forskningschef på Norwegian Work Research Institute i Oslo. Försöken kallades något oegentligt för "självstyrande grupper" och genomfördes med stor framgång på flera företag i Norge.

Idéerna möttes inte med lika stor entusiasm bland etablissemangen – eliter, politiker och kapitalägare – i Sverige. Ett fåtal produktionschefer och ledningar såg dem emellertid som mycket konstruktiva och var öppna för att tillämpa dem på just i sina verksamheter. Dåvarande arbetslivsfonderna bidrog med medel till några av försöken. Projekten motiverades med att försöken skulle kunna bidra till utvecklingen av en alternativ arbetsorganisation som genom en ökad satsning på alla anställdas kompetens kombinerade kraven på produktivitet utveckling med kraven på en stimulerande och god arbetsmiljö.

I linje med den tayloristiska idén att jämföra och söka efter "best practice" på området fick vi i Samarbetsdynamik AB ett antal uppdrag som syftade till att utvärdera sådana nya, lyckade

och alternativa försök. Tanken från uppdragsgivarnas – arbetslivsfondens – sida var att man med hjälp av sådan kunskap skulle kunna återskapa de goda förhållandena på fler ställen.

Problemet var emellertid att man då främst fokuserade på hur man förändrat organisationsstruktur och "ledarskap" och inte alls på hur *medarbetarna själva* hade bidragit med sitt kunnande till de *specifika* produktionsupplägg som skapades. Uppfattningar om medarbetares bidrag betraktades snarare med misstro trots att Thorsrud själv menade att det faktum att man inkluderade medarbetarnas *konkreta praktiska bidrag* för att forma själva produktionsprocessen var själva poängen med hans försök.

Även om en sådan medverkan teoretiskt borde vara grunden för industriell demokrati så föreföll det oss att det för de fackliga organisationerna i stället var viktigare att vidmakthålla en konflikt mellan arbetsgivare och medarbetare. Denna var ju deras existensberättigande. Det verkade dessutom viktigt för tjänstemännen att underskatta betydelsen av arbetarnas bidrag. Tjänstemännen hade ju gjort karriär och fått högre löner och förmåner för att vara ledningens stöd för att bidra till – som de såg det – "den nödvändiga styrningen".

Vi som arbetade i Samarbetsdynamik AB var av en helt annan uppfattning. Vi hittade argument för denna genom kontakter med Tavistockinstitutet och andra liknande institutioner. Vi hade genom våra uppdrag omfattande erfarenheter i arbetslivet av insatser i vilka man försökte återskapa det "goda arbetet" men att man då kraftigt underskattade behovet av medverkan från operatörer och montörer till att forma själva produktionsupplägget. Som en följd av detta misslyckades man. Samma erfarenheter har gjorts av många andra forskare och praktiker och i stor skala också vidimerats av Bo Rothstein, professor i statskunskap vid Göteborgs Universitet, genom hans statistiska undersökningar.

Vi menade vid den tiden att betydelsen av organisationsstruktur, ledarskap och tjänstemannastyrning kraftigt överdrevs i redogörelserna av de genomförda försöken. Insatser som i linje med dåvarande utvärderingar kopierade ledningars, chefers och deras tjänstemäns standardiserade åtgärder blev då fortfarande – eftersom dessa inte tog avstamp i erfarenheter hos det producerande skiktet – lika orealistiska som tidigare.

Thorsruds definition av självstyrande grupper antydde således att det vi, i de uppdrag vi fick, *borde* beskriva och utvärdera var något som kunde kallas en *kollektiv kompetens*. Det handlade inte om att beskriva en rationellare uppdelning av uppgifter som i den gamla typen av arbetsorganisation.

I de försök vi studerade var det inte bara operatörer eller montörer som ingick i kollektivet. Tjänstemännen fick "flytta ner på golvet". Handledare och experter deltog på lika villkor. Cheferna förväntades erbjuda support på olika sätt, och inte bara vara några som styrde och ställde och prioriterade. Hela informationsstrukturen ändrade både innehåll och riktning.

Som utvärderare mötte vi då två problem. För det första fanns det i etablissemangen och både bland uppdragsgivarna och arbetslivsfonden en allmän och grundläggande tveksamhet till att operatörer och montörer väsentligt skulle kunna bidra till tankar om produktionsupplägget. För det andra så förväntade man sig att genom "de goda exemplen" få kunskap om bättre **organisatoriska strukturer** och ett bättre "**ledarskap**" – inte något annat.

Inget av det man efterfrågade var i linje med vad Thorsrud i första hand ville åstadkomma med sina "självstyrande grupper". Var och en medverkande hade förstås sin erfarenhet. Men det var vad de gjorde tillsammans – deras samhandlingar – som medförde det specifika organisationsupplägg man hade. För att visa om Thorsruds ambitioner hade fullföljts i de försök som gjorts krävdes således en helt ny typ av utvärdering som erbjöd en gemensam och kollektiv berättelse från alla de som medverkat.

Vi valde att genomföra denna med hjälp av en variant av så kallade fokusgrupper. Den gemensamma berättelsen nedtecknades och verifierades sedan av kollektivet som en trovärdig och rättvisande beskrivning av hur resultaten hade uppstått. Allt material inklusive referaten från grupperna redovisades i detalj i rapporterna.

I de möten som hölls för att informera om utvärderingen och sprida gjorda erfarenheter till andra verksamheter var därför vår grundregel att de **medverkande själva** skulle berätta om sitt utvecklingsarbete. Vi som utvärderade bidrog genom att berätta om våra reflektioner utifrån det vi fått höra och hur vi **kopplade utsagorna till teorier** från olika fält och till gjorda erfarenheter i andra verksamheter.

Vi tillfrågades inte sällan av åhörarna hur vi lyckats "manipulera" de medverkande operatörerna att berätta så "positivt" om de nya produktionsuppläggen. Hela idén med en utvidgad roll för operatörerna mötte på våra möten ett massivt motstånd. Åhörarnas fokusering på strukturens och ledarskapets helt avgörande betydelse – särskilt i kombination med ny teknik – kunde inte brytas. Tankarna från "självstyrande grupper" var därför levande i en kort tid men har därefter totalt legat i träda.

I aktuella redovisningar på internet av Thorsruds, Trists och Emerys arbeten fokuserar man exempelvis fortfarande på struktur och ledarskap. Om Thorsrud skriver man att han är känd för sitt arbete med organisationsutveckling och **utformning av strukturer och ledarskap** för att **skapa** medarbetarmedverkan. Observera ordvalet.

Att betydelsen av de **kollektiva handlandet** underskattas är för oss en gåta med tanke på de stora potentialer som försöken visade på. Vi menar att det är läge att ta upp diskussionen om Thorsruds djupare ansats igen. Jag skall i kommande bloggar utveckla denna tanke vidare.

Referenser

Laloux F (2017): *Reinventing Organizations - En guide till att skapa kreativa organisationer*. Kina: Liber.

Olsson G (2007): *Abysmal. A Critique of Cartographic Reason*. Chicago: University of Chicago.

Ramirez J (1995): *Skapande mening – en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering*. Avhandling 13:2. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.

Remes P, Ekenberg T, Halldenius, L och Myrdal P (2014): *Att förstå mänsklig handling – slutrapport från ett forskningsprogram*. Malmö: Makadam Förlag.

Rothstein B (2015): *De samhälleliga institutionernas kvalitet – Slutrapport från ett forskningsprogram*. Malmö: Makadam Förlag.

Rothstein B (2021): *Controlling Corruption – the social contract approach*. Croydon: Oxford University Press.

Rydén L (2015): *Komma till tals, komma till sin rätt, komma till rätta med*. Trukikoda, Estland: Ellerr förlag.

Rydén L (2021): *Diskursiv arbetsmiljö – Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö*. Stockholm: Akademisk avhandling i Företagsekonomi vid KTH.

Thorsrud E och Emery F (1969/1970): *Mot en ny bedriftsorganisasjon*. Oslo: Johan Grundt Tanum forlag.

Thorsrud E och Emery F (1976): *Democracy at Work*. Leiden: Martinus Nijhoff.