

Mot bättre vetande

av Bengt-Åke Wennberg



Redan i mina första samtal med Monica Hane blev jag djupt tagen av hennes uppfattning att den centrala faktorn i det som då kallades en dålig psykosocial arbetsmiljö var känslan av att vara *offer för omständigheterna*. Ohälsan uppstod enligt henne av att de medarbetare som drabbats hade förlorat upplevelsen av att ha integritet, ha inflytande och känna sig respekterade och självständiga i det sociala samspelet.

Exempel: Den egna uppfattningen räknades inte. Man blev "till-ingen-gjord". Man kände sig tvungen att följa rutiner och regler som kändes främmande. Det som gjordes, och som man själv medverkade till, upplevdes strida mot ett bättre vetande och medföra onödigt lidande för andra. Det fanns en hel bukett av sådana reaktioner.

Jag hade själv observerat samma fenomen, men från ett annat perspektiv. Många personer hade trots sin position och sin faktiska makt en rädsla för att i framtiden bli offer. Rädslan gjorde att man levde med känslan att man inte kunde få ett tillräckligt stort inflytande för att vara skyddad. Man måste ständigt vara på sin vakt. Detta medförde en blindhet för andras önskan om autonomi och många gånger en oförståelse för vad som var värdefullt för verksamheten som helhet.

Exempel: Rädslan för att förlora greppet gjorde personerna egocentriska, narcissistiska och överdrivet kontrollerande. Ibland blev de till och med maktgalna. Men rädslan kunde också visa sig i form av en feighet och inställsamhet som gjorde att man inte ville "säga ifrån" när man tyckte något var gale. Bägge företeelserna hade mycket negativa effekter på verksamheten och dess långsiktiga stabilitet.

Det intressanta med våra observationer var att upplevelsen av att vara offer och rädslan för att förlora kontrollen kunde "höras" i de samtal som fördes – både genom innehållet i och formen av samtalet. Våra erfarenheter visade att i livsbejakande och kreativa verksamheter, som inte styrdes av individernas upplevelser av att vara offer eller av deras rädsla för att förlora kontrollen, så samtalades det på ett annat sätt än i de där man hade en dålig psykosocial miljö. Det jag i tidigare bloggar kallat doxan – sättet att samtala – skiljde sig åt. Hur skulle denna doxa kunna förändras? En svårighet visade sig vara att offerkänslan och rädslan verkade ingå i en underliggande filosofi, en föreställning om världen, i vilken reaktionen på dem beskrivs som själva drivkraften för framgång.

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 126, 070 590 94 30

Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se

<http://www.samarbetsdynamik.se>

Exempel: Enligt denna världsbild "behöver" människor styras, hotas, belönas och manipuleras för att göra det som behöver göras. Människor behöver utbildas, uppfostras och indoktrineras om samhället skall fungera bra. Om man inte blev disciplinerad och uppfostrad av andra måste man göra det själv. Självständighet som går på tvärs mot den allmänna uppfattningen – och som kritiserar verksamheten – är farlig. En sådan självständighet hotar sammanhållning, samarbete och koordinering. Framgång kräver därför en gemensam ideologi, gemensamma mål, kontroll och uppföljningssystem – och inte minst en "stark man" (eller kvinna) som kunde hålla samman det hela.

Inom ramen för sådana begränsningar blev de naturliga samtalsämnena när något inte fungerade som man önskade

- att ledningen var inkompetent,
- att man hade en olämplig organisationsstruktur
- att rutinerna och kontrollsystemen var fel eller
- att det fanns enskilda personers eller grupper som var ovilliga och oförmögna att anpassa sig till den önskade samordningen.

Utifrån mitt perspektiv så genererade alla dessa resonemang just den upplevelse av att vara offer och den rädsla för att förlora kontrollen som inte var önskvärd. Doxan, och de samtal som genererades av den, skapade alltså en ond cirkel som måste brytas.

Doxans makt var stor. Även om jag protesterade så hörde man mig inte. När offerkänslor, rädslor och skuldkänslor finns i övermått så förstärks de av varje samtal som anspelar på deras existens. Då försök att starta sådana samtal gjorde situationen sämre, snarare än bättre, var sådana försök med rätta tabu.

Frågan som jag i mina uppdrag konfronterades med var därför vad som då skulle kunna göras. Hur skulle jag kunna ingripa mot dåliga och ineffektiva arbetsförhållanden, om jag ville använda och hedra vad jag visste om de skadliga effekterna av den offerkänsla och rädsla som genererades av aktörerna själva. Min inställning är att eftersom dessa reaktioner skapas av människors egen samverkan, och deras egen doxa, borde den kunna undvikas.

Ingen vill känna sig som offer och ingen vill i grunden vara rädd. Offerkänslan och rädslan är förstås naturlig när det gäller naturens makter men när det gäller människors samverkan skulle den inte behöva vara ständigt närvarande. Om och när vi som människor skapar sådana samarbetsvillkor för varandra handlar vi därför egentligen mot bättre vetande. Varför skulle man inte gemensamt kunna komma till rätta med detta problem?

I kommande bloggar skall jag beskriva några av de frågor som jag och Monica funnit möjliga att formulera och samtala om och som vi tror skulle kunna föra oss en bit på vägen.

Exempelvis:

- Nödvändigheten för att skapa möten som "time out". Möten där man inte behöver stå till svars och i vilka det känns naturligt att fritt uttrycka sina åsikter och "vara sitt bästa jag".
- Nödvändigheten av samtal i vilket "ledningens" monopol på att vara de enda som har koll på den underliggande metateorin för doxan kan brytas.
- Nödvändigheten av att genom samtal skapa en triadisk kommunikation och slutligen
- nödvändigheten av att föra lokala samtal om vilken typ av tjänster som skulle kunna bryta glesbygdens beroende av de konsumtions- och produktfilosofier som nu flyttar alla ekonomiska transaktioner in till storstäderna.