

**För att kunna hantera friktioner i arbetslivet krävs samtal, men dessa kommer inte till stånd eftersom frustrationen skapar destruktiva processer som hindrar äkta och autentiska samtal. Situationen låser sig självt.**

**En reflektion av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB med utgångspunkt från situationer vi ofta möter i våra uppdrag.**

## **Destruktiva processer som medför att man inte kan tala om det man behöver tala om**

I arbetslivet förutsätter man att människor samarbetar även om de har fösts samman utan att ha djupare band till varandra. De förväntas göra avsteg på sitt egenintresse till förmån för det gemensamma intresset och de förutsätts kunna tillämpa sin personliga kunskap i produktionsprocessen trots att de har olika värderingar, mål, ambitioner och trosuppfattningar. Detta ställer stora krav på deras sociala förmåga.

För att göra ett sådant samarbete möjligt finns vedertagna rättsprinciper och administrativa former och rutiner. De flesta av oss utgår från att dessa vedertagna rutiner fungerar och att de insatser vi gör måste inordnas i dessa. Till vår förvåning visar det sig emellertid att dessa vedertagna principer numera nästan aldrig tillämpas.

Man möter istället allt oftare:

- *Direkt eller indirekt mobbing*, det vill säga hot mot ledningen eller mot varandra inom verksamheten.
- *Intrigerande* där man söker undergräva förtroendet för vissa personer, söker få möjlighet att överta deras positioner och söker vinna fördelar på deras bekostnad.
- *Sabotage och demonstrationer* som blockerar möjligheten för vissa personer att komma vidare med en uppgift eller att utföra viktiga insatser och därmed göra sig bemärkta.
- *Förtal och ryktesspridning* i syfte att försämra möjligheterna för vissa personer att få igenom olika krav eller skapa sig en position.
- *Försämring och motarbetande* när det gäller vissa personers arbetsförhållanden, lön, förmåner, uppdragstillfällen etc.
- *Passivitet, ointresse, flykt och bristande engagemang* för att slippa delta i gemensamma angelägenheter.
- *Utarbetande av "svarta listor"* på personer, uttryck, teorier, modeller etc. som inte uppfattas rumsrena och som inte får nämnas eller ges inflytande på samtal och diskussioner.

Ovanstående processer förknippar vi vanligen med auktoritära och totalitära stater och verksamheter vilket leder till anklagelser om maktmissbruk och andra kränkande tillmälen.

Vi har istället dragit slutsatsen att det verkar finnas underliggande organisatoriska problem som gör de gamla och vedertagna principerna för ett gott samarbete verkningslösa. När man försöker tillämpa dem så skapas istället ytterligare friktioner. Situationen blir värre och försämrar verksamhetens effektivitet och kvalitet samtidigt som man kan räkna med att duktiga medarbetare slutar och att man får svårt att rekrytera nya. Paradoxalt nog, så blir det faktiskt de som försöker agera schysst de stora förlorarna.

På en yttlig nivå kan dessa svårigheter hänföras till problemet med stuprör. Stuprören gör det svårt att åstadkomma det samarbete som är nödvändigt för att hantera de uppgifter man måste ta sig an. De vedertagna organisationsprinciperna bygger på att det finns former för att lösa samarbetet inom och mellan de stuprör som de formella gränserna skapar. Dessa former består av regelsystem, rutiner, chefsingripanden, belöningssystem, samarbetsmodeller etc.

Det verkar emellertid som om dessa lösningar numera inte längre räcker till. Samarbetet är alltför komplext och kräver allt fler informella kontakter och överenskommelser. Man måste i högre grad än tidigare öva och utnyttja sin sociala förmåga. När man därför misslyckas med försöken att på ett formellt och schysst sätt komma till rätta med svårigheterna blir man frustrerad.

Frustration kan lätt förväxlas med stress eftersom de fysiologiska reaktionerna är likartade. Frustration och stress har emellertid helt olika uppkomstmekanismer och konsekvenser. Stress gör individen sjuk men frustration leder till beteenden som ofta verkar oförklarliga.

En liknelse för att förstå skillnaden, som vi ofta använt oss av, är hundars frustration. Hundars frustration kan exempelvis ta sig uttryck i ett gemensamt skällande. Skallet är ett flockbeteende. Frustration kan emellertid också visa sig genom en mängd andra udda beteenden, till exempel att man biter husse i benet.

När hundar betar sig underligt så behöver det därför inte i första hand vara en konsekvens av att de har ett dåligt psyke och behöver disciplineras. Beteendet är sannolikt istället en konsekvens av att de förvägrats goda sociala kontakter och aldrig fått lära sig flockens regler. De lever helt enkelt i en dålig psykosocial miljö. Det är således hundföraren som betar sig olämpligt.

Vi har av detta dragit slutsatsen att stuprören och den hierarkiska och byråkratiska administrationsformen sett sina bästa dagar. Dagens verksamheter kräver ett komplext samarbete. Den vanliga samarbets- och arbetsformen hindrar medarbetarna från att utnyttja sina sociala förmågor för att skapa det samarbete som krävs. Då blir de frustrerade.

Därmed uppstår ett moment 22. De auktoritära formerna driver fram en frustration som hindrar människorna att ändra dem. De hindras att utveckla den sociala förmåga som krävs för att skapa en inkluderande ordning i vilken verksamheten kan diskuteras, problemen lösas och överenskommelser skapas.