

En annan syn på organisationens mänskliga sida

Organisationens mänskliga sida är liktydigt med samarbetet mellan de individer som är inblandade i arbetet. Användning av dagens administrativa praxis som bygger på hierarkiska antaganden verkar emellertid försvåra samarbetet människor emellan då den inte stämmer med människors värderingar och erfarenhetsmassa. Administrationen verkar också allvarligt begränsa möjligheterna för professionella aktörer att få utlopp för sin kunskap och sin kunnighet. Det blir en ond cirkel. Ju sämre det går desto mer försöker man med det gamla. Frågan är om inte något som liknar en svärmmetafor – där delar av den gamla administrationen kunde skrotas skulle fungera bättre.

Administrationen verkar löpa amok. Detta leder till att förtroendet rubbas för de beslut och åtgärder som våra makthavare och institutioner föreslår och genomför. Vi riskerar att hamna i kaos och godtycke eller i situationer i vilka berörda makthavare kommer att frestas att ta till allt mer desperata åtgärder för att skapa ordning och inte förlora ansiktet. Det talas därför allt mer, och i allt fler artiklar och forskningsrapporter, om ökat maktmissbruk, korruption och misskötsel. Denna utveckling förvärras av att kritiken tystas, svårigheterna förnekas och verkligheten förskönas.

En grundläggande föreställning, som vi ärvt från upplysningstiden, är att auktoriteter, forskare och "vise män" skulle kunna presentera och implementera levnadsregler grundade på vår samlade kunskap som, om alla följde dem, skulle skapa den goda organisationen och det goda samhället. Vi vet numera att denna föreställning är felaktig och direkt farlig. Den är faktiskt själva roten till de problem vi räknat upp ovan. Den skapar olöslbara strider mellan olika makthavare och intressen och spår på oron och godtycket.

Vi vet numera också att de interaktiva processer, som bygger upp en verksamhet och ett samhälle inte följer den hierarkiska princip som man tidigare tagit för given. Samspelet uppstår på helt andra sätt. Samverkansmönster människor emellan ser istället ut att uppstå genom de diskurser som pågår. Varje äkta och autentisk utsaga om en fråga är ett viktigt bidrag till att samspelet blir som det blir. Redan gamle Marx konstaterade att varje enskild utsaga kan starta samtal, som i sin tur lyfter upp andra äkta och autentiska erfarenheter och tankar vilka därmed bidrar till en kunskapsgenerering eller en konservering av gamla mönster. Marx ord för detta var *Aufhebung*. (Lyfta upp och upphäva)

Denna dubbelbottnade princip verkar vara grunden för all samhälls- och organisationsutveckling. Nu krävs det därför att de dagliga resonemangen om olika sakfrågor, både i små enskilda verksamheter och i stora officiella organisationer, transformeras. Annars kommer vi alla ha svårt att förstå det som händer runt oss och vi kommer inte heller att kunna beskriva för varandra vad som förefaller vara konstruktiva, och för oss i samhället, önskvärda handlingar och åtgärder. Detta betyder dock inte att varje "tyckande", varje åsikt och varje kunskapsanspråk måste godtas. För att avgöra när påståenden och kunskapsanspråk är rimliga och trovärdiga; när de är destruktiva eller när de är relevanta, konstruktiva och användbara krävs det därför att vi alla hjälps åt att föra utforskande samtal med referens till faktiska observationer.

Det åligger således var och en av oss att hjälpa till i detta arbete och försöka ta ställning. Därför är det viktigt att varje medborgare, både för sin egen och sina medmänniskors skull, deltar i och förmår bidra till jämbördiga samtal där man inte kränker varandras värdighet. En sådan medverkan och tolkning av samtalen kräver emellertid övning, tolerans, friständighet och åsiktsfrihet. Det kräver att man i och genom samtalet hjälper varandra att komma till rätta med de frågor som behandlas – och i varje fall i och genom samtalet kan upptäcka när resonemangen driver in i motsägelser och återvändsgränder. Därför måste samtalen föras på ett annorlunda sätt än vi varit vana vid sedan tidigare.