

Dagens organisatoriska korthus

av Bengt-Åke Wennberg



I dagens samtal om samverkan, organisering och samhälle bortses från de interaktiva processer som formar vår upplevelse av dessa fenomen. Därmed blir samtalen om dem som ett korthus. Det man kommer fram till kan när som helst rasa och visa sig vara irrelevant. Därför är det nödvändigt att förstå vad som är ursprunget till och naturen av de interaktiva processer som pågår.

Människan medverkar i, förstår och hanterar interaktiva processer genom ett slags dynamiskt vetande. Detta vetande handlar inte om hur något *är* utan om hur något *blir till*. Detta vetande kan vara implicit eller explicit. Det kan vara oförenligt med vad andra vet, men det kan också genom samtal göras förenligt så att man gemensamt förstår hur det blir som det blir när man gör som man gör. Det är just frågan om vilka samtal som kan göra detta *vetande förenligt* som jag under min yrkesverksamma tid intresserat mig för.

Den schweiziske professorn i utvecklingspsykologi, David Stern, har beskrivit framväxten av detta dynamiska vetande. Han ser det som något som skapas genom att individen formar sig en inre bild av de framrusande ögonblicken. Genom "färden genom ögonblicken" får individen en dynamisk upplevelse. Det kan exempelvis vara av en fysisk aktivitet, en kroppslig kontakt, en melodi eller en verbal ordväxling. Individen skapar sig ett minne av dessa mönster. Detta minne påverkar hennes agerande i andra liknande interaktiva skeenden.

Stern beskriver i sin bok "Ögonblickets psykologi" att dessa minnen kan vara implicita eller explicita. Det implicita vetandet är ordlöst och omedvetet på det sättet att det inte finns mentalt tillgängligt för analys och överväganden. Det explicita vetandet är sådant som fått plats i medvetandet och som man därför kan reflektera över och beskriva för sig själv och andra.

Det implicita vetandet gör oss *intuitivt* medvetna om något som händer i stunden och om vad som kan hända i en framtid. Denna intuition kan emellertid inte kommuniceras med ord och ligga till grund för en analys och reflektion. Det implicita vetandet är enligt Stern extremt rikt och mycket

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>

större än det explicita vetandet. Förutom att det omfattar motoriska reflexer – exempelvis att man ryggar undan för eld – omfattar det också affekter, förväntningar, förändringar i aktivering och motivation. Det påverkar hela vårt medvetna sätt att tänka och hur vi kommunicerar med varandra.

Det dynamiska vetandet är nära förknippat med vår självbild. Vi samspelar med andra utifrån den självbild vi med tiden etablerat genom vårt dynamiska vetande. Om detta vetande är explicit kan vi överväga vad som händer och kontrollera samspelet. Om det bara är implicit förstår vi inte vad som händer och varför vi känner som vi känner.

Om allt för mycket av vårt agerande styrs av ett implicit vetande så kommer vi i våra samspel att se oss som i en spegel. Vi ser alltid samma "själv". Vårt dynamiska vetande kommer då att förbli orubbat och vi kommer att handla stereotypt och likartat trots att världen och människorna runt om oss förändras och trots att det vi gör kanske är till skada för oss.

Detta illustreras i förordet i Alex Schulmans roman "Bränn alla mina brev". Schulman märker i sina relationer till sin dotter Amanda att något är fel. Det visar sig senare att de två släkträden från faderns och moderns sida – och de vanemässigt inövade interaktiva mönstren i mötet med dem – konfronteras med varandra i och genom Schulman själv. Konflikten finns i hans dynamiska vetande.

Vad han upptäcker i relationen till sin dotter skapar en kris som bara kan lösas genom att han förstår och – genom att skriva romanen – dokumenterar sitt implicita vetande från sina tidiga samspel med moderns släkt. Detta implicita vetande har han levt med i hela sitt liv. Detta vetande har påverkat alla hans relationer. Genom att skriva romanen försöker Schulman göra detta vetande explicit.

Det Schulman behandlar i sin roman, och som Daniel Sterns resonemang teoretiskt beskriver, är väl känt inom psykoterapi. Man har länge vetat att ouppklarade dilemman som format implicita minnen kan förmedlas genom släktled. Den väg ur den onda cirkeln, som Schulmans terapeut initierade, var att starta en sökprocess som gjorde det implicita vetandet explicit. Genom att skriva en bok om det gjorde sedan Schulman det dynamiska skeendet *allmänt förenligt* och begripligt även för oss andra utanför slakten.

Från psykoterapi kan alla som arbetar i och med organisationer hämta kunskap om ett annat mycket närbesläktat fenomen – nämligen *parallellprocesser*. Parallellprocesser uppkommer när de interaktiva mönster som uppstår känns igen även från sammanhang utanför de i vilka de faktiskt pågår. I en handledningsgrupp till en terapeut som behandlar en patient kan handledningsgruppen känna igen patientens berättelse i sig själva. Om detta vetande hos var och en är implicit – som i fallet Schulman – kan de omedvetet mellan sig återskapa samma dynamik som patienten berättar om. Handledningsgruppens samspel med varandra och terapeuten kommer då att försvåra och hindra behandlingen.

Även om var och en i terapeutgruppen skulle vara explicit medveten om sina egna reaktioner så är det inte säkert att de skulle kunna göra vetandet om det samspel som de format mellan sig *förenligt*.

Var och en kan ha sin explicita förklaring som kan bygga på olika terapeutiska teorier som kan vara okända för de andra. Om vetandet inte genom samtal dem emellan kan göras förenligt så kan det pågående mönstret i handledargruppen inte förändras.

Parallellprocesser av detta slag återfinns mellan grupper, inom verksamheter och i samhället som helhet. Både önskade och oönskade interaktiva processer kan således återskapas och spridas "på avstånd" genom att aktörerna intuitivt känner igen dynamiken. Processen liknar det som inom fysiken kallas resonans och induktion.

När vetandet inte kan göras förenligt på grund av att var och en ser skeendet på sitt sätt blir det interaktiva skeendet oåtkomligt och obegripligt för deltagarna. Skeendet får en ödesbestämd prägel. Först när det dynamiska vetandet blir *gemensamt explicit* kan destruktiva sociala processer bli kommunicerbara, hanterbara och förändras. För detta krävs samtal. Det är sådana samtal jag engagerat mig i.

Alla som arbetar med och i organisationer kan lära sig att observera denna typ av destruktiva låsningar. Det är exempelvis väl känt att samtal och överläggningar i allvarliga lägen kan komma att gå i cirklar runt en eller flera olämpliga "förklaringar" – precis som dansen runt en majstång. Dansen gör att medlemmarna förlorar förmågan att konfrontera de faktiska problemen. Svårigheterna kan då bli så allvarliga att verksamheten drivs mot ett sammanbrott genom de konflikter och den aggressivitet som kan uppstå.

I många av våra uppdrag – där vi satts att genomföra eller analysera olika "lösningar" – har många av de analyser som uppdragsgivaren förmedlat visat sig vara orealistiska *luftslott* som hindrat seriösa samtal om den faktiska förändring som inträffat. Med detta i minnet har jag funderat över hur det samtalsmönster – den doxa man använder – kan bidra till den fixering vid olika mer eller mindre realistiska "lösningar" som man fastnat i.¹

När jag kommit så långt i mina tankar får jag tag i en [text av Åke Uhlin](#) som illustrerar ett sådant luftslott. Uhlin beskriver hur den doxa som formulerar det vi kallar "nationalstaten" blivit allt mindre relevant. Uhlin visar att den bild av nationalstaten som skapats genom dagens doxa bortser från hur vetandet om de interaktiva processer som formar nationalstaten förändrats sedan idén om den växte fram. Dagens doxa skapar således enligt Uhlin en missvisande föreställning om nationalstaten. Denna bild håller nu på att raderas. Eftersom bilden inte är förenlig med vad människor tror sig veta i frågan blir resonemangen irrelevanta och åtgärderna kraftlösa. De blir kanske till och med destruktiva och leder till konflikter och krig. Kanske kan nationalstaten behållas *men då måste doxan ändras*.

Men detta tycks gälla även andra frågor. Har Uhlin rätt så lever vi alla med en obehaglig men inte fullt uttryckt känsla av att doxan för våra samtal om organisering och samarbete bygger ett korthus.

¹ Med doxa menar jag då *så som man samtalar om något*. Det vill säga det vardagliga språkbruk som används i offentliga resonemang, redovisningar, debatter och diskussioner.

Detta korthus kan när som helst falla samman. Känslan leder till osäkerhet och otrygghet. Därför talar vi nostalgiskt om att göra Sverige stort igen, återskapa disciplin och auktoritära förhållanden, återinföra betyg i ordning och uppförande och sätta de störande elementen inom lås och bom eller utvisa dem. Genom sådana åtgärder förväntas vi återfå den ordning i tillvaron som en gång fanns. Men detta kommer inte att hända. Världen har redan förändrats.

Kanske är det något helt annat än de i dag diskuterade korthusen som vi behöver samtala om, veta mera om och åtgärda för att återfå gemenskapen. Några sådana teman som jag anser bör utredas och utforskas – presenteras här:

<https://prezi.com/view/Hb9HW10JhRS3BWrRjOv4/>

Referenser

Schulman Alex (2018): Bränn alla mina brev. Litauen: Bookmarkförlag.

Stern Daniel (2005): Ögonblickets psykologi. Lettland: Natur och Kultur

Uhlin Åke (2005):). Innovation, osäkerhet och det instrumentalistiska misstaget. I Benner, M. (red). Innovationer – dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv. Lund: Studentlitteratur.