

Monica Hanes och Bengt-Åke Wennbergs tema vid
Samarbetsdynamik Open 2007

Paradoxal kommunikation som skapar ohälsa och som skyddar ineffektivitet

Vinnova har i en aktuell utlysning kring den ”kompetenta arbetsplatsen” sökt efter förutsättningarna för organisationer att nå sina mål genom att förbättra villkoren för verksamhetsrelevant kompetens. Man vill inspirera till kunskap och förnyelse av tänkandet bakom hur arbete organiseras så att de interaktioner och relationer som bär kompetens kan stärkas och utvecklas. Bakom utlysningen kan man ana en föreställning att forskare och forskning skall inspirera, stimulera, synliggöra, upplysa, och förändra arbetslivet. Man resonerar som om samarbetet med forskare från den akademiska världen skall kunna initiera aktiviteter och arbetssätt som stärker arbetet mot ett bättre samhälle och ökad konkurrenskraft. Man är därför extra tydlig med att de resultat som blir konsekvensen av stödet från Vinnova på olika sätt skall spridas och tas till vara av praktikens kvinnor och män. Övriga aktörer är nämnda i utlysningen men har en underordnad roll.

Utlisningen är retoriskt fulländad. Den konstaterar den stora potential som finns men beskriver också ingående alla de svårigheter och problem som vi och andra praktiker också känner till och har mött inom området. Man ställer upp viktiga frågeställningar som det finns anledning att behandla. Man kan säga att utlysningen i sig konstruerar en språklig norm för vad som är ”politiskt korrekt” att ägna sig åt, samtala om och föra fram som relevanta åsikter i denna fråga. Resonemangen har flyttat sitt fokus från resonemang som tidigare har förts. De pekar nu på samma potentialer som vi sedan länge visat på. De passar nu helt och hållet in på det sätt vi har tänkt och resonerat om dessa frågor i vårt kunskapsabonnemang under de tjugo år som vi arrangerade våra abonnentmöten. Ibland känns texten till och med som citat från våra gamla texter – även om vi vet att det inte är så.

MEN

Det är ändå något som är fel. Vi har funderat över vad det kan vara. Vi kan inte säga emot men skulle vilja lyfta upp något helt annat. Detta vill vi tala om med er.

SAMARBETSDYNAMIK AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors
Telefon 0586 726121
info@samarbetsdynamik.se

Vinnovas utlysning är enligt vår uppfattning ett exempel på den paradoxala kommunikation som numera förekommer i arbetsliv och samhälle och som leder till ohälsa och ineffektivitet. Att genomföra åtgärder i enlighet med Vinnovas ansats kommer enligt vår uppfattning att effektivt motverka det vi alla vill skall hända. Grunderna för vår oro finns redovisade i vår Rapport 124 ”Partnerskapande ledning”.

Ett viktigt skäl till vår oro är att vi vet att de underliggande antaganden man utgår från inte stämmer. Vi vet att försök att med *olika yttre åtgärder* – exempelvis informationskampanjer, goda exempel, nya koncept, utbildningar, träning, organisationsförändringar, benchmarking etc. – åstadkomma den kompetenta arbetsplats som Vinnova beskriver slår fel. Detta är en erfarenhet vi delar med de flesta andra som arbetat med dessa frågor. Den stöds också av en mängd studier och utvärderingar.

Det är också en känd erfarenhet att de kompetenta arbetsplatserna – när de väl vuxit fram – lever ett farligt liv. De existerar som öar i en organisationsmiljö där de sällan blir förstådda. Ett viktigt skäl till detta är att de, i strid mot omvärldens föreställningar, hedrar sig själva och andra medarbetare som de professionella, engagerade, aktiva och kunniga professionella aktörer man vill uppfattas vara. När Vinnova således i sin utlysning sätter upp *effektmål* som exempelvis att insatserna skall ”*få människor att*” och åstadkomma –

- förändrat synsätt på kompetens
- förändrat agerande i praktiken
- ökad förståelse för att man skall ta till vara kompetens och engagemang hos ”självgående” och kompetenta medarbetare

– så är detta ett exempel på en *paradoxal kommunikation*. Man intar en position i vilken man säger att personer utifrån kan ”veta bättre” hur de interna relationerna skall vara och skötas än vad de som arbetar i verksamheten själva kan veta. Samtidigt hävdar man att dessa personer skall betraktas och hedras som självständiga och kompetenta professionella aktörer. Detta går inte ihop.

Vi kan konstatera att det heller inte är nya koncept och teoretiska modeller som saknas. Sådana beskrivningar finns i övermått. Inte heller praktisk erfarenhet. Också denna finns i stor mängd. De kompetenta arbetsplatser vi haft anledning att studera har så vitt vi förstår etablerat ganska enkla och för de deltagande själva begripliga modeller för sitt arbete och sina relationer. Den kompetenta arbetsplatsen präglas inte av några sofistikerade lösningar, teorier eller förhållningssätt som andra kan ta efter. De präglas snarare av det som ofta kallas ”fronesis” – praktisk klokhet. Detta påpekas också i Vinnovas utlysning – men man drar inte konsekvenserna av denna insikt.

Den kompetenta arbetsplatsen har utvecklat ett arbetssätt som alla i den förstår och som man känner är kongruent med den verksamhet som skall bedrivas. Utvecklingsarbetet har medfört att man upplever sig som en professionell aktör och att man får utlopp för all sin kunnsighet, kreativitet och kunskap. Arbetet har ofta tagit lång tid och varit förenat med viss vånnda. De vanor, lösningsmetoder, arbetssätt och tillitsrelationer som utvecklats är något man huvudsakligen skapat själv och som man just av detta skäl är särskilt stolt över.

Därför har man på dessa arbetsplatser en naturlig och lätt förståelig aversion mot att några ”besserwissrar” skall komma och tala om hur man skall göra. Detta gäller också för uppstarten av ett sådant utvecklingsarbete. Börjar man med att påtvinga någon ett ”koncept” eller försöker påtala vad vederbörande inte inser – och som man tycker att vederbörande ”borde” inse – kan man räkna med att det går fel.

Vi har funnit att en viktig förutsättning för utvecklandet av kompetenta arbetsplatser varit att man där givits frihet att själv få skapa de yttre formerna för sitt arbete. Man har inte tvingats att anpassa sig till yttre modeller, direktiv, beslut och administrativa rutiner. Man har fått tänka så som man tänker och inte efter vad som vore ”rätt att tänka”. En viktig anledning till att många av dessa kompetenta arbetsplatser inte kan vidmakthålla sin styrka och effektivitet är därför enligt vår uppfattning att de till slut tvingats acceptera maktspråk, en yttre argumentation och en samtalskultur som ifrågasätter just deras integritet, självständighet, kunnande och kompetens.

Särskilt svårt får man om man i dessa ”övergrepp” möter en paradoxal kommunikation i vilken det hävdas två oförenliga ståndpunkter. Den ena ståndpunkten hävdar att man är en ansvarig professionell aktör. Den andra visar sig i handling – nämligen att det anses att man inte vet sitt eget bästa och därför måste ”fås att”. Den som drabbas av en sådan paradoxal kommunikation förlorar inte bara sin självständighet utan också sin möjlighet att komma till tals och komma till sin rätt. Dominanta aktörer kan i skydd av sådana resonemang handla på ett sätt som står i direkt strid med deras egna officiella värderingar utan att den ineffektivitet de medverkar till kan konfronteras.

Detta kommer vi att ta upp som vårt tema. Den som är intresserad av fördjupande resonemang om denna problematik hänvisas till vårt föredrag vid Stål 2007, vår senaste rapport 124 samt övriga artiklar på vår hemsida www.samarbetsdynamik.se

Ölsdalen 24 maj 2007

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

© Samarbetsdynamik 2007