

# Språkutveckling och verksamhetsutveckling

ett material utarbetat i samarbete med Thorsten Bergqvist  
av Bengt-Åke Wennberg

Eric Arthur Blair, eller George Orwell som han kallade sig som författare, förstod redan 1948 språkets stora betydelse för att kontrollera och samordna stora organisationer. Samma insikt börjar nu allt mer tränga sig på inom organisationsforskningen.

Så som beskrivs av Claes Trollestad i hans artikel i *Framtider* 2/97 så blir det allt tydligare att det kitt som gör det möjligt för stora verksamheter, som inkluderar ett stort antal människor, att hålla samman, just är språket och språkbruket.

## Det organisatoriska språket

Man kan komma långt med att utveckla personliga relationer och bekantskap. Man kan komma långt med att planera och bestämma för människor. Man kan komma långt med hierarkiska styr- och uppföljnings-system. I dag räcker detta inte.

För att en stor verksamhet skall kunna samordnas krävs därutöver ett språk och ett språkbruk med modeller, symboler, benämningar och logiska tankemönster. Verksamheten måste ha ett språk som gör det möjligt att föra abstrakta resonemang, göra erfarenheter begripliga för varandra, formulera trovärdiga utsagor, komma fram till gemensamma slutsatser, göra realistiska överens-

kommelser etc. Det är detta språk som man på olika sätt försöker ”komma åt” genom det som kallas HRM (Human Resource Management) - ett fenomen som Trollestad försöker beskriva i sin artikel. Vi ger här detta språk namnet det organisatoriska språket.

Det organisatoriska språket är av ett relativt sent datum. Resonemang om organiserande och verksamhetsledning var förr förbehållna ett fåtal vetenskapsmän, experter och specialister och nådde inte ut till praktikerna i verksamheterna.

Det är först under de senaste femtio åren som organisatoriska begrepp och det organisatoriska språket integrerats i vardagens resonemang och i samtal på arbetsplatsen om jobbet och arbetets villkor. Det är först nu som ledare som personer blivit intresserade av att engagera sig i ”kulturen”.

## Språkbruket föråldrat men fortfarande ett maktmedel

Det organisatoriska språk som i dag används, och som dominerar resonemang om organisatoriska frågor, har sina rötter i industrialismens barndom och har inte förnyats sedan dess. Det var vid sekelskiftet ett överhets- och expertspråk. Det är en karaktär som det behållit även i dag.

Claes Trollestad beskriver vissa aspekter av HRM som ett sätt att fortsätta att ha kontroll över språket.

Genom sin överhetskaraktär är språket olämpligt för ”överenskommelser och samtal”, tex en demokratisk dialog vilket många har påpekat. Tråkigt nog fungerar det heller inte särskilt bra internt inom överheten heller. Språket visar sig vara otillräckligt för att peka på rimliga lösningar och alternativ till dagens organisatoriska problem och svårigheter. Det måste således omvandlas. Den fråga som Trollestad ställer är - åt vilket håll?

### **Språket som källa till konflikter och motsättningar**

Det är inte likgiltigt för oss som allmänhet åt vilken riktning denna utveckling tar sig. George Orwell förutspådde i sin bok ”1984” att språket kunde vara ett maktmedel. Språk och språkbruk kan kraftigt begränsa den utveckling som människor önskar och försvåra skapandet av goda överenskommelser och ett fungerande samarbete.

Det är ofta som denna begränsning i språkandet genererar konflikter, motsättningar, olägenheter och missförhållanden.

Ursprunget till dessa misstolkas ofta och man söker andra orsaker. Olämpliga förklaringar till motsättningarna leder ofta till att man prövar förslag och åtgärder som har ringa effekt och snarare gör saken värre. En egenskap hos dessa olämpliga förklaringar är också att de ökar klyftan mellan elit och ledda.

De kan således betecknas som maktens och vanmaktens fördomar, myter, missförstånd och vanföreställningar. De används av både av ledare och ledda och de motverkar önskvärda förändringar. De ger makthavare

fördelar på de undertrycktas bekostnad men bidrar också till de undertrycktas tyrrani av de som försöker göra något.

Liksom i början av 1900-talet då arbetarrörelsen växte sig stark och tog ordet så måste i dag den initiativtagande och självständiga människan återerövra språket för att vitalisera demokratin.

### **Organisationsspråkets ursprung**

Eftersom dessa olämpliga förklaringar är så väl etablerade finns det anledning att klargöra dess rötter. Det konventionella organisatoriska språket har sin rot i en föreställning om en delning mellan tänkande och görande som kan härledas till förhållandet mellan medborgare och slavar i det gamla Grekland.

Slavarna utförde arbetet medan medborgarna diskuterade landets framtid och fattade beslut. Medborgarna befattade sig inte med det fysiska arbetet. Resonemang om ”arbete” har därför sedan länge varit olika mellan de som beslutar om och ”köper” arbete och mellan de som arbetar.

När arbetarna i Sverige vid sekelskiftet erövrade språket fanns denna klyfta i språkbruk starkt markerad. En stor del av det politiska och samhällseliga arbetet gick vid denna tid ut på att överbygga denna.

Språket har således alltid tillhört över- och medelklassen och inte de som ansetts vara underklass. Vad som är relevant här är att slavarna inte var av samma sort som de som bestämde. Slavarna var ett kollektiv. De var inte individer. Som individer var de umbärliga och utbytbara.

Detta har färgat av sig på det organisatoriska språket. Det beskriver vad som skall göras som om det inte var individer av kött och blod som gjorde det.

## **Befattningsbeskrivningar och organisationslösningar**

Det är inte svårt att upptäcka denna egenskap hos det organisatoriska språket. Ett modernt exempel är befattningsbeskrivningar och organisationslösningar som utgår från tanken att "arbete" är liktydigt med en arbetsmängd eller en arbetsuppgift. Arbetsuppgifterna placeras in i ett system ungefär som periodiska systemet.

Målet är att fylla varje ruta med rätt uppgift och med rätt mängd arbete. Både arbetsmängd och arbetets utförande definieras således av den ruta som skapats och det system i vilket rutan ingår. Rutan blir den "standard" gentemot vilket allt arbete mäts.

Systemet av arbetsuppgifter kan bestå av funktioner, som tex svarvning, svetsning, transport, marknadsföring, ekonomi etc, vilket är fallet i den traditionella organisationsläran. Systemet kan emellertid också utgå från moment och uppgifter i "processer" eller "flöden" som sekventiellt följer en tidsplan.

I utbildningssystemet finns således kursplaner med färdiggjorda kunskapsmått. Ämnena skall läsas i en viss ordning och varje kurs skall motsvara en viss studietid. Fem poäng skall exempelvis normalt motsvara fem veckors studier. Relationerna mellan de individer som ingår i systemet bestäms helt av systemet och systemet begränsar också det sammanhang som individen kan skapa genom sin insats.

### **Brist på mening och sammanhang**

Det organisatoriska språket förvägrar således den individ som handlar att med dess hjälp själv skapa sitt sammanhang. Det sammanhang individen själv skapar får "ett an-

nat språk" än det man använder för att tala med varandra i verksamheten. Det blir osynligt varför man gör som man gör och hur man tror att det som händer blir till. Man kommer att vara begränsad till att samtal om hur det är eller hur det borde vara.

Begränsningarna i språket medför att man inte ges anledning att i verksamhetssammanhang själv skapa mening i vad man gör, hur man beslutar och vad man väljer. Istället förutsätts att de övergripande planer och abstrakta idéer som överheten producerar skall ge människor mening med arbetet.

Problemet med sådana planer och visioner är att de istället ytterligare distanserar individen från den verklighet hon själv är med att skapa och från att se hur det hon själv gör och bidrar med påverkar det gemensamma bästa.

Denna distansering upplevs otrygg av individen eftersom hennes sammanhang går förlorat. Denna otrygghet kan antingen ta sig uttryck i att hon söker sig uppåt för att få delta i planerings- och beslutandespråket och där finna utlopp för meningsskapande aktiviteter genom att bestämma över andra eller också söker sig utåt och bortåt och engagerar sig i annat som inte har med verksamheten att göra.

### **Meritokratiska relationer**

Med meritokrati menar vi i detta fall en språklig position som bygger på att man i samtalet med andra tar makten över sammanhanget. Denna position verkar vara av tre huvudtyper.

I den första samtalar man som om man i sammanhangets namn kan forma eller styra andra, deras tänkande och beteende. Positionen används ofta av tex politiker, konsulter, chefer, lärare, terapeuter etc.

I den andra språkliga positionen sam-  
talar man som om sammanhanget motive-  
rade att man tog makten över gemensamma  
resurser. Motivet är ofta gott. Man vill ta  
hand om andra, underlätta för andra, ge stöd  
till bra saker, ge goda förutsättningar, åstad-  
komma en sund fördelning etc.

Det sammanhang man själv ser leder  
till prioriteringar och en disposition av re-  
surser som varje enskild ”underställd” är  
beroende av för att leva och utföra vad denne  
förväntas utföra utan att den enskildes sam-  
manhang är beaktat.

I den tredje språkliga positionen före-  
speglar man fördelar för de andra om de  
underkastar sig det sammanhang man själv  
anser vara rätt. Man erbjuder helt enkelt ett  
råd, en vara, ett system, en produkt, en  
information etc utan att ge den andre en  
chans att förstå hur dennes handlande med-  
verkar till att åstadkomma det som före-  
speglas.

Genomför vi denna aktion gemensamt  
så kommer... Om Du ställer upp på detta  
solidariskt så blir... Om Du köper denna  
försäkring så ... Träna fem minuter varje dag  
så blir Du av med...

Språkliga positioner och maktrelationer  
speglar varandra. När man använder det  
organisatoriska språket hamnar man rela-  
tionsmässigt antingen i en överhets- eller  
underställdhetsposition vare sig man vill  
det eller inte. Det är omöjligt att bli fri-  
ständig och jämställd. Det krävs stor skick-  
lighet att bryta språkbruket och ta sig ur den.

Det är inte ordvalet som är viktigt utan  
det inre sammanhang man själv skapar och  
förmedlar. Samtalet kan tex uttrycka att  
uppfattningen att det är ”dom” som skall fås  
att bli intresserade och engagerade, ”dom”  
som skall hindras att göra det eller det,  
”dom” som skall läras och formas eller ”dom”  
som skall tvingas att handla på ett visst sätt.

## Språkbruket avslöjar

I dagens värld är denna skiktning inte bara  
konfliktskapande utan också direkt oprak-  
tisk. ”Dom” omvandlas snabbt till ”Du” i det  
personliga samtalet och i överläggningar.  
Språket skapar sammanhang i vilka egentli-  
gen ingen är intresserad av att utföra det som  
skall utföras eftersom man inte vill vara i  
den underställda position som detta skulle  
innebära.

Man är inte motiverad av att göra vad  
som behövs utan snarare av att kunna styra  
och kontrollera andra eller också undandra  
sig sådan styrning, slippa beroendet och  
söka sitt engagemang på annat håll. Genom  
att observera språkbruket kan man således  
dra slutsatsen att engagemang och motiva-  
tion för vad som måste göras är lågt även om  
man talar mycket om det.

Man kan således höra att på sådana  
arbetsplatser och i sådana verksamheter an-  
vänds ett språkbruk i vilket det mänskliga  
handlandet är osynligt. Man talar som om  
handling och engagemang formas av den  
yttre styrning, signaler och belöningar, och  
av de yttre förutsättningar som makthavare  
eller ”dom andra” ordnar.

Språket innehåller inga antydningar om  
att arbete, insats och handlande i praktiken  
formas, skapas och görs meningsfullt av  
människan själv och hennes egna självstän-  
diga val. Ofta vet varje individ mycket väl  
vad som för denne är viktigt och menings-  
fullt och hur det egna handlandet formats.

Språkbruket är således inte främst en  
fråga om okunnighet utan snarare ett tecken  
på att vi saknar ord för att begripliggöra  
dessa frågor för varandra. I brist på ord  
återfaller vi till det organisatoriska språket  
och hamnar i fällan att vi tror dom andra om  
att antingen vilja bestämma över oss eller  
vara ointresserade eller passiva.

## Viktig information saknas

I samma nummer av Framtider, dvs 2/97, beskrivs dialogens betydelse, dvs hur erfarenheter och viktiga kunskaper kan ges ord och få betydelse i samtal om verksamheten.

Vi finner det emellertid olämpligt att som i denna artikel se dialogen som ännu en metod som skall introduceras av överheten för att hjälpa och stödja de som inte kan samtala ”på rätt sätt”.

I vår erfarenhet är istället en äkta dialog nödvändig för att komma till rätta med det traditionella organisatoriska språkbrukets begränsningar och luckor och förmedla information och kunskaper som detta inte kan göra. Om man skall samtala om något som man förväntar sig skall bli till genom mänskligt handlande så kan man inte utgå från att enskilda människor, precis som slaverna, var utbytbara och inte hade egna ambitioner och ett eget sammanhang från vilket de gör vad de gör.

I praktiken formas alltid alla människors handlingar av det sammanhang de själva ser, inte det sammanhang som andra påstår att de befinner sig i. Det är därför omöjligt att förstå eller samråda med någon om dennes handlande om man saknar information om varifrån dennes handlande utgår och hur det blir till.

Används det traditionella organisatoriska språket blir denna information osynlig och osagd vilket leder till spekulationer och osäkerhet och i allmänhet till felslut och misstag. Man kommer att påstå sådant om människor som de inte accepterar vilket leder till onödiga konflikter och misstro.

Genom att i en dialog efterfråga dessa informationer så kan viktiga data om mänskligt handlande, och om hur det blir som det blir, lyftas fram och skapa förutsättningar för en bättre samverkan.

Det konventionella organisatoriska språkbruket beskriver också olika individer som om de alla gjorde ett standardiserat mått av arbete. ”Systemet” som överheten bestämmer över samordnar alla dessa aktiviteter så att resultatet blir gott.

Insatserna kan emellertid sällan följa en sådan överordnad plan. Alltför mycket oväntat och icke förutsett kommer att inträffa. Försöker den enskilde klara dessa situationer efter planen blir det i de allra flesta fall sämre än om denne modifierar insatsen efter vad man själv uppfattar som lämpligt i situationen och tar egna initiativ.

I de allra flesta fall blir dessa insatser lyckade men osynliga. Eftersom alla förväntas följa planen gör man ofta misstaget att tro att det var planeringen som var framgångsrik när det egentligen var de enskilda bedömningarna, initiativen och valen som avgjorde framgången.

Därmed missar man också en stor framgångspotential. Det är otillräckligt att utvärdera resultatet utifrån planen. För att ”få syn” på de nya möjligheter som sådana framgångsrika individuella insatser påvisar måste man också i en dialog efterfråga de bakomliggande bedömningarna, dvs hur individen sett det sammanhang i vilket hon ingripit och söka överföra detta kunnande till flera.

I den traditionella organisations- och ledningsvärlden blir nya personer ett problem eftersom de måste läras upp. Myten och fördomarna säger att de inte kan bidra med något förrän de förstår att inordna sig i det redan etablerade, dvs förstå vad de etablerade redan förstått. Detta gör samtal mellan etablissemang och nya personer eller utomstående intressenter ojämlika.

Det organisatoriska språket förstärker denna skillnad. Etablissemangets sammanhang är alltid mer genomtänkt än andras.

I verkligheten har emellertid både nytillkomna medarbetare och externa intressenter viktiga informationer att bidra med om man är villig att "förhandla" om sitt eget sammanhang.

Nyttillkommande och externa observatörer "ser" sådant som man inom etablissemanget gjort sig blind för eller negligerat eftersom det inte passar in i "sammanhanget". Genom att pröva dessa observationer och söka integrera dem i ett nytt och vidare sammanhang berikas diskussionerna.

Nya personer, nya förhållanden och nya kunskaper och perspektiv erbjuder således informationer som kan användas för att vidga det egna sammanhanget, öka sitt handlingsutrymme och därmed finna nya och kreativa lösningar på svårigheter och problem man brottas med.

Varje störning gentemot planen genererar i praktiken också nya och kreativa möjligheter som kan tas till vara. Ett sjukdomsfall hos en föreläsare eller en handledare kan tex utnyttjas för att aktivt pröva något nytt, fånga nya perspektiv och få tillfälle att möta en annan människa.

För att en sådan improvisation skall lyckas krävs emellertid en dialog så att den nya känner trygghet och handlingsutrymme att göra något utifrån vad man själv kan göra bra istället för att sträva efter att skapa en dålig kopia av vad som var planerat och vad den ordinarie skulle ha gjort.

### **Partnerskapsrelationer**

Den viktigaste faktorn för framgång i utvecklingsprocesser är således att man gemensamt förmår hantera situationsbunda förhållanden och problem på ett kreativt sätt.

Hur man klarar att omvandla situationer till kreativa utvecklingsmoment är i sin

tur beroende av människors enskilda kunighet, bedömningar och val. Dessa kan inte förplaneras och förutbestämmas som om individen människan inte räknades.

Det faktum att processer blir till genom individuella val, arrangemang, samarbetslösningar och bedömningar, måste också kunna inbegripas i det "språkande" som behövs för att administrera och "ordna" verksamheten både i det mycket korta och i det mycket långa perspektivet.

Ett sådant språkbruk måste bygga på partnerskapspositioner där språket inte syftar till att "ta över sammanhanget" utan att respektera andras sammanhang.

Partnerskapspositioner leder till partnerskapsrelationer där man inte får så stort behov av insatser som syftar till att styra vad andra gör utan istället använder vars och ens kunnande till att bidra till det gemensamma resultatet. Vi är emellertid ovana vid att i samtal ta dessa positioner och formulera våra erfarenheter och våra budskap utifrån dessa.

### **Reflektion och lärande**

I alla analyser av det framtida arbetslivet påpekas därför att det behövs mer tid för reflektion, samtal och erfarenhetsutbyte med andra grupper och individer. Många konsultinsatser sker också inom detta område som tex teamutveckling, arbetslagsutveckling, ledarträning etc.

Vår erfarenhet är emellertid att språkbruket måste etableras i faktiska situationer med de som berörs av frågan. Träningen kan vara en förberedelse men det stora arbetet återstår. Erfarenheten visar att den tid dessa aktiviteter tar inom ramen för det dagliga arbetet snabbt åter upp den tidsvinst man får genom att samarbeta bättre.

Önsvärt vore således att man tjänade tid på att investera tid i att skapa välgrundade samtal. Möjligheten att sitta i grupper och lära känna varandra och därmed öka effektiviteten blir därför möjlig bara i alldeles speciella fall.

Därför fungerar förändringsinitiativ ofta så länge som man kan finansiera yttre insatser och erbjuda lättnader i arbetsbördan. När man måste återgå till det ”normala” tempot” är det lätt att falla tillbaka.

Om man ser sig i en meritokratisk position uppfattar man det också som sitt privilegium och en nödvändighet att använda ord och samtal i arbetet. Problemet är då att man ständigt talar med likasinnade och att de frågor man behandlar blir meritokratiska.

I dessa samtal är det oftast ingen vinst att välja en partnerskapsposition. Språket kommer därför inte att utvecklas. Genom ökad användning av meritokratiska positioner kommer man snarare att distansera sig från ett språkbruk som skulle leda arbetet framåt. Försöken att ta sig ur denna vana blir då allt mer tidskrävande.

Eftersom man inte tjänar tid på att använda tid för reflektion och att försöka skapa goda samtal hamnar man istället i ett ekorrhjul av allt mer arbete, allt större stress och allt mindre tid för kontakt med andra .

Bristen i språkandet gör att den praktiska kunskap om verksamheten, som skulle behöva göras synlig, förblir ”osagd” . Problemet kan tillfälligt lösas i den lilla intakta gruppen eller teamet men de formuleringar, begrepp och betydelser som vinnas i den lilla gruppen kan sällan förmedlas vidare till hela verksamheten.

Samtal kräver också en slags kontinuitet - ett socialt responsorium - där man kan bygga sammanhang dvs förstå hur det man gör får inflytande på och påverkas av vad andra gör.

Då blir det nödvändigt att träffas och reflektera över den gemensamma insatsen. I dagens arbetsliv blir dessa sociala nätverksbildningar allt större och allt mer komplexa. Det är orimligt att tänka sig att de som ingår i dessa sociala grupperingar fysiskt kan träffas tillräckligt ofta och länge för att skapa den tillräckliga sammanhållningen. Rörligheten är stor. Deltagarna byts ut och kommer och går.

## Användning av IT?

Artikeln i Framtider av Anders Gidlöf och många erfarenheter i arbetslivet pekar således på att språkutveckling leder till verksamhetsutveckling. Det finns här en stor överensstämmelse i de insatser och observationer som gjorts av flera oberoende forskare och konsulter.

Genom en ökad förståelse hos alla medarbetare för verksamhetens karaktär förbättras såväl resultatet i kvalitativ mening som produktiviteten i kvantitativ mening. Man får genom ett ökat verksamhetskunnande och ett språkbruk baserat på partnerskapspositioner både ett bättre resultat och mer gjort med mindre arbete.

Erfarenheten av alla försök att förändra en verksamhet i denna riktning är emellertid också entydig. Sådana insatser är alltför tids-, kostnads- och arbetskrävande för att drivas i stor skala. De begränsas till enstaka ”försök” som man tror skall sprida sig.

Den fråga som vi därför vill lyfta fram är om den nya IT-tekniken skulle göra det möjligt att i stor skala föra ”offentliga” samtal om viktiga frågor och människors erfarenheter och tolkningar. I dessa samtal skulle partnerskapspositionen ständigt initieras. Kanske skulle en sådan insats bidra till att snabba upp processen?