

Människan som systemvarelse

– skiftet
från system-
blindhet till
systemseende

Tor Wennerberg,
organisations-
psykolog på Indea

I **N** **D** **E** **A**

Människan som systemvarelse

– skiftet från systemblindhet till systemseende

Tor Wennerberg, leg psykolog

I. Systemteorin, en game-changer

Ingenting är så praktiskt användbart som en god teori, lyder ett berömt yttrande av socialpsykologen Kurt Lewin. I mina ögon finns det, med avseende både på arbetslivet och på människans sociala verklighet i stort, ingen teori som i fråga om omedelbar praktisk användbarhet kan mäta sig med systemteorin. Mitt eget första djupare möte med det systemiska perspektivet, i form av en workshop jag gick för ett antal år sedan med psykologen Susan Gantt som processledare, blev för mig en ögonöppnande *game-changer* – yrkesmässigt, ja, men också existentiellt, i fråga om fundamental förståelse av världen. Det finns, i systemteorin, en djupt existentiell dimension som kastar ett förklarande ljus över *the human condition*, våra mest grundläggande livsvillkor.

Mina två främsta inspirationskällor på området är Yvonne Agazarians ”teori om levande mänskliga system” och Barry Oshrys ”teori om makt och system”. Jag ska här ge en översiktlig beskrivning av viktiga grundantaganden i det systemiska paradigmet, och förhoppningsvis kan jag förmedla åtminstone något av teorins karaktär av *game-changer*. Systemteorin fungerar nämligen som en lins som hjälper oss att få syn på mycket som annars ligger dolt i människans sociala fungerande.

Och när vi får syn på dessa underliggande, i den systemiska kontexten verkande krafter – då öppnar sig nya handlingsmöjligheter.

II. Människan – en hypersocial, systemisk och mentaliserande varelse

Den främsta förklaringen till systemteorins användbarhet är att vi människor är *systemvarelser*. Vad innebär det? Tillsammans skapar och upprättar vi människor hela tiden system, mänskliga sammanhang som vi samverkar i för att uppnå gemensamma mål, och varje minut av varje dag ingår vi i, utgör en del av, en mängd olika sådana system, förut existerande eller nyss etablerade. Vi tar det oftast för självklart att vi kan samarbeta med andra på det sättet, men allt mänskligt samarbete vilar på en avancerad social kognition, ett slags psykologisk infrastruktur för koordinerat handlande. Det bärande fundamentet i denna socialt kognitiva infrastruktur är vår mänskliga förmåga att *mentaliser*a, att förstå oss själva och andra som varelser med psykologiskt djup, som agerar i världen utifrån inre mentala tillstånd – tankar, känslor, impulser, intentioner.

Mentaliseringsförmågan mejslades gradvis fram genom naturligt urval under hundratusentals år av evolution då våra föregångare framlevde sina liv i det som var människosläktets sociala evolutionära utvecklingsmiljö – livet som jägare och samlare i det afrikanska savannlandskapet med dess höga gräs och glest utspridda buskar och träd, i tätt sammansvetsade grupper vilkas kapacitet att koordinera gemensamt handlande utgjorde människans främsta överlevnadsfördel i en farofylld tillvaro. (Det är ingen slump att vi människor trivs bäst i öppna landskap, eftersom de

påminner oss om vårt afrikanska ursprungshem, där frånvaron av skymmande vegetation gjorde att livsfarliga rovdjur kunde siktas i god tid borta vid horisonten. Det är heller ingen slump att ensamhet är ett hälsofarligt och existentiellt ytterst smärtsamt tillstånd för oss. Utstötning ur gruppen var, i den här miljön – som vi fortfarande är genetiskt anpassade för – liktydigt med en dödsdom.)

Våra förmödrar och förfäder blev, långt ner i den evolutionära djuptiden, och till skillnad från andra primater, ömsesidigt beroende av varandra för sitt införskaffande av föda. Det uppstod ett *socialt* evolutionärt urvalstryck som innebar att de individer i gruppen som var bättre på att samarbeta blev valda som samarbetspartners och därigenom stärkte sina chanser att överleva, medan de som agerade egoistiskt och hade sämre förmåga leva sig in i andras perspektiv gick ett osäkrare öde till mötes, med minskade överlevnadschanser. I denna evolutionära drivhusatmosfär för mellanmänniskt samarbete utvecklade de tidiga människorna gradvis allt starkare prosociala böjelser, och den egoistiska sidan i vår natur fick en balanserande motkraft i form av en ökad kapacitet för altruistiskt handlande. Vi överlevde genom att samarbeta, genom att bli systemvarelser. Och samarbete krävde mentalisering, koordinering av olika mentala perspektiv i ett gemensamt upplevelsefält.

Med andra ord: vi började tillsammans skapa mänskliga system, med kollektiva mål. I dessa system tog vi olika roller, som samspelade med varandra så att systemen kunde nå sina mål, exempelvis nedläggandet av en antilop eller insamling av rötter, växter och bär.

Denna evolutionära förhistoria, som förklarar mycket i människans natur, är bra för oss att ha i bakhuvudet när vi arbetar med grupper och organisationer i det moderna arbetslivet.

III. Det mänskliga samarbetets orealiserade potential

Som praktiskt verksam organisationspsykolog har jag under många år kunnat konstatera, om och om igen och i uppdrag efter uppdrag, vilken oerhörd, välgörande effekt det har på mänskligt samarbete när vi får tillgång till ett gemensamt språk och gemensamma begrepp som hjälper oss att tillsammans bli *systemmedvetna*, att få syn på den systemiska kontext vi är en del av. Jag brukar ibland, för att verkligen förankra den poängen, beskriva systemteorin, och inte minst Agazarians bild ”Roll, mål, sammanhang” (se illustration på nästa sida), som Excalibur, kung Arthurs svärd, i händerna på medarbetare och chefer

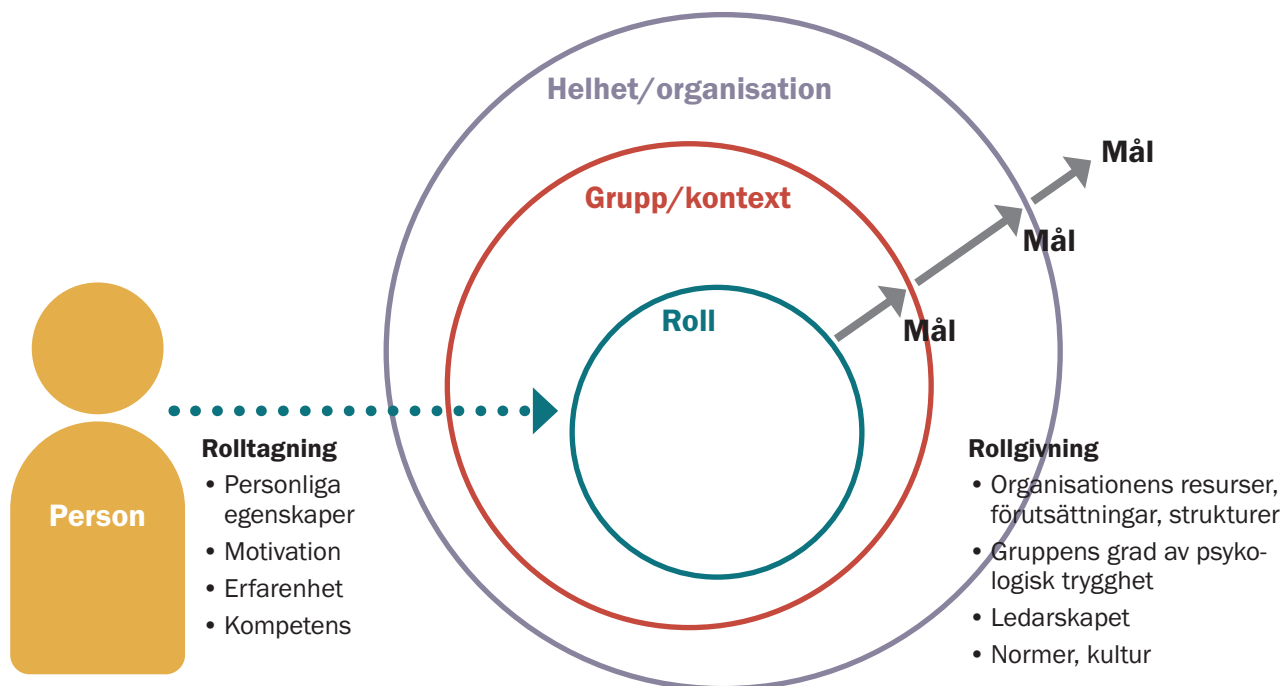


Vi överlevde genom att samarbeta, genom att bli systemvarelser. Och samarbete krävde mentalisering, koordinering av olika mentala perspektiv i ett gemensamt upplevelsefält.

som vill stärka och utveckla samarbetskulturen i sina organisationer. Med detta systemteoretiska kungasvärd kan vi röja undan skymmande sly och hugga oss igenom törnroshäcken in till... *det mänskliga systemet*, få syn på var det befinner sig i sin utveckling och identifiera de hindrande krafter som behöver lyftas bort eller reduceras för att det ska utvecklas.

Begreppet roll innebär, om vi kokar ner det till dess essens, att vi befinner oss i en relation av något slag. Denna relation kan vara till en person eller flera. Det handlar inte om en strömlinjeformad, likriktad eller robotaktig rolltagning, om att vara en kugge i systemet – associationer som ibland väcks av ordet roll (även om det förstås finns gott om organisationer som skapar den typen av begränsande roller, med avhumaniserade arbetsformer och avgrundsdjupa skillnader i fråga om status och makt – se Gallupsiffrorna om arbetslivet som redovisas nedan). Att vi alltid befinner oss i olika slags roller i olika mänskliga system – grupper, organisationer, samhällen – är helt enkelt ett uttryck för det faktum att människan är en relationell varelse – att relationaltet, det sociala varandet, är konstituerande för vår mänskliga natur. Vi är, genom hela livet, alltid och ofrånkomligen inbäddade i oräkneliga sociala, relationella sammanhang, i mänskliga system.

I någon mån tar vi människor oupphörligt varandras perspektiv, och koordinerar vårt gemensamma agerande utifrån en sammanvägning av vår egen och andras verklighetsförståelse. Det sker när vi stannar någon på gatan och frågar vad klockan är, för att ta ett enkelt vardagligt exempel. Notera att det i detta



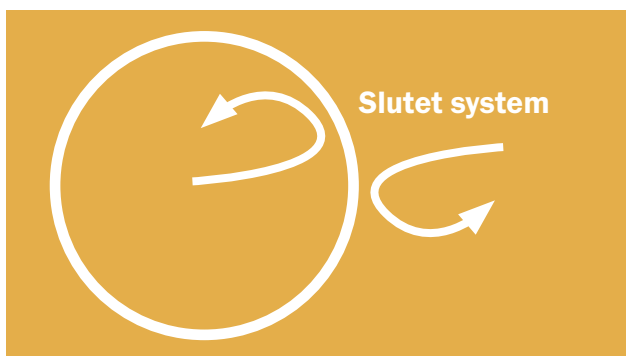
”Roll, mål, sammanhang” ger en ögonblicksbild av en organisatorisk verklighet. Vi ingår alltid, i arbetslivet, i en specifik kontext, symboliserad av den mellersta cirkeln. Målet för kontexten ges av målet för organisationen som helhet (den yttre cirkeln), och styr i sin tur vad som blir målet för de roller (den innersta cirkeln) som ska samarbeta i kontexten.

vardagsexempel också handlar om ömsesidig rolltagning i ett mänskligt system: rollen som den som frågar vad klockan är och rollen som den som svarar. En liten, kortlivad organisation har uppstått, vilande på en bottenplatta av social tillit. I själva verket är detta ett mycket komplext socialt samspel, med normer för hur respektive roll bör tas och med en för båda parter sofistikerad gemensam förståelsehorisont med både medvetna och omedvetna aspekter. I denna engångsinteraktion med en komplett främling har vi också en förväntan – välgrundad, men långtifrån självklar, om det inte vore för vår psykologiska infrastruktur för samarbete – om att vår dialogpartner ska kommunicera hjälpsamt med oss, och inte till exempel vägra att svara eller ljuga om vad klockan är för att skapa problem. Om vi inte hade tillgång till detta perspektivtagande, instinktivt och präglad av en tillräcklig grad av inlevelse i varandra, skulle mänskligt samarbete över huvud taget inte fungera; med andra ord, rimligt väl fungerande, och ytterst komplexa, dagliga mänskliga samarbeten i oöverskådlig mängd är det som gör att ett samhälle alls består från en dag till nästa.

Samtidigt vet vi, som organisationspsykologer, att de flesta mänskliga samarbeten i vårt moderna arbetsliv, tillfälliga (såsom enstaka möten) såväl som mer bestående (grupper, hela organisationer), som regel befinner sig på stort avstånd från att uppnå sin verkliga potential. Samarbetsformerna präglas av begränsat,

uteblivet eller raserat partnerskap, med Barry Oshrys terminologi. Det räcker med att kasta en hastig blick på de förfärande siffrorna i Gallups stora, globala arbetslivsundersökning, *State of the Global Workplace* för 2022, utgående från undersökningar med miljoner anställda i 142 länder. Endast 21 procent av anställda är engagerade i sitt arbete; 60 procent beskriver sig som oengagerade och känslomässigt frånkopplade, medan 19 procent är ”actively disengaged”, det vill säga de motverkar och saboterar aktivt den egna organisationens syften, samt känner sig ”miserabla”. Gallup uppskattar de globala kostnaderna för detta låga medarbetaren-gagemang till 7,8 triljoner (tusen miljarder) dollar, ett mått i pengar på det ofattbara slöseri med mänskliga resurser och potential som vår nuvarande organisering av det globala arbetslivet förorsakar.

En helt central källa till mänskligt lidande och förlorad potential i arbetslivet är frånvaro av tillit eller psykologisk trygghet i de grupper som ska samarbeta, internt och externt, för att våra organisationer ska nå sina mål. Bristande tillit inom gruppen väcker ångest och illabefinnande hos oss, då vi – med våra jägar-samlar-gener – tolkar ett sådant tillstånd som direkt farligt, varför det också blir starkt stressframkallande.



Mänskliga system kan ha gränser som är antingen stängda eller genomsläppliga för olikhet, ny information. Ett slutet system är i överlevnadsläge och stöter bort olikhet, medan ett system som förmår öppna sina gränser för olikhet har kapacitet att utvecklas.

IV. Tillit som förutsättning för utveckling och transformation

Yvonne Agazarians teori om levande mänskliga system är ett kraftfullt instrument för att förstå grupper utveckling i första hand. Teorin utvecklades också ursprungligen på grundval av Agazarians arbete med psykoterapeutisk gruppbehandling. Agazarian har, med utgångspunkt från just sin mångåriga erfarenhet av systemorienterat gruppterapeutiskt arbete, på ett briljant sätt avtäckt den omedvetna dynamiken i grupper utveckling. Hon sammanfattar essensen i sin teori om levande mänskliga system i två kärnfulla meningar:

Alla mänskliga system strävar efter att överleva, utvecklas och transformeras. All utveckling sker genom att systemet urskiljer och integrerar olikhet.

Men, påpekar Agazarian, vi människor tycker inte om olikhet, eftersom den – samtidigt som den ligger till grund för all utveckling – också utmanar oss på olika sätt. Vi har betydligt lättare att förhålla oss till det som är likt, det som bekräftar våra existerande åsikter och uppfattningar, för att inte tala om våra grundläggande modeller av världen, medan olikhet tvingar oss till omprövningar, förändringar, som kan upplevas som att de osäkrar själva marken vi står på. Denna mänskliga defaultposition, tendensen till bortstötning av olikhet, behöver vi vara väl medvetna om när vi försöker hjälpa mänskliga system att förändras och utvecklas på ett hållbart sätt.

Kortsiktigt kan ett mänskligt system överleva genom att stänga sina gränser mot olikhet, och på det sättet försätta sig i ett slutet överlevnadsmodus. Eftersom alla system verkar i en omvärldskontext som befinner sig i ständig förändring är emellertid detta bara en lösning på kort sikt. För att överleva på lite längre sikt *måste* systemet öppna sina gränser tillräckligt mycket och urskilja och integrera olikhet – ny information, nya perspektiv.

Med andra ord: i det kortare perspektivet kan överlevnad och utveckling hamna i ett motsatsförhållande till varandra; i det något längre perspektivet är utveckling en förutsättning för överlevnad. Ett system måste ta in olikhet, ny information, och använda den på konstruktiva och kreativa sätt, annars kommer det efter en tid inte längre vara anpassat till den omvärldskontext det verkar inom – och systemets överlevnad står på spel.

I Agazarians teoretiska modell betonas skillnaden mellan att som enskild medlem vara i social överlevnadsroll, å ena sidan, med stängda systemgränser och rädslostyrda självbevarelsesmotiv, och å andra sidan att ta roll som utforskande observatör, med nyfikenhet som motiverande affekt och med medvetenhet om den aktuella kontexten. Hur kan vi förstå den här allmänmänskliga polariteten mellan överlevnadsroller, å ena sidan, och en nyfiken utforskande rolltagning som observatör å den andra?

Vi har alla i utgångsläget en stark tendens att ta saker personligt, något som i sig utgör en källa till mycket mänskligt lidande. Vi betraktar situationen utifrån vårt eget, självcentrerade perspektiv, och tänker att den friktion, det mellanmänskliga skav, vi upplever handlar om oss själva *som personer* och om andra *som personer*. Och friktion och skav uppstår alltid när människor ska samarbeta. När vi befinner oss i en social överlevnadsroll tar vi per definition det som händer oss personligt, våra inre systemgränser är stängda för olikhet, för andras perspektiv och för systemet som vi tillsammans är en del av. Vi är systemblinda. Ur denna oförmåga att se den systemiska kontexten och hur den påverkar oss uppstår stora svårigheter att få till ett fungerande mänskligt samarbete, som Oshry konstaterar:

Som systemillitterata är vi sårbara. Eftersom vi inte förstår systemets krafter, är vi i deras våld. Vi agerar på grundval av våra förvrängda bilder av varandra, och orsakar oss själva och andra både smärta och uteblivet bidragande till de familjer,

organisationer, gemenskaper och nationer som vi är en del av. I de mest extrema fallen går vi i krig mot varandra; som ett minimum sönderfaller potentiellt produktiva och tillfredsställande partnerskap, eller de utvecklas aldrig.

Skillnaden är den mellan en *personstyrd* rolltagning, dirigerad av våra omedvetna behov och strategier för att reglera ångest och hantera existentiell utsatthet, och en *systemcentrerad* rolltagning, som utgår från vad systemet behöver av oss i vår roll för att det ska fungera bättre, och på det sättet också bli ett system som vi hellre vill bli påverkade av, om eller när vi kan börja välja.

Otrygga sociala system, med en lägre grad av mellanmänsklig tillit, triggar helt naturligt våra överlevnadsroller. När tilliten ökar kan vi börja söka oss utanför dessa tidigt inlärdade roller, och utveckling och förändring blir möjliga – vi kan ta steg mot att öppna våra egna systemgränser för olikhet.

I de två inledande utvecklingsfaserna står de implicita målen i direkt motsatsställning till effektivt, kreativt samarbete och utveckling – som grundar sig på urskiljande och integrering av olikhet.

Vad är då tillit, den centrala ingrediens som måste finnas med för att vi ska kunna fördjupa och utveckla våra relationer till varandra? En pregnant definition av tillit som jag brukar använda har jag hämtat från den populära författaren av organisationslitteratur Simon Sinek: ”*Trust is a biological reaction to the belief that someone has our well-being at heart*” – tillit är en biologisk reaktion på upplevelsen, övertygelsen, att andra vill oss väl. Den ”biologiska reaktionen” består i att den mänskliga stressresponsen, kamp- och flyktsystemet, går ner i viloläge: perceptionen vidgas, vi förmår ta in mer av verkligheten, och kreativiteten får friare utlopp. Sineks formulering ligger nära en annan användbar definition, Harvardforskaren Amy Edmondsons beskrivning av det närliggande begreppet *psychological safety*, psykologisk trygghet, som en hos gruppmedlemmarna gemensam upplevelse av gruppen som ”*safe for interpersonal risk-taking*”, som en kontext som är tillräckligt trygg för att vi ska våga ta mellanmänskliga risker – be om hjälp, erkänna misstag, ge och ta emot feedback och, inte minst, kliva in med vår uppriktiga *olikhet*, det vi själva

tänker, tycker och tror, så att systemet får tillgång till mer information och därigenom blir bättre rustat att nå sina mål.

Detta tillstånd av tillit eller psykologisk trygghet är, just genom sin starka empiriska koppling till grupperns effektivitet och kapacitet att nå sina mål, vad arbete med grupputveckling i arbetslivet syftar till att nå.

V. Grupputvecklingens fallgropar – från flykt via kamp fram till skapande samarbete

Grupper i arbetslivet har alla möjliga *explicita*, uttalade, mål: de ska åstadkomma något, se till att någonting planeras och genomförs, förändra världen en aning i en viss riktning. Samtidigt har de, som en följd av mänskliga grupperns inneboende, lagbundna dynamik, *implicita*, omedvetna mål, som kan antingen stödja eller hindra den explicita målpuppfyllelsen. I de två inledande utvecklingsfaserna står de implicita målen i direkt motsatsställning till effektivt, kreativt samarbete och utveckling – som grundar sig på urskiljande och integrering av olikhet. Dessa implicita mål behöver vi känna till och vara medvetna om, för att kunna minska styrkan i den hindrande kraft de utgör.

Låt oss börja med den första fasen så som den beskrivs i Agazarians teori om levande mänskliga system.

En grupp, ett mänskligt system, börjar alltid sin tillvaro i en dynamik präglad av *flykt*. Vad innebär det att en grupp befinner sig i flyktfas? En nybildad grupp befinner sig ofrånkomligen i ett lågintensivt ångesttillstånd: den outtalade frågan är, kommer den här gruppen kunna överleva, och – för var och en av medlemmarna enskilt – kommer jag att få fortsätta höra till eller kommer gruppen att stöta bort mig? I Susan Wheelans version av gruppfasteorin har denna flyktfas följaktligen benämningen ”Tillhörighet och trygghet” – detta är det bestämmande, riktningsgivande temat för hela gruppens fungerande. Vi söker, som medlemmar i en flyktgrupp, trygghet genom försiktig anpassning, för att inte riskera att bli avvisade – något som för känslöhjärnan, som konstaterades ovan, upplevs som en potentiell dödsdom (trots allt vi vet med våra frontallober om våra möjligheter, i den moderna civilisationen, att överleva utan hjälp av just den här gruppen).

Det implicita, gruppdynamiska målet för en grupp i flyktfasen består därför i att *undvika olikhet*. Vi konstaterar genast att detta implicita mål försvårar eller omöjliggör utveckling, så som den definieras ske i Agazarians teori: genom urskiljande och integrering av olikhet. Det blir därför viktigt för en flyktgrupp att medvetandegöra sitt implicita gruppsmål, och se till

att skapa normer och arbetssätt som gör att systemet i stället *får in* olikhet, information och energi som den kan börja använda till arbete. Det första steget är att klargöra uppdraget, diskutera mål och roller och gemensamt uppmuntra uppriktig kommunikation och rolltagning med utgångspunkt i systemets explicita mål.

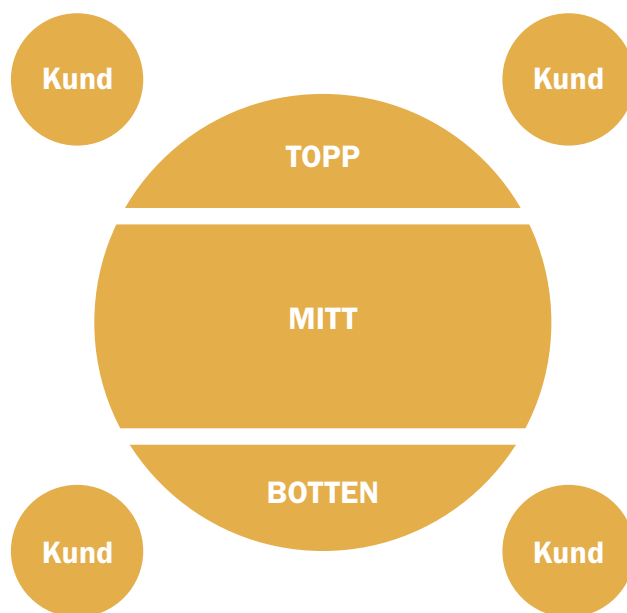
Så småningom övergår flyktdynamiken, som ett resultat av att tilliten i gruppen ökar om än bara lite, i den andra delresponsen i det mänskliga beteendesystemet för stresshantering: *kamp*.

Kampdynamiken – som inträder när gruppen börjar ta sig ur flyktfasen med dess försiktiga, passiva, socialt artiga rolltagning och faktiskt få in olikheter i systemet, medlemmar som tycker och tänker olika och inte längre håller tillbaka sin energi – utgör det stora existentiella vägskalet för en grupp. Det är här det avgörs om gruppen ska utvecklas vidare, eller i stället fastna eller röra sig bakåt. Det finns nämligen även här, i denna mer turbulenta fas, ett implicit mål som – om vi inte medvetandegör det och tillsammans kurskorrigerar systemet – har medlemmarna i sitt grepp och styr deras rolltagning. Det implicita målet, för en omedveten, icke-mentaliserande grupp i kampfasen, består i att *bekämpa olikhet*. Detta implicita gruppsmål är den dynamiska kraft som formar gruppmedlemmarnas rolltagning

Till detta implicita mål, som precis som flyktfasens implicita mål omöjliggör den grupp-utveckling som bygger på urskiljande och integrering av olikhet, kommer återigen vår mänskliga tendens att ta olikheter och konflikter bara personligt. Polarisering uppstår mellan subgrupper som tycker olika, gruppen fastnar i petrifierande argumentation och rollåsnings, som lätt urartar i rena personmotsättningar; olikheter kan inte utforskas och inte integreras, utvecklingen stannar av. Oförmågan att hantera olikhet leder ofta till att gruppen utser en syndabock, som frustrationen och aggressionerna kan riktas mot, en rollinduktion som har ett slags grupp-dynamisk åskledarfunktion. Det händer också ofta att denna fas – som i Wheelans teoretiska modell kallas ”Opposition och konflikt” – blir för existentiellt smärtsam och hotfull att vistas i någon längre tid, varpå gruppen backar tillbaka in i svalskande, verklighetsförnekande flykt.

När det mönstret väl är etablerat kan gruppen sedan sitta fast i det som beskrivs som ett dysfunktionellt pendlande mellan flykt och kamp, hjälplöst intrasslad i den utvecklingshämmande grupp-dynamikens garn.

Vår primära uppgift, såväl i ledarroll som medlemsroll, är i kampfasen – precis som i flyktfasen – att medvetandegöra och deaktivera det implicita, grupp-



De tre hierarkiska nivåerna i en organisation. Inom varje nivå, och i relationerna mellan nivåerna, uppstår typiska systemiska symtom och spänningar. Vår tendens är att vara blinda för de krafter som verkar i systemet och att ta den friktion som uppstår personligt.

dynamiska målet: i fallet med kampdynamik, bekämpandet av olikhet. Vi behöver, återigen precis som med flyktdynamiken, göra tvärtom: aktivera vår nyfikenhet och rikta vår mentaliseringsförmågas ljuskägla mot gruppens olikheter, och mot den potential de har att utveckla gruppen om vi lär oss hur vi ska urskilja och integrera dem.

Den konstruktivt hanterade kampfasen – som kännetecknas av det samtidiga uppmuntrandet av sakkonflikter och strikta undvikandet av personkonflikter, samt en mål- och rollfokuserad rolltagning hos gruppens medlemmar – innebär att gruppen nu kan ta klivet över i verkligt samarbete. Den underliggande ångesten i gruppen minskar, tilliten ökar och medlemmar kan i högre grad släppa taget om sociala överlevnadsroller och börja ta genuin, systemcenterad medlemsroll, medvetna om kontexten och vad den behöver av oss för att målen ska nås. Fantasier som vi har om varandra inom gruppen börjar realitetstestas i stället för att grassera fritt; vi tar också roll med betydligt mer av oss själva, utifrån inre motivation, och gruppen får på det sättet tillgång till mer information och energi att rikta mot målen. Gruppens implicita mål hamnar nu mer i linje med principerna för mänskliga systems utveckling, urskiljande och integrering av olikhet, och stödjer på det sättet de explicita målen.

Men: det finns ingen väg till effektivt, och djupt meningsfullt, samarbete som inte går vägen via ett framgångsrikt hanterande av kampfasens utmanande

dynamik. Gruppen behöver den levda erfarenheten av att kunna hantera olikheter konstruktivt, med medveten rolltagning och utveckling av funktionella normer.

VI. Systemdynamik på organisationsnivå – Oshrys Top, Middle, Bottom-teori

Med hjälp av Barry Oshrys teori om makt och system ska vi nu höja blicken och tydligare få syn på hela organisationer – familjer, föreningar, företag, offentliga verksamheter, etcetera – och inte minst de systemiska och hierarkiska maktrelationer som präglar dem. Det finns nämligen, på organisationsnivå, en särskild slags dysfunktionell systemisk dynamik som med påtaglig lagbundenhet uppstår inom och mellan hierarkiska nivåer i en organisation. Låt oss undersöka vad Oshry har att lära oss om den.

Unlocking the mysteries of organizational life, organisationslivets mysterier och deras avslöjande, lyder undertiteln på en av Oshrys böcker, och det är just ett sådant lyftande av slöjorna som hans systemiska perspektiv bidrar till.

En organisation kan, konstaterar Oshry, beskrivas i en bild med tre hierarkiska positioner: *Top*, *Middle* och *Bottom*, och utanför systemet, men hela tiden i relation till det, *Clients* (se illustration). De systemiska kraftfälten inom och mellan dessa hierarkiska nivåer, liksom i relation till utomstående kunder och intressenter till organisationen, skapar smärta, frustration och friktion som undergräver förutsättningarna för *partnerskap* – i betydelsen jämlikt, respektfullt och samarbetsinriktat relaterande, trots olikhet i hierarkiska positioner.

Det finns nämligen en övergripande ”systemberättelse” med arketyppiska teman som ständigt återkommer i organisatoriskt liv, och som driver systemet mot dysfunktion.

Ett viktigt tillägg är att den här dynamiken dels uppstår mellan systemiska *positioner*, etablerade hierarkiska nivåer och rollrelationer, inom en organisation, men också inom ramen för specifika *conditions*, förhållanden eller kontexter, av mer kortvarig art. Jag kan således ha en mer bestående *top*-, *middle*- eller *bottom*-roll inom verksamheten, men i olika konkreta sammanhang kan jag i stället fungera i och relatera från en av de andra nivåerna i relation till andra roller och grupper. Så kan exempelvis ledningsgruppen befinna sig i ett *bottom*- eller *middle*-förhållande till en aktiv och ansvarsutkrävande styrelse, eller i ett mer *top*-artat förhållande till en styrelse som, under ett annat ordförandeskap, intar en passiv och avvaktande hållning.

En organisation genomkorsas av systemiska högspänningsledning mellan och inom dessa tre hierarkiska

För mellanchefer och andra roller i en mellanposition, middle, består det systemiska symtomet i känslor av ensamhet och alienation.

positioner, som ofrånkomligen triggar organisationens medlemmar och väcker känslor av smärta, frustration, ilska, ångest och maktlöshet. Om vi inte är medvetna om dessa systemiska krafter och medvetet motverkar och avhjälpas dem är risken stor att de kopplar ett kvävande grepp om våra organisationer, och om de redan har oss i sitt våld behöver vi få syn på dem för att kunna frigöra oss och finna nya vägar framåt.

Det högsta ledningssystemet, *top*, tenderar att hamna i tillstånd av differentiering, en specialisering i olika funktioner och områden, som en naturlig reaktion på den komplexitet ledningen har att hantera. Den är ansvarig för hela verksamheten, både för att få den att fungera här och nu, och dessutom strategiskt ansvarig, med avseende på hur den ska utvecklas över tid för att säkra systemets långsiktiga överlevnad; hela tiden kommer också, från olika håll, mängder av input och krav som måste bemästras. I den arketyppiska systemberättelsen leder differentieringen, specialiseringen, till dysfunktion av olika slag. Ansvar och den höga graden av komplexitet skapar rädsla inom ledningsskiktet. Medlemmarna i ledningssystemet splittras och drar åt olika håll – känslan av gemensamt ansvar vittrar sönder, var och en ser i allt högre grad till sitt eget operativa områdes intressen, inbördes konkurrens och destruktiva revirstrider uppstår. Medlemmarna förstår mindre och mindre av varandras ansvarsområden. De blir också oeniga om verksamhetens strategiska riktning, och dessa oenigheter riskerar att stelna i en tilltagande polarisering. I relation till övriga organisationen inträder en upplevd oförmåga att kommunicera effektivt, på sätt som får med sig hela systemet i önskad riktning.

För mellanchefer och andra roller i en mellanposition, *middle*, består det systemiska symtomet i känslor av ensamhet och alienation. De slits och dras mellan oförenliga krav uppifrån och underifrån i hierarkin, från toppen respektive botten. Dessutom dras deras uppmärksamhet och tid ut till externa intressenter, såsom kunder och leverantörer. I det organisatoriska mellanskiktet saknas sammanhållande krafter; det finns inget gemensamt ansvar utan varje roll svarar, ensam, för bara sin egen del av verksamheten, och rapporterar uppåt bara i det egna stupröret. Avsaknaden av gemensam vision, och gemensamma mötesstrukturer för ömsesidigt kollegialt stöd, driver det mittersta delsystemet

mets roller längre och längre bort från varandra, som fritt svävande satelliter.

Längst ner i hierarkin, *bottom*, på medarbetarnivå, framkallar de systemiska förhållandena upplevelser av delad sårbarhet och utsatthet. Det uppstår, som reaktion på denna sårbarhet, en vi-och-dom-dynamik, vi härnere mot de däruppe. Ledningen upplevs som frånvarande, avlägsen och ointresserad av oss härnere, och när som helst kan vi härnere drabbas av beslut fattade däruppe: en fabrik eller avdelning läggs ner, ytterligare en omorganisering drivs igenom, medarbetare tvingas gå, nya arbetssätt införs, etcetera. Den delade sårbarheten skapar ett starkt tryck som driver det understa delsystemet i riktning mot *groupthink*, en defensivt inriktad gruppmentalitet som innefattar undertryckande av individualitet och långt drivna krav på enhetligt tänkande som inte tillåter ifrågasättanden. Denna rörelse mot olikhetsbortstötande grupptänkande minskar samtidigt möjligheterna för det understa skiktet att gemensamt påverka systemet som helhet i en konstruktiv riktning.

Systemseende och systemblindhet bildar motpoler i mänskliga system – inom individer, grupper och hela organisationer. Viktigt för oss att vara uppmärksamma på är just att vi människor, i vår förståelsemässiga defaultposition, tenderar mer mot systemblindhet än mot systemseende. Vår verklighetsförståelse drar helt enkelt i riktning mot personalisering, om vi inte själva medvetet gör något åt det. Oshry beskriver, på ett enkelt och klagörande sätt, det gång på gång återkommande vägval vi därför alla har som medlemmar i en

Trots att vi är systemvarelser, är vi människor samtidigt i vårt allmänmänskliga tanke- och känslomässiga defaultläge blinda för de system vi ingår i och hur de påverkar oss och andra.

organisation, och som även Agazarian sätter fingret på, som vi såg ovan: vi kan antingen personalisera, ta saker bara personligt, eller i stället ta steget att för oss själva synliggöra systemkontexten vi verkar inom, samtidigt som vi lever oss in i, mentaliserar om, andra perspektiv än bara vårt eget.

Det första alternativet är en icke-mentaliserande hållning: vi betraktar verkligheten mest från vårt eget perspektiv, låter det ligga som ett slags tunnelseendeskapande filter mellan oss och världen. Det andra alternativet innebär att vi medvetet aktiverar vår mentalise-

ringsförmåga och tar in andra aktörers perspektiv, utan att tappa vårt eget perspektiv men samtidigt utan att oreflekterat ge det företräde framför andras. Organisationer med en låg grad av kollektiv mentalisering, det vill säga med stora brister i fråga om ömsesidig förståelse och ömsesidig respekt, utgör en kontext som främjar personalisering och systemblindhet i en självförstärkande spiral.

Vi behöver därför aktivera vår förmåga till medvetandegörande mentalisering, och rikta mentaliseringen mot det mänskliga systemet som helhet, för att få syn på hur dynamiken i systemet – till exempel graden av tillit respektive rädsla, och de positioner och spänningsförhållanden som olika medlemmar intar och befinner sig i – styr hur medlemmarna i systemet tar roll och agerar, hur de förstår och upplever världen, vad de känner och tänker vid olika tidpunkter. I annat fall förblir vi marionetter i händerna på gruppdynamiken, som Agazarian uttrycker det.

VII. Metarefleksion: skiftet

från systemisk blindhet till systemiskt seende

Men, så viktigt att påminna oss, vi är marionetter i händerna på den systemiska dynamiken – tills vi inte längre är det. Som processledare introducerar vi möjligheten för gruppen eller organisationen att ta ett medvetet grepp om den egna dynamiken. I stället för att stirra oss blinda på den lilla topp av isberget som skjuter upp över vattenytan, och gång på gång krocka in i den osynliga undervattensisen, kan vi ta oss ner under ytan och få syn på ismassan i hela dess bredd och djup, och på det sättet navigera förbi den.

Den enskilt kraftfullaste intervention vi kan ta till för att utveckla mänskligt samarbete är därför *metarefleksion*, gemensam utvärdering av den kontext där samarbetet sker. Metarefleksion – som organisationsforskarna Henning Bang och Thomas Nettet Midelfart i en omfattande metastudie identifierade som en av de viktigaste fallgroparna (när den brister) respektive framgångsfaktorerna (när den förekommer i tillräckligt mått) för ledningsgrupper, men samma sak gäller för alla mänskliga system – är den konkreta gemensamma handling som hjälper oss att börja ta steget från systemblindhet till systemseende.

Införandet av metarefleksion, kollektiv mentalisering, i ett mänskligt system motsvarar det som psykologen Paul Watzlawick och hans medförfattare, i den klassiska boken *Change* från 1974, beskrev som *second-order change*, förändring av andra ordningen. Så länge vi befinner oss inuti ett system, inneslutna i och bundna av dess lagar, är vi hänvisade till att försöka åstadkomma förändring

på systemets egna villkor, det vill säga *first-order change*, förändring av första ordningen. Utmärkande för våra försök att åstadkomma förändring av första ordningen är att de har begränsad eller till och med motsatt effekt: vi verkar innanför systemets ramar, i enlighet med dess egen tvingande logik, och allt vi gör – också i syfte att förändra systemet – tenderar samtidigt att förstärka det. Möjligheter till transformerande förändring – förändring av andra ordningen – uppstår när vi ställer oss utanför systemet och betraktar det i sin helhet, från en position av klaggörande distans..

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att vi människor, trots att vi är systemvarelser som Barry Oshry säger, samtidigt i vårt allmänmänniska tanke- och känslomässiga defaultläge är blinda för de system vi ingår i och hur de påverkar oss och andra. Ur denna systemblindhet uppstår de dysfunktionella och destruktiva symtom som försvårar eller raserar möjligheterna till kreativt mänskligt samarbete. Vi tar saker personligt som egentligen handlar om systemets dynamik; vi fastnar i vårt eget begränsade, och personaliserande, perspektiv och förmår inte ta in andras; vi vågar inte säga vad vi tycker och tänker, eller kommunicerar på sätt som inte är funktionella (till exempel när vi bekämpar olikhet genom argumentation); och som en konsekvens av dessa och andra konkreta beteenden tar vi oreflekterat roll på sätt som försvårar eller omöjliggör utveckling och transformation.

Det finns emellertid, som en ständigt närvarande potential, utvägar ur dessa organisatoriska dödlägen. Vi kan, tillsammans, åstadkomma skiftet över i ”*system sight*”, som Oshry kallar det. Om vi gemensamt får syn på systemet, och kontexten, och börjar ta roll medvetet utifrån vad systemet behöver av oss, så börjar också den systemiska dynamiken förändras. Vi blir medvetna om att den friktion och de motsättningar som har uppstått är systemiska och inte personliga, att vi har agerat på förutsebara och lagbundna sätt och låsts in i en begränsande systemberättelse. Det raserade eller uteblivna partnerskapet i olika samarbeten mellan roller och hierarkiska nivåer framträder som typiska uttryck för systemberättelsen. Med klivet ut ur berättelsen kan vi i stället börja skapa förutsättningar för genuint partner-

skap – samarbetsrelationer mellan roller och systemnivåer som kännetecknas av respektfull ömsesidighet, och som stärker båda parter och systemet som helhet. Vi är inte längre i händerna på de systemiska processerna – lite som i Trollkarlen från Oz när Dorothys hund Toto drar undan skynket och trollkarlen plötsligt står där, avslöjad. Vi blir systemlitterata, börjar kunna ”läsa” systemet vi ingår i och de krafter som verkar inom det.

Systemseendet har stor potential att frigöra den mänskliga skaparkraften, som Oshry konstaterar:

Våra hjärtan och sinnen formas av strukturen och processerna i de hela system som vi är en del av. Till dess att vi känner igen och lär oss att arbeta med denna realitet i vår tillvaro lär vi fortsätta att åsamka oss själva, våra system och andra system skada. Så länge vi är blinda för fenomen som uppträder på övergripande systemnivå är vi i händerna på dem; det är först när vi ser och förstår dessa fenomen som vi kommer att kunna skapa sunda och hälsosamma system för mänskligheten som helhet. [...] Utveckling av systemiskt seende – och de möjligheter det seendet öppnar för att skapa förnuftiga, hälsosamma, kreativa och mindre destruktiva mänskliga system – utgör en värdig utmaning för oss människor och ett kliv uppåt på den evolutionära stegen.

För att mänskliga system ska utvecklas och transformeras krävs just att de blir *sedda*, mentaliserade om – det gäller för spädbarn, och det gäller lika mycket för arbetsgrupper och team, liksom för hela organisationer och samhällen. Metareflekton, eller utvärdering, av ett mänskligt samarbete (ett enskilt möte, ett samarbetsprojekt som löper över tid, ett genomförande av en ny verksamhetsövergripande strategi, etcetera) innebär att vi som tillsammans ingår i systemet ställer oss utanför det och betraktar det för att bättre förstå systemet som helhet och vår egen del i det. Vi får syn på vad som fungerar och vad som inte fungerar, vad vi behöver göra annorlunda.

Ljuset slås på, systemet blir synligt i hela sin komplexitet, frihetsgraderna ökar. Utveckling och transformation blir möjliga.

Litteratur:

- Agazarian, Y. (2005). *Systems-Centered Therapy for Groups*. Karnac Books.
- Agazarian, Y.M., Gantt, S. P. & Carter, F. B. (2021). *Systems-Centered Training: An Illustrated Guide for Applying a Theory of Living Human Systems*. Routledge.
- Bang, H. & Midelfart, T. N. (2017). "What Characterizes Effective Management Teams? A Research-Based Approach", *Consulting Psychology Journal*, vol. 69, no. 4, s. 334-359.
- Duschinsky, R. & Foster S. (2021). *Mentalizing and Epistemic Trust: The Work of Peter Fonagy and Colleagues at the Anna Freud Centre*. Oxford University Press.
- Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report 2022*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Oshry, B. (1999). *Leading Systems: Lessons from the Power Lab*. Berrett-Koehler Publishers.
- Oshry, B., (2007). *Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life*. Berrett-Koehler Publishers.
- Sinek, S. (2014). *Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't*. Portfolio/Penguin.
- Tomasello, M. (2009). *Why We Cooperate*. MIT Press.
- Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution*. W. W. Norton.
- Wennerberg, T. (2013). *Själva och tillsammans: Om anknytning och identitet i relationer*. Natur och Kultur.

Kontakt:

Tor Wennerberg,
organisationspsykolog
E-post: tor.wennerberg@indea.se