

Varför gör vi om samma misstag om och om igen?

Gunnar Lager och Bert Skagerberg

VisVires Coaching AB

Finanskrisen är inget nytt påfund

Orsaken att vi tar upp denna fråga är inte att genomföra en analys av den pågående finansiella krisen men vi kan inte undgå att slå av likheterna med den djupgående depressionen som började på Wall Street och snabbt spred sig över hela världen. Den stora Depressionen lika lite som den nuvarande krisen var någon plötslig företeelse. Den stora Depressionen kom i omgångar under en period av flera år och nådde sin absoluta botten i början av 1933. USA hade emellertid redan under tidigt 20-tal en omfattande depression. Denna tidiga depression kurerade sig så att säga själv genom att löner tilläts sjunka för att anpassa ekonomin. En smärtsam men fungerande process. Vid den stora Depressionen initierade president Herbert Hoover kraftfulla politiska interventioner med syftet att hålla uppe lönerna och mildra depressionens inverkan. Resultatet blev emellertid det motsatta. Depressionen fördjupades och förlängdes till att vara under ett decennium. Då liksom nu var den Amerikanska ekonomin motorn i världsekonomin och depressionen spreds över hela världen och skapade politisk instabilitet med grgrund för politiker såsom Adolf Hitler.

President Herbert Hoover bemötte alltså en massiv konjunkturedgång med politiska medel. Han använde hela den arsenal av "upplysta" regleringar som var på modet just då. Resultatet av att hålla den nominella lönenivån uppe blev en 25-procentig arbetslöshet, en utslagning av företag samt nedgång i produktion och investeringar av aldrig tidigare skådat slag. Regleringar för att hålla lönenivån var konstlat hög, för att manipulera priser på ränta och jordbruksprodukter, för att stänga ute invandrare och tillhandahålla billiga krediter, offentliga arbeten, tull- och skattehöjningar, ovilja att skära de offentliga utgifterna för att minska budgetunderskottet — Allt prövades för första gången i full skala med ödesdiga konsekvenser.

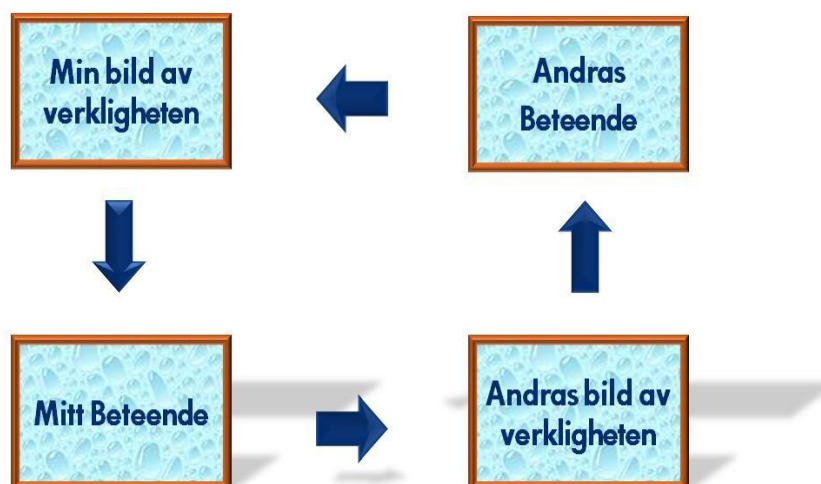
Dessvärre är det ganska lätt att känna igen den stora depressionens beteenden i en hel del av de åtgärder och regleringar som är på väg att införas idag för att korrigera pågående finanskris, som t.ex. interventioner och gigantiska statliga bidrag med olika kontrollstrukturer för att rädda den Amerikanska bilindustrin. Vi har här ingen intention att ge råd om vilka insatser som skall göras utan är snarare intresserade av att fokusera på det faktum att vi nu med full kraft är på gång att göra om samma fel igen trots att omfattande kunskap om vad som gick fel är lätt tillgänglig. Perspektivet hisnar – vilken slags politik eller världsomfattande konflikter kan bli konsekvensen? – Varför är vi inte beredda att lära oss av våra misstag?

De sju grundläggande globala felen

Chris Argyris fann efter ett stort antal möten och intervjuer med olika toppchefer i stora företag ett mönster varför ledarskap ofta fallerar. Argyris definierade vad som här fritt översatts till de sju grundläggande management felen (The seven worldwide errors).

1. Aktiviteter som har intentionen att öka förståelse och tillit är ofta kontraproduktiva och leder oftast istället till ytterligare minskad förståelse och tillit.
2. Det finns en tendens att klandra system eller andra för bristande beslutsförmåga.
3. Organisatorisk tröghet. Man föredrar att göra som man brukar. Nya idéer blockeras helst.
4. Vertikal dialog, särskilt när det gäller problem, är mycket begränsad i en organisation. I synnerhet uppåt.
5. Budget och ekonomisk verklighet anses oftast som ett nödvändigt ont
6. Människor agerar oftast inte rationellt, inte ens när det ligger i deras eget bästa
7. Den väl fungerande ledningsgruppen är en myt.

Dessa sju fel strider mot vad som kan betraktas som gott ledarskap. Väl underbyggd forskning visar att man hittar dessa fel i olika grad i så gott som alla organisationer. Man frågar sig då varför väl utbildade människor, utan undantag, även du och jag, tenderar att hamna i detta beteende om och om igen? Argyris förklarar att detta beteende har sitt upphov i vad han kallar **defensiva mönster**. Defensiva mönster handlar om hur vi uppfattar vårt eget och andras beteende. Vårt beteende handlar mycket om vilka filter och metaprogram, vi kan kalla det regler, som hjärnan byggt upp genom uppfostran, erfarenheter etc. Det är viktigt att notera att mitt beteende inte är detsamma som min bild av verkligheten. Mitt beteende är starkt påverkad av dessa regler. Andra formar sedan deras bild av min verklighet genom att läsa av mitt beteende. Deras beteende formas i sin tur av deras unika uppsättning regler osv.



Figur 1. Beteende och verklighetsuppfattning

Vi brukar skratta åt denna effekt i den välkända leken (ofta vid juletid) där man viskar ett meddelande i örat på en person som därefter försöker passa det han/hon hört vidare genom att viska meddelande till nästa person. Det brukar inte ta särskilt många steg innan budskapet är helt förvrängt. Alla har m.a.o. en unik uppsättning regler som

styr vårt beteende och som vi även använder för att tolka andras beteenden. Denna uppsättning kallas för handlingsteori (eng. theory-of-action). Vi har oftast en helt annan uppfattning om hur vårt beteende och våra tolkningar ser ut än hur de verkligen är. Argyris kallar de regler som vi i realiteten använder oss av för theory-in-use och menar att de för det mesta är utformade för att uppnå fyra mål;

- att uppnå ensidig kontroll,
- att maximera "vinnande" och minimera "förlorande",
- att undertrycka negativa känslor och
- att bete sig så rationellt som möjligt i fråga om att uppnå önskade mål.

Den underliggande orsaken till dessa regler blir så starka är att de används för att undvika att vi;

- blir generade,
- känner oss hotade,
- känner oss sårbara eller
- rent av uppfattas som inkompetenta

Allt lärande innebär därför att reglerna som styr vårt beteende måste utmanas. Rädslan för att bli generad blir då ofta mycket stark och tar överhanden av vårt beteende. Den som känner sig hotad i det här läget riktar gärna uppmärksamheten på andra och skyller ifrån sig. På så sätt hamnar vi undermedvetet i ett beteende som lätt ger upphov till de sju globala felen.

Den som uppmuntrar till ett ökat lärande måste alltså bryta igenom dessa regler och det är inte så konstigt att en sådan person ofta blir attackerad och anses vara besvärlig. Den lärande organisationen är alltså mycket svårare att införa än vad man först kan tro. Argyris menar vidare att organisationen för att verkligen bli lärande måste uppnå en nivå där alla uppmuntras att ifrågasätta sitt beteende och där alla ser det som ett tillfälle till lärande när någon ifrågasätter det man gör, inte som en misstroendeförklaring. Det senare är tyvärr allt för vanligt.

Argyris sammanfattar ovan sagda elegant i sin handlingsteori med följande definitioner:

Uttalad teori (espoused theory) – antaganden, värderingar och strategier som jag förespråkar och som jag tycker jag lever efter (som jag kan berätta om)

Använd teori (theory –in-use) – antaganden, värderingar och strategier som faktiskt tar form i mina handlingar (som jag kan sluta mig till genom observation och reflektion)

Lärande – när NYA antaganden, värderingar och strategier omsätts i handling

I praktiken innebär detta att organisationer spontant utvecklar försvarsmekanismer i form av policies, guidelines etc för att undvika obehagliga överraskningar, pinsamheter eller hot. Patetiskt nog åstadkommer sagda mekanismer oftast just det motsatta, organisationen blir väldigt känslig för obehagligheter, överraskningar etc. genom att man effektivt även blockerar lärandet. En obehaglig konsekvens är att organisationen omedvetet fostrar och t.o.m. belönar vad Argyris kallar **skicklig inkompetens** som innebär:

- Handlande på ett sätt som i praktiken skapar icke avsedda konsekvenser
- Dölj de negativa konsekvenserna
- Dölj det faktum att man döljer dem

Ett sätt att åstadkomma skicklig inkompetens är att snabbt omdefiniera ansvar och befogenheter så fort man riskerar att bli synad. Ett exempel på detta är upprepade omorganisationer. Det är ett effektivt sätt att undvika alla risker eller hot att varsebli egen eller andras skam och skuld. Emellertid är det givetvis kontraproduktivt för organisationens effektivitet och resultatfokus. Argyris kallar detta fenomen som är ytterst vanligt för **Fancy footwork**.

Var hittar man defensiva mönster?

Svaret är enkelt, överallt. Det enklaste är att börja med sig själv. När avfärdade jag senast en ny idé med "så gör vi inte på den här arbetsplatsen ..." eller hur reagerade jag senast när mitt sätt att arbeta blev ifrågasatt. Blev jag glad för att någon är intresserad av att lära sig vad jag gör och eventuellt hitta förbättringar ... eller skyllde jag ifrån mig eller rentav blev aggressiv. Jag talar inte om eller ens tänker på hur jag kan göra saker bättre. Det i sig själv är generande eller rent av hotande vilket gör det lite obehagligt att göra sådana reflektioner.

Vi ser och hör dagligen om defensiva mönster utan att identifierar dem. Vi har redan nämnt den pågående finanskrisen. Nedan följer några exempel där vi har identifierat kraftfulla defensiva mönster. Vi överlåter till läsaren att avgöra hurvida vi är ute och cyklar eller inte. Vi kan i varje följande fall identifiera flera av de sju globala felen.

Energisnåla bilar. Varför "upptäcker" man nu, en bra bit på 2000-talet, behovet av energisnåla bilar baserade på el eller hybrid teknologi? Hur kan ett koncept som stadsjeepar vara så populärt? Vad lärde vi oss egentligen av den stora energikrisen under tidigt 70-tal. Vi hade t.o.m. bensinransonering i Sverige. För mer än 30 år sedan var debatten intensiv om alternativa energikällor som el.

Vårdval Stockholm. Syftet med reformen var att skapa valfrihet, dvs att mer eller mindre fritt kunna välja vårdgivare efter behov. Systemet fungerar kanske så länge man är frisk. När du redan är gammal och/eller sjuk är valfriheten mycket begränsad. Du är nämligen ingen attraktiv kund längre.

Bikupan och Försvarsmakten. Samarbetet mellan Bikupan och Försvarsmakten runt "värderingar som styrmedel" blev nyligen utsatt för det berömda "media-drevet". Intressant nog startade publiciteten egentligen runt själva upphandlingsrutinen i Försvarsmakten men gick snabbt över till att handla om själva projektet i sig. Varför? Kan ni liksom vi se ett antal defensiva mönster och ett flertal av de sju globala felen?

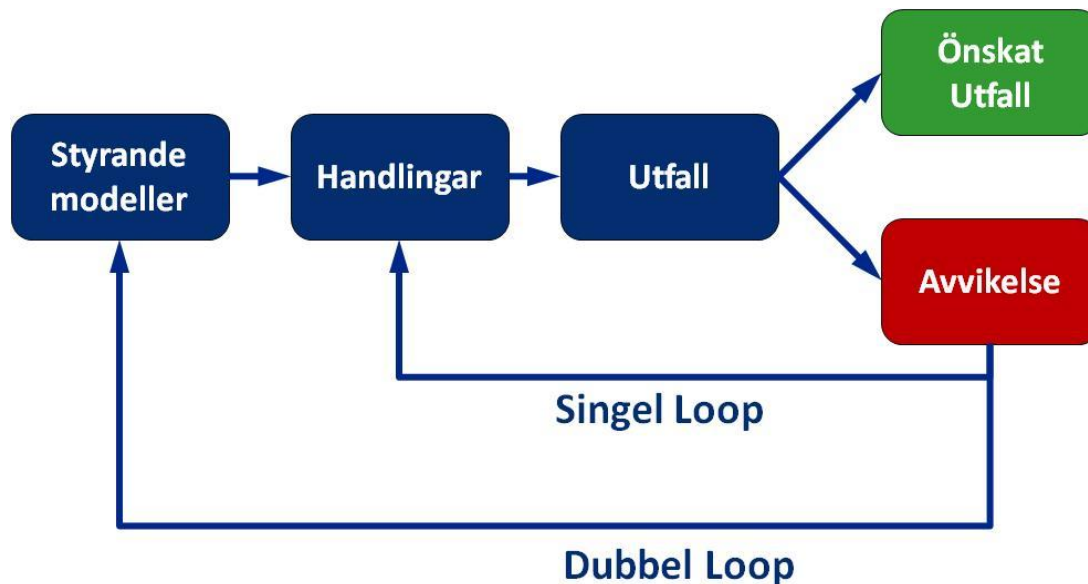
Vad kan man göra för att bryta defensiva mönster?

Konsekvenserna av defensiva mönster är som redan nämnt:

- Blockering av lärande
- Ineffektivitet (förlorat fokus på resultat)
- Vanmakt, bristande tillit och besvikelse
- Onödiga risker som orsakar incidenter, olyckor och inte minst destruktiva handlingar

Kan man ta sig ur defensiva mönster. Svaret är ja, men det krävs mycket arbete och framförallt starkt ledarskap. För att lyckas måste man nämligen vara öppen för att analysera och erkänna sina egna tillkortakommanden. Det behövs en kultur där det är OK att ifrågasätta och att bli ifrågasatt utan kländer. Det behövs en kultur med attityden "Jag är Ok och du är OK". Många globala fel blir (med tiden) designade system och är därför mycket svåra att komma åt med enkelutvärdering. Det räcker alltså inte med en enkel loop av utvärdering, en extra loop av utvärdering måste till där man ifrågasätter

de styrande modellerna själv. Detta blir extra besvärligt eftersom enligt systemteorin påverkar man systemet självt så fort man observerar sitt system. Kort sagt jag blir själv en del av problemet.



Figur 2. Lärande i enkel respektive dubbel loop

Vi rekommenderar följande sekvens för att bryta defensiva mönster:

1. Beskriv **önskat tillstånd** så exakt det går genom noggrant formulera var vi står när vi har uppnått det vi strävar efter. Beskriv på samma sätt vad vi står idag – **aktuellt tillstånd**. Vad blir konsekvenserna när vi uppnår önskat tillstånd. Beakta skillnaden/problemet ur olika perspektiv, ta reda på vem som äger problemet respektive lösningen på problemet. Hur angeläget är det att lösa problemet? Vilket motstånd finns mot en lösning?
2. Ta reda på hur problembeskrivning hänger ihop med de inblandades beteende och påvisa detta för dem. Observera att detta kan vara mycket riskfyllt när defensiva mönster dominerar organisationen.
3. Hjälp (coacha) de inblandade till ett förändrat beteende som underlättar problemlösningen
4. Försök att ändra upphovet till defensiva mönster på systemnivå, dvs var öppen för att ändra regler- och styrmodeller för att "designa bort" defensiva mönstret

Sammanfattning

Vi har här endast gett ett litet smakprov på hur vi mer eller mindre medvetet påverkas av defensiva mönster i vår vardag. Defensiva mönster utgör ett stort hinder för lärande och utveckling. Defensiva mönster är svåra att bryta, att endast påtala förekomsten stärker samma mönster. Vi ser dagligen effekter av detta i vår coaching verksamhet.

Detta var avsett som en aptitretare och vi kan erbjuda fördjupad förståelse och kunskap via vår verksamhet i Visvires (www.visvires.se). Om någon önskar denna text med litteraturlista skickar vi gärna en sådan på begäran per e-mail. Kontakta då bert.skagerberg@visvires.se.