

## TIDSANDAN SKENAR?

Jag har avsiktligt försett denna artikels rubrik med ett frågetecken. Det är oerhört svårt att veta något säkert om tidsandan i den epok man lever i. Jag är i min tid och tiden är i mig. Jag är nedsänkt i min tid som fisken i vattnet, utan att egentligen kunna uppleva den, eftersom jag saknar avstånd till den och följaktligen perspektiv.

Därav frågetecknet. Ta det som att jag uttrycker en hypotes och fundera på om du tycker den stämmer.

Den s.k. Fyrrummaren ger mig möjlighet att fatta mig kort, när jag preciserar det fel i tidsandan jag syftar på.


(se bifogad figur)

Felet är att Nöjdhet har kommit att uppfattas som något negativt.

När vi presenterar Fyrrummaren – vi, lika med min samarbetspartner Bengt Lindström och jag liksom det drygt hundratal organisationskonsulter som är medlemmar i det nätverk vi byggt upp gemensamt – gör vi det alltid genom delaktighet. Deltagarna skapar i själva teorin utifrån sina personliga erfarenheter. Fyrrummaren ser till en början ut som en teori om personlig förändring, detta innan den ”översätts” till en teori om organisationsförändring (egentligen förändring i ett system, vilket som helst).

Alla grupper kan detta, verkar det som, och alla bygger upp ungefär samma teori. Förfaringssättet har en häpnadsväckande repeterbarhet. Den enda förklaring jag kan se är att denna förändringskunskap är en gemensam erfarenhet, något ”alla vet”, åtminstone latent. Hos åtskilliga är bilden kanske ofullständig, men den låter sig lätt kompletteras, när den sammanställs med andras pusselbitar. Vad jag har upptäckt är ungefär ”framkallningsmetoden”.

När en Nöjdhet, av vad slag som helst, har gått förlorad, vidtar ett skede av Censur, när vi försöker låtsas som om ingenting hänt, som om vi alltjämt var nöjda. I ett skede av Förvirring kämpar sedan det gamla, som gått förlorat, inom oss med det nya, som ännu inte utkristalliserat sig. När vi ger upp det gamla – en upplevelse som känns som en ”liten död” – kan det nya utkristallisera sig som möjlighet, som vision. Detta är skedet av Inspiration/Förnyelse. Om vi lyckas förverkliga möjligheterna, tillräckligt mycket av dem, kan vi komma tillbaka till en ny Nöjdhet, en som förhoppningsvis är rikare än den gamla, åtminstone på några sätt.

När Fyrarummaren byggs upp på detta sätt avtecknar sig också ett magnifikt både/och: det önskvärda är både Nöjdhet och Inspiration/Förnyelse. De upplevs lätt som motstridiga, som om de stod konflikt med varandra, men de är på intet sätt oförenliga, ehuru det kan se ut så i själva krisen (i ”minuslägena” Censur och Förvirring). Tvärtom: i det goda livet liksom i den goda organisationen växelverkar de och förstärker varandra.

När vi utbildar på Fyrarummaren presenterar vi en syn på den goda organisationen som går ut på att den kännetecknas av både Nöjdhet och Inspiration/Förnyelse. Till organisationen ställer vi frågorna: Hur öka nöjdheten i organisationen? Hur öka dess Inspiration/Förnyelse? Hur minska censuren i organisationen? Hur minska dess Förvirring?

Eller i symbolisk förkortning:


Det är samma sak med det goda livet. Dels känns det någorlunda bra som det är, dels innehåller det framtidsutsikter som inspirerar.

Ett liv utan nöjdhet är ohållbart. Det vore ett liv utan vila, där jag oavbrutet gör avkall på nuet och sträcker mig mot en definitionsmässigt osäker framtid, som det till yttermera visso är tveksamt om jag skulle förmå njuta av, om/när den förverkligades. ”Kom ihåg”, skrev Marcus Aurelius, den gamle romerske kejsaren, i sina Självbetraktelser, ”att en människa lever bara i detta närvarande ögonblick, och att resten av hennes liv är antingen förflutet eller också osäkert.”

Detta torde inte undgå någon som är med om att bygga upp Fyrarummaren genom delaktighet. Men lika självklart är det, trots osäkerheten, att ett liv utan framförhållning är ohållbart. Jag är tvungen att tänka på morgondagen, eftersom jag troligtvis vaknar i morgon också och helst då inte oförberedd. Att vara människa är att leva nu men komma ihåg vem jag var igår och handla med tanke på vem jag vill vara i morgon.

Emellertid är detta magnifika både/och inte alltid enkelt att komma ihåg i praktiken. Tvärtom tycks det lätt gå förlorat. När det gör det uppkommer ett antingen/eller som är ungefär lika förrädiskt, oavsett om det är nöjdheten eller inspirationen som avprioriteras. Ordet ”vision” kan illustrera. Något har hänt med det. När jag var tonåring, på det hemska 1950-talet, var vision ett fult ord. Hade man visioner på den tiden var man inte riktigt klok, ungefär. Men nu är visioner höggradigt OK. Man *ska* ha visioner, annars är man ... tja, fyll i själv vad du kommer att tänka på.

Ett vanligt fel i förändringsarbete i organisationer är att man inte *börjar med nöjdheten*. Vad tycker vi är bra som det är? Vad är vi nöjda med? Vad vill vi följaktligen *inte* förändra?

Vilket sistnämnda är lätt hänt, helt oavsiktligt, om den frågan glöms bort. Rädslan att så ska ske åstadkommer också en stegrad ångest i förändringsarbetet. En i princip onödig men i praktiken lätt förklarlig ångest, som i sin tur åstadkommer förändringsmotstånd.

Den negativa synen på Nöjdhet bygger på en sammanblandning mellan Nöjdhet och Censur. Censuren är farlig, ingen tvekan om saken. Den är farlig i egenskap av ett *ogenomtänkt* försvar av det som är ”gammalt och fornt”, ett aldrig ifrågasatt önsketänkande, ”groupthink”, etc. Men något jag ärligt kan nöjdförklara mig med är nödvändigt.

Fyrarummaren kan presenteras utan att man bygger upp teorin genom delaktighet, bara genom att man ”ritar och berättar”. Jag har svårt att ha något emot detta: jag gör det ju själv i den här artikeln. Det skapar också igenkännanden och aha-upplevelser. Men tyvärr kan då också missuppfattningar smyga sig in, vilka speglar tidsandans ”missvisning” i stället för att korrigera den.

I själva verket samspelar den nödvändiga nöjdheten med inspiration/förnyelse. Att utvecklas är naturligt. Nyttänkande är naturligt. Växande är naturligt. Men det kan och måste ske i växelverkan med vila.

En framförhållning är nödvändig, men det är lika nödvändigt att ha realistiska mål idag.

Hur blir man nöjd, som individ eller som organisation? Genom att ha realistiska mål och uppnå dem.

Hur blir man inspirerad, som individ eller som organisation? Genom att ha en vision, lika med en föreställd framtid, som man dras emot. Individerna inspireras av sin livsidé, organisationen av sin verksamhetsidé. En organisation inspireras av en vision alla är delaktiga i, en individ på analogt sätt av en vision som engagerar så stora delar som möjligt av den helhet personligheten är.

Det goda livet förutsätter, liksom den goda organisationen, i själva verket en ständig avvägning i uppmärksamheten, ögonblick för ögonblick, mellan då, nu och sedan. Den avvägningen kan aldrig bli perfekt. Men den kan bli tillräckligt bra.

Nu tillbaka till den (hypotetiskt) skenande tidsandan. Jag har i denna artikel lagt tonvikten på att definiera vad jag menar i hopp om att skapa en djupförståelse. Tidsandan skenar om och i den utsträckning den önskvärda jämvikten mellan Nöjdhet och Inspiration/Förnyelse har gått förlorad i alltför många personers och alltför många organisationers liv.

Med utgångspunkt från min definition kan du själv leta efter tecken på detta. Gemensamt ser vi mer, mycket mer än jag kan göra ensam. Ett exempel bara.

Utbrändhet är antagligen ett av de mest flagranta symptomen på en skenande tidsanda. De utbrända har brist på nöjdhet och har karakteristiskt haft det en tid utan att märka det; de har censurerat symptomen.

En personlig kommentar visar vad jag menar:

Fyrarummaren... har fått mig att se hur jag faktiskt är en av dem som föraktar nöjdheten, många gånger mer än censuren. Brist på nöjdhet har varit mitt stora mål under min uppväxt och tonårstid. "Jag vägrar bli som dom!" Men nu plötsligt förstår jag hur jag ska hantera kopplingen mellan risken att bli utbränd med min outsidersperson. Så länge jag föraktar nöjdheten, hos andra men framförallt hos mig själv, är risken stor att jag glider ner i utbrändhetens grav. Jag blir som dom. Men nu har jag en enorm möjlighet, om jag lär mig att nöjdförklara mig, om jag förstår i min själ och mitt hjärta att jag likt en idrottsman eller en målarfärg måste vila mellan varven, så kan jag fortsätta att vara jag och inte behöva bli som dom.

Några organisationer är mer utbrändhetsdrivande än andra, antagligen av analoga skäl.