

Etik och säkerhet

Under senare år har svenskarnas förtroende för sina folkvalda representanter, för myndigheter och företagsledare fått den ena knäcken efter den andra.

Media har jagat personer som fifflat eller företag som inte skött sin säkerhet eller miljö – ibland utan orsak men ofta med saklig bakgrund. Kommissioner har kommit och gått.



Hur är det möjligt för makthavare att mygla och manipulera? Hur kan företag börja tumma på sina egna regler och normer och riskera säkerheten? Hur kan en företagsledning acceptera att hot och trakasserier sprider sig i organisationen?

Vi ska titta på några vanliga situationer och tolka dem med hjälp av Grid-modellen. Vi ska också se hur man kan förbättra kultur och ledarskap.

Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filipinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

Lagomkulturen

I *Grid-modellen* ligger 5,5-ledarskapet mitt i rutmönstret, dvs man försöker balansera inriktning på resultat med inriktning på människor. De psykologiska drivkrafterna bakom denna kompromiss-stil är önskan att vara populär och rädsla för att vara utanför. Man försöker hålla sig till regelboken och få ett gott anseende bland sina kolleger.

Om den här kulturen sprider sig kommer organisationen att kännetecknas av att man gör som man alltid har gjort, och att man ständigt försöker kompromissa mellan människors behov och kraven på resultat. Kulturen skapar en "laganda", som blir en klubb för inbördes beundran och som inte tolererar negativitet eller självkritik. Att vara accepterad som en i gänget blir ett självändamål. Denna lagomkultur kan mycket väl fungera bra under flera år, men i en marknadsekonomi kommer ett 5,5-företag slutligen att gå under.

Det politiska systemet är i grunden en 5,5-kultur, med demokratiska majoritetsomröstningar som främsta kännetecken. Men de politiska ledarnas strävan att vara populära får med tiden negativa effekter. När man ger efter för frestelsen att börja tänja på etiska normer kommer det att sprida sig eftersom "alla gör så". Kulturen hindrar att någon ställer sig upp och ifrågasätter det som sker. Beteendet blir en norm som accepteras och som ingen vågar ifrågasätta. Det sprids djupare och djupare i leden.

Ett kärnkraftverk är ett annat intressant exempel. Arbetet är oerhört kringgärdat av regler och bestämmelser, ofta så mycket att de anställda känner sig snärjda. Regelverket styr varje handgrepp och kreativt tänkande försvåras. Det kan bli viktigare att följa reglerna än att göra rätt. Det ständiga säkerhetstänkandet kan börja avtrubbas. Detta blir grogrund för en 5,5-kultur där man glömmer det konstruktiva ifrågasättandet: Har jag/vi gjort rätt här?, Finns det något ytterligare sätt att öka säkerheten?, Vågar mina medarbetare verkligen komma med kritik? etc.

Paternalistkulturen

Paternalisten betecknas PAT i *Grid-modellen* (ligger utanför de fem grundstilarna). Det betyder att personen är inriktad både på resultat och på människor — men på ett *additivt* sätt. Ofta välmenande och mycket duktig uppträder paternalisten som en uppfostrande far/mor

som vill sina underställda väl men kräver att de följer ledarens direktiv. De som inte gör det blir talade tillrätta "så att man förstår varför man hade fel" och fogar in sig i ledet (eller lämnar organisationen). De som håller med ledaren blir belönade på olika sätt. Drivkrafterna bakom paternalistens agerande är önskan att bli beundrad och vördad och samtidigt en rädsla för att bli förrådd.

Vad blir följderna av denna ledarstil? Så länge ledarens kompetens är tillräcklig för jobbet kan hans/hennes patriarkat fungera bra. Det som emellertid händer är att de underställda blir mer och mer "klonade" till ledaren: de kommer att uppträda likadant, de kommer att föra fram samma uppfattningar, de blir kort sagt kopior. De blir ja-sägare som följer med utan att ha egna uppfattningar och kreativiteten stryps. Ledaren får bara instämmanden och kommer att mer och mer tappa kontakten med verkligheten. Beslut grundar sig så småningom på felaktiga underlag. Samtidigt gör ledarens arbetssätt (maktutövning och skapande av skuld känslor) att ingen kan eller vågar ifrågasätta situationen. När den blir ohållbar måste någon utomstående gripa in och eventuellt gå bakom ryggen på ledaren. Paternalisten blir oerhört sårad: "Hur kunde dom göra så här mot mig? Jag som gjort dem till det de är."

Två exempel på toppnivå för några år sedan visar tydligt vad som händer: PG Gyllenhammar i Volvo och Margaret Thatcher i Storbritannien. Sigvard Marjasin är också ett bra exempel: han ville tituleras "landshövdingen" (vördnad) och hans ekonomichef sade i en intervju: "Vad kunde jag göra, han var ju chef" (makt).

Ökad kontroll hjälper inte

I både 5,5-kultur och paternalist-kultur saknas självrannsakan. I 5,5-kulturen förlitar man sig på regler eller tänjer på de etiska eller säkerhetsmässiga normerna utan att någon vågar ifrågasätta av rädsla för att bli utsluten ur "gänget". I paternalist-kulturen är paternalisten den som beslutar allt, och efter en tid omgiven av ja-sägare tappar han/hon kontakten med verkligheten.

Vad gäller kärnkraftverken vill Statens Kärnkraftsinspektion ha ökad kontroll, fler regler och bestämmelser, dvs mer av en 5,5-kultur. Resultatet av Marjasinaffären blev bl a att myndigheterna ville få ökad kontroll av landshövdingarna och deras representation. Men kontroll fungerar bara i begränsad utsträckning. Den som vill undvika övervakning ligger alltid ett steg före de kontrollerande myndigheterna.

Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike

System, rutiner, kontroller, bestämmelser, kvalitet, kundrelationer osv blir aldrig bättre än individernas eget förhållningssätt till dem och kvaliteten på deras samarbete. För att förändra kulturen måste man både arbeta med individernas förhållningssätt, värderingar och attityder och med samarbetet i grupperna, dvs det vi brukar kalla team-building. Man måste också införa ett arbetssätt där man ständigt strävar att bli bättre genom att ifrågasätta nuet och undersöka vad som är möjligt. Detta kallar vi i Grid-metoden *konstruktiv kritik*.

Konstruktiv kritik

Vad innebär då konstruktiv kritik? Det vi vanligtvis menar är den uppföljning man gör då ett projekt avslutas; man går igenom projektets/produktens kvalitet, om tidplanen hållits mm. Denna typ av *konstruktiv kritik efter* kan vara bra för lärandet inför nästa projekt, men kan inte påverka det som redan gjorts.

Konstruktiv kritik ska göras i början av ett projekt eller en beslutsprocess. *Konstruktiv kritik före* betyder att man definierar målet och ser till att alla är införstådda med det, undersöker om man har behövliga resurser, bestämmer vilket arbetssätt som ska tillämpas, hur tidplanen ska läggas, vilka som bör vara med, vilka checkpunkter som ska läggas in, osv.

Konstruktiv kritik under innebär att man vid fastlagda checkpunkter undersöker om man uppnått det som planerats och om man behöver ändra arbetssätt, planer eller

mål/delmål. Den spontana konstruktiva kritiken innebär att alla medverkande känner ansvar för att reagera under samarbetets gång om man upplever att man är på fel spår, att någon påverkar projektet i fel riktning, att konflikter blir destruktiva etc, men också ger positiv återkoppling då man gör ett bra jobb. Denna konstruktiva kritik bygger upp teamwork och ger synergi. Den är avgörande för besluts kvaliteten och gör att man tidigt upptäcker om man arbetar på fel sätt så att man får möjlighet att ändra inriktning.

Detta kan tränas genom att i övningar få insikt om hur viktigt en ständigt pågående konstruktiv kritik är för besluts kvaliteten, säkerhet och etik. Man kan bevisa att om man tillämpar konstruktiv kritik blir besluten bättre än vad varje individ skulle kunna åstadkomma. (Inte ens en kompetent paternalist är bättre än den totala kompetensen hos hans/hennes arbetsgrupp.) Träningen tar tid eftersom det handlar om att ändra attityder hos människor, vilket man inte gör på ett par dagar!

Nästa steg är att införa det här arbetssättet i befintliga arbetsgrupper och att öka allas öppenhet, tillit, lyhördhet, tydlighet och delaktighet. Detta kallar vi team-building eller grupp utveckling. Resultatet av team-building är att man ständigt rannsakar sitt samarbete och ständigt strävar efter förbättringar. Vårdslöshet eller fiffel kommer inte att tolereras eftersom alla försöker integrera produktionens behov av konkurrenskraft, kvalitet, säkerhet och lönsamhet med mänskliga behov av självförverkligande, utveckling, stimulans och hälsa.

Per Engström

Grid International AB

Kungsposten 4A, 427 50 Billdal, Sweden ■ Tel 031-93 95 65 ■ Fax 031-91 42 46 ■ info@grid.se ■ www.grid.se
Sånekullavägen 48D, 217 74 Malmö, Sweden ■ Tel 040-611 26 24 ■ Fax 040-98 45 44 ■ info@grid.se ■ www.grid.se

Australien • Brasilien • Canada • Danmark • England • Filippinerna • Finland • Frankrike • Grekland • Holland • Indien • Irland • Italien • Japan • Malaysia • Mexiko • Norge • Pakistan • Polen • Spanien • Sverige • Thailand • Tjeckien • Turkiet • Tyskland • Ungern • USA • Venezuela • Österrike