

Frustration som symptom på ineffektivitet och ohälsa

Samtal i Kunskapsabonnemanget i Borlänge 14 juni 2013

Sammanfattning av Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Om våra samtal

Många förbättringsprojekt visar sig resultatlösa och kan till och med leda till motsatsen till det man avsett trots att man följt de mest kända och väl etablerade koncept man har kunnat finna, och anlitat de bästa konsulter och experter. Istället för att skapa entusiasm så skapar insatsen passivitet och hopplöshet. Detta är en väl känd erfarenhet. Man kan fråga sig hur detta kan komma sig. Det är uppenbart att den typ av benchmarking man har kunnat använda när det gäller rent tekniska frågor inte verkar fungera på samma sätt när det gäller vissa av dagens förbättringsprojekt. Den vanliga förklaringen till misslyckandet är "motstånd mot förändringar" eller "dåligt ledarskap" – men vad är det?

Vi har undersökt denna fråga. Vår erfarenhet har då visat att även den bästa plan och beprövade "koncept" kan bli orealistiska och misslyckas genom att beskrivningarna förminskar och negligerar vissa viktiga faktorer som vid den ursprungliga tillämpningen var av stor vikt men som inte tillräckligt väl har kunnat preciseras. För att göra förbättringsarbetet säkrare krävs det därför utforskande samtal för att om möjligt identifiera och precisera de möjligheter och hinder som man kan riskera att "tappa bort" när man vill kopiera eller tillämpa olika koncept eller förändringsmodeller som fungerat väl på andra ställen.

Genom vårt kunskapsabonnemang som inkluderar många erfarna medlemmar och forskare arrangerar vi utforskande samtal. Vi fördjupar i efterhand dessa samtal genom att reflektera över dem och i speciella texter försöka fånga sådana aspekter och exempel som var och en av oss sett som intressanta tillägg till den fråga som behandlats. Dessa reflektioner och uppslag från deltagarna publiceras på vår hemsida. Detta är en sådan reflektion.

Samtalet var ett försök att belysa frustrationens natur

Den 14.6 2013 hade vi inom kunskapsabonnemangets ram ett samtal i Borlänge. Samtalet motiverades denna gång av att vi som deltagare mött personer som vill och måste samverka inom ramen för ett koncept – ofta över organisations- och yrkesgränser – men som inte fått det att fungera. Vi misstänkte att blockeringen kunde tänkas bero av frustration. Vi ville därför genom vårt samtal utforska våra enskilda erfarenheter av detta och därmed få ett begrepp om frustrationens bakgrund och natur.

Utforskande samtal har en så bred ansats som möjligt. Detta skiljer dem från vad man i andra sammanhang rekommenderar – nämligen en styrning mot ett uttalat syfte och en fokusering på vissa på förhand preciserade aspekter. Det är istället önskvärt att det spontant kommer in så många olika uppslag och beskrivningar av kunskap och erfarenheter som möjligt.

Deltagarna i mötet i Borlänge 14 juni och deras tidigare erfarenheter av det aktuella temat

Bengt-Åke Wennberg

Bengt-Åke startade som organisationskonsult 1961. Han gjorde då traditionella organisationsutredningar och tidsstudier baserade på samtal och genomgångar med personalen. I slutet av 1960-talet dök det emellertid upp en annan typ av organisationskonsulter. Dessa engagerade sig i så kallad organisationsutveckling.

Organisationsutveckling byggde på tanken att möten och samtal medförde ett "lärande" som gjorde att nya och bättre organisationsstrukturer kunde "växa fram" genom möten och samtal om de aktuella organiseringsproblemen snarare än genom auktoritativa beslut uppifrån.

De alternativa och "nya" strukturer och erfarenheter som växte fram genom detta var ofta både mer effektiva och erbjöd en bättre arbetsmiljö än de gamla. Bengt-Åke engagerade sig därför tillsammans med Monica Hane i en förening som hette "Forum för psykosocial arbetsmiljö" för att påvisa hur den delaktighet, som de nya arbetsätten erbjöd, både var hälsosammare och mer produktiv.

Källor

Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, cylinderhuvuden och Monmtering av D12-motorn, Volvo lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å. (2003): Har vinsten ett pris. Om de osynliga kostnaderna för dagens stereotypa samtal om ledarskap och ekonomi. Abonnemangsrapport 96. Degerfors: Samarbetsdynamik

Monica Hane

Monica började redan i mitten på 70-talet forska om psykosocial arbetsmiljö. Hon påtalade tidigt en avgörande skillnad mellan stress och frustration. Stress har visat sig vara en konsekvens av en uppifrånstyrning och uppstår genom att man som utförare inte förmår uppfylla de yttre krav som ställs av "överheten". Lösningen på stressproblemet är då att minska belastningen och därmed överhetens krav. Frustration uppstår emellertid inifrån individen själv när man känner sig hindrad att bidra till ett gott resultat och till det man vill åstadkomma i samarbetet med andra. Frustration kan inte elimineras genom att minska belastningen – sådana åtgärder kan få motsatt verkan.

Bägge frågorna är förstås lika viktiga i en verksamhet. Den struktur som finns, det arbetssätt man använder sig av och den kultur som skapats kan således både ställa över-

måktiga krav och skapa stress men den kan också hindra människor att aktivt engagera sig i det samarbete som de menar är nödvändigt.

Monica medverkade till att Arbetsmiljöverket kunde utveckla inspektionsmetoder som uppmärksammade frustrationens betydelse till skillnad från de

metoder Arbetsmiljöverket då tillämpade, och som enbart fokuserade på stress.

Källor

Arbetsmiljöverket (2002): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Arbetsmiljöverket (2002): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Lars Bentell

I början av 1970-talet var frågorna om organisationsutveckling aktuella i Sverige. Sverige uppfattades till och med under en tid som demokratiskt föregångsland. Lars Bentell var engagerad i stålbranschen och försökte utveckla denna typ av tankegångar inom svensk järn- och stålindustri.

Lars byggde bland annat sitt arbete på erfarenheter gjorda av Roger Slater i USA som efter inspiration av Edward Deming under 1980-talet skapat ett mycket framgångsrikt arbetssätt i stålbranschen som han kallade Integrated Process Management (IPM). Tidsandan och den ekonomiska krisen i Sverige styrde emellertid tillbaka tänkandet till gamla etablerade tidsstudiemetoder.

Liksom många progressiva kvalitetssystem som byggdes upp vid denna tid är IPM inriktat på ett datadrivet styrsystem som gör det möjligt för medarbetarna själva att styra produktionsprocessen. Ett trix är då förstås att korrekt fånga och formulera de data som skall användas så att de lämpar sig för medarbetarstyrning och för gemensamma analyser. Arbetssättet skiljer sig här helt och hållet från gamla tiders tidsstudier

Just på detta område uppstod ett missförstånd när ideérna efter krisen 1990 skulle tillämpas i Sverige. De produktionsdata som dagens kvalitetssystem – ISO etc. – bygger på samma typ av datafångst som de gamla tidsstudierna. De är också huvudsakligen anpassade för en överordnad styrning genom att de skapar rutiner och regler som skall följas.

Därmed saknas en viktig förutsättning för IPM. Det påpekades ofta av både Deming och Slater att man inte fick missa medarbetarnas delaktighet, det vill säga den sociala sidan av det hela. Dagens fixering vid uppifrånstyrning gör att nuvarande kvalitetssystem – trots att de uttrycker ambitionen att medarbetare skall vara delaktiga – är av en helt annan karaktär än IPM.

Samtalen kring och om dessa kvalitetssystem skapar därför ofta frustration hos många som berörs av dem eftersom de bygger på olämpliga föreställningar om mänsklig rationalitet, blockerar äkta samarbetslösningar och reducerar medarbetarnas möjligheter att utveckla sin professionalitet.

Denna frustration kan enligt Lars inte upplösas med konventionella organisationsförändringar som fokuserar på stressfaktorer och auktoritära lydheidsförhållanden. Hantelandet av frustrationen kräver istället samtal som fokuserar på ömsesidighet och personligt ansvarstagande och därmed leder till mer realistiska överväganden om hur tillit och samverkan kan uppstå.

Källor

Slater R (1991): Integrated process management; a quality model. Boston: McGraw-Hill.

Södersved H (2000): Tio dagar med W E Deming för ledarskap. Kista: Expira Förlag

Jan Andersson och Katarina Olander

Jan Andersson fick som anställd på SSAB Tunnbrått AB i Borlänge ansvar för att integrera underhållsverksamheten i den ordinarie produktionen. Efter ett antal studiebesök på olika ställen i världen fastnade han för arbetsformer som liknade IPM.

En förutsättning för att projektet skulle lyckas var att det skapades "ordning och reda" i verkstaden. Utan ordning och reda kunde man inte "på golvet" synliggöra de produktionsdata som var nödvändiga för att operatörerna skulle kunna ta initiativ till att genomföra ett rationellt underhåll.

Genom "ordning och reda" växte helt nya, tidigare osynliga, underhållsmöjligheter och krav fram. Detta ledde i sin tur till att det blev naturligt för operatörerna att själva sköta en stor del av det underhåll deras egna maskiner krävde. Så skapades det så kallade TPU-projektet som redovisats i en särskild rapport.

För att genomföra projektet engagerades Katarina Olander, som då var anställd i Progress, en speciell enhet i företaget GR Sanering. GR-Sanering hade sedan länge genomfört olika sanerings- och rengöringsuppdrag på olika företag. GR-Sanering fann tidigt att en brist i deras affärsidé var att det relativt snart blev dags för ett nytt ingripande. Detta kändes otillfredsställande såväl för saneringsfirman som för kunden.

GR Sanering ansåg att ett sätt att öka effektiviteten både för GR-Sanering och kunden var att engagera chefer och personal hos sina kunder att själva medverka i underhållet och aktivt bistå saneringsfirman i rengöringen. För att förverkliga denna tanke skapades Progress.

Redan som anställd i GR-sanering hade Katarina Olander därför en inriktning som var väl förenlig med vad Jan Andersson åtagit sig att genomföra på SSAB Tunnbrått i Bor-

länge. Progress fick således hand om de förberedelser och den planering tillsammans med medarbetarna som krävdes för att förverkliga operatörsstyrt underhåll.

För att åstadkomma "ordning och reda" inriktade sig Jan och Katarina i hög grad på den sociala dimensionen i sina samtal med medarbetarna. En grundläggande fråga som måste belysas för att sprida deras erfarenheter har därför varit hur man skulle kunna bryta fixeringen vid HPR och hos alla berörda väcka det intresse och den motivation som krävs för att få till stånd det önskade samarbetet.

I den uppföljning som gjorts har vi gemensamt kunnat konstatera att de motivationsteorier som man vanligen refererar till i ledarskapslitteraturen bygger på dominansförhållanden där ledning och lydande är grundläggande utgångspunkter. Detta gör att man i sådana diskussioner har svårt att "fånga" de variabler, och göra de observationer som är viktiga, för att förstå och stödja en "äkta" delaktighet.

Källor

Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Jan Andersson och Ingrid Tapper

I arbetet med TPU visade sig Jan Anderssons erfarenheter som tränare av hundar och hundförare vara mycket värdefulla. Jan Andersson är engagerad i Svenska Brukshundsklubben som mentaldomare, bruksdomare och uppfödare. Ingrid Tapper är etolog (studiet av djurs beteenden) och liksom Jan Andersson engagerad som mentaldomare i SBK. Hon är också folkhögskolelärare.

Hon och Jan har ifrågasatt om dagens tävlingar, prov och tester gynnar en sund avel vad avser mentalitet. De menar, i enlighet med många andra tränare, att huvuddelen av proven följer regler som lydnadsklassen frammanar.

Lydnadsprov liknar numera allt mer dressyr – det vill säga den träning man utsätter djur för om man vill ha dem att göra konst. De har därför alltför få moment, och inte tillräckligt förfinade detaljer, om man jämför med bruksprov. Detta är negativt om man vill bidra till att allt fler hundar och hundförare engageras i viktiga tjänster i samhället, som exempelvis som ledarhundar, bombhundar, narkotikasök, identifieringsändamål etc. Ingrid och Jan menar således att det finns en dramatisk skillnad mellan operant lydnadsträning av dressyrkaraktär och sådan träning som fokuserar på samarbete och hundens egna naturliga förmågor att samverka med varandra och med människan.

Det är därför viktigt att socialt fungerande hundar och en träning av hundarnas sociala beteende premieras både i prov och i avel. Jan och Ingrid har dessutom konstaterat att hundar som inte fungerar väl socialt uppvisar frustrationsreaktioner som kan vara synnerligen störande i deras "arbete".

Hunden är således inte människans bästa vän för att den är så lätt att dressera utan för att den är så lätt att samarbeta med. Hundar som avlas och "uppfostras" av människor måste därför trots sina relationer med människan också lära sig att utveckla det naturliga flockbeteendet de etablerar med andra hundar. Människor som skaffar sig hund måste därför inte bara lära sig att vara ledare utan också flockledare på hundarnas villkor.

Om man som hundförare inte förstår skillnaden mellan det ena och det andra kan man möta många, som man tycker, oförklarliga reaktioner som är en följd av den frustration som uppstår när hunden inte får möjlighet att utveckla och använda sin sociala förmåga. Detta illustreras väl i TV-programmet "mannen som talar med hundar".

Ett skäl till Jan och Ingrids medverkan i samtalet i Borlänge är att liknande problem som de observerat i samspelet mellan människa och hund kan konstateras hos samspelet mellan människor i olika organisatoriska sammanhang, när människor inte förstår frustrationens natur och orsaker.

Petra Andersson

Petra Andersson bidrog i samtalet genom att vara ett "vittne från verkligheten". Hon hade varit med om flera organisationsförändringar och hade konkret erfarenhet av den frustration dessa medfört.

Bakgrundsinformation om sociala egenskaper och frustration

Människan är, liksom exempelvis hunden, ett flockdjur. Vi har djupt förankrade och nedärvda strukturer som gör oss sociala. Detta gör det intressant att jämföra människan som flockdjur med andra djur som flockdjur. Skillnaderna är förstås stora. Vad vi fokuserade på i resonemanget var att vi hade observerat att frustration hos människan, precis som hos djur, uppstår om och när de *sociala egenskaperna* inte bejakas.

Då är även de sociala egenskaper som människan har, men inte andra djur, intressanta att ta med i sammanhanget eftersom de, på samma sätt som sker hos djur, kan leda till frustration om de inte får ett lämpligt utlopp. För att vidga vår egen förståelse av detta fenomen måste vi därför beskriva människans sociala egenskaper.

Skillnaden mellan människa och andra djur består i att människan äger ett språk, en kommunikationsförmåga och en alldeles speciell och ärvd social disposition. Det visar sig enligt de forskare som gjort sådana experiment att människan liksom många primater är född med många olika sociala förmågor, exempelvis

Empati

Vi har så kallade "spegelneuroner" i hjärnan som gör att vi kan härma andras beteenden och inne i oss själva återskapa andras känslor och upplevelser. Genom att se, höra och känna av andra människor skapas det liknande upplevelser i oss själva. Vi äger också – kanske på grund av denna förmåga – något som kallas intersubjektiv motivation, det vill säga en drift att försöka sätta oss in i och förstå andra människor. Personer som upplever ohyggligheter riktade mot andra – exempelvis hjälparbetare – kan exempelvis bli självtraumatiserade.

Sociokognitiva förmågor

Vi äger också sociokognitiva förmågor som beskrivs på följande sätt:

- Vi har förmåga till delad intention (ha ett gemensamt mål) och delad uppmärksamhet.
- Vi kan uppfatta och närmast omedelbart delta i interaktiva mönster och följa existerande spelregler.
- Vi kan "spela" olika roller och vi kan se motsvarande roller i andra.
- Vi kan tilldela materiella ting symbolisk mening – exempelvis pengar – och använda dem i vårt samspel.
- Vi har en fantasi som gör att vi kan leva i en inbillad och abstrakt värld och föreställa oss en framtid och se oss själva i situationer som ännu inte finns.

Språkförmåga

Vårt språk är inte bara ett verktyg för att utbyta information. Språket ger oss också förmågan att spegla oss själva i språket. Detta leder till ett fenomen som kallas rekursion.

Rekursion kan liknas vid att se sig själv se sig i en spegel i vilken man ser sig själv i en spegel i all oändlighet. Att språket är rekursivt innebär att vi kan förmedla att vi tror oss kunna se vad andra ser, tror oss kunna förstå vad andra förstår och tror oss kunna känna vad andra känner. Språket ger oss således möjlighet att förmedla känslan av frustration på ett mer sofistikerat sätt än vad andra flockdjur kan göra.

Språket ger oss dessutom, något som många andra djur saknar, nämligen en unik möjlighet att allt bättre förstå och förändra oss själva, vårt beteende och de sociala sammanhang i vilka vi medverkar. Vi kan därmed utifrån en ökad kunskap om varandra och

situationen förändra både hur vi själva uppfattar oss själva och hur andra uppfattar oss. Vi är således inte fångna i givna och nedärvda vanor. Vi kan genom samtal förstå och ändra dem. Under hela livet skaffar vi oss med hjälp av språket en ökad sådan färdighet.

Vi lär oss således granska det som sägs, på vilket sätt det sägs, vad som görs med det och vad det som sägs leder till. Vi kan därefter justera beteende och spelregler efter den kunskap vi vinner.

Kollektivt handlande

Våra sociala förmågor är medfödda och fast förankrade fysiologiskt. Vi kan därför inte undvika att använda dem. Tystnad kan paradoxalt nog vara en kommunikativ handling. Vi lär oss ständigt att på nytt tillämpa våra sociala förmågor. Detta medför att vi precis som alla andra flockdjur i våra möten med andra människor alltid formar ett kollektivt handlande och sociala mönster som är speciella för vår art.

Detta handlande är emellertid mer varierat och anpassat till situationens krav än vad som är fallet hos andra djur. Detta har lett till att man inom statskunskapen talar om teorin om kollektivt handlande. Teorin om kollektivt handlande brukar beskrivas som att vi, varje enskild individ, inte bara handlar utifrån egna behov, instinkter och önskemål utan också utifrån föreställningar om *hur vi tror* att andra kommer att handla.

Då varje individ är fri att handla utifrån sina egna unika överväganden och förutsättningar skulle då utfallet genom denna självständighet kunna bli oförutsägbart och kaotiskt. Vi lär oss emellertid genom livet att på olika sätt reducera systemets komplexitet och skapa trygghet för varandra genom att etablera förutsägbara mönster. Detta innebär att vi som individer är fångna i de sociala mönster som en gång etableras i de sociala system vi ingår i. Vi kan inte ensam ändra dem eller överge dem. Sådana förändringar är enbart möjliga om vi finner former genom vilka vi kan enas om alternativa mönster.

Frustration

Social frustration kan uppstå av många olika skäl.

- Viss frustration kan uppstå på grund av att vi inte får utlopp för vår empatiska förmåga och överväldigas av "medkänslor".
- En annan frustration kan uppstå genom att vi inte ges möjlighet att uppfylla den sociala roll eller finna den mening med livet som vi eftersträvar och känner oss bekväma med.
- Ytterligare en annan frustration kan uppstå genom att vi inte upplever oss kunna komma till tals med andra, att vi inte blir lyssnade på och att vi hamnar utanför och känner oss främmande i det sociala sammanhanget.

- Vi kan slutligen bli frustrerade av att vi deltar i ett kollektivt handlande som verkar leda oss vilse och där vi ser en icke önskvärd framtid för oss och andra.

Källor

Berg L (2011): Skymningssång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro. Stockholm: Ordfront.

de Waal F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval.

Luhmann N (2005): Förtroende - en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos.

Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Göteborg: Daidalos.

Framväxten av den individualistiska solidariteten

Vi skapar själva vår värld. Vad vi avläser som sociala mönster är en konsekvens av de interaktioner (växelspel, samverkan etc.) som självständiga människor etablerar mellan sig. Föreställningar om att dessa mönster skulle vara lagbundna eller styras av en överordnad auktoritet – exempelvis en Gud – har allt mer förkastats. Den enskilda individen har givits ett större ansvar för hur det blir som det blir. Den sociala stabiliteten har därmed rubbats. Vi har inte längre en gemensam referenspunkt.

”MeWe-generationen” – det vill säga de som föddes i mitten av 80-talet – har numera frigjort sig från de gamla kollektivistiska tankarna och kännetecknas enligt Kairos Future av en ökad individualism. De protesterar mot auktoritär styrning. De ser arbetet som ett verktyg för sin egen personliga utveckling. De förkastar gamla kollektiva lösningar. De konstaterar att dessa är alltför trubbiga för att vara av värde i en värld med en teknik som medger en allt precisare individualisering.

”Me:et” är emellertid alltid kopplad till ett ”We”. Den nya inställningen är inte egoistisk bara för att den är individualistisk. Genom att vi samtidigt har ett socialt engagemang får människans sociala egenskaper en ökad relevans. Det är genom att utnyttja och förfinas dessa sociala egenskaper som vi har möjlighet att skapa den stabilitet som gått förlorad.

Detta skapar en helt ny problematik när det gäller hur vi ser på oss själva som människor och på vår samverkan i våra verksamheter och i samhället. Denna nya drivkraft gör att det hos ungdomen allt mer växer fram en människosyn som vi i samtalet kallade individualistiskt solidarisk.

Den moderna människan – åtminstone i Norden – har ett stort engagemang för världen och samhället i stort. Den nya människosynen som nu växer fram, genom en ny förståelse av oss själva, respekterar personer som man finner autentiska, pålitliga och med ärlig

ga avsikter i samarbetet. Dagens människa är djupt engagerad i att de produkter och tjänster som levereras skall vara av maximalt värde för samhället och kunden.

Moderna människor kräver att bli betraktade som ansvarstagande och kunniga deltagare i allas vår samverkan. De vill vara en partner i teamet och vill absolut inte ses som "en utbytbar kugge i ett maskineri med den för uppgiften tillräckliga kompetensen". De motsätter sig att bli patroniserade, stimulerade och motiverade. De är misstänksamma mot alla som försöker "få dem att..." De vill komma till tals. De vill komma till sin rätt. De vill komma till rätta med samhällsproblemen. De är kort sagt en "pain in the ass" för alla som försöker använda sig av gamla välkända styrningsmodeller.

Denna nya syn på oss själva har få likheter med den nyttomaximerande ekonomiska individ som nyliberalismen och upplysningstiden tar avstamp från. Den nya livssynen bygger istället på insikten att människan som en separat levande varelse både har en social och en kulturell intelligens. Dagens medborgare har stora ambitioner att få använda båda. Vi har i Sverige kommit långt på denna väg, både när det gäller språkbruk och attityder.

Men detta leder också till stora samhällsproblem. När vi försöker tillämpa modeller från det förgångna möter vi protester. I alla våra samhällsaktiviteter upptäcker vi behovet av en ny typ av samverkan som inte fanns tidigare. Det är en samverkan där vi själva måste ta ansvar. För att skapa denna måste vi allt mer använda våra sociala egenskaper. När vi inte kan eller får göra det på grund av att arbetet och samhället hindrar det blir vi frustrerade.

Källor

Förlaget Alhambras nyhetsbrev 3 juli 2013: Bibeln och Koranen i förening skall rädda Egypten. Det egyptiska folkets kamp mot obskyrism och medeltida diktaturer. Kolla också http://www.youtube.com/watch?v=Vux_-vJvHww

Elster J (2007): Explaining Social Behavior: More Nuts and Bolts for the Social Sciences. Cambridge: Cambridge University Press.

Ingelhart och Welzels World Value Survey:

http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54.

Inglehart R, Welzel C (2005): Modernization, Cultural Change and Democracy. New York, Cambridge University Press.

Lindgren M, Lüthi B och Fürth T (2005): The MeWe Generation – what business and politics must know about the next generation. Stockholm: Bookhous Publishing.

Sörbom A (2005): När vardagen blir politik. Stockholm: Bokförlaget Atlas

Vestlund G (2001): Global livssyn på väg. Sjuhäradsbygden: Bilda förlag.

Individualismens okända sida

Eftersom man tidigare tagit utgångspunkt i nu föråldrade förklaringar om hur styrning kan och måste utföras, har många makthavare blivit störda av den individualism som nu bryter fram. Föreställningar om auktoritetens makt har tidigare i hög grad påverkat vår bild av oss som individer.

Kring hierarkiska styrmodeller finns många erfarenheter och berättelser. Däremot har man inte lika ingående analyserat den andra sidan av myntet – dvs. individens självmedvetande som medlem av ett kollektiv, det vi här kallat hennes sociala sida. Denna aspekt av mänsklig samverkan är vi alla mindre bekanta med. Därför kändes det särskilt viktigt att i detta samtal tillsammans fördjupa förståelsen av källorna till den frustration som i dag finns.

Mycket talar för att politiska oroligheter och olika upplopp historiskt har styrts av kollektiva värderingar (exempelvis kampen mellan olika religioner och ideologier). Man har protesterat mot främmande överheters anspråk på makt baserad på sin egen grupps värderingar och kulturella egenheter. Protesten har således riktats mot en främmande överhöghet snarare än av en önskan om enskild frigörelse och friständighet.

Ett exempel på en sådan gammalmodig konservativ syn är Sverigedemokraternas nuvarande ideologiska resonemang om existensen av en "svenskhet". Sverigedemokraterna oroar sig för att denna "svenskhet" skall blandas upp och försvinna genom dagens invandring. Man missar då poängen.

Numera ger människor, i varje fall i Sverige, frigörelsen en helt annan och mer individualistisk mening. Man kräver möjlighet till mångkulturalism snarare än att bli fri från en viss typ av dominans. Detta skiljer dagens revolutioner från gårdagens. I dag protesterar man, exempelvis i Ryssland, Syrien, Irak, Turkiet och Egypten, för att man ogillar det auktoritativa styret som sådant – inte i första hand de värderingar som det aktuella styret uttrycker. Man vill istället ha ett mångkulturellt och mera "fritt" samhälle. Makthavarna vill å andra sidan stävja alla sådana tendenser oberoende av ideologisk grund.

Den auktoritära styrelseformen i många stater, som delvis upprätthålls under namn av demokrati, strider uppenbarligen mot den bild av människan som nu håller på att växa fram hos en allt större del av befolkningen. Men formen för de statsskick som uppfyller dessa krav är ännu okänd. Hur skulle ordningen kunna upprätthållas om man släpper tanken på en underkastelse under fasta och av auktoriteten givna regelsystem? Vägen dit går uppenbarligen genom att utnyttja människans sociala sida där kloka sociala överväganden ersätter otidsenliga och stela regler.

Den förlorade, och ännu okända, sociala dimensionen som vi i samtalet ville utforska är således det andra ledet i den individualistiska solidariteten – nämligen känslan för flocken. Bristen på vidgade insikter om människans sociala sida leder till många missförstånd och försvarar förståelsen för vad som händer i världen i sin helhet.

Om vi återvänder till Sverige så verkar bakgrunden till dagens frustration vara att vårt svenska lokala samhälle och våra styrsystem ännu inte är formade så att en individualistisk solidaritet kan få ett utlopp. Vi slits som individer mellan regel- och styrsystem på global nivå som vi måste anpassa oss till, våra egna sedan länge ingrodna vanor och de nya krav som både arbetslivet och den moderna människan ställer.

Begreppet solidaritet förväxlas ofta, på samma sätt som när det gäller dressyrträning av hundar, med lydnad, det vill säga hörsamhet mot överheten och kollektivet, vilket är helt missvisande. Social reglering uppstår istället inifrån individen själv. Ser man solidaritet som en tillämpning av individens sociala förmåga är det möjligt att tänka sig ett arbetsliv där både individuell frihet och solidaritet kan förenas.

I ett sådant samhälle är ömsesidighet lika viktig för samarbetet som dominansförhållanden. När ömsesidigheten förnekas uppstår frustration eftersom friheten och frivilligheten då samtidigt hotas.

Källor

Karlsson I (2004): Tro, Terror och Tolerans - essäer om religion och politik. Stockholm: Wahlström och Widstrand.

Liedman S-E (2000): Att se sig själv i andra - om ordet solidaritet. Stockholm: Bonnier.

Löthmarker R (2004): Saknaden efter den goda auktoriteten? SvD understrecket 09.11.2004

Frustration som en reaktion på dominansmönster i språket

Det språkbruk vi deltar i formar en social rollfigur för var och en av oss. Denna rollfigur (den sociala karaktären) tillhör inte oss utan pjäsen som vi är med att spela. Vi plågas därför inte bara av att vi fysiskt förtrycks utan också av att det samtalsmönster vi tvingas leva i och medverka till formar en "pjäs" i vilken vår sociala karaktär nedgraderas eller till-intet-görs. De rollfigurer vi erbjuder i samtalen kan då kännas obekväma och förneka vad vi menar är vår "sanna" identitet. Då blir vi frustrerade.

Förr tänkte man sig att en mer utvecklad demokrati skulle kunna befria oss från denna obehagskänsla av att "vara bestämd över". Tanken har varit att vi frivilligt skulle kunna underordna oss övergripande regler och bestämmelser om vi bara uppfattade att vi var delaktiga i besluten om dem. Men om 51 % skall bestämma över 49 % blir vi ändå som enskilda individer ofria och negligerade.

Ofta argumenteras då för att vi lojalt skall underordna oss gemensamma mål. En sådan delad intentionalitet är fullt möjlig men försöken med primater och små barn visar att den måste då växa fram inifrån som en konsekvens av vår inbyggda solidaritet med varandra. Att tro att solidariteten växer fram ur det gemensamma målet är en tankekullerbytta. Det är solidariteten som gör att vi kan skapa gemensamma mål. När individualismen ökar så drabbar oss därför det auktoritära språkbruket och vår egen eventuella

oförmåga att orientera oss i det sociala livets samspel allt hårdare. Den sociala sidan av vår tillvaro och vår användning av språket får en helt annan aktualitet än den hade förr.

När språket och språkbruket inte räcker till för att vi gemensamt med andra kan skapa oss en social roll som stämmer med vår egen idealbild blir vi frustrerade. En sådan långvarig och allvarlig frustration kan få svåra konsekvenser. Den som drabbas kan bli aggressiv och desperat. Blir situationen ihållande och den oönskade rollen närmast permanent tvingas man till slut göra sig känslökall, cynisk och likgiltig. Det krävs då allt större stimulanser, våld, droger, tävlingar etc. för att man skall "känna något".

Dessa yttre stimulanser förlorar med tiden sin kraft. Individens kan då så småningom passiviseras, tycka att livet är meningslöst och förlora livsmodet. I längden kan därför ett förtryckande, destruktivt och perverst språkbruk i de grupper man existerar inom – och försöken att i dessa grupper trots detta egga upp varandra – medföra att man förlorar självkänslan och känner sig bli "till ingen gjord".

Efter en lång vistelse i ett sådant ingenmansland kan man känna sig utesluten från den mänskliga gemenskapen. Steget till desperata självförstörande handlingar är då inte långt. När väl individer kommit tillräckligt långt på denna sluttande väg är det mycket svårt – ja nästan omöjligt – att åstadkomma att de kan återintegreras i det sociala sammanhang de uteslutits från.

Vad som då krävs av "samhället" är att tillsammans med de drabbade försöka forma ett språk som gör det lättare för dem och alla andra att med självkänslan och hedern i behåll orientera sig i denna nya individualistiska värld. Det är då inte enbart den enskilde drabbade individen som måste förändras utan dennes hela samspel med omvärlden. För detta krävs platser där samtal kan föras. Först när omvärlden deltar aktivt i förändringen så kan solidariteten, tryggheten och därmed hälsan växa fram.

Då är det inte vilka samtal som helst som hjälper. De kan inte fyllas med ditt och datt och trivialiteter även om sådana ämnen också har sin plats. De kan heller inte bara bestå av "gnäll" över livets förtretligheter och andras ofullkomligheter även om sådana samtalsämnen är rimliga och ger tröst.

Samtalen skall istället hjälpa var och en att ta ställning till det samspel vi medverkar i på ett sådant sätt att vi kan känna oss stolta över oss själva och kan bejaka och utveckla våra sociala förmågor och därmed också det som kan kallas individuell solidaritet.

Källor

Arbetsmiljöverket (2002): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangsrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Bärmark J (2006): Jag vet inte. Abonnemangsrapport 116. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Forstorp PA (1999): Alarmerande samtal. Kommunikativa metoder på väg mot döden. I. Beskow J, Eriksson BE, Nikku N (red): Självmordsbeteende som språk.

Fromm E (1945): Ett tillägg – "Karaktern i den samhälleliga processen" i "Flykten från friheten". Falkenberg: Natur och Kultur.

Lewin K, Meyers C, Kalthorn J et al (1944): Authority and frustration. Iowa City: University of Iowa Press.

Det individualistiska dilemmat – individuationsprocessen

När individualismen tar fart så upphör beroendet av auktoriteter och kravet på lydnad allt mer. Istället ökar det horisontella beroendet av varandra. Solidaritet blir en fråga om samhörighet. Också de som utses som auktoriteter tappar intresset för att fungera som sådana – särskilt om de samtidigt allt mer inser den unika situationens komplexitet. Detta medför att alla blir allt mer beroende av att de sociala förmågor som människan har fungerar.

Osäkerheten på om de sociala färdigheterna kommer att fungera och räcka till leder till vad många kallat en "flytande rädsla" – en ständigt närvarande obestämd känsla av otrygghet. Detta kan hos vissa grupper förklara populariteten hos träningsformer där man lär sig att tona ner beroendet av auktoriteten och istället utvecklar sin empati och sina sociokognitiva förmågor.

Det fanns tidigt sådana kurser som sades utveckla empati och sociokognitiva förmågor även om man inte då var klar över vad man egentligen "tränade". Det fanns också många missförstånd knutna till dessa kurser. De mer konstruktiva kurserna tog ofta formen av så kallade "laboratorier för mänsklig samverkan" eftersom man i dessa, utan att drabbas av andra sanktioner än vad som skapades inom ramen för kursen, kunde experimentera och pröva sig fram. Kurserna byggdes därför upp så att man i efterhand reflekterade över och analyserade de processer som växt fram. En viktig lärdom för många var behovet av att ta enskild ställning både till sina egna känslor, ambitioner och upplevelser och till andras. Enligt psykologin är detta ett viktigt steg i frigörelseprocessen från sina föräldrar och sin släkt där man orienterar sig utåt mot andra.

Att ta sådan ställning är inte alldeles självklart och enkelt. Det är en process i vilken individen är synnerligen sårbar och osäker på sig själv. De flesta personer har haft föräldrar eller andra närstående som tolkat deras känslor och "vilja" för dem, vilket i just detta avseende istället för att skapa trygghet istället gjort dem osjälvständiga. Den process med vilken man finner sin individualistiska solidaritet kräver således ett samspel med andra människor där man får utveckla sin egen speciella sociala förmåga.

Denna process är en kompletterande process i förhållande till den genom vilken man gör sig fri från auktoriteter. Vi, Monica och Bengt-Åke, har kallat denna process för individuationsprocessen. Vanligen ger dagens arbetsformer inget stöd alls till denna speciella process. Därmed är det förklarligt om frustrationen i arbetslivet är stor.

Källor

Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory method. New York: John Wiley & Sons.

Karlsson N m.fl (2000): Utveckling av morgondagens ledarskap – Berättelsen om UGL. Erfarenhetsforum No 5. Stockholm: FMLIC - Ledarskapsinstitutet. Forsvarsmakten.

Karlsson N, Hane M, Sörbom J (2000): UGL – varför? Stockholm: Forsvarsmakten FM LOPE

Lindström I-B, Hane M och Wennberg B-Å (2010): Individuationsprocessen som utgångspunkt för vårdutveckling i enlighet med arbetsterapiens paradig. Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.

Wennberg BÅ, Hane M (2000): Om Human Relation Training - dess historia, dess effekter och dess natur. I Ydén K (red): IT, organiserande och ledarskap. Stockholm: Forsvarshögskolan.

Wennberg B-Å (2000): UGL – en nygamal kurs som förbereder chefer för IT-åldern? Abonnemangsrapport 79. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Väsensförklaringar, sambandsförklaringar, analogier och algoritmer

Insikten om betydelsen av människans sociala egenskaper konfronterar vad som ofta uppfattats som självklart – lojalitetsbanden – i dagens relationer mellan ledare och ledade. Det har därför nu blivit dags, vilket är skälet till att vi genomför dessa samtal, att fundera över hur språkbruket bidrar till den frustration som finns.

Det är uppenbart att språket i dessa fall ofta begränsar och förvirrar oss. Vi noterade i samtalet i Borlänge flera utsagor som bygger på individens nya ansvar men som strider mot den samtidigt förekommande diskursen om ledarskapets stora betydelse .

- Ledarfigurer och auktoriteter har inte längre det inflytande vi tilldelar dem vilket skapar frustration både hos dem och hos oss andra.
- Vi behöver inte någon överordnad makt för att förhindra att vi kommer i krig med varandra eller skapar kaos.
- Det finns i grunden inga "naturliga" lagar som bestämmer vår mänskliga samvaro och som därför behöver tolkas av en särskild elit.
- Den enskilda individens beteende har ofta lika stor betydelse för det kollektiva handlandet som någon enskild ledares.

Det är således något som inte stämmer med de föreställningar som ligger till grund för dagens relationer i arbetslivet. Men vi är också fast i dem. Utan dessa föreställningar klarar vi oss heller inte. Utan dem blir vi rotlösa. Trots att vi skulle klara oss utan chef så betyder chefen något. I väntan på den nya chefen blir vi vanmäktiga.

Dessa motsägelser kan förstås genom att studera användningen av språket. Vi vet från vetenskapsteorin att språkliga beskrivningar och resonemang grundar sig på något som kallas väsensförklaringar och sambandsförklaringar. (Andra liknande begrepp är analo-

gier och algoritmer, metaforer och metonymer etc.) Dessa språkliga grundbultar skapar den ram inom vilken vi tvingas föra våra samtal. Några exempel kan klargöra detta.

En gång i tiden ansågs exempelvis jorden vara världsalltets medelpunkt, vilket naturligtvis påverkade de samband man såg mellan solens upp- och nedgång eller stjärnornas rörelser. En annan föreställning var att eld var partiklar, så kallade flogistoner, vilket i sin tur formulerade de sambandförklaringar man då arbetade med.

När Ignaz Semmelweiss påvisade ett samband mellan att läkare tvättade händerna före att de medverkade i en förlossning och förekomsten av barnsängsfeber så kunde detta inte godtas förrän man fick en väsensförklaring som pekade ut mikroorganismer, bakterier, som sjukdomsalstrare.

Frågan om väsensförklaringar har därför en praktisk betydelse för mänskligt beteende. När det gäller mänsklig samverkan är det exempelvis känt att en duktig medlare ofta lyckas skapa fred genom att förändra den underliggande tankefiguren för det samtal som leder till gräl. Han eller hon hjälper därmed parterna att flytta sig ut ur den språkliga ram som skapat den konflikt de har med varandra.

En sådan transformering av patientens egna språkliga grundantaganden är också själva utgångspunkten för det som kallas psykoanalys. En sådan förflyttning av den underliggande tankefiguren är emellertid bara framgångsrik om de nya sambandsförklaringar som växer fram är mer pregnanta och realistiska än de man tidigare använt.

Den fråga som väcktes under vårt samtal var då om väsensförklaringar som tillämpades för att förstå djurs flockbeteende var möjliga att använda för att förstå mänsklig samverkan och den frustration som då kunde uppstå.

Källor

Bergsten A (2009): Fackets kulturkris - metaforer som organisationsterapi. Stockholm: Dialoger.

Carlsson L (1993): Samhällets oregerlighet - Organisering och policyproduktion i näringspolitiken. Luleå: Symposium Graduale Stockholm/Stehag.

Lakoff G, Johnson M (1980) Metaphores we live by. Chicago: University of Chicago Press.

Pörn I. Enhet och mångfald i vetenskaperna. [Unity and Diversity in the Sciences.] Föredrag i Finska Vetenskaps-Societeten Sphinx den 18 februari 1985.

Victor Tillberg L (2005): Vård som konst - om yrkeskunnande i vård- och omsorgsarbete. Stockholm: Dialoger.

Språkanvändning och spelteori hämtat från djurens värld

Ett sätt att fånga flockbeteendet hos människan kan således vara att pröva en helt annan väsensförklaring. De resonemang vi i fortsättningen av denna text kommer att föra bygger därför på det som kallas spelteori och som ofta tillämpas i försöken att simulera djurs beteenden. Detta är en helt annan väsensförklaring än den som ligger till grund för den hierarkiska tankefigur som vi använder på människor.

Den hierarkiska tanken bygger på att de enskilda individerna ingår i ett kollektiv som handlar efter och bidrar till förverkligandet av en från början given överordnad plan eller ett "program". Under förutsättning att planen följs är resultatet givet. Spelteori utgår istället från hur enskilda individer rättar sig efter vad andra individer gör – precis som är fallet i samspelet mellan djur – och hur de enskilda individerna förhåller sig till en gemensam kontext. I ett spel så blir därför resultatet vad det blir beroende på hur det interaktiva mönstret utvecklar sig. Resultatet är emellertid vid spelets start i princip obestämt. Endast vid ett fåtal speciella tillfällen är förutsättningarna sådana att spelet har helt givna och förutsägbara utfall.

Det intressanta med spelteorier är att de olika förutsättningarna och aktörernas tänkbara agerande kan simuleras i datorer. Ordet spelteori kommer av att dagens dataspel är konstruerade just på detta sätt. De framställer en fiktiv värld som är dynamisk och föränderlig genom att aktörerna rör sig i den och samspejar med varandra efter givna principer.

Teorin om kollektivt handlande bygger på att människan, precis som när man spelar dataspel, agerar och reagerar utifrån vad som händer i spelet, de förutsättningar som finns och hur man tror att övriga aktörer kommer att agera. Att snabbt försöka räkna ut och förutse de lämpliga dragen är naturligtvis i stunden en omöjlig och alltför komplex uppgift. Men precis som i ett schackspel kan man lära sig att förutse spelet ett antal drag framöver.

Spel spelas således utifrån erfarenhet. Man tar ställning till vad som hänt tidigare när man gjort vad man gjort. Genom att delta lär man sig så småningom de olika mönster som kan uppstå. Hjärnan åstadkommer då ett antal komplexitetsreduktioner som beskriver dessa mönster. I schack finns det således ett antal öppningsvarianter.

I ett vanligt dataspel är de andra aktörernas handlingar förprogrammerade. Med en enorm beräkningskapacitet skulle alla tänkbara framtida varianter efter ett visst drag kunna fastställas. Så fungerar det inte i djurs eller i mänsklig samverkan. För att samspelet då skall skapa ett stabilt mönster måste de komplexitetsreduktioner man själv använder också uppfattas av "de andra" så att de "spelar med".

Genom sitt handlande kommunicerar deltagarna därför alltid något mycket mer subtilt än bara den information som ingår i spelet. Man kommunicerar också vilket "spel" man engagerar sig i. I mänskliga samspel är poängen att "spelet" genom språket kan göras känt för flera. När fler förstår spelets komplexitetsreduktioner och regler och väljer att

spela med så skapas förutsägbara mönster. Goda spel skapar trygga sociala förhållanden för allt flera. Dåliga spel präglas av konflikter, kaos och våldsamma och destruktiva skeenden. Det finns också manipulativa spel – exempelvis det som kallas gooming – som består av att förövare lockar unga flickor till sex genom chat på nätet. Är man okunnig om "spelet" som man lockas in i kan det således gå illa.

Källa

Aumann R.J och Dreze J.H (2005): When All is Said and Done, How Should You Play and What Should You Expect? Discussion Paper 2005-21: Département des Sciences Économiques de l'Université catholique de Louvain

Förtroende och tillit - en grund för spelet

Det finns en samspelsituation som har studerats särskilt ingående. Den kallas fångarnas dilemma. Denna situation går ut på att man som polis vill få någon av fångarna att avslöja sådant som är till nackdel för de andra genom att erbjuda denne en extra förmån.

Spelet görs således till ett spel där någon part vinner vad den andre förlorar. Detta kallas nollsummespel. Framgången för strategin bygger på att någon fånge, för att vinna hela belöningen, förlorar tilliten till de andra fångarna och yppar det som ger honom eller henne en fördel istället för att som överenskommet "hålla tyst". Det är väl känt att framgången för polisen förstärks om man för de andra fångarna kan hemlighålla vad var och en yppar. Tilliten kan då lättare brytas.

Omvändningen – där man kan finna att tilliten stärks – kan också demonstreras i simulerade spel. I sådana har det visat sig att tilliten växer om aktörerna med tiden kan urskilja de strategier som de andra deltagarna använder och utifrån detta fastställa om deras strategier grundar sig i en önskan om samarbete eller en önskan om att de skall vinna så mycket de kan på andras bekostnad.

Den ena uppfattningen och lärdomen, att den andre strävar efter ömsesidighet och samverkan, leder till tillit och samarbetsbeteenden. Den andra, att motspelaren alltid strävar att vinna så mycket som möjligt leder till misstillit och konflikt. Detta är skälet till att man måste lägga så stor betydelse på samtal, öppenhet och transparens i organisationer för att avgöra vad som är vad. Utan sådana åtgärder är det omöjligt att få förståelse för de strategier som var och en ser det angeläget att tillämpa och därmed också skapa den tillit som är nödvändig för att samarbetet skall fungera.

Inga sådana åtgärder hjälper om de mönster som man urskiljer misstolkas. För att kunna göra rimliga bedömningar om ett framtida tänkbart kollektivt handlande måste man därför ha en referenspunkt för vad man gemensamt kan uppfatta som ett rimligt och godtagbart flockbeteende och vad som inte är det. I djurlivet finns denna referenspunkt i de instinktiva samverkansmönster som växt fram under generationer. Hos människan finns dessa referenspunkter i kulturella erfarenheter och kommunikativa handlingar.

Källor

Czarniawska B (2003): The Northern Lights. Organization theory in Scandinavia. Stockholm: Liber

Vi talar om människan som om vi bygger kolonier som myror, agerar som vargar, försvarar reviret som lejon, lever i flock som hjortar och stimmar som kajor. Vad kan vi då lära av naturen? Vi hade hoppats att det komplexa mänskliga samspelsbeteendet skulle kunna belysas genom analogier till flockbeteenden. Istället upptäckte vi att man i den offentliga diskussionen och analyserna ofta på ett missriktat och vilseledande sätt använde väsensförklaringar och bilder från naturen för att förstå mänskliga samarbetsmönster?

Genom detta blir människan och vårt beteende reducerat till något som ligger långt från det vi egentligen måste förstå. Vi blir förvirrade snarare än upplysta. Några exempel på väsensförklaringar som kan rikta tanken åt ett olämpligt håll nämns nedan.

Kolonier

Sociala insekter som exempelvis myror, bin m. fl. besitter en så kallad "svärmintelligens". Kolonier av insekter kan bygga samhällen och uppvisa ett komplext, flexibelt och intelligent systembeteende även om varje individ till synes agerar stereotyp, ointelligent och närmast slumpmässigt. Skälet är att insekterna är utrustade för att följa enkla samspelsregler och därmed styr varandra. De kan använda sig av en enkel lokal kommunikation (luktspår, ljud och känsel). De har förmåga att göra enkla överväganden baserade på inprogrammerade bedömningsregler.

Det som garanterar samhällets fortbestånd är i deras fall inte enbart det kollektiva handlandet utan också den fysiska struktur – samhället – som kolonins invånare skapar. Det finns ingen som bestämmer över denna konfiguration eller konstruktion. Den blir till genom de regler individerna följer. I detta avseende liknar de det mänskliga samhället.

Också den akuta problemlösning som utförs i stunden är en direkt följd av de samverkansregler som är inbyggda i individerna. En viktig egenskap i många insektssamhällen är att individerna är så konstruerade att de kan transformeras och därmed överta olika "roller" i samhällsbygget. Varje larv har således potential att bli en drottning. Kolonierna har på grund av ovanstående egenskaper en hög redundans och en förvånansvärd överlevnadskraft sett i ett långt tidsperspektiv.

Detta kan vara en frestande analogi för att förstå mänskligt beteende. En lärdom kan vara att det i en insektskoloni inte behöver finnas någon som "bestämmer". Det formas en struktur och ett stödsystem som gör det möjligt för samhällsmedborgarna att fylla sina plikter och medverka till att ständigt återskapa och förnya samhället utifrån de nya

situationer som uppstår. Nackdelen med analogin är att människan då betraktas som en omedveten robot som inte är delaktig i skapandet av samhället.

Bo Rothstein, professor i statsvetenskap i på Göteborgs Universitet, har använt denna analogi. Han har konstruerat enkätstudier enligt vilka han hävdar att den viktigaste politiska frågan inte är att man får vara med att bestämma om vem som skall bestämma utan att människorna – myrorna – uppfattar den politiska maktutövningen som legitim. Den offentliga förvaltningens agerande är enligt honom betydligt viktigare för invånarna än deras demokratiska inflytande.

Rothstein använder sig i sin analys av den så kallade "World Value Study. Detta är en undersökning baserad på frågeformulär som distribueras ut i många olika länder. Frågorna baseras på ett grundantagande om politisk styrning som kallas principal-agent-teorin. Principalen bestämmer och agenterna utför. Har man som principal denna uppfattning följer därav att man har en önskan om att få reda på vad som ger en själv politisk legitimitet och vad som medför att agenterna följer ens direktiv.

Problemet med en sådan analys är att frågeformuläret bygger på bilden av att samhället är som en insektskoloni. Man frågar helt enkelt insekterna vad de gillar och ogillar i sitt samhälle. Då insekterna sällan har kontakt med den centrala aktören – exempelvis drottningen – svarar de naturligtvis som de gör. Det svar som Rothsteins enkätundersökningar ger är därför ganska trivialt och delvis missvisande.

Familjer

Men människan har sociala sidor som helt negligeras i ovanstående typ av undersökningar. Ett mönster som blir osynligt i Rothsteins forskning är det som skapas genom vår förmåga till familjebildning. Vargar bildar par – en alfahanne och en alfahona. Dessa bildar en familj som består av hemmadöttrar och hemmasöner. När någon av dessa tröttnar på tjafset i familjen ger de sig ut på vandring och bildar nya alfapar med andra vargar. De som står ut med "syskomkivet" kan välja tryggheten i att stanna kvar hos familjen och hjälpa till att ta hand om nästa syskonkull.

Familjebildningen, är således den grundstruktur i vilken empati och sociokognitiva förmågor utvecklas. Det är dessa samverkansformer – där människan agerar i grupp – som tycks ha dominerat normerna hos de tidiga människorna som var samlare och jägare. Vargsamhället har fascinerat många forskare som drar analogier till detta. Men också dessa blir alltför förenklade för att ligga till grund för analyser i samhället och arbetslivet.

Harem

En alternativ struktur som vi också finner i naturen är den som existerar exempelvis hos lejon. En hane har ett harem av honor som lever sina egna liv, föder och vårdar sina barn och jagar för att förse hela gruppen med mat. Hanens roll är att vakta haremets och hindra andra hanar att ta sig in och befrukta honorna. Manliga lejonbarn dödas eller jagas bort när de är könsmogna.

Vi återfinner liknande mönster i feodala samhällen, exempelvis i universitetsvärlden där etablerade forskare skaffar sig vasaller som bidrar till deras berömmelse genom att producera artiklar och forskningsresultat i den dominerande forskarens "anda". Strukturen liknar också den som finns i affärsvärlden med dominerande ägare och ledare som inte accepterar att andra hotar deras inflytande. Vi ser den också i framväxten av nationalstater. Det är inte osannolikt att denna analogi till djurvärlden omedvetet har spelat en roll för att legitimera sådana mönster.

Det verkar som om denna typ av feodala strukturer, formade kring en kung, president eller andra styresmän, växte fram när människan blev bofast och det blev nödvändigt att hävda territoriella revir.

Flockar

Flockbeteende har relevans i stora människosamlingar, gängbildning etc. Flockbeteende kännetecknas av att varje individ rättar sig efter vad den individ gör som är närmast. Förändringen förmedlar sig blixtnabbt genom flocken som kan ändra riktning eller gripas av panik genom enskilda individers beteende.

Flockkänslan upphäver känslan av att vara en individ. Man går upp i kollektivet. Detta är sannolikt en av mekanismerna när Hammarbypubliken simultant höjer nävarna i luften och skriker hejaramsor. Den är också känd från krigssituationer där dödandet kan bli närmast maniskt.

Stim

SR och SVT har gripits av en ovana att genom frågeformulär ständigt fråga människor vad de "tycker" i olika sammanhang. Ju fler "på gatan" som tycker något visst, desto betydelsefullare är resultatet – exempelvis 7 av 10 anser ...

Sedan sitter man och diskuterar detta med "experter" och får då vanligen, på grund av den korta tiden och frågans ytlighet också triviala och oanvändbara svar. Denna praxis, som består i att fokusera på ytliga åsikter och tyckande som om man talade om insekter i en koloni, bygger på en analogi som knyter an till stimbeteende. Vi illustrerade under samtalet detta stimbeteende med kajors beteende.

Kajor sitter på hustaket i en stor mängd. Någon skriker "vi flyger, vi flyger". Allt fler stämmer in. När tillräckligt många skriker "vi flyger" så flyger man. Samma sak när man skall landa. Någon skriker "Vi landar, vi landar". När tillräckligt många stämmer in så landar man.

Källor

Kleiner A, Nebel B (2000): Introduction to Multi-Agent Programming. 12 Swarm Intelligence. Flocking, Foraging, Ant Systems, TSP solving (Se <http://www.ida.liu.se/~alekl33/alekl33site/pubs/>)

Rothstein B (2013): Protest mot maktmissbruk visar en ny politisk dimension. DN 2013-06-29.

Modellernas svagheter

Ingen av ovanstående analogier är tillräcklig för att belysa dagens komplexa samverkansmönster. Detta har inte lämnat människan någon ro.

Det lidande som första och andra världskriget och som Stalins och andra diktatorers förtryck medförde, skapade i västvärlden en fördjupad diskussion om demokrati. Det blev då intressant att genomföra socialpsykologiska försök för att pröva och utforska demokratiska fenomen. Av praktiska skäl kunde dessa försök i första hand endast bygga på samverkan i och mellan grupper.

Genom dessa försök och de teorier som då växte fram återuppväcktes insikterna om empati och betydelsen av sociokognitiva förmågor. Då dessa kunskaper hämtats från helt olika kontext har de inte kunnat bli integrerade och i stort förblivit obeaktade. Nya bilder måste nu till. Ett problem som hänger ihop med detta är att man länge inom statskunskapen och företagsekonomi delat upp de sociala frågorna i tre skilda dimensioner – individ, grupp och organisation. Dessa forskningsgrenar hade föga kontakt med varandra. Individerna tillhörde psykologins område, gruppen tillhörde socialpsykologins område och organisationsfrågor tillhörde handelshögskolorna.

Man har, när det gäller samhälls- och organisationsfrågorna, helt enkelt flyttat sig allt högre upp på abstraktionsstegen och hamnat i insektsamhället. Därmed blir analyserna triviala. Individproblemen separeras från de stora samspelsmönstren. De gruppdynamiska problemen blir en udda och ofta oförstådd fågel.

Denna separation av olika kunskapsdimensioner har gjort att företagsvärlden länge dominerats av föreställningen att "organisationens konstruktion garanterar dess framgång". Man kan höra denna tankefigur i dagens valrörelse när det gäller skolan. Den enskilda människan och hennes sociala förmåga finns helt enkelt inte med i diskussionerna.

Man skulle kunna säga att man analyserar skolfrågorna som om skolan vore en myrstack. Nu river Björklund stacken och gör med sina experters hjälp på eget bevåg en helt ny stack som konstrueras utifrån andra utgångspunkter än myrornas egna. Man påstår sedan att insekterna då kommer att trivas och arbeta bättre i den nya stacken.

Till och med om man såg människan som en myra skulle detta beteende vara i strid med vad vi vet om flockbeteende. Den gamla skolan – stacken – har inte byggts efter någon på förhand bestämd modell. Den är uppbyggd av de som finns i den och därmed känd och bekant för dem. Att bygga en helt ny stack skapar bara förvirring och frustration.

Förändringsmotståndets natur

Självklart möter man då förändringsmotstånd när man tvingar in människor i något för dem obekant. Frågan är då vad som är förändringsmotståndets natur. De många försök och träningsinsatser som gjordes under 1900-talets sista hälft visade på förekomsten av en helt ny motivationskraft som var oerhört kraftfull och som man tidigare inte hade tagit hänsyn till och som kan förklara förändringsmotståndet.

Alla överraskades av den intensitet deltagarna i dessa aktiviteter visade i sina försök att bli förstådda, förstå andra och dela med sig av hur de kände. Denna intensitet kunde inte förklaras utifrån de vanliga behovs- och motivationsteorierna. Denna kraft har av några kallats intersubjektiv motivation. Denna sociala kraft verkar växa fram ur ett medfött, primärt motivationssystem som är grundläggande för artens överlevnad (jämför familjebildningen). För att förstå denna drivkrafts speciella natur kan det vara klagörande att använda sig av den skillnad som Aristoteles gjorde mellan poiesis och praxis.

Poiesis är handlingar jag gör för att uppnå ett yttre mål eller fördel. Praxis är handlingar jag gör för att handlingen i sig är berikande och njutningsfull. Mycket talar för att den intersubjektiva motivationen, när den gemensamt tillämpas, framkallar njutning och tillfredsställelse. Det är som att sjunga i kör. Genom att enbart fokusera på det faktiska resultatet av samarbetet blir den intersubjektiva motivationens kraft obeaktad.

Ett viktigt skäl till att de framgångsrika produktionssystem, som exempelvis Roger Slater och Edward Deming införde i sina verksamheter inte fungerar när de implementeras i andra verksamheter är att de i dessa verksamheter också verkar åtföljas av en dominanstanke. Dominansen släcker ut motivationen.

Om man exempelvis belönar ett barn för att göra något (poiesis) som barnet gör av en egen inre drivkraft (skulle uppstå genom praxis) så kommer intresset att fixeras på den yttre belöningen. Den inre drivkraften kommer då att försvinna. Den empatiska skickligheten och de sociokognitiva förmågorna riskerar då att bli understimulerade och oanvända. Detta är allvarligt i ett samhälle som blir allt mer komplext och i vilket även allt fler kommersiella och andra transaktioner måste bygga på just den intersubjektiva motivationen.

Källa

Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Stockholm: Natur

Makt och dominans är en kusin till ansvaret

I vår tid är det för en del personer viktigt att till varje pris göra sig gällande. Dominansbehovet kan därför betecknas som en önskan om *herostratisk ryktbarhet*. (Herostratos var en grek som brände ned Artemistemplet i Efesos den 21 juli år 356 f.Kr. Han gjorde således ett dåd som endast gjordes i syfte att uppnå ryktbarhet).

Många ledare och ledningar, och för all del många andra av våra "kändisar", lever i dag i en värld där deras enda ambition är att göra sig bemärkta. De blir då distanserade från vad verksamheterna egentligen uträttar. De arbetar i dem endast som en del av sin karriär. Det är uppenbart att detta leder till en allt mindre kunskap om verksamheten hos de som utses att leda den. Detta skapar för dem ett dilemma. Vill man tilldela sig själv äran för goda resultat måste man också kunna ta ansvaret för att de åstadkoms men problemet är att man egentligen blir allt mindre kunnig om hur det går till.

Frågan är då hur detta dilemma kan lösas. Vad man nu gör är att berömma sig av att man förser agenten med de verktyg denna behöver, prioriterar resursinsatserna, skapar en god instruktion för arbetet samt etablerar en incitamentsstruktur så att agenterna är motiverade att utföra just det som behöver utföras. Detta vore fullständigt logiskt om principalen vore allvetare.

Problemet är att, även om han/hon vore allvetare så skulle själva styrningen och övermakten ta bort den motivation som kommer inifrån – och som behövs för att den professionelle aktören skall kunna anpassa sitt handlande till samspelet i den unika situationens. Detta skapar frustration.

Exempel:

Lars Bentell berättade om hur en grupp bönder kom österifrån för att arbeta på ett bruk. De bestämde sig för att tävla med svenskarna. De var vana vid skördelagen hemma och tyckte det var kul att kunna öka produktionen. De tog reda på hur momenten hängde samman. De kände en ren glädje av att samarbeta. De gick sina egna vägar. De förde egna anteckningar och gjorde egna uppföljningar. De skapade helt enkelt det produktionsdatasystem som behövdes utifrån sina egna erfarenheter. De gjorde således självständigt vad Deming sedan satte i system.

Jan Andersson konstaterade att liknande ambitioner hos arbetare på andra företag inte hade gått så bra. Där hade arbetarna på grund av misstroende och behovet av att visa sig duktiga hemlighållit sina lösningar för ledningen. Arbetsledaren och tidsstudiemännen släpptes inte in i gruppen. Därmed försvann möjligheten för ledningen att ta ansvar för

produktionen och berömma sig för de resultat som uppnåddes. Agerandet ledde till konflikt och ökade misstänksamheten.

Ledning och produktionstekniker införde då regelsystem som gjorde att de själva som ledning hade kontroll över arbetet vilket gjorde att det goda arbetssättet inte kunde vidmakthållas eftersom:

- Alla skulle göra lika och arbeta efter den instruktion som utarbetades
- Egna anteckningar och svarta små böcker måste brännas
- Ändringar och justeringar skulle i förväg godkännas av arbetsledare

Ingreppen motiverades naturligtvis med att om sådana insatser inte gjordes så skulle produktionen inte vara tillräckligt väl dokumenterad och kontrollerad och skulle på grund av medarbetarnas okunnighet, lathet och ointresse gå åt skogen.

Man kunde bevisa att man hade rätt eftersom den frustration som väcktes i grupperna på grund av åtgärderna tog sig destruktiva uttryck. Man försökte sedan bota symptomen med just det som skapade dem – New Public Management.

New Public Management

När man bländas av hierarkiska strukturer uppstår det en informationsasymmetri mellan principal och agent och de grupper i vilka de var för sig vistas. Denna asymmetri måste på något sätt hanteras.

Denna asymmetri kan, enligt vad vi nu vet, lösas genom man drar fördel av den intersubjektiva motivationen. Samtal kan då föras både vertikalt och horisontellt i verksamheten för att knyta samman de olika nivåerna. En sådan lösning tar i full utsträckning människans sociala färdigheter i anspråk och utvecklar dem samtidigt.

För att denna lösning skall kunna komma till stånd krävs emellertid en beredskap hos berörda personer att medverka till att förverkliga den. Vi måste tyvärr konstatera att någon sådan kunskap och beredskap inte ännu finns på många arbetsplatser. Den kunskap som skulle vara nödvändig har heller inte tillräckligt väl kunnat spridas genom utbildning och har heller inte kunnat beläggas genom humanistisk forskning.

Utvecklingen av samhället står emellertid inte stilla. Kraven på att hantera detta dilemma blir allt större och frustrationen växer. I brist på möjligheter att finna lösningar av ovanstående slag har man då allt oftare istället valt den byråkratiska vägen.

Denna innebär att man sökt formulera och konstruera olika former av språkliga kontrakt genom vilka man anser sig kunna få agenten att agera på ett sätt som står i linje med vad principalen vill. Dessa åtgärder har snarare förvärrat än förbättrat situationen genom att

- *styrningen blivit mera godtycklig genom att mandat ges till vissa enskilda personer inom den organisatoriska hierarkin som skall genomdriva den.* Dessa personer får därmed sin karriär kopplad till de "resultat" man statistiskt kan påvisa och fångas av önskan om hereostratisk ryktbarhet. De har därmed slutat att se sig som förvaltare av verksamheten och stödjare av allmänningen.
- *införa explicita standarder och kvantifierbara målformuleringar som gör det möjligt att följa upp och kontrollera enskilda medarbetares prestationer och lojalitet.* Moderna datasystem har gjort en sådan uppföljning fullt möjlig och oerhört precis. Problemet är att de variabler man använder sig av sakna koppling till händelser i verksamheten som medarbetarna möter. Man använder sig av meningslösa data – så kallade pseudovariabler.
- *lägga fokus på resultat och output.* Detta är en följd av att man som principal inte har förutsättningar att tillräckligt väl förstå *hur* något blir till i organisationen. Detta beror på att tilliten är så låg att man undanhålls sådan information. Man styr då istället på resultatet och tänker sig att agenterna då genom att de får belöningar och bestraffningar skall anstränga sig för att uppnå just det resultat principalen eftersträvar och har utlovat sina huvudmän. Vanligen är detta resultat emellertid långt under vad som vore möjligt att åstadkomma med ett konstruktivt samarbete.
- *bryta ner stora komplexa samverkanssystem i mindre system som var för sig kan kontrolleras av enskilda personer som man i sin tur kan hålla koll på.* Samverkan mellan dessa decentraliserade system styrs i sin tur av utifrån fastställda regelsystem som ofta inte är anpassade till verksamheten och heller inte kan ersätta det samarbete som skulle kunna etableras människor emellan.
- *ordna förhållandena mellan systemen så att de konkurrerar med varandra.* Det vill säga att man fångar dem i ett nollsummespel där den ena vinner vad den andre förlorar. Denna strategi leder till suboptimeringar och ett sämre totalt resultat än vad som skulle kunna vara möjligt om man uppmuntrade ett samarbete.
- *införa olika former av styrtekniker, verktyg, med vilka det blir möjligt att följa upp, dokumentera och därmed påverka enskilda moment i produktionen.* Storebrors öga ser Dig alltid - vad Du än gör.
- *dramatiskt minska direkta kostnader i verksamheten genom så kallade ständiga förbättringar.* Man skapar då verksamheter som får allt sämre redundans (motståndskraft mot störningar). De blir därför lätt överlastade när något oförutsett inträffar.

Ovanstående strategier bryter kraftfullt mot människors uppfattning av hur samarbete skall kunna skapas. Istället för att åstadkomma en mer effektiv och störningsfri verksamhet så verkar därför denna typ av strategier leda till motsatsen till vad man förvän-

tar sig. Ett skäl till detta är sannolikt den frustration som uppkommer genom dessa arbetsformer och som skapar destruktiva samarbetsmönster.

Vår uppfattning är att denna utveckling därför skulle kunna brytas genom genomförandet av möten och samtal i verksamheten där ovanstående frågor diskuteras. Dessa skulle kunna knyta an till den individuella solidariteten och den intersubjektiva motivationen och därmed kännas angelägna för alla som deltar.

Källor

Karlsson T S (2011): New Public Management _ Vad är det och varför kritiserar det av akademiker? : <http://tskarlsson.wordpress.com/2011/02/04/new-public-management---vad-ar-det-och-varfor-kritiserar-det-av-akademiker/>

Likert R (1967): The Human Organization, Its management and Value.

Wennberg B-Å, Hane M (2012): Samarbetsfenomenet. Abonnemangsrapport 128, Kunskapsabonnemang-
et. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.