

## Underlag för samtal om organisationstjänster som stärker klientens förmåga till inflytande över sin egen framtid

Utarbetat av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane  
inför konferens med konsulter i organisation och samverkan juni 2014



Publicerat 140625

## Innehåll

Introduktion	2
Vad menas med psykosocial arbetsmiljö?	4
Vad är en fungerande dialog?	8
Varför skall man utgå från Win-Win?	11
Vad är bakgrunden till standardmodellen?	14
Varför skapar standardmodellen heta konflikter?	18
Vad skiljer en tjänstedominant logik i en hel verksamhet från en produkt-dominant logik?	19
Vad är grunden för att skapa ett gott och integrerat tjänsteerbjudande?	20
Vad skiljer ett samlat tjänsteerbjudande från en enstaka tjänst?	22
Kan man bygga upp ett psykosocialt immunsystem?	23

## Introduktion

Vi fick ett e-postmeddelande från en kollega som illustrerar dagens situation

*Vad är det som händer i svenskt arbetsliv? I min roll som konsult är jag inne i ett flertal knepiga ärenden med en ny typ av djupa konflikter, facklig jakt på chefer, misstro, mer eller mindre kaotiska tillstånd som knappt går att beskriva eller förstå och svårligen låter sig hanteras.*

Våra gemensamma observationer verkar konvergera. Ovanstående observation stämmer med våra. Vi har blivit inkopplade på ett flertal liknande "fall" och kan konstatera att det är ett omfattande arbete att komma till rätta med dem när situationen fått "spåra ur". Det finns en olämplig föreställning om att det skulle kunna finnas ett "rätt svar" på hur verksamheter skall organiseras och drivas för att undvika denna typ av heta konflikter. Så är det inte. Vår erfarenhet är att lösningarna i varje enskilt fall går utöver de formella överenskommelserna och måste "växa fram" genom en dialog i vilken man hedrar principen win-win. Detta betyder också att konventionella och normativa beskrivningar i form av texter och teoretiska utläggningar får minskad kraft. Vad som krävs är "dialog".

Vi brukar i vårt arbete försöka demonstrera principen "dialog" genom att peka på sådant vi gärna, och med stort eget utbyte, skulle ha kunnat fortsätta att samtala med de berörda om. Vi behöver det för att själva bättre förstå grunden till vad som händer och därmed också vara mer kunniga att hjälpa andra, som hamnar i liknande situationer. Men detta går ibland på tvärs mot förväntningarna på oss.

Denna text handlar om våra reflektioner på de teman som vi inom ramen för ovanstående ansats tvingats tänka igenom. Det är naturligtvis bara en bråkdel av de teman som kan dyka upp i alla de situationer, som är fyllda av konflikter. Om de svar som återfinns i denna text, och som illustreras av referenser till motsvarande forskning på området, skulle man alltså mycket länge kunna ha en vital fortsatt dialog med alla, både andra konsulter och uppdragsgivare, som har tid och lust till det.

Det generellt svåra brukar vara – om man vill vitalisera interna dialoger – att hitta de personer som man själv har intresse av att samtala med men som samtidigt är tillräckligt intresserade av det som man själv har att säga om just sin egen situation och sina egna överväganden.

En annan svårighet är att kriser och konflikter krymper tidsskalan. Det blir bråttom. Det krävs snabba svar. Känslan av att det brådskar, att resurserna är knappa och att man måste spara och effektivisera tvingar fram snabba, oövertänkta och ytliga lösningar både hos oss själva och hos våra uppdragsgivare. Dessa tenderar att förvärra situationen. Vår erfarenhet är att många uppdragsgivare letar efter konsulter och experter som kan tänka sig att hålla föredrag – berätta hur man skall göra mera rätt – och erbjuda koncept. Detta förstärker ofta missförstånd och myter, vilka i sin tur förvärrar krisen.

Ölsdalen 24 juni 2014

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

## Vad menas med psykosocial arbetsmiljö?

*Hur kan sociala skeenden som faller utanför de förväntningar man har på den organisatoriska strukturen och andra rekommendationer och styrande åtgärder förklaras?*

Begreppet psykosocial arbetsmiljö har kommit att användas i minst två betydelser. Den ena, den realistiska, är den som huvudsakligen används i vardagsspråket och i aktuell forskning. Den andra, den socialkonstruktivistiska – hur individen konstruerar det sociala system denne medverkar i – är den betydelse som vi kommer att använda i denna text. För att undvika missförstånd så använder vi begreppet "real ansats" och inte "realistisk" för det första alternativet.

En real ansats är en filosofisk ståndpunkt enligt vilken

- den yttre materiella verkligheten existerar oberoende av det mänskliga medvetandet och därför är "lika för alla".
- språket speglar en bestämd verklighet. Även abstrakta objekt som exempelvis matematiska storheter existerar enligt denna ansats i "verkligheten".
- vetenskapliga teorier ger en sann beskrivning av verkligheten, även när det gäller förhållanden som inte är direkt observerbara.
- sanningen består överallt och alltid och är i överensstämmelse med verkligheten. Sanning kan i denna mening vara principiellt otillgänglig vilket visar sig i olika uppfattningar om den.

Det är inte svårt att hålla med om och omfatta denna ansats. Det är också den mest vanliga och den som dominerar inom all vetenskap, även inom organisationsläran.

Inom organisationsläran anser man således att det finns, eller borde finnas, en korrespondens mellan strukturer, rutiner, direktiv, bestämmelser etc. av administrativ art och de handlingar man förväntar sig bli utförda i en verksamhet. Man anser sig också, inom den reala ansatsen, kunna förklara handlingar och beteenden genom de utsagor som människor gör när det gäller varför de handlar så som de gör i relation till de bestämmelser som finns.

Genom att anta att det finns en direkt koppling mellan de orsaker människor anger till att de gör som de gör, och känner som de känner, så blir det möjligt att undersöka olika arbetsformer och dess känslomässiga och psykiska konsekvenser. Man kan av dessa samband dra slutsatser om vilka arbetsformer och direktiv som är önskvärda

och ger ökad motivation och vilka som inte är önskvärda genom att de genererar stress och psykiska besvär.<sup>1</sup>

I enlighet med Frederick Winslow Taylors Scientific Management ansåg man inom ramen för den reala ansatsen att arbetet borde struktureras och formaliseras på det sätt som gav den mest effektiva produktionen. Studier av konsekvenserna av vissa arbetsformer gav emellertid vid handen att medarbetare, när de tvingades in i vissa arbetsformer, å ena sidan upplevde ökad motivation och arbetsglädje medan man, när andra arbetsformer användes, drabbades av stress och andra psykiska besvär.

Dessa konsekvenser av både bra och dåligt slag, som låg vid sidan av själva effektivitetsaspekten, gavs beteckningen psykosocial arbetsmiljö. Det har sedan länge hävdats att effektivitet och god psykosocial arbetsmiljö är förenliga och att det ena ger det andra. På senare tid har även chefs/ledarens stil och arbetssätt inkluderats i analyserna. Detta sätt att analysera arbetslivets psykologiska och sociala konsekvenser har dock visat sig ge en alltför förenklad bild av de problem och möjligheter som uppstår med olika arbets- och ledningsformer.

Det visar sig nämligen inte finnas en sådan direkt koppling mellan tanke och handling som den reala ansatsen förutsätter. Människor handlar inte bara utifrån stundens krav utan dessutom utifrån hur de föreställer sig en framtid, och då inte endast en framtid i fysisk mening utan också i social. Människors föreställningar om framtiden kan således vara mycket mer betydelsefulla för deras handlingar än deras föreställningar om den existerande situationen.

Dessa föreställningar om framtiden är en tankekonstruktion utifrån vad som händer i nuet och vad man har erfarenhet av sedan tidigare. När det gäller samspelet med andra människor talar vi om en social konstruktion, det vill säga individuella föreställningar om hur andra kommer att agera i en framtid utifrån det interaktiva mönster man just nu upplever och de erfarenheter man tidigare haft i samspelet med andra.<sup>2</sup>

Den psykosociala arbetsmiljön är därmed, utifrån denna betydelse, den sociala konstruktion människor skapar sig av hur det förhåller sig på arbetsplatsen och vad man kan förvänta sig i framtiden. Sådana konstruktioner är självklart individuella och inte alltid artikulera. Handlandet med utgångspunkt från dem är delvis omedvetet. Individerna kan möjligen i efterhand formulera varför man gjorde som man gjorde om

---

<sup>1</sup> Vi har senare kunnat konstatera att denna tankefigur kan härledas till Emile Durkheims ansats och flera sociologer och filosofer som följt i hans fotspår. /BW 2020

<sup>2</sup> Wittgenstein kallade omvandlingen från verbala påståenden till en handlingskunskap för "språkspel"/BW 2020

denne ställs inför frågan. Sådana reflektioner, och en artikulering av argumenten för sina val i en dialog med andra, kan därefter medföra att man i en framtid ser situationen på annat sätt och handlar annorlunda.

Den faktiska psykosociala miljön är i socialkonstruktivistisk mening gemensam eftersom alla genom sina handlingar medverkar till de interaktionsmönster som uppstår nu och i en framtid. Föreställningen om den psykosociala miljön – det sociala systemet man deltar i – är individuell genom att var och en person konstruerar situationen och framtiden på sitt sätt.

Erfarenheten visar att det är möjligt att skapa ett samförstånd om framtiden genom en dialog som bygger på en gemensam reflektion över det som gjorts och det arbete man gemensamt är engagerad i. Samförståndet innebär inte att man har "samma" bild av framtiden, bara att bilderna är förenliga. En konstruktivt genomförd dialog ökar således möjligheten att man får en mer verklighetsnära bild av vad som kan hända i ett socialt samspel och vad andra kan tänkas göra.

Dialogen kommer då att kunna innebära möjligheter till ett ökat inflytande på den egna sociala framtiden och göra att man minskar eventuella missförstånd och orealistiska krav på varandra. Detta utfall är något som varje individ önskar och är beroende av.

Ett sådant utfall förutsätter dock att dialogen inte används av de deltagande för att få utlopp för egna känslor och aggressioner och för att medvetet missleda eller kränka varandra. Ett sådant destruktivt samtalsmönster uppstår vanligen genom att dialogen av olika skäl misslyckats. Misslyckandet kan då försämra den psykosociala arbetsmiljön. Man hamnar i det som Friedrich Glasl kallar konflikttrappan.

Dagens komplexa arbetsliv kräver ett samarbete som går långt utanför vad som kan åstadkommas genom formella regler och bestämmelser. Dagens människa accepterar heller inte den styrning som var vanlig förr och som bland annat ingår i Taylors Scientific Management. Denna styrning måste kompletteras med en informell och övergripande lokal regelstruktur som enbart kan skapas genom ett konstruktivt interaktivt mönster.

Behovet av gemensam reflektion ökar därför allt mer i dagens arbetsliv. Det krävs i dagens arbetsliv en allt intensivare interaktiv samarbetsform. Om deltagarna är ovana vid denna och förlitar sig på tidigare och invanda formella hierarkiska mönster blir det allt vanligare att de nödvändiga samtalen får en olämplig framställningsform.

Det uppstår då det som Glasl kallar "heta konflikter" och man vandrar nedåt i konfliktrappan<sup>3</sup>.

Friedrich Glasl:s konfliktrappa



---

<sup>3</sup> Wennberg B-Å (2014): Den socialkonstruktivistiska grunden för den interaktiva modellen för organiserande och ledning.

Glasl F (2002): Interventionsstrategier för heta och kalla konflikter. Publicerad på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>. Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet.

Jordan T (2002): Konflikters eskalation. Publicerad på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>. Institutionen för arbetsvetenskap vid Göteborgs Universitet.

Glasl F (1997): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern: Paul Haupt Verlag.

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Interaktivmodell3.pdf>



## Vad är en fungerande dialog?

*När vi använder begreppen samtal och dialog så blir de ofta inte förstådda på det sätt som vi använder dem därför behöver den mening vi lägger i dessa begrepp utvecklas.*

En fungerande dialog är något annat än att alla får tillfälle att säga sitt. Den som vill samarbeta måste vara äkta intresserad av vad den andra har att säga. I alla handböcker om bra arbetsmiljö står därför att det måste föras dialoger.

Ett viktigt skäl till att "föreläsningar" inte gör jobbet är att språkliga presentationer måste översättas till egna val och handlingar utöver det formellt reglerade i situationer som man, var och en, känner igen och vill hantera. Samtalet uppstår som en reflektion till det gjorda och utvidgar då bägge parter "förståelsehorisonter". Detta illustreras bland annat av Henrik Hansson i hans doktorsavhandling.<sup>4</sup>

Betydelsen av dialoger för praktiskt lärande är väl dokumenterat och finns i ett flertal skrifter bland annat i Försvarsmaktens utbildningshandbok "Pedagogiska Grunder". Denna enkla princip har av något skäl emellertid inte slagit igenom i den organisatoriska vardagen.

Ett skäl till detta kan vara att dialoger är tidskrävande och att de ställer krav på djupare och mer erfarenhetsbaserade kunskaper hos alla inblandade om ämnet som behandlas. I tider där man upplever sig ha ont om tid och måste spara på resurser blir därför förslag om dialoger ofta förkastade. En fördjupad redogörelse för denna fråga finns i en av våra abonnemangsrapporter.<sup>5</sup>

En dialog är en interaktiv process, som förutsätter ett gemensamt intresse att förstå något fenomen eller situation (fall) bättre – och där ingen från början anser sig ha hela sanningen. Det måste, för att det skall bli en dialog, finnas "en strimma av tvivel" (visste redan filosofen Aristoteles) kring själva sakfrågan hos de som deltar i dialogen.

Den teoretiska grunden för detta hänger samman med att vetenskapssynen numera lämnat tanken på att det skulle vara möjligt att skapa en direkt koppling mellan benämning och verklighet på det sätt som man föreställde sig under upplysningstiden dvs. det som kallas den reala ansatsen. Det vi i vår tid kallar

---

<sup>4</sup> Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.

<sup>5</sup> Wennberg B-Å, Hane M (2003): Omriktning för det professionella samhället. Abonnemangsrapport 99. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

kunskap är en social konstruktion, som vi använder för att i och genom samtal förstå vår värld.

Ett stort antal moderna vetenskapsfilosofer, som exempelvis Isabelle Stengers, har betonat att det skett ett paradigmskifte från upplysningstidens föreställningsvärld till vår egen. Detta skifte är knutet till språket som i modern vetenskap givits en ökad betydelse för kunskapsbildningen. Därmed har ämnet retorik fått en annan och mer vetenskapligt inriktad betydelse. Denna förflyttning av fokus från teori till praktik har förändrat synen på vetenskapens roll.<sup>6</sup>



Konstruktiva dialoger kräver att samtalen styrs av en *inkluderande* strategi. Utan en sådan "inkluderande strategi" blir samtalen diskussioner eller debatter, eller – vilket kanske är det vanligaste – separata föredrag om hur det bör vara.

Vetenskapligt sett bygger erfarenheten av behovet av dialoger på att kreativitet och kreativa lösningar uppstår genom konfrontationen mellan olikheter.

Flera författare har beskrivit hur man i "mellanrummet" – se det blå fältet i mitten – mellan olikheter kan skapa nya framställningar av verkligheten som man tidigare inte sett eller kunnat verbalisera.

Retoriken beskriver tre förmågor som behöver övas för att kunna genomföra bra dialoger och gemensamt komma fram till sådana beskrivningar

---

<sup>6</sup> Stengers, Isabelle (1999). For en demokratisering av vitenskaperne. Oslo: Spartacus forl.

Benvenuto S (1995): Two Interviews with Isabelle Stengers - Part 1. Time and the Plurality of Sciences. I Journal of European Psychoanalysis. 1995;1: s 85-104.

**Logos:** Förmågan att kunna skapa en klar och motsägelsefri framställning av själva sakfrågan.

**Patos:** Förmågan att kunna sätta sig in i "de andras" sätt att konstruera sina världar och deras känslomässiga situation.

**Etos:** Förmågan att vara klar över sin egen moraliska position och hur denna förmedlas i samtalen med varandra.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [http://kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR\\_8.pdf](http://kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR_8.pdf)

men även José Ramírez övriga texter på [www.kunskapsabonnemanget.se](http://www.kunskapsabonnemanget.se) ger en bra inblick i retorikens användning i praktik och vetenskap.

Att upprätta dialoger i kriser och konflikter är en annan speciell konst. Retorikens betydelse beskrivs i

Hellspång L (2002): Krisretorik i ett interkulturellt perspektiv. – En skiss till en tankemodell. Artikel i Ekonomistas. <http://ekonomistas.se>

Den mänskliga motivation som finns för att skapa den intersubjektiva väv som överbryggat de enskilda individuella konstruktionerna är beskriven i

Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Lettland: Natur och kultur.

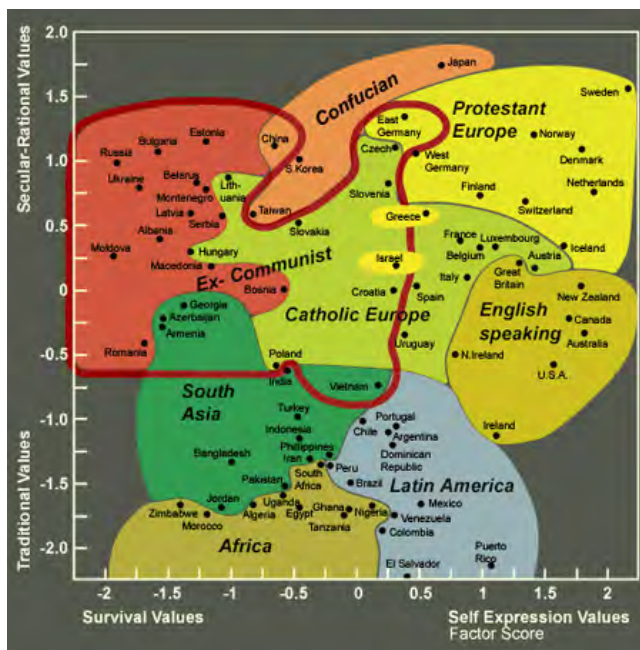
## Varför skall man utgå från win-win?

*I enlighet med filosofer och statsvetare som inspirerats av Emile Durkheim är de ideologiska konflikterna och sammanhållningen grunden till olika skeenden i och mellan olika gemenskaper. Vi har genom vårt arbete funnit att en annan och mer djupgående faktor är mer viktig. I detta stycke beskriver vi denna.*

I den moderna världen är identitet, det vill säga den sociala konstruktionen av ens identitet, viktigare än ideologi. Denna skrämmande insikt växer fram som en följd av alla de nya nationalistiska och religiöst fundamentalistiska rörelserna. I känslan av tillhörighet (inkludering) eller utanförskap (exkludering) är språkbruket viktigt. Människan skaffar sig en identitet genom sina samtal och sitt språkliga utbyte med andra människor.

Detta upplevde Galvin Whitaker in på bara kroppen genom att han var född i Yorkshire. I hans skola tvingades alla elever att tala "the kings english" och fick förneka sitt modersmål - den lokala dialekten. När Galvin Whitaker talar om win-lose menar han därför inte fysiska vinster eller förluster utan förlusten av möjlighet till det inflytande och det medbestämmande som följer med språkbruket och därmed över sin framtid.

Språket måste här uppfattas i en överförd betydelse, det vill säga förmågan och möjligheten att få delta i samtal som inte bara berör det dagliga arbetet utan också ens egen framtid och karriär. Denna typ av överläggningar och överenskommelser har blivit allt viktigare för alla i vårt moderna samhälle. Detta illustreras bland annat av de undersökningar som gjorts av Roland Inglehart och Christian Welzel där de kunnat konstatera att människor både söker efter en mer självständig



egenbild (individualisering) men **samtidigt** behöver ha en större integrering i samhället.

Den vertikala skalan illustrerar önskemål om integrering medan den horisontella önskemål om individualisering.

Observera att Sverige ligger extremt längst upp till höger.

Detta är sannolikt en konsekvens av att vi under många år arbetade med vad som kallades självbestämmande och moderna organisationsformer.

Många av dessa försök är nu bortglömda men ambitionerna finns kvar i arbetslivet och präglar fortfarande olika institutioner och lagtexter, som vi har som grund för våra samverkans-mönster.

Galvin Whitaker besökte Sverige under de år dessa olika försök pågick och blev starkt influerad av de resultat som då växte fram på sina ställen. Han skrev, efter att ha diskuterat med oss och flera andra organisationsteoretiker, rapporten Win-lose och Win-win Interactions and Organizational Responses to Scarcity. Denna rapport översattes senare till svenska av Lennart Carlsson. Rapporten gavs ut som nummer 50 i vår serie av så kallade abonnemangsrapporter.<sup>8</sup>

Galvin upptäckte att den standardmodell (mainstream) som användes i resonemang om organisering antingen byggde på en hierarkisk tanke där någon bestämde över någon annan eller en byråkratisk tanke att man var tvungen att underordna sig ett abstrakt språkligt styrsystem.

Bägge dessa ledde just till de dominansbeteenden i dialogen och den identitetsförlust på grund av språkbruket som han hade upplevt i sin barndoms skola. Han insåg att det som stod på spel i organisationsverkligheten inte i första hand var vinster och förluster av fysiska resurser utan om möjligheten till inflytande över sin egen framtid. I standardmodellen fanns genom språkbruket, en inbyggd Win-Lose situation.

Whitaker kunde konstatera att man, för att uppfylla medborgarnas krav i det svenska samhället måste utveckla ett interaktivt samarbetsklimat som sträckte sig över de formella överenskommelserna.

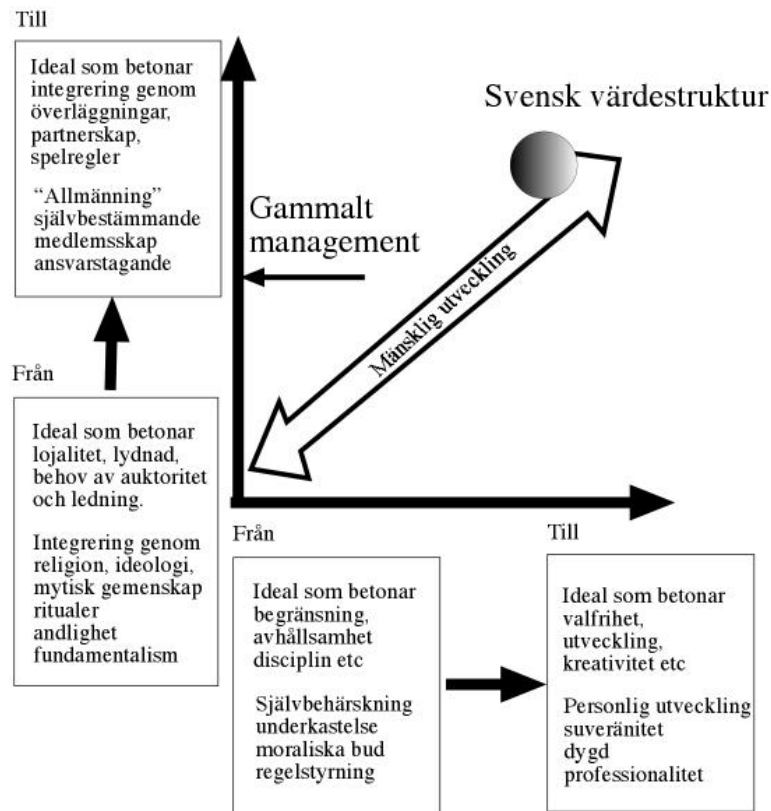
Det interaktiva mönstret, dialogen, måste präglas av win-win interaktioner och leda fram till att individen blev bekräftad men också till överenskommelser där

---

<sup>8</sup> Den engelska versionen kan laddas ner på vår hemsida  
[https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/50win\\_win\\_and\\_win\\_lose.pdf](https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/50win_win_and_win_lose.pdf)

Den svenska versionen på  
[https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/50svensk\\_win-win\\_and\\_win-lose.pdf](https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/50svensk_win-win_and_win-lose.pdf)

medarbetare kunde känna förtröstan över att de kunde ha inflytande över sin egen framtid och få en rimlig karriär.



Man måste således, *som en komplettering* till det formella systemet, skapa ett interaktivt samtalsmönster som respekterade individens behov av att både få vara en självständig individ och att få ingå i ett socialt arbetslivssammanhang.

Detta interaktiva mönster är inte lätt att praktiskt åstadkomma. Vad som dock är viktigt att konstatera är att detta mönster inte kan åstadkommas genom att tillämpa varianter inom ramen för standardmodellen. Det handlar således INTE om demokratiskt ledarskap utan om en olämplig arbetslivskultur.

Vad vi och våra konsultkolleger nu möter är vrede, frustration, ilska och närmast panik över att standardmodellen fortfarande får dominera samtalsmönstret – exempelvis i form av New Public Management och, som man tycker, "dåliga chefer" – som gör det omöjligt att göra ett bra jobb. Därför blir konflikterna allt hetare så länge detta gamla mönster tillåts bestå.

## Vad är bakgrunden till standardmodellen?

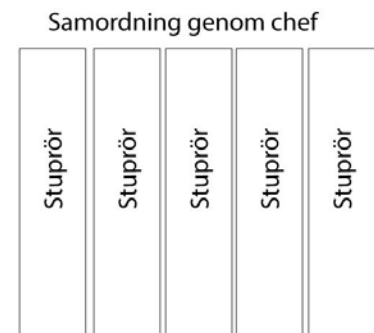
*Det finns naturligtvis en djupare bakgrund till att de tankefigurer som används för organisering blivit som de blivit och vanemässigt används, Det finns också en grund för att de med rätta i dag kan ifrågasättas. Detta avsnitt beskriver hur vi ser dessa skillnader från ur man såg på naturen då och hur man ser på sociala system nu.*



Industrisamhället var organiserat kring framställning av produkter. Detta präglade hela det tankesystem med vilket man argumenterade och resonerade om organisering och samarbete. Grundprincipen vid produktion av en "produkt" är att den kan delas upp i separata delar som kan tillverkas var för sig och därefter monteras.

Styrningen kan då ske med en formalistisk hierarkisk modell där var och en gör vad denne har ansvar för, separerat från de andra. Den som förfinade denna modell var Frederick Winslow Taylor i den tankemodell som kom att kallas Scientific Management.

Denna modell kallas också "stuprör" där varje enhet gör sitt och där helheten samordnas av en chef eller av administrativa regelsystem. Den interaktiva principen i samspelet med ledningen är således win-lose så länge man följer det formella grunddragen eftersom det förutsätts att den underställda då alltid följer de beslut och de styrningsprinciper som den överordnade "makten" bestämmer.



Samordning genom administrativa rutiner

I en verksamhet som är avsedd för att producera produkter fungerar denna modell om medarbetarna accepterar att anpassa sig till win-lose interaktioner i utbyte mot olika typer av formellt reglerade förmåner som exempelvis bättre lön bättre karriär,

roligare jobb etc. Administration och ledning har följt denna tankemodell sedan mer än hundra år tillbaka.

I slutet av 1900-talet konstaterade emellertid japanerna att denna bild av produktionsprocessen var olämplig. Framst därför att man då tvingades standardisera produkterna så att varje ny produkt krävde en separat "lina" för att kunna produceras.

Man ville i stället att produktionen som sådan skulle anpassa sig till de separata krav som varje variant av produkten ställde. Därmed kunde man på samma lina tillverka flera olika produkter samtidigt. Detta krävde emellertid i sin tur att varje medarbetare inte styrdes av formella regler utan löpande förändrade sin insats allt eftersom produkten växte fram. Detta krävde en helt ny "bild" av själva produktionsprocessen.

En mer realistisk bild av den "nya" produktionsprocessen var således att produkten



organiskt "växte" fram genom medarbetarnas bidrag på "linan". Det visade sig rent teoretiskt att man kunde styra en sådan produktionsprocess genom instruktioner till varje arbetare på samma sätt som växtprocessen kunde simuleras fram genom datorsimuleringar.

En matematiker Lindemeyer funderade över om växtprocessen kunde beskrivas matematiskt på ett annat sätt än det vanliga och kom fram till något som har kommit att kallas Lindemeyersystem. Simuleringar efter detta system visade att en "växtprocess" trots stora variationer i slutresultatet kunde styras med algoritmer och förarbetade instruktioner. Detta anammades av kvalitetsrörelsen som insåg att varje enskilt val hos varje medarbetare kan programmeras utifrån en algoritm beroende på situationens karaktär. Därför blev den så kallade "kvalitetsrörelsen" oerhört formaliserad och inte alls den "mänskliga" produktionsmetod som man från början

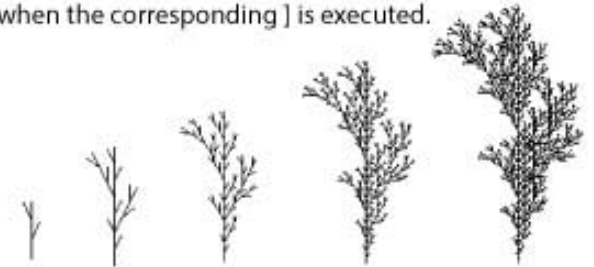


tänkte sig. För att få en inblick i den algoritmiska bearbetningen och simuleringen av tillväxtprocesser.<sup>9</sup>



```
variables : X F
constants : + - [ ]
start : X
rules : (X ⌘ F-[[X]+X]+F[+FX]-X), (F ⌘ FF)
angle : 25°
```

Here, F means "draw forward", - means "turn left 25°", and + means "turn right 25°". X does not correspond to any drawing action and is used to control the evolution of the curve. [ corresponds to saving the current values for position and angle, which are restored when the corresponding ] is executed.



Variationer som tidigare medförde buffertar i produktionen kunde med skickliga medarbetare hanteras bättre och bufferterna kunde minskas. Principen kom därför att kallas "lean-production". Problemet var dock att denna typ av produktionsprocess blev lika styrd som Taylors Scientific Management och väckte starka protester bland annat inom svensk fackföreningsrörelse. Den kallades ofta "toyotismen".

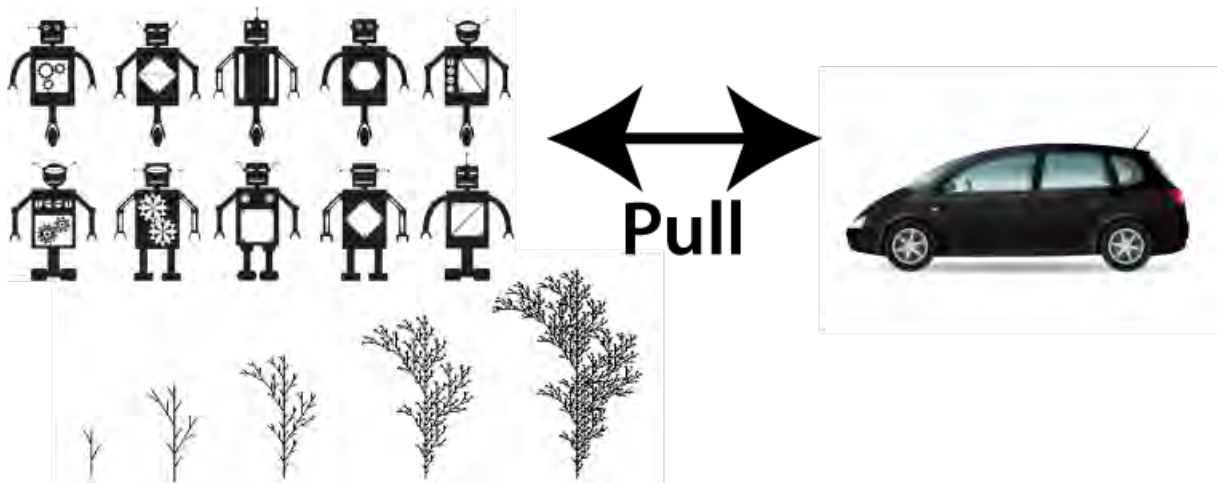
Grunden för lean produktion är att styrningen baseras på "pull" istället för "push". Produktionen "dras" fram genom att varje led måste anpassa sina insatser till de krav som ställs av senare led i produktionen. Hela produktionsprocessen blev då "omvänd". Produktionsbeskrivningen börjar med resultatet.

Trots att handgreppen och valen är mekaniska och förbestämda skulle de läras av medarbetarna på ett robotliknande sätt utifrån givna algoritmer. Därmed ökade kraven på medarbetarna explosionsartat. Medarbetarna måste bli mer flexibla och anpassa sitt agerande till slutproduktens krav men då inte på ett sätt som var förenligt med deras eget tänkande. Anpassningen blev också allt svårare eftersom de

---

<sup>9</sup> Se <http://sv.wikipedia.org/wiki/Lindenmeyersystem>

styrssystem som användes var byggda för ledningens gamla styrningsmodell och inte var anpassade till kvalitetsstyrd produktion enligt pull-principen.



När man prövade principerna i Sverige så blev interaktionen win-lose vilket väckte protester. Medarbetarna upplevde sig som marionetter och ledningen tvingades instifta olika belöningsystem baserade på olika så kallade pseudovariabler vilket ofta medverkade till att styrningen motverkade sitt syfte. Kloka produktionschefer och fackliga ledare i Sverige insåg tidigt dessa problem och hur de kunde påverka den psykosociala arbetsmiljön. De skapade därför egna organisationslösningar och samarbetsformer.

När Galvin Whitaker började studera våra svenska produktionsprinciper upptäckte han detta och konstaterade att, på de ställen där man i Sverige hade lyckats, hade man introducerat en kultur som präglades av win-win-interaktioner. Denna kultur skiljde sig radikalt från den tidigare managementkulturen. Denna nya ansats innebar att medarbetarnas samarbete inte styrdes utifrån och uppifrån utan att de självständigt skapade sitt samarbete inifrån och med utgångspunkt från den uppgift som skulle lösas. Galvin kallade detta "nya" mönster för "interaktivt".<sup>10,11</sup>

---

<sup>10</sup> Se också Whitaker G (1995): Win-lose and win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity. Abonnemangsrapport 50. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

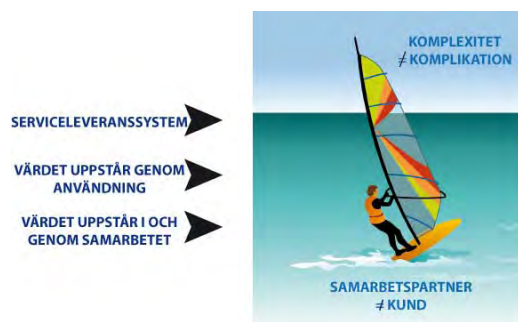
<sup>11</sup> En historisk översikt över utvecklingen i Sverige finns i Johansson J, Abrahamsson L (2007): Det goda arbetet en obsolet vision eller... Arbetsmarknad & arbetsliv, årg 13, nr 1, våren 2007

## Varför skapar standardmodellen heta konflikter?

*Även om standardmodellen inte är perfekt för dagens situation så undrar man varför den inte sitt praktiska bruk kan fås att fungera ändå utan att skapa konflikter och ilska.*

Den kundorientering och det servicetänkande som japanerna introducerade är numera vedertagen i såväl arbetsliv och näringsliv. Den präglar även alla offentliga verksamheter. All tjänsteleverans följer en "pull-modell". De administrativa styrmodellerna släpar emellertid efter. Dessa bygger fortfarande på "stuprörsmodeller" och tron på samordning genom rutiner och regelsystem. Först på senare tid har man mera systematiskt studerat denna fråga.<sup>12</sup>

Den administrativa styrning som följer standardmodellen tycks skapa ett fängelse för de professionella aktörer som vill erbjuda sina kunder/klienter/patienter etc. en god service eftersom de tvingas följa för dem främmande algoritmer. De upplever sig därmed vara i en win-lose situation gentemot sin ledning och de styrsystem de tvingas anpassa sig till. Detta påverkar starkt deras hälsa. De finner sig också allt oftare vara i konflikt med angränsande professionella aktörer som inte integrerar sina insatser med de insatser som de själva gör.<sup>13</sup>



Det visar sig i hans undersökning att de administrativa styrmodellerna (det administrativa kapitalet) starkt påverkar de professionella aktörernas möjligheter att ge, vad de själva tycker, är en god service. Detta tycks bli ett stort problem i arbetslivet framöver.

De övergripande administrativa modellerna medverkar således till att skapa heta konflikter om de följer en produktdominerad logik i tjänsteleveranssystem som måste utgå från en renodlad pull-princip.

<sup>12</sup> Se Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken. Innebörd och implikationer för policy. Vinnova Rapport 2009:07. [www.VINNOVA.se](http://www.VINNOVA.se)

<sup>13</sup> Denna fråga har studerats av Ole-Jacob Thomassen i hans doktorsavhandling Thomassen O J (2013): Integritet som arbetslivsfenomen. Oslo: Det medicinske fakultet. Universitetet i Oslo.

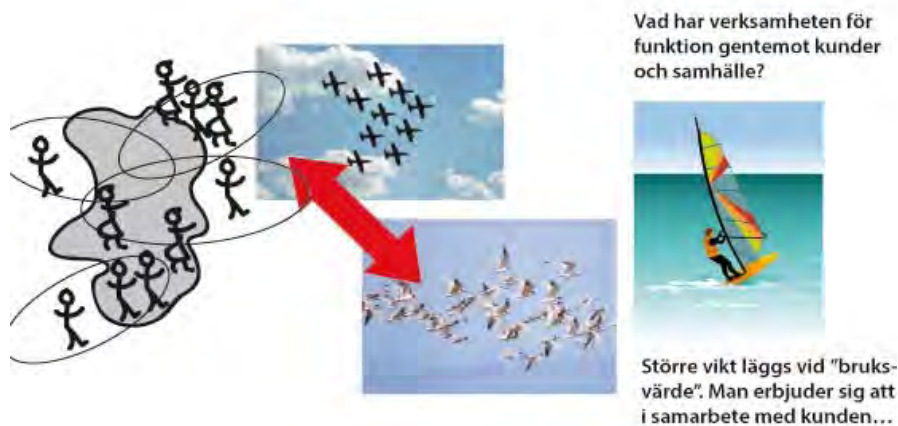
## Vad skiljer en tjänstedominant logik i en hel verksamhet från en produktdominant logik?

*Hur individerna föreställer sig den önskade respektive oönskade samhandlingen är en social konstruktion som man lär sig genom erfarenhet och samtal med varandra. För att ändra dessa föreställningar behöver man samtala om sin verksamhet på annat sätt och i dessa samtal uppmärksamma även andra frågor än man normalt behandlar.*

En produktdominant logik förutsätter att den kund man vänder sig till självständigt kan integrera de olika pusselbitar denne erbjuds. Man överlämnar således problemet med att skapa ett värde av erbjudandet till kunden.

När det gäller enkla och mindre komplexa erbjudanden som kan delas upp i skilda moment är detta fullt möjligt men precisionen blir dålig och medför slöseri av resurser när det handlar om mer komplexa frågor. I många fall misslyckas också kunden med integreringen och den nytta denne förväntar sig av erbjudandet uteblir. Detta är särskilt allvarligt i tider av knappa resurser.

Man har inom marknadsföringsområdet allt mer konstaterat att det då åligger medarbetarna i tjänsteleveranssystemet att hjälpa kunden att skapa den integrering som behövs för att den nytta denne betalar för skall uppstå. Att en sådan integrering måste ske ligger då således inbyggt i det faktum att man tillhör en gemensam verksamhet med ett gemensamt ansvar inför sina kunder.



I en produktdominerad kultur finns det risk att olika erbjudanden på ett olyckligt sätt konkurrerar med och motverkar varandra. Kunden får då en olämplig insats utifrån sitt totala behov och sin situation. Ett bra tjänsteleveranssystem minskar denna risk och de enstaka insatser som erbjuds tål därvid en bredare extern granskning av kvaliteten i förhållande till helheten.

## Vad är grunden för att skapa ett gott och integrerat tjänstererbjudande?

*Den konventionella tankefiguren bygger på en real ansats – det vill säga att de beteckningar och andra variabler man använder i samtalen skall representeras en faktisk verklighet. Tjänstererbjudanden bygger emellertid på att kunden i framtiden skall uppleva något som denne inte för tillfället har erfarenhet av. Erbjudandet är en social konstruktion – inte bara för kunden utan också för de som erbjuder och levererar det.*

Förutsättningen för framgång för ett tjänsteleveranssystem är att den som använder erbjudandet kan lita på att det fungerar så som denne tänker sig. Varje enskild insats skall kunna kvalitetskontrolleras. När det gäller komplexa frågor där många tjänster är inblandade är integrationen mellan de olika insatserna kritisk. Det finns alltid en stor och betydande osäkerhet om tjänsten som helhet är rimlig.

### Den reala ansatsen



Paradigmstrider  
win-lose

### Den socialkonstruktivistiska ansatsen



Uppfordran till samförstånd  
win-win

En viktig egenskap hos ett tjänsteleveranssystem är därför att kunna beskriva och argumentera för de grunder på vilka det totala erbjudandet vilar. Varje tjänsteleverans har således alltid både en praktisk och en teoretisk sida. Det man erbjuder skall praktiskt fungera väl men det som görs skall också kunna vara begripligt och trovärdigt i ett helhetsperspektiv och för de huvudmän och andra som kan bli inblandade.

En särskild svårighet uppstår när samarbetspartnern (kunden) i sina egna kretsar skall argumentera för sitt val. Han/hon kan då inte bara luta sig mot de förklaringar som tjänsteleverantören erbjuder. Han/hon måste också känna att han/hon inte blir lurad. Interaktionen mellan tjänsteleverantör och kund måste vara av karaktären win-win.

Detta innebär att man varken som enskild tjänsteleverantör eller som tjänsteleveranssystem bara kan ta utgångspunkt i sina "egna" teorier och konstruktioner av verkligheten. Man kan inte hemfalla åt den "reala" ansatsen. Man

måste också säkra att man förtroendefullt kan bemöta och ta ställning till andra berörda personers konstruktioner av sin verklighet. Detta gör en tjänsteleverans betydligt mer komplex och samarbetskrävande än en produktleverans.

Ett annat problem som vi ofta möter är att man tror att övergången från standardmodellen till en interaktiv modell enbart är en fråga om ett teoretiskt perspektiv – ett paradigmskifte. Det är snarare en fråga om förändrade handlingsmönster – kundens bruk – baserad på en samsyn av den aktuella situationen. Förändringar i handlingsmönster tar längre tid och är mer komplicerade än enskilda värderings- och attitydförändringar.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> En närmare beskrivning av denna problematik finns i Wennberg B-Å (2014): Den socialkonstruktivistiska grunden för den interaktiva modellen för organiserande och ledning. <https://samarbetsdynamik.se/Filerpdf/Annat/Interaktivmodell3.pdf>

## Vad skiljer ett samlat tjänsteleveranserbjudande från en enskild tjänst?

*Kristensson beskriver den tjänstedominerade logiken i termer av enskilda tjänster. Men för att kunna erbjuda dessa måste dessa ofta integreras i ett större tjänsteerbjudande som är så diversifierat att många olika kunder kan utnyttja det. Hur sådana samhandlingar skall se ut är ofta inte helt uppenbart.*

Ett samlat tjänsteleveranserbjudande skiljer sig från en enskild tjänst genom att det kombinerar olika typer av specialister och kunskapsområden som **tillsammans** formar erbjudandet.



Man kan därför jämföra erbjudandet med det som ges av en cirkus där de olika artisterna tillsammans skapar den helhet som publiken njuter av.

Helhetsupplevelsen blir viktig. Om en artist byts ut så måste hela föreställningens karaktär ändras.

Det som erbjuds måste "hänga ihop" om de olika artisterna skall kunna samspela konstruktivt och knyta an till varandras nummer. Det är, precis som i VM i fotboll, laget som räknas.

Därmed är det också uppenbart varför stuprörsadministrationen inte kan fungera.

I en cirkus måste artisterna dessutom hjälpa till att skapa ett internt supportsystem – en etablerad och accepterad infrastruktur som gör det möjligt att skapa den integrering som krävs och som motverkar winlose-interaktioner.



För detta krävs samtal som leder till ett samförstånd om den gemensamma verksamheten som inte bara rör det "tekniska" utförandet utan också handlar om hur man socialt kan stödja varandra och hur var och en genom att ansluta sig till normerna kan bidra till det gemensamma erbjudandet.

Utan sådana samtal, sådana överenskommelser och utan ett "vi" blir olika åtgärder som genomförs obegripliga för varandra. Man har ingen referenspunkt. Denna referenspunkt kan inte enskilt sättas av cirkusdirektören. Den måste växa fram och fastställas i interaktionen mellan artisterna.

## Kan man bygga upp ett psykosocialt immunsystem?

*Av den tidigare texten framgår att ett tjänsteleveranssystem inte kan "konstrueras" fram. Det måste "växa fram". Under denna process kan det uppstå en mängd störningar som riskerar att göra att utvecklingen tar destruktiva och ineffektiva riktningar. Processen måste ständigt bevakas och följas upp. Vad kan man då behöva tänka på?*

Det interaktiva samarbetet för hela gruppen saboteras om man hamnar i Glasl:s konflikttrappa. Konflikttrappan är ett exempel på ett socialt system som kännetecknas av att det innehåller kaotiska tillstånd blandade med stabila tillstånd. Dessa olika tillstånd uppstår som en följd av att det inom systemet finns dynamiska, självförstärkande och icke lineära processer. Vill man ha möjlighet att påverka och kontrollera systemet måste man befinna sig inom dess stabila områden. Hamnar man i Glasl:s konflikttrappa har man lämnat dessa områden. Det gäller då att ta sig tillbaka.

För att undvika att hamna i de kaotiska områdena krävs ett inbyggt skyddssystem som försvarar systemet mot kaos. Låt oss, i enlighet med vad som finns i biologiska system, kalla detta system för det psykosociala immunsystemet. Detta immunsystem består av en majoritet av övriga medlemmar i systemet. Det har funktionen att aktiveras när enskilda medlemmars eller interna grupper vanmakt genererar destruktiva och för övriga medlemmar identitetshotande handlingsmönster - det vill säga när det genereras oönskade win-lose interaktioner. Immunsystemet existerar om det finns ett samförstånd mellan tillräckligt många medlemmar om vad som är ok och vad som inte är ok. Det måste därför byggas upp och existera innan de destruktiva handlingarna visar sig.

Om man hamnar i det kaotiska tillståndet kan stabiliteten inte återskapas med hjälp av standardmodellen eftersom denna förstärker den icke önskvärda win-lose-reaktionen. En yttre lösning - det vill säga att någon "annan", eller att någon chef tar kontrollen, fungerar inte då detta innebär en ansiktsförlust för gruppen, dess chef eller flera av dess kvalificerade medlemmar. Man är som medlem i systemet fångad i fällan att själv medverka och inom sitt eget system, gemensamt med de andra, klara problemet.

"Blaming" mot chefen eller andra medlemmar leder in i konflikttrappan. För att kunna undvika detta måste man således i det övriga sociala systemet ha skapat överenskommelser som ger dess medlemmar kraft att sätta sig emot och dämpa de medlemmar som agerar på ett sätt som leder in i konflikttrappan. De flesta människor vet detta intuitivt. Problemet är att de inte är säkra på att de kan räkna med de andras stöd och inte heller alltid förstår allvaret i det som händer.

Det är således inte möjligt att undvika "blaming" och trakasserier om man inte gemensamt, och under lugna förhållanden, har skapat de överenskommelser – och



har det övriga samhällets stöd för dessa – som motiverar att man som enskild medlem agerar för att hindra detta beteende. Det behöver således finnas ett "solutional space" som definierar vad som är ok och vad som inte är ok.

Att skapa sådana av alla kända och accepterade överenskommelser är alltså en del av det psykosociala immunsystemet. Om sådana överenskommelser inte finns och behovet av ett immunsystem är okänt är man fast i standardmodellen som, när den tillämpas, förstärker win-lose-interaktionerna.

Vi har funnit att det är vanligt i dagens arbetsliv att man inte förstår dessa mekanismer. Alternativet till ett konstruktivt interaktivt mönster är då att tillämpa mainstream interaktioner eller att låta det interaktiva mönstret utvecklas på "fri hand". I bägge fallen finns det stor risk för heta konflikter. När man sedan börjar gå nedför konfliktrappan är det ofta kört. Man har då uttömt förtroendet för varandra genom att de olika inblandade provat och misslyckats med alla möjligheter att skapa win-win-interaktioner.

	<p>Klargöra och upprätthålla verksamhetens funktion för kunden (erbjudandet)</p>	<p>När konflikten är ett faktum är det därför inte möjligt för någon att hävda att de inblandade skall försöka en gång till. Det är som att lyfta sig själv i håret. Alla insatser som inte omedelbart avlastar problemen väcker också ilska. Formella lösningar är också uteslutna eftersom det inte är runt dem som konflikten kretsar. Förutom avlastning för att minska stressen krävs därför att det</p>
	<p>Värda den samlade medarbetarkraften. Kunna bistå varandra. Förstå varandras kompetens. Skapa tilltro till varandra</p>	
	<p>Precisera partnerskapets villkor. Hur kan man kombinera personlig frihet, karriär och självständighet med respekt för varandra</p>	
	<p>Hur kan man skapa ett "Early warning system" som alla accepterar och som ser till att man inte hamnar i konfliktrappan</p>	

introduceras teman för samtal genom vilka man kan få nya kunskaper om varandra, få nya perspektiv på verksamheten och kan bygga nytt förtroende. Eventuellt behöver någon utomstående medverka i sådana samtal.

Bilden ovan illustrerar några förslag till några sådana teman för samtal som en utomstående kan initiera.

Bild 1. Samtal måste föras för att klargöra enhetens "vi". Vem är vi gentemot våra samarbetspartners? Hur skall dessa uppfatta oss osv. Detta kan inte bestämmas ensidigt av ledningen eftersom framträdandet (tjänsten) består av vad alla tillsammans gör.

Bild 2. Samtal måste föras om hur man kan stödja varandra så att man gemensamt värnar om varandras integritet, och var och ens känsla av att fritt kunna bidra med hela sin kreativitet. Alla måste vara medvetna om att de andra har en karriär också utanför "huset" som måste vårdas. Hur kan man balansera denna karriär så att den inte saboterar för de andra och för det gemensamma erbjudandet. Vad är ok och vad är inte ok?

Bild 3. En viktig första åtgärd, som rekommenderas i all konfliktlösning, är att försöka lugna ner situationen så att man, var och en och tillsammans, kan få tillfälle att tänka igenom och mogna i sitt eget ställningstagande till gruppen och arbetet. Viktigt är att man i de samtal som förs inte tillåts fly varken från ansvaret för att lösningarna är grundade i beprövad erfarenhet eller från ansvaret att skapa och klarlägga området för win-win-interaktioner (solutional space).

Bild 4. I kvalificerade tjänsteleveranssystem kan de gemensamma problem som man möter vara synnerligen svårlösta. De kan sätta hela den mentala skickligheten på prov. Detta kan innebära många "missade straffar" som i sin tur kan väcka mistämning och göra att man går nedåt i konflikttrappan. Samtalet bör då klarlägga vad det finns för indikatorer som man måste vara uppmärksam på och vad som kan göras om sådana symptom visar sig. Kan man gemensamt bygga ett Early Warning System och hur skall detta i så fall se ut?

I vårt kunskapsabonnemang hade 10 vi dagsmöten per år där olika verksamhetsfrågor diskuterades. Det visade sig då att samma frågor dök upp om och om igen utan att de kunde klaras ut. De krävde ett mycket djupare utforskande baserade på faktiska samverkansproblem än som erbjöds vid våra möten. Vi tror att det därför behöver skapas en helt ny konsultroll med en helt ny utforskande och utredande funktion för att bidra till den transformation av arbetslivet som i dag verkar nödvändig.

Det här presenterade materialet är därför ett försök att sammanfatta en del av de sakfrågor som vi menar att en utomstående konsult, utredare eller forskare kan ta upp till diskussion genom olika samtal och genom sådana samtal formulera alternativ till så som man vanligen resonerar. När dessa alternativ gemensamt klargörs finns det möjligheter för samspelet i verksamheten att ändras. Konsulter, utredare och forskare blir då också viktiga aktörer i ett fungerande psykosocialt immunsystem.