

Mer realistiska analyser och åtgärder genom att utgå från sociala kontrakt

av Bengt-Åke Wennberg



Det beskrivs allt oftare i massmedia att det på många arbetsplatser råder en "tystnadskultur" som gör det svårt att påtala misstag och missförhållanden. Tystnadskulturen innebär att det gemensamma arbetet blir dåligt utfört men också att kränkningar, psykiska påhopp, mobbing och hot kan förekomma utan att påtalas och korrigeras. I många fall uppfattas till och med fysiska kränkningar som naturliga och fullt berättigade. När tystnadskulturen väl fått fäste kan den snabbt förvärras.

I tystnadskulturens spår kan man konstatera rent resursslöseri genom att sådant inte blir gjort som borde blivit gjort. Många tvingas ägna sig åt en styrning och en administration som inte leder till de konsekvenser man hoppas på. Nya chefer, nya koncept, dyra konsulter, organisationsförändringar och utbildning förbättrar inte verksamheten utan förvärrar inte sällan problemen. Det har inte alltid varit så. Vad har hänt? Varför är det så nu? Vad kan man göra åt det? För en gammal organisationskonsult är detta självklara frågor att ställa sig.

SAMARBETSDYNAMIK AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 590 94 30
Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se
<http://www.samarbetsdynamik.se>

21-12-17

Jag kan efter femtio år i branschen konstatera att medarbetares förväntningar på arbetsinnehåll, åtaganden och uppgifter kraftigt förändrats sedan jag började som konsult. De problem som måste lösas i dagens arbetsliv är helt annorlunda än de som jag då mötte. Av detta har jag dragit slutsatsen att en av de svårigheter som i dag drabbar oss är, att vi är fast i föråldrade analysmodeller och åtgärder som var rimliga förr men som i dag saknar relevans. Detta blev än tydligare för mig när jag läste Bo Rothsteins skrifter.

Bo Rothstein, professor i statskunskap vid Göteborgs Universitet påpekar exempelvis i sin senaste bok att dagens analyser och åtgärder kring organisatoriska strukturer och samarbete bygger på det som Bo Rothstein kallar "principal-agent-modellen" dvs. man ser det som självklart och oproblemiskt att principalerna i toppen på pyramiden är dom som gör överväganden och bestämmer vad som ska göras. Alla andra bara verkställer. Möjligen kan agenterna tillåtas ha synpunkter på hur verkställandet ska gå till men bara så länge resultatet inte avviker från det beslutade. De empiriska undersökningar som Bo Rothstein och hans kolleger sedan länge gjort visar att de åtgärder som utgår från modellen sällan ger de resultat som förväntas. De har till och med en hel mängd negativa konsekvenser – bland annat framväxten av tystnadskulturer.

Grunden för de analyser och åtgärder som numera görs är således irrelevanta och leder absolut inte till de konsekvenser man föreställer sig och utlovar. Problematiken gäller inte bara government och statliga program. Vi har i våra samtal och uppdrag ända ner på gruppnivå funnit att samma modell tillämpas också där.

Problemet tycks mig vara att samhället är drabbat av en grundläggande empirisk förvillelse som gör att vi tror att analyser, förklaringar och åtgärder som tidigare till nöds fungerade skulle kunna tillämpas även i vår tid. Trots att den empiri vi har, visar att de inte gör det. Detta gör oss alla förvirrade, vanmäktiga och ibland till och med likgiltiga inför de problem jag räknade upp i inledningen av bloggen. Vi har i denna förvirring inte bara förlorat vår rationalitet utan också vår inre moraliska kompass.

Fysikern Ilja Prigogine upptäckte att världen inte är statisk. Dess utveckling styrs inte av några förutbestämda lagar eller av någon överordnad kraft eller ande. Den genererar sig själv utifrån sig själv. Utvecklingens riktning styrs huvudsakligen av slumpen. Detta innebär i praktiken att vi varken kan förutse, eller råda över, vad som händer i en framtid hur mycket vi än försöker, räknar eller analyserar. Vi tvingas i vår tid leva efter provisoriska resonemang som gäller för vissa just då tillfälliga företeelser, situationer, platser och frågor som vi möter i det liv vi lever.

Denna osäkerhet är särskilt påtaglig när det gäller mänsklig samverkan. En stabil och trygg samverkan åstadkoms genom att vi är överens om att försöka **samhandla** på ett sätt som vi tror ger önskvärda konsekvenser. Dessa samhandlingar etableras enligt Rothstein genom sociala kontrakt mellan oss.

Rothstein påpekar att de konsekvenser som uppkommer i vår samvaro uppstår genom "kollektivt handlande". Det kollektiva handlandet leder till både goda och dåliga konsekvenser. Framväxten av tystnadskulturer, kriminalitet, diskriminering mm är således direkta konsekvenser av ett kollektivt handlande och därmed av de sociala kontrakt som tillämpas bland dem som ser sig som medlemmarna i en aktuell grupp.

De sociala kontraktet är i sin tur byggda på djupare liggande föreställningar om vad som inom gruppen betraktas som rimligt och rätt och är kopplade till tankefigurer om hur olika aktuella tillstånd uppstår och utvecklas. Dessa föreställningar har vuxit fram ur gruppens samlade erfarenheter av vilket gensvar som olika handlingar tidigare faktiskt fått. Även tidigare generationers erfarenheter, vilka förmedlas både genom berättelser och genom ritualer, ingår i formandet av de nu aktuella kontraktens innehåll.

När världen och vår syn på oss själva i världen förändras så kraftigt som sker nu behöver vi överge tidigare tankefigurer och omförhandla de kontrakt som vi baserat på dessa. Det som komplicerar förändringen är att våra gemensamma, men ofta oreflekterade föreställningar om vad som borde gälla också definierar inflytande, makt och resurstillgång för vissa personer och grupper och bristande inflytande, resurstillgång och makt för andra.

Rothstein anser att det på grund av den dominerande principal-agent-modellen nu finns en "järnridå" mellan dagens gamla normativa teorier och den empiri vi har tillgång till. Sådana normativa teorier är exempelvis föreställningar om hur en stat "borde vara" för att erbjuda medborgarna ett gott samhälle – exempelvis att man bör besluta i enlighet med olika demokratiska procedurer, värna om mänskliga rättigheter och respektera hur för medborgarna viktiga beslut bör beredas. En viktig omständighet är därvid att principal-agent-modellen bortser från att samhället skapas genom *det kollektiva handlandet* dvs att människan fritt väljer att göra som hon gör – även när hon känner sig tvungen att agera på ett visst sätt.

Som kontrast till denna "frihet" finns principal-agent-modellen som innebär att staten – och dess handläggare, chefer, ledningar och experter – har som uppgift och *ansvar* att *konstruera* samhället, verksamheten, gruppaktiviteterna, samtalen etc. så att samspelet uppfyller de aktuella normativa krav som ställs upp. Med tanke på varje individs möjlighet att handla fritt och det förhållandet att naturen ständigt omformas av slumpmässiga skeenden så är förhoppningen om en sådan uppifrån kommande styrning både orealistisk och livshämmande.

När vi som människor inte längre kan tro på en övernaturlig kraft eller givna lagbundenheter som vi kan ta kontroll och råda över när det gäller det kollektiva handlandet så förlorar därför de normativa "sanningar" vi hittills trott på, och levtt efter, sin kraft. De måste ersättas av något annat. Vad som då återstår är att luta sig mot de erfarenheter av vad som är en konstruktiv samverkan och ett gott liv som vi gemensamt vunnit— det vill säga vår erfarenhetsmässigt kända empiri.

21-12-17

Varje person, grupp, verksamhet och samhälle bär med sig just sin empiri genom sina traditioner och erfarenheter. Dessa enskilda och gemensamma erfarenheter skapar de sociala kontrakt – och därmed det kollektiva handlande som uppstår. Detta uttrycks i och genom de normer som är i svang. Normerna är således en konsekvens – inte en orsak.

En viktig åtgärd för att medvetandegöra och komma fram till ett nytt och mer konstruktivt kollektivt handlande är därvid ett gemensamt tillbakablickande som kan leda till att det som hänt och gjorts får en ny "tolkning". Denna nya syn på det egna ansvaret kan frigöra resonemangen från bundenheten vid principal-agent-modellen och i stället visa hur varje enskild individs **val** av handlande har, och har haft, betydelse för utvecklingen i det samspel man deltar i. En sådan övergång från en passiviserande principal-agent-modell till ett ökat ansvar för den enskilde för hur denne – i den aktuella situationen – väljer att handla blir i vår tid allt angelägnare. Det finns flera historiska bevis på risker för starkt destruktiva skeenden om principal-agent-modellen får råda – både i stor och liten skala

Skeendet riskerar då att följa en process som börjar med att någon – en person eller grupp en ideologi eller koncept etc. – höjs till skyarna som att "frälsaren är kommen" och alla grips av glädje och extas. Dessa personer, koncept, trossatser etc. förväntas då automatiskt lösa alla problem – vilket inte kommer att hända. När detta inte sker uppstår missnöje och tillrättavisningar, bestraffningar, psykisk mobbing mm av de som gör "fel".

När detta pågått ett tag är många självkänsla så låg att man accepterar mobbingen, och inte ens reagerar på rent fysiska bestraffningar och misshandel. Man kan även i extrema fall kollektivt komma att se sådana påhopp både på sig själv och andra som rättmätiga och naturliga eftersom "man själv/andra är som dom är". För att bryta dessa onda cirkelns behovs alltså helt andra insatser än de som vanligen nu rekommenderas. Byte av chefer, en annan ledningsstrategi, strängare straff, uteslutning, och isolering av bråkstakar hjälper inte. Inte heller konventionell utbildning som fortfarande är byggd på principal-agent-modellen fungerar.

Helt nya arbetssätt behöver prövas och utvecklas för att andra och önskvärda konsekvenser skall uppstå på bred front. Sådana arbetssätt har tillämpats och tillämpas även i dag men erfarenheterna blir tystade och effekterna ogiltigförklarade. Principal-agentmodellen har ett mycket stadigt grepp om vårt tänkande. Jag skall återkomma till detta i kommande bloggar.

Denna blogg kan laddas ner som pdf här:

<https://menvart.se/Filerpdf/2021-bloggar/Blogg21122010.pdf>

21-12-17

Inspirationskällor

Danielsson U (2020): Världen själv. Lettland: fri tanke.

Fahlbeck R (1999): Kyrkans sociallära – en lära för vår tid? Stockholm: Juridisk tidskrift 1999–00, Nr 2, 312.

Klemperer V (2013): LTI Tredje rikets språk. Borås: Glänta Produktion.

Prigogine I (1980): From Being to Becoming – Time and complexity in the physical sciences. San Francisco. W.H. Freeman and Company.

Rosa H (2020): Det vi inte kan råda över. Om vårt förhållande till världen. Göteborg: Daidalos AB.

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

Rothstein B (2011) The Quality of Government. Chicago: The University of Chicago Press.

Rothstein B (2015): De samhälleliga institutionernas Kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram. Malmö: Riksbankens Jubileumsfonds skriftserie nr 4.

Rothstein B (2021): Controlling Corruption. The Social Contract Approach. Croydon: Oxford University Press.

Stengers I (1999): For en demokratisering av vitenskapene. Valdres: Spartacus Forlag AS.

Uppdrag Granskning (2020): Knutby. Sveriges Television. <https://www.svtplay.se/uppdrag-granskning-knutby>.

Utrikesbyrån (2021): Fredspristagare i krig.

<https://www.svtplay.se/video/33567814/utrikesbyran/utrikesbyran-sasong-4-fredspristagare-i-krig>