

# Nya grundantaganden

av Bengt-Åke Wennberg



Jag har varit organisationskonsult i snart sextio år. När jag nu tittar tillbaka på mina texter och insatser så finner jag att jag hållit en och samma linje i alla år. Jag blev tidigt inspirerad av de analyser och resonemang i vilka Douglas McGregor var en central figur i debatten. Den allmänna meningen var då, på samma sätt som nu, att bristande demokrati är ett managementproblem. Det anses viktigt – åtminstone låter det så i diskussionerna – att ledare har en Y-attityd och inte en X-attityd. Jag bifogar här en liten repetition för att påminna om hur man då tänkte:

En X-ledare antar att hans underställda

- tycker att arbete är tråkigt och försöker undvika arbete så mycket som möjligt.
- inte är ambitiösa, undviker att ta ansvar och föredrar att bli styrda.
- saknar kreativitet och uppfinningsförmåga när det gäller att lösa samarbetsproblem.
- motivationen är enbart kopplad till de lägsta nivåerna – trygghet och fysiologiska behov – i Maslows hierarki.
- är självcentrerade och ointresserade av verksamhetens mål och ambitioner.
- protesterar och gör motstånd mot förändringar.
- är godtrogna och ointelligenta.

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

Därför måste verksamheten ordnas så att dessa egenskaper hos arbetsstyrkan motverkas genom kontroll, styrning, mikromanagement, materiella och psykologiska belöningar, kraftfulla och tvingande förändringar samt manipulation. Detta är åtgärder som i dag är vanliga. Ett alternativ är att vara tillåtande och söka harmoni genom olika former av belöningar i hopp om att de underställda då skall agera i verksamhetens intresse. Men också det alternativet blir en slags manipulation.

En Y-ledare antar däremot att hans underställda

- uppfattar att arbete är lika naturligt som lek om förutsättningarna är gynnsamma.
- underställda kommer att ta ansvar och sträva mot verksamhetens mål om de är engagerade i dem.
- kommer att ställa upp på kvalitets- och produktivitetmålen i arbetet när belöningarna utformas för att tillfredsställa de högre behoven i Maslows hierarki – till exempel självförverkligande.
- har en stor kapacitet för kreativitet och att den förmågan sprider sig i organisationen om den stimuleras.
- kan hantera ansvar eftersom kreativitet och påhittighet är egenskaper de flesta besitter.
- genom att få bekräftelse på att man har sådana egenskaper snarare kommer att söka än undfly ansvar.

(Från <https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/mcgregors-theory-x-and-theory-y/>)

Tanken har varit att om verksamheten ordnas med utgångspunkt i ovanstående Y-antaganden om de anställda, så uppstår möjligheten att de anställda självmant väljer att agera för att göra sina personliga mål förenliga med verksamhetens mål.

Ur sådana resonemang har sedan dagens strukturer för decentralisering, delegering, arbetsutvidgning, medbestämmande och resultatuppföljning vuxit fram. McGregors grundtankar i olika variationer återfinns fortfarande i de flesta ledarskapskurser och präglar de diskussioner om demokrati och demokratiskt ledarskap som förs i dag. Grundtankarna ses numera som lika naturliga som luften vi andas.

De flesta konsulter, ledarskapsutbildare, tränare och HR-personer strävar fortfarande med att "göra om" ledare och chefer så att de agerar i sin ledarroll i överensstämmelse med Y-attityderna. Men rapporterna om att förändringarna uteblivit är snarast legio.

Jag menar till och med att utvecklingen i alla fall de senaste 20 åren gått i motsatt riktning. De flesta åtgärder som i dag verkställs är präglade av X-antaganden – och trots att alla samtidigt hävdar betydelsen av att bejaka Y. Detta skapar en förljugenhet som i sig är farlig för samhället. Den totalitära styrningen har fått en renässans – och dess risker kan inte diskuteras.

Diskursen med rötter i Y-teorin – typ tillitsbaserat ledarskap, vikten av dialoger och delaktighet – döljer genom sitt ordval vilka sociala kontrakt som i grunden fortfarande formar arbetslivet. Arbetsgivare beskrivs alltid i helt andra psykologiska termer än arbetstagare och har fortfarande självklar rätt inte bara att leda och fördela arbetet utan också att helt själva fatta beslut om ”sin verksamhets” framtid och utveckling.

Nästan alla uppföljningar som görs av ”de goda verksamheterna” hamnar i förklaringar som har att göra med managementfrågan. Man letar nästan alltid efter det ”goda” ledarskapet som förklarar framgången. Och förstärker därmed den grundläggande idén om en grundläggande och avgörande skillnad mellan människor som blir ledare och alla andra. I detta avseende är både teori X och teori Y samma andas barn.

I våra utvärderingar som jag presenterade i min förra blogg har vi av detta skäl tagit en helt annan utgångspunkt. Vi har försökt tänka i termer av vilka sociala kontrakt och vilka interventioner som är konstruktiva och förenliga med antaganden om att skeendet uppstår genom handlande människor kopplade till varandra i sociala system.

Vi har inte varit ensamma. Samma väg har sedan länge beträtts av många filosofer, sociologer, statsvetare såväl som av många vanliga konsulter. Den första på banan var Gabriel Tarde en fransk sociolog verksam vid sekelskiftet. Han har senare följts av en mängd andra bland annat Kurt Lewin, Chris Argyris, Frederik Herzberg, Bruno Latour, Galvin Whitaker och många andra. Ett mycket djupgående inflytandet på teoriutvecklingen har institutioner som National Training Laboratories och Tavistock Institutet haft. Einar Thorsrud och Fred Emery startade idén om självstyrande grupper som anammades av Volvo i Sverige. På senare tid har Bo Rothstein, professor emeritus i statskunskap vid Göteborgs Universitet genom sina statistiska undersökningar burit traditionen vidare.

Alla dessa forskare och praktiker har kommit fram till att den ensidiga fokusering på ”management” som McGregors resonemang har fått är helt missriktad. Varken verksamhetsproblem eller samhällsproblem är liktydiga med managementproblem eller bristen på politiskt ledarskap. Vi ser det i stället som ett kunskapsproblem.

En vertikal och hierarkisk relation mellan ledare och underställda – alltså den som både X och Y utgår från – skapar ett socialt kontrakt mellan chefer och medarbetare; mellan politiker och medborgare som ger alla andra än ledningen allt mindre överblick och allt mindre inflytande över utvecklingen.

Det blir också enklast för en chef att axla ansvaret för skeendet om anställda respektive medborgare separeras socialt från varandra, saknar förståelse om hur systemet som helhet fungerar och helst undviker att ta några som helst egna initiativ. Därmed upplever chefen systemet alltmer styrbart – men det blir samtidigt ”dött”, omänskligt och dessutom synnerligen ineffektivt när yttre omständigheter förändras i rask takt.

22-03-25

I den ensidiga fokuseringen på ledningens personlighet och göranden blir kunskapen om det jag kallar sociala fakta irrelevant. Med sociala fakta menar jag sådana sociala egenskaper hos människan och mänskligheten som är inneboende i oss alla. De bestämmer inte vad som händer men om man känner till dem kan man dra nytta av dem både för att undvika att tillgängliga resurser förslösas och att det blir kaos. Kunskapen om dem gör det möjligt att tillsammans skapa både goda och dåliga sociala förhållanden och skeenden och ta ansvar för sitt eget agerande.

Jag och Monica Hane har sett som vår uppgift att inom ramen för vårt företag utforska och beskriva dessa sociala fakta och hur de kan tillämpas destruktivt respektive konstruktivt. Sociala kontrakt som följer teori X bryter mot nästan alla nu kända sociala fakta och det är därför naturligt att en sådan tillämpning skapar stora problem för de människor som berörs. Men Y-attityderna är inte till någon hjälp om man ändå vidmakthåller den hierarkiska tankefigur som Rothstein kallar principal-agent-modellen.

I nästa blogg skall jag närmare gå in på denna kunskapsfråga och hur vi menar att denna typ av kunskap löpande kan utforskas inom ramen för det samspel som förekommer i varje verksamhet.

Denna blogg kan laddas ner som pdf här:

<https://menvart.se/Filerpdf/2022-bloggar/Blogg220324.pdf>

## Källor

Andrén M (2020): Drömmen om kontroll. Gävle: Video från GISS forum.

<https://vimeo.com/376139563>

McGregor D (2006): The Human Side of Enterprice. Michigan: McGraw Hill.

Lumen Learning of Organizational Behavior and Human Relations. Module 6. Motivation in the Workplace.

<https://courses.lumenlearning.com/wm-organizationalbehavior/chapter/mcgregors-theory-x-and-theory-y/>

Wennberg B-Å (2016): Hanterandet av interaktiva fenomen i komplexa sammanhang. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://menvart.se/Filerpdf/2022-bloggar/14augustifulltextx.pdf>