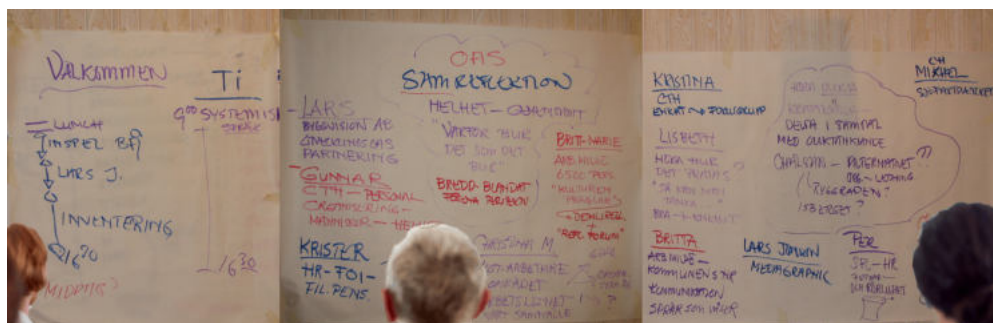


## Om möten och fokusgrupper som underlag för ökad förståelse av fenomen i mänsklig samverkan

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Användningen av fokusgrupper – om man förklarar bakgrunden väl – är ett sätt att bryta triviala samtal och analyser om samverkansfrågor. Det behövs emellertid i allmänhet en förklarande introduktion som beskriver de sociala mekanismer som man kan behöva diskutera.

Introduktionen kan göras muntligt och ganska kort. Den som står för undersökningen måste emellertid själv ha en mer djupgående förståelse och argumentation för det systemiska perspektivet för att stå stadigt i samtalet och motivera varför man prövar de slutsatser man presenterar. Varje uppdrag är unikt. Därför måste vi i varje uppdrag förbereda oss speciellt för det och noga tänka igenom vilken plattform som vi skall stå på vid samtal, presentationer och analyser. Detta arbete omfattar mycket mer än vad som i praktiken kommer att diskuteras.

Den text som här följer beskriver delar av vår egen förberedelse för att medverka i ett uppdrag. Vår förberedelse är således anpassad för en viss klient och de förhållanden vi i samtalen i detta uppdrag kan förväntas behöva ta ställning till. Det betyder att det vi här beskriver inte skall uppfattas som en metod eller en allmän beskrivning. Det är sådana frågor och olika infallsvinklar som vi räknade med kunde komma upp.

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 5909430

Email: [bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se](mailto:bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se)

<http://www.samarbetsdynamik.se>

Den belyser bara några av de mekanismer och frågor som vi ansett vara centrala för just det samtal vi förbereda oss för att föra. Bakgrundberättelserna är valda med omsorg för att så långt som möjligt knyta an till deltagarnas erfarenheter och kunskaper.

Trots dessa begränsningar på grund av det möte vi förberedde oss för så hoppas vi att de resonemang vi här presenterar skall vara en god illustration till hur vi tänker och arbetar, vad vi menar med sociala mekanismer och psykosociala verksamhetsfrågor och hur dessa skulle kunna beskrivas för en klient under ett pågående samtal.

I ett av våra uppdrag tillsammans med en deltagare blev frågan om *trivsel och vantrivsel* aktuell. Vi började därför vår egen analys där. Så här resonerade vi:

Trivsel eller vantrivsel hör till de fenomen som allmänt inordnas under den så kallade psykosociala arbetsmiljön. Vi möter ofta uppfattningen i arbetslivet att om man trivs på sitt jobb så arbetar man bättre. Produktiviteten ökar och man blir mer sällan sjuk. Detta är en ganska okomplicerad föreställning. Frågan är förstas vad som är trivsel eller vantrivsel.

Mikael Sjöberg som är chef för Arbetsmiljöinstitutet konstaterade i Sveriges Radios lördagsintervju den 13.5.2006 att institutets undersökningar visade att en miljon svenskar vantrivdes på sitt arbete. Han konstaterade att i ett stort antal fall skapade denna vantrivsel ohälsoproblem av allvarlig art. Han påpekade också att en sådan vantrivsel måste ställas mot människors förväntningar på sitt arbete. Det är skillnaden mellan vad man förväntar sig av arbetet och vad man faktiskt upplever i och genom det som bestämmer uppkomsten av vantrivsel och därmed också risken för ohälsa.

Psykosociala verksamhets- och arbetsmiljöfrågor skiljer sig således från bedömningar av arbetets faktiska karaktär genom att de bestäms av vilka *förväntningar* man har på andra som man är beroende av – vanligen chefer och ledning men också kolleger, myndigheter och omvärld. Dessa förväntningar på varandra skapas genom *hur det kommuniceras* kring den situation man upplever sig vara i. Därmed är vi inne på ett nytt tema som flera deltagare hade erfarenhet av.

## Kommunikativa mönster – en nyckelfaktor

En hotande situation behöver inte upplevas hotande om man genom kontakten med andra som man är beroende av känner sig trygg med att de kommer till ens hjälp om något skulle gå fel. En helt vardaglig situation kan emellertid snabbt bli skrämmande om man känner att man inte kan lita på de andra, om man tror att de skulle kunna företa sig något oberäkneligt eller om man kan räkna med att de kan lägga krokben för det man vill åstadkomma.

Albert Einstein frågade en gång Sigmund Freud hur mänskligheten skulle kunna undvika krigets lidande. Freud svarade då att de psykosociala grundfrågorna handlade om *identifikation och gemenskap*. Hans svar är giltigt än i dag. Freuds konstaterande illustrerar att vi måste undvika att se vissa fenomen som *enbart* psykiska eller privata. Vi måste istället se dem som en konsekvens av hur det sociala systemet fungerar som personen medverkar i.

Identifikation och gemenskap är psykiska fenomen som skapas av den kommunikation som förekommer i det sociala systemet. Därmed blir fenomenen trivsel och vantrivsel en så kallad psykosocial angelägenhet. Begreppet psykosocial är användbart då det antyder att det finns ett samspel mellan individens inre psykiska och omvärldens sociala system.

Den kommunikation som skapas i det sociala systemet kan exempelvis medföra att vissa personer och grupper känner sig marginaliserade och utanför medan andra knyter sig närmare samman. Den kan förstärka någras känsla av betydelse och värde medan den hos andra kan generera en känsla av mindervärde och obetydlighet och därmed också vanmakt och vrede. Dessa sociala fenomen lämnar psykiska spår då de förändrar individens syn på sig själv och andra. De leder av detta skäl också till att individen ser begränsningar eller nya möjligheter i framtida sociala samspel vilket påverkar dennes motivation och attityder till det man gör tillsammans.

De psykosociala frågornas speciella karaktär gör att de måste beskrivas och utforskas på annat sätt än andra verksamhetsfrågor. De konsekvenser man är intresserad av uppkommer inte ur "hur det är" utan av "hur det kommuniceras om det som är".

Kommunikation är en unik aktivitet eftersom den kräver allas medverkan. Man kan inte undandra sig sitt ansvar för ett pågående kommunikativt mönster. Var och en av oss, vare sig vi aktivt gör inlägg eller är tysta, medverkar till att det kommuniceras som det görs.

Kommunikation är därför en komplicerad social aktivitet som är svår att förstå sig på. Det krävs ofta en förmåga till ökat abstrakt tänkande för att se olika mönster. Ofta ser man kommunikation enbart som "prat". Det kan emellertid sägas mycket utan att man egentligen har kommunicerat på ett djupare plan. Mycket små tecken och utbyten kan å andra sidan uppfattas som synnerligen meningsfulla – även om de på ytan bara är "prat".

Individuellt pratande är heller inte kommunikation. Kommunikation uppstår genom det gensvar som man upplever att olika åtgärder får. Frågor eller påståenden som besvaras med det man tycker är "goddag yxskaft" genererar visserligen prat. Samtalet kan likväl upplevas som meningslöst av några deltagare då pratet saknar förankring i och referens till det man behöver vill samtala om eller göra gemensamt.

Även i en verksamhet där det förekommer ett stort antal möten och sammankomster och där det ges rika tillfällen att utbyta tankar och åsikter kan det därför uppstå upplevelser av att man inte kommer till tals, inte kommer till sin rätt och inte får möjlighet att komma till rätta med gemensamma förhållanden som man själv är beroende av.

Den frustration som uppkommer genom känslan av att den kommunikation som förekommer är meningslös, begränsad eller perverterad förklaras ofta som en följd av personliga brister eller olika personlighetsfaktorer hos deltagarna. Så är sällan fallet. Känslan av bristande kommunikation visar sig oftare vara en konsekvens av att det sociala systemet fungerar som det gör. En vanlig svårighet är att systemet genererar ett kommunikativt mönster som är meningslöst i förhållande till den verksamhet – inklusive samtalet i sig – som gemensamt skall bedrivas. För den person som är beroende av en bättre förståelse för vad som händer är detta en katastrof.

## Kommunikationens funktion

Bra och relevant kommunikation en mycket viktig funktion i sociala system. Den skall om möjligt reducera den oro, osäkerhet, rädsla och ångest som man som enskild person kan ha inför framtida samspel med andra i systemet.

Kommunikationens viktigaste funktion är därvid att skapa pålitlighet. Med detta menas att man kan lita på att de förväntningar man har på varandra kan infrias. Först då kan man ha för-troende. Det vill säga att man kommer att känna igen sig i det som sker. Rubbas detta förtroende hamnar individen i ett tillstånd av obestämdhet som skapar ohälsa.

Pålitlighet och stabilitet uppstår genom att kända samspelsmönster åter-skapas. Dessa mönster sitter i väggarna. De genereras på likartat sätt även om många av systemets medlemmar byts ut. Detta skapar trygghet genom sin vanemässighet. Problem uppstår när omvärlden och andra förhållanden ändras så att de sociala vanor man byggt upp och förlitar sig på blir olämpliga. Då måste samspelsmönstret ändra karaktär. Då måste också kommunikationsmönstret förändras. Om så inte sker skapas sociala störningar. Här ligger en viktig förklaring till dagens vantrivsel.

Att gamla vanor inte längre fungerar som förr är ingen ovanlig situation i en snabbt föränderlig värld. Det vanemässiga återskapandet av kommunikations- och samverkansmönster har emellertid visat sig vara svårt att bryta. Den identifikation och den gemenskap som sedan länge etablerats i systemet skapar en viktig trygghet som man inte gärna överger. Individuell osäkerhet och behov av kontroll över andra i systemet är andra starka personliga drivkrafter som ofta strävar att vidmakthålla föråldrade mönster.

Det finns i system under förändring ofta enstaka personer och grupper som blir måltavlor för en destruktiv kommunikativ energi från andra och därför far särskilt illa. Dessa personer och grupper marginaliseras och stöts ut. De kan rädda sin och andras psykiska hälsa genom att lämna verksamheten och sina nära relationer med den. Situationen kan efter en sådan skilsmässa temporärt lugna sig något. Tyvärr så brukar emellertid mönstret inte vara kopplat till en enskild individ. Det är vanligen en egenskap hos systemet som helhet. Med tiden återskapar sig därför

mönstret av sig självt. Den destruktiva situationen återkommer och drabbar då i framtiden andra medlemmar i systemet.

## Grundläggande skiften från agrara samhällen till informations-samhällen

De här beskrivna mekanismerna verkar vara generella för alla sociala system som knyts samman av människors relationer till varandra. De verkar dessutom vara lika för både stora som små delsystem.

En viktig gemensam utvecklingsmekanism för alla sociala system tycks vara att det med tiden sker en kraftig differentiering. Olika delar av systemet och olika delsystem kommer därmed att allt mer skilja sig åt. Genom denna ständigt pågående differentierings- och specialiseringsprocess förändras det totala sociala systemet. Denna differentieringsprocess verkar vara oberoende av enskilda personers viljor och ambitioner att styra och hindra den.

De mönster som bildas är således en konsekvens av systemets sätt att fungera och är därför i viss mening möjliga att känna igen. De kan inte förutses men man kan retrospektivt urskilja övergångar och skiften.

Dessa övergångar och skiften tycks följa ett visst mönster. Vilket mönster man ser, när man ser tillbaka på historien, är förstås beroende av vem som beskriver det. Varje verksamhet har sin historia. För att illustrera principen skall vi i denna text använda oss av en modell som är väl bekant och allmänt accepterad.

Inom samhällsvetenskap och ekonomi talar man om omvandlingar från agrara samhällen till industrisamhällen och från industrisamhällen till andra moderna former: Dessa moderna former benämns med olika namn. Ett ofta använt namn är "informations- eller kunskapssamhället" ett annat namn är "nätverkssamhället".

Man anser att i ett agrart samhälle så baserades mänskliga samverkansmönster mänsklig kommunikation på människan som en fysisk resurs, på manuellt arbete och på muskelkraft. I industrisamhället baseras samverkan och kommunikation på människan som utförare och producent. I dagens samhälle har fokus allt mer förflyttats till att samverkan och

kommunikation baseras på människan som kunskaps- och informationsbärare.

Denna förflyttning av fokus gör att vissa sociala strukturer och samverkansformer med tiden blir föråldrade, omoderna och opraktiska. Man brukar tala om arbetslivets och samhällets transformation från ett systemtillstånd till ett annat. Som en följd av en sådan transformation förmår de invanda och etablerade strukturerna inte längre hantera den ökade mångfald som uppstår. Försöken att med gamla medel klara av nya problem slår slint. I och genom språkbrukets *förflyttning av fokus* uppstår helt nya svårigheter och ohälsfaktorer.

Transformationen skapar också nya förväntningar på varandra och på samhället och arbetslivet. Dessa förändringar gör att det som upplevdes som trivsel och vantrivsel i agrarsamhället och industrisamhället inte alltid är relevant och jämförbart med motsvarande upplevelser i informations- och nätverkssamhället. Vissa delar av systemet kan också gå fortare fram än andra. Vad som är sanning i Kiruna behöver inte vara det i Stockholm. Genom förändringen dyker det också upp nya verksamhetsfrågor som måste kommunikativt behöver hanteras på ett annat sätt än de gamla.

Det är därvid viktigt att påpeka att dagens organisatoriska gränser inte alltid som förr avgränsar sociala system. Några bestämda gränser mellan olika delsociala system i det totala systemet kan inte dras i ett nätverkssamhälle. Individer är verksamma i olika delsystem och sociala kontexter och går in i och överlappar varandra.

Kluster som bildas bestäms inte som förr av att man tillhör en bestämd gemenskap utan av de relationer, förväntningar och osynliga överenskommelser individerna skapar med varandra. De olika samverkanssystemen griper dessutom in i varandra och stödjer eller motverkar varandra.

Många av de samverkanssystem som växte fram för att stödja övergången från det agrara samhället till industrisamhället har institutionaliserats. De har stelnat i rigida former. Dessa system kan bara existera som en följd av denna institutionalisering. Den kommunikation de etablerar inom sig och med sin omvärld återspeglar den funktion som man



en gång hade. Deras roll i det moderna samhällssystemet blir därför allt mer oklar.

I den övergång till ett informationssamhälle som vi i dag upplever hamnar sådana institutionaliserade och föråldrade samverkanssystem i ett dilemma. De var förr, utformade för att vara "progressiva". De försöker i dag ofta bevara "gamla segrar". De riskerar då att allt mer fungera som bromsklossar. Detta är för del personer i dem – som av tradition betraktat sig själva som radikala spjutspetsar – en något ovan situation.

### Den svenska paternalismen

I Sverige löstes övergången från det agrara samhället till industrisamhället på ett genialt sätt. Vi skapade Folkhemmet. Vi besparades därmed många av de sociala oroligheter som förekom i många andra länder och som bland annat bäddade för det andra världskriget. Folkhemmet är unikt svenskt och är en modell som vi på grund av dess framgång har haft svårt att släppa.

Principen bakom folkhemmet är ett paternalistiskt samverkansmönster. Detta mönster genomsyrar alla våra folkrörelser, kyrkliga församlingar, våra myndigheter, näringsliv och samhället i stort. Detta paternalistiska mönster har passat vårt land som hand i handske.

De viktigaste skälen till detta är att vi har en homogen befolkning, gemensam religion och kultur, är sedan flera hundra år vana vid ett starkt myndighetsstyre, aldrig haft någon revolution och med något undantag när aldrig varit någon stormakt. Vi har alltid varit ett litet land i utkanten av världen och därmed också oberörda av de globala förändringarna

Paternalism beskrivs i Nationalencyklopedin som

*"ett beskyddande förhållningssätt hos en överordnad mot de underordnade, grundat på att den överordnade som ersättning för vissa prestationer överför resurser till de underordnade som dessa inte själva kan skaffa sig. Förr kunde detta innebära att den överordnade (feodalherren, brukspatronen, plantageägaren) förutom en vanligtvis låg lön försåg de anställda med bostad och andra förnödenheter i utbyte mot arbete, lydnad och lojalitet."*



Paternalism är således en typ av relation som i det sociala systemet formas mellan dem som ser sig som överhet och dem som uppfattar sig som underställda denna överhet. Ett karaktäristiskt drag är att överheten skapar lagar, förordningar, regler och andra direktiv som de underställda "i eget intresse" förväntas åtlyda.

I ett paternalistiskt samverkansmönster sätter den överordnade således en ära i att måna om dem som uppfattas "underställda" eller dem som ses som behövande, svaga och fattiga. De mindre bemedlade och medarbetare i övrigt skall av överheten erbjudas ett gott liv och skyddas mot ofärd.

Man ser sig som den goda föräldern. De underställda sätter i sin tur en ära i att utföra sina uppgifter samvetsgrant, efterfölja givna lagar och regler, anpassa sig till det system och de förordningar som gäller och sätta de överordnades och "systemets" intressen framför sina egna. Man ser sig som det lydiga och välartade barnet.

Nyckelordet i det paternalistiska samverkansmönstret är tacksamhet. De ledande och privilegierade i samhället förväntas vara tacksamma mot alla dem som ställer upp och utför de nödvändiga sysslor man själv inte har möjlighet att aktivt befatta sig med.

De underställda och mindre bemedlade förväntas vara tacksamma mot det som görs för dem och uppskatta den omsorg och omtanke som de får. Detta fokus på tacksamhet formar således den kommunikation och därmed också den förväntansstruktur som finns i ett paternalistiskt samverkanssystem.

Paternalistiska samverkansmönster präglas av en skarp åtskillnad mellan den sociala grupp som ser sig som överordnade – eliten – och de "andra" som skall ledas och styras. Dessa två grupper kan närmast betraktas som två separata system. I gamla sovjetunionen fanns ett bra namn för dem som tillhörde det övre skiktet av medborgare. De kallades "nomenklaturan".

Inom nomenklaturan, dvs. makthavare, beslutsfattare, ägare, arbetsgivare, intelligentian, eliten etc. skapas en kommunikation om andra, "viktiga" och mer övergripande verksamhetsfrågor än dem som behandlas av gemene man i vardagen. Till denna kommunikation har bara vissa speciellt utvalda personer och positioner tillträde.

Just denna uppdelning mellan arbetare och borgare var grunden för den socialistiska rörelsen vid övergången till industrisamhället. Det var viktigt för "arbetaren" att bilda sig. Detta skedde genom de många diskussionsklubbar som då startades. Den representativa demokratin var den lösning man på den tiden såg som lämplig för att överbrygga denna klyfta. Problemet är förstås att skiktningen då återskapas men då med nya förtecken, en ny nomenklatura och nya medlemmar.

Saltsjöbadsandan är ett uttryck för hur man sökte att komma till rätta med denna åtskillnad men ändå lyckades behålla den. I avtalet fastställdes att arbetsgivaren hade exklusiv rätt att leda och fördela arbetet. Detta psykologiska kontrakt kunde accepteras just genom att paternalismen gavs en positiv uttolkning. De demokratiskt valda fackliga representanterna godkändes i detta som legitima samtalspartners när det gällde arbetsgivarens omsorg om de anställda. De blev garantier för en rättvis fördelning av de värden som verksamheten genererade.

Avtalet medgav således medborgares och medarbetares rätt att ställa krav på arbetsgivaren utifrån välfärdsfrågor men förnekade dem samtidigt denna rätt när det gällde övergripande verksamhetsfrågor. Samma skarpa åtskillnad mellan arbetsgivarens och arbetstagarens intressen återfinns också i arbetsrättslagstiftningens praxis. Arbetsgivarens och nomenklaturans intressen och övergripande bedömningar av situationen är alltid överställda den enskilda personens intresse. Det är först om myndigheter och andra kan beslås med att ha brutit mot gällande avtal och regler som den enskilde kan få sina personliga intressen och rättigheter rättvisande beaktade.

Utgångspunkten för dessa utslag inom ramen för gällande arbetsrätt bygger på tanken att de övergripande regler som skapas av nomenklaturan – i detta fall genom medverkan av medborgarnas representanter – är inrättade för att befästa det skydd och den omsorg om de underställda som dessa har rätt att fordra inom ett paternalistiskt samverkansmönster. Så länge dessa regler är rimliga och godtagna finns det ingen anledning att i ett enskilt fall frångå dem. Om regelsystemet inte skulle vara tillräckligt så måste det reformeras. Då på "laglig" väg och i god ordning – vilket förstås säkerställer nomenklaturans fortsatta inflytande.

## Giftermålet mellan industrialism och paternalism

En "god" paternalism med en fungerande samarbetsanda, där arbetsgivare fungerar som den gode föräldern och på allt sätt värnar om sina underställda, har visat sig vara ett framgångsrikt samverkansmönster i industrisamhället. Det mest effektiva produktionssystemet – som bland annat rekommenderades av Frederick Taylor – tidsstudiernas fader – är nämligen uppbyggt kring en strikt vertikal och horisontell arbetsdelning. Verksamheten ordnas uppifrån och utförs underifrån.

I utbyte mot att utföra arbetet samvetsgrant och lojalt förväntar sig medarbetarna uppskattning, omsorg, god försörjning och rimliga arbetsvillkor. Denna typ av psykologiska kontrakt förordades också av Frederick Taylor. Denne engagerade sig starkt för att arbetarna skulle få del av de vinster som uppstod genom den ökade produktivitet som kunde skapas genom de nya och mer styrda arbetsformerna. Styrningen kunde således enligt denna tankefigur accepteras om man därmed fick förbättrade fysiska levnadsvillkor.

Det paternalistiska samspelsmönstret har inneburit stora fördelar för medarbetare och medborgare. Som medarbetare och medborgare befrias man från en mängd verksamhetsproblem och annan oro som kan skapas genom förändringar i de yttre omständigheterna. Man behöver inte engagera sig i samhällets- eller verksamhetens skötsel och andra problem. Man har rätt att kräva del av produktionens frukter men behöver inte engagera sig i dess övergripande frågor. Dessa överlåtes till makthavare och nomenklatura.

Detta innebär också att maktkamper och intressekonflikter förvisas till nomenklaturan. Maktkampen i nomenklaturan handlar om att skaffa sig anhängare för den ena eller andra inriktningen. I denna maktkamp har man som underställd ingen talan på annat sätt än att man förväntas ansluta sig till den ena eller andra linjen. Det finns ingen "tredje åsikt" som kan föras fram i kommunikationen

Vantrivsel uppfattas inte som något anmärkningsvärt och onormalt för de personer som engagerar sig i nomenklaturan. I nomenklaturan måste man istället lära sig att stå ut med den vantrivsel, den osäkerhet och de skamgrepp som dess maktkamper leder till hos de som berörs. Den som gett sig in i leken får leken tåla. I denna grupp uppstår istället trivsel ge-

nom att man privat – när man nu har tid att vara privat – kan skaffa sig ett bra liv genom de privilegier man får del av. Dessa privilegier ses som en kompensation för det ansvar och de bekymmer man anser sig vara belastad med genom sin position i nomenklaturen.

Trivsel hos medarbetarna består i ett paternalistiskt samverkansmönster av att man är ett "gott gäng", att man är "sedd och hörd" av sina chefer och att man uppskattas för sin lojalitet och sitt goda arbete. Särskilt betydelsefullt i det paternalistiska samverkansmönstret verkar det vara att få gehör för sina krav rörande arbetsförhållanden och rättvisefrågor och att man har förtroende för att ledningen "månar om" en.

En viktig aspekt av det paternalistiska samverkansmönstret är den horisontella arbetsdelningen. Denna innebär att varje arbetsuppgift avgränsas från de andras. Man isoleras från varandra och förväntas inte gå in på varandras "revir". Man kan därmed "välja sitt sällskap" inom sin egen intressesfär. Man behöver inte ha eller skapa relationer med personer man känner sig främmande inför eller med sådana där "personkemin" inte stämmer. Det sociala livet kan begränsas till fritiden och kommunikationen till mindre brännbara ämnen.

Eftersom uppslutning är viktig för nomenklaturen så efterfrågas ofta information om medarbetares och medborgares "nöjdhet". Man vill veta om arbetsmiljön är tillfredsställande på punkter som man som ledning kan göra något åt – exempelvis om medarbetare och medborgare är nöjda med sin lön, sina arbetsvillkor, sin fysiska miljö, sina arbetstider och sina närmaste chefer. Om man får positiva svar på att underställda är nöjda med den omsorg de får så uppfattas arbetsmiljön vara tillfredsställande även om man får andra typer av indikationer på att det finns andra faktorer av social art som medför en omfattande ohälsa.

Därför är Arbetslivsinstitutets konstaterande att över en miljon människor numera vantrivs på sina arbetsplatser – trots allt som "görs för dem" och den stora välfärd som faktiskt finns – särskilt anmärkningsvärt. Vår uppfattning är att denna vantrivsel inte har samband med hur arbetsförhållandena i detalj har "ordnats". Den kan helt enkelt bottna i själva det paternalistiska samverkansmönstret som blivit föråldrat.

## Ett omfattande ”skäll och gnäll”

Också vi uppmärksammar den vantrivsel man talar om i Arbetsmiljöinstitutets undersökningar. Vi möter den emellertid på ett annat sätt än genom enkätfrågor. Vi möter den genom de samtal om respektive verksamhet som vi ofta deltar i. Vi förbryllas då över att samtalen inte behandlar verksamhetsfrågor i traditionell mening. De urartar ofta till vad vi benämner ”skäll och gnäll”.

Man fastnar i att samtala om

- Grymma, omänskliga, giriga, inkompetenta, enkelspåriga, dumma, korrumperade, giriga ... ledare och chefer
- Omotiverade, oansvariga, bråkiga, egensinniga, själviska, fuskande, oengagerade ... medarbetare
- Sjukskrivna, utbrända, utsatta, kränkta, utelåsta, miss-handlade och förfördelade människor
- Ekonomifixerade och otydliga ledare utan visioner, utan trovärdighet, utan moral och utan engagemang i verksamheten och enbart med en önskan att behålla makt och inflytande.

Sådana samtal handlar inte om faktiska förhållanden. De illustrerar istället otillfredsställdhet med hur det sociala systemet fungerar. Skäll och gnäll genereras av att de förväntningar man har på varandra i detta system av relationer inte längre uppfylls. Samtalen följer ofta det paternalistiska mönstret men har som en följd av frustrationen spårat ur och ersatts av ett omfattande misstroende mellan nomenklaturen och ”de andra”.

Det paternalistiska samverkansmönstret och kommunikationen verkar därför i dag inte längre skapa den trygghet, säkerhet och ordning på det sätt som den gjorde förr. När kommunikationen urartar till följd av denna latent vrede så genereras istället motsatsen. Ju längre tid denna typ av kommunikation får pågå desto svårare tycks det vara att ta sig ur den.

Systemet splittras upp i subkulturer och intressesfärer som står i motsättning till varandra och upplever varandra som motståndare och fien-

der. Inom varje subkultur skapas en gemenskap och identifiering som medför allt större svårigheter att ta sig ur det mönster som skapats. Detta förhållande skapar både ineffektivitet och ohälsa.

### Varför duger inte längre det paternalistiska samverkansmönstret?

Den fråga som måste besvaras när vi kommit så här långt i resonemanget är förstas varför vi tror att dagens skäll och gnäll är en följd av att det paternalistiska samverkansmönster vi vant oss vid att använda nu är föråldrat och att vi därför kan avfärda personlighetsfaktorer och psykologiska resonemang som irrelevanta. Vårt resonemang lyder som följer.

Övergången från agrarsamhället till industrisamhället präglades av en helt ny typ av samspel mellan ägande och arbete. Ägandet formas i industrisamhället inte längre kring landområden och besittningar utan kring kapitalet. I industrisamhället är det investeringarna som skapar arbete. Genom ökad investeringsvilja kan fler sysselsättas i industrin för att tillverka de nyttigheter samhällsmedborgarna behövde. I industrisamhället var entreprenören kung.

I dagens samhälle har detta förhållande ändrats. I vår typ av samhälle är det inte i första hand konsumtion av varor och en produktiv användning av kapitalet som är den kritiska faktorn. Det är istället mänskliga insatser i form av tjänster och annan service som är avgörande för välfärden.

Även om vi fortfarande lever i ett industrialiserat samhälle där produkter och industriell produktion spelar stor roll så visar det sig nämligen att dessa produkter numera allt mer måste differentieras för att passa olika individuella önskningar och behov.

Produkter är inte längre standardiserade. De är skräddarsydda. De behöver därför i dag kompletteras med omfattande tilläggstjänster som hjälper köparen att få största möjliga nytta av produkten och använda den på ett sätt som skapar största möjliga tillfredsställelse. Produktionen blir därmed allt mer kunskapsintensiv och kräver tjänster för att vara till nytta.

Nyckelordet för vårt samhälle är inte längre att bryta fattigdomen genom enbart en materiell välfärd. I dag är nyckelordet istället "livskvalitet".

Livskvalitet inbegriper naturligtvis på samma sätt som förr försök att utrota fattigdom och nöd. Fokus på livskvalitet innebär dessutom att man numera förväntar sig att allt större insatser riktas mot att skapa konstruktiva samverkansmönster mellan brukaren och kunden.

Inom vårdsektorn är exempelvis patienten är inte längre bara ett "objekt" för behandling. Man vill se patienten som en samverkande partner i den gemensamma ansträngningen att öka dennes livskvalitet. Denna patient-, klient- och kundorientering etableras nu på nästan alla områden av samhällslivet. Den återfinns även i de direkta hjälpinsatserna exempelvis i länder med stor fattigdom. Även där motsätter sig mottagarna den paternalistiska attityden och sitt beroende av nomenklaturen.

Man börjar också allt mer inse att den forskning som inriktats på att skapa kunskap "för" människor numera också måste inriktas på att generera kunskap "tillsammans med" människor. Först genom sådana forskningsstrategier är det möjligt att få en ökad förståelse för vad som händer i det sociala systemet. Först en forskning i partnerskap med praktiker gör det möjligt att garantera att den kunskap och den teknik som kommer fram får en rimlig och önskvärd tillämpning.

Liknande tankar kring värdet av de mänskliga insatserna växer också fram inom en mängd områden där man inte längre kan tala om beställare och kund eller överordnad och underordnad. Systemen som bildas har inget centrum och ingen "ledning".

Ett illustrativt exempel på detta är trafiken där man numera ser trafikanten som en person som genom sitt sätt att framföra sitt fordon skapar och formar det trafiksystem denne medverkar i. Skulle man oreflekterat följa alla regler skulle trafiksituationen försämrats. Så skulle naturligtvis också vara fallet om man struntade i dem.

Reglerna är inte tvingande. De bildar istället en plattform för kommunikation och förhandling mellan självständiga trafikanter i den aktuella trafiksituationen. Körkortet är inte en rättighet som man kan kräva om man klarar körkortsprovet. Körkortet är en förtroendehandling som bekräftar att föraren både har förmåga och vilja att konstruktivt medverka i en konstruktiv kommunikation och förhandling med andra i trafiken.



## Maktförskjutningen

Det sker således en successiv förskjutning av fokus från muskelkraft, arbete och maskinskötarkraft till kunskaps- och hjärnkraft. Även om många företag och "ägare" hävdar sin rätt till olika uppfinningar och tanke modeller så visar sig sådana monopolistiska tendenser fungera dåligt i praktiken.

Kunskap och kunnande är förankrat i den enskilda individens hjärna och det finns inga konstruktiva sätt att hindra att den praktiseras när individen finner att så behövs. Valet av att tillämpa kunnigheten – eller inte tillämpa den – ligger alltid hos den enskilda människan. På grund av denna förskjutning uppstår en förändring i den gamla maktbalansen mellan överhet och underställda.

I industrisamhället med sina standardiserade arbetsmoment var arbetare och medarbetare lätt utbytbara. Det arbetsvärde de hade att erbjuda var ringa i förhållande till vad som kunde utträttas med de resurser som nomenklaturen förfogade över – exempelvis kapital för att investera i maskiner och anläggningar. Nomenklaturen – som arbetsköpare och kapitalägare – hade på grund av denna obalans ett givet övertag i industrisamhället.

I informationssamhället förändras detta förhållande. Nu sker en långsamt påtaglig förskjutning till den enskildes fördel. Insatserna i verksamhetens tjänst kräver i ökad utsträckning verksamhetskunnande, kreativitet och allmänbildning. Produktionen blir visserligen allt mer automatiserad men maskinparkens komplicerade teknik ökar behovet av kunnig personal med samordningsförmåga, omdöme och serviceanda.

När produktionen görs av automater och inte manuellt av människor ökar produktiviteten när människor inte behöver ingripa. När ingrepp måste göras och maskinerna står stilla sjunker istället produktiviteten. Detta rubbar hela den ekonomiska teori som industrisamhället arbetat fram. Förr ökade fysiskt arbete produktiviteten. Förbättrad ökade investeringar, bättre produktivitet, större lönsamhet och expansion betyder exempelvis färre arbetstillfällen – inte fler. Beroendet av automaterna ökar. Står de stilla och kunniga individer inte förmår få igång systemen igen så faller produktiviteten.

Man kan därför inte längre, ens i de industrialiserade branscherna, se arbetssökande som en grå massa som skall utbildas till specifika arbeten och vara utbytbara och "rörliga" i enlighet med nomenklaturans önskemål. Kunnighet och omdöme är helt avgörande i de nya yrken som skapas inom vård, skola och omsorg och i tjänstebranschen som helhet. Tekniken visar sig behöva vara underordnad människan – inte tvärtom.

Datorisering och IT ökar den enskildes möjligheter att åstadkomma unika och skräddarsydda insatser. Tvärtemot vad som var fallet i industrialismens barndom då automationen ersatte hantverket och skapade låsta och standardiserade arbeten skapar dagens teknologi möjligheter till kunskapsmässigt och hantverksmässigt mer avancerade ingrepp om de genomför omdömesgillt av de personer som har tillgång till den.

## De professionella aktörerna

Sammanfattningsvis så innebär övergången till informationssamhället därför att ett antal grundläggande "sanningar" som var dominerande under industrisamhället numera måste omprövas. Våra resonemang stämmer väl överens med Reinhold Fahlbeck.

Vi har hämtat strecksatserna från hans artikel Fahlbeck R (1997): Ett revolutionerat arbetsliv? Informationssamhället och arbetslivets omvandling. Stockholm: Juridisk Tidskrift 1997-1998, nr 4, 1016

Nämligen

- Att kapitalets och "systemets" intressen går före arbete och arbetsinsats
- Att arbete och arbetsinsatser enbart skall ses i ett ekonomiskt perspektiv
- Att arbete enbart skall ses som en produktionsfaktor – en vara.

Utvecklingen visar att ovanstående "sanningar" inte längre kan stå oemotsagda. Var och en av oss möter i sitt arbete kunder, klienter, medarbetare och andra som man anser har berättigade krav på de insatser som man gör. Vi kan därför inte se oss som utförare som enbart arbetar för att tillfredsställa en överhet eller ägare.

Många av oss vill också få fullt utlopp för vår kunnighet och sin kreativitet på ett sätt som gagnar samhället och det gemensamma nästa. Man vill utvecklas som människa och samhällsmedborgare.

Framväxten av informationssamhället har därför gått hand i hand med en ökad självmedvetenhet och krav på ett ökat självförverkligande i arbetsliv och samhälle. Många ser det därför numera inte som önskvärt att delta i ett samverkansmönster som präglas av ett passivt accepterande av villkor som överheten ställer upp. Många ser inte heller sin kunskap och kunnighet som begränsad till en väl avgränsad arbetsuppgift eller yrke. Man ser sig istället som en professionell aktör som både har rätt, förmåga och skyldighet att ingripa med alla de kunskaper man har i de situationer som uppkommer – oberoende av de gränser och regler som kan ha dragits upp av en myndighet.

Att det förhåller sig på detta sätt kan observeras i massmedia. Det blir allt svårare att i intervjuer och diskussioner försvara sig med att man bara följt reglerna när man konfronteras med att man inte ingripit när man både haft kunskap, möjlighet och anledning att göra det.

Dagens arbetsliv domineras därför inte av motivationsproblem på samma sätt som det gamla inrutade och styrda arbetslivet där arbetaren tog av sig huvudet i omklädningsrummet för att ta på det igen vid arbetets slut. I dag är istället meningsfullheten med själva arbetet en viktig faktor. Många ställer sig frågor som – ”Skall man verkligen fortsätta att producera bilar som medför negativa effekter för miljön”; ”Skall man tillverka vapen och krigsmateriel i en värld där dessa främst riktas mot civila och inte mot krigförande parter”; ”Skall man stödja en läkemedelsindustri som främst ser till sina egna vinster och inte till den fattiga världens behov av medicin?”

Självklart finns det också vantrivsel av den gamla typen. Utbrändheten inom de skikt som tidigare inte drabbats av arbetsskador – nämligen nomenklaturen själv – talar emellertid ett annat språk. Allt mer av vantrivseln verkar istället vara knuten till att man inte upplever sina insatser och andras medverkan som meningsfulla och konstruktiva i den situation man själv, arbetsplatsen, företaget och samhället befinner sig i.

Kommunikativa mönster har en underförstådd mening. Det är denna mening som över tid förmedlas till nya medlemmar. Det är denna me-

ning som ständigt återskapas i nya versioner och som stabiliserar samverkansmönstret. Upplevelsen av bristande meningsfullhet tyder på att många av de kommunikativa mönster och därmed också de samverkansmönster som numera skapas inte längre känns relevanta.

Ändå så kan man som medlem i det sociala systemet inte låta bli att delta i dem. Man är fången i dem trots att man innerst inne förstår att de inte fungerar så väl som de borde. Detta är vanans förbannelse. Vanor skapar stabilitet och ordning. Det spelar ingen roll om vanorna är goda eller dåliga. Som vanor fyller de funktionen att hålla ångest, osäkerhet, ovisshet och otrygghet borta.

Att komma till rätta med dåliga vanor följer en annan logik än den man tillämpar på invanda svårigheter och problem. Till skillnad från problem som söker en lösning har man i detta fall fångats av en lösning som ger problem.

### De systemiska verksamhetsfrågorna

Medarbetarnas nya förväntningar på sitt arbete ställer verksamheter som inte förmått anpassa sig till denna nya situation i ett dilemma. Det vanemässiga agerandet fungerar inte som det tidigare gjort vilket skapar missnöje och vantrivsel. Ibland inser man att man måste finna nya former. Å andra sidan kan dessa inte introduceras genom det samverkansmönster – det paternalistiska – som man tidigare använt eftersom det just är detta man borde överge.

Dilemmat gör att man hamnar i en gråzon av obeslutsamhet, förvirring och vanmakt. Försöker man hantera frågorna på "det gamla vanliga sättet" blir det fel och försöker man sig på nya angreppsvinklar riskerar man att förstärka oro och osäkerhet och att de gamla lösningarna biter sig fast ännu hårdare än tidigare.

Ett sätt att angripa denna problematik är att introducera tanken på existensen av sociala system. Om man tar detta perspektiv så kan man betrakta de svårigheter och problem som uppkommer som något som ligger inbäddat i en "normal" mänsklig samverkan.

Genom att man inte förstår dem och inte kan samtala om dem så ligger de i vägen för att gemensamt kunna lösa aktuella verksamhetsfrågor på

ett bra och effektivt sätt. Nedanstående lista ger exempel på några sådana sociala verksamhetsfrågor därför som behöver kunna behandlas parallellt med dessa.

Dessa frågor är

- Upplevelser av osäkerhet
- Känslor av främlingskap och marginalisering
- Över- och understimulans
- Ovisshet
- Risk för misstro och bristande solidaritet
- Friktioner mellan medarbetare
- Oklarheter i det gemensamma uppdraget
- Överskådlig komplexitet i samspelet

Denna typ av verksamhetsproblem kan inte *ensidigt* lösas av en part eftersom de uppstår genom det samspel som existerar och den kommunikation som genereras. Alla är berörda och alla måste delta. Den enda möjlighet som finns att komma till rätta med dessa frågor är därför genom samtal.

Dessa samtal kan emellertid inte föras hur som helst. Om de återskapar det oönskade kommunikationsmönstret så förvärras svårigheterna snarare än att de upplöses. Först om samtalen inriktas på att uppmärksamma och konstruktivt hantera de sociala skeendena så kan man räkna med att samtalandet som sådant leder till en förändring.

### Några grundläggande normer

En viktig och nödvändig förändring vid framväxandet av mer nätverksliknande samverkansmönster är att kommunikationens fokus flyttas från en vertikal linje till en horisontell. Denna förskjutning är en direkt följd av att medarbetarnas kunskap och kreativitet får allt större betydelse och därmed även deras insats i de företag de verkar i.

Det förefaller därför rimligt att förutspå att medarbetare i informations-samhället kommer att kräva att deras kunskap och kreativitet ges en större roll i beslutsfattandet. Den måste motsvara deras bidrag till företaget. De kommer att hävda sin rätt oberoende av vilken hierarkisk position de tilldelas. Framväxten av informationssamhället leder således in

i att vi alla måste betrakta varandra som mer jämlika med varandra än vad som var fallet i industrisamhället.

En annan fråga av stor vikt är att medarbetarnas risktagande i framtiden i hög grad är personligt då de inte som etablissemangets aktörer har en tryggad framtid. Den alldeles avgörande risken för medarbetarna sammanhänger dock med fysisk och psykisk hälsa och möjligheterna att elta i det sociala samspelet. Om deras engagemang, intresse och lojalitet missbrukas skapas hos dem ett mistroende och en uppgivenhet i förhållande till det sociala system de deltar i.

Kapital kan alltid återskapas. Det kan emellertid inte den entusiasm, kreativitet och hälsa som går förlorad genom att de psykosociala verksamhetsproblemen inte löses. Det är därför sannolikt att tro att det kommer att växa fram en allt större vrede mot att dessa verksamhetsproblem inte löses tillfredsställande.

Denna pågående utveckling mot mer jämlika relationer och ökad horisontellt ansvar leder in i en helt ny normbildning som inte enbart bygger på värden som överheten håller för angelägna. Denna normbildning handlar istället om hur psykosociala verksamhetsfrågor – det vill säga samarbetet inom de sociala systemen – bör hanteras av alla dess enskilda medlemmar för att stödja varandras hälsa och effektivitet.

Det finns många olika ansatser till att beskriva denna typ av normsystem. Vi har från den katolska kyrkans *sociallära* hämtat följande tre principer som tycker passar in på de "goda" förändringsförsök och samtal vi haft möjlighet att följa.<sup>1</sup>

- Personalitet
- Solidaritet
- Subsidiaritet

## Personalitet

*Personaliteten* i den katolska kyrkans sociallära uttrycker principen att varje människa har ett berättigat krav att bli respekterad som person. Denna tanke är helt förenlig med den utveckling som nu sker mot in-

---

<sup>1</sup> Principerna har hämtats från Fahlbeck R (1999): Kyrkans sociallära – en lära för vår tid?. Stockholm: Juridisk tidskrift 1999-00, Nr 2, 312

formationssamhället. När människans unika insats blir allt viktigare och vi alla har behov av att var och en utvecklar och använder sitt eget omdöme, kunnighet och kreativitet så måste varje person ses som skapare, subjekt och sitt eget mål. Varje person måste få ta sig sin plats. Varje person måste ges möjlighet att utveckla och vidmakthålla en stabil identitet.

Principen om *personalitet* innebär att krav och rättigheter inte enbart kan knytas till det arbete en person utför eller den position hon upprätthåller. Rättigheter och krav måste istället knytas till personens unika värde som person. Den enskilde har därför alltid ett rättmätigt anspråk på att få komma till tals. Hon har ett rättmätigt anspråk på att få komma till sin rätt. Hon har dessutom ett rättmätigt anspråk på att få stöd för att komma till rätta med svårigheter som andra skapar för henne i det sociala samspelet. Detta kräver en ständigt pågående anpassning till varandra där individens personliga insats är överordnad ekonomi och äganderätt.

Principen om *personalitet* skapar ett dilemma för oss alla. Den enskildes krav på självständighet och frihet kan aldrig vara oinskränkta. Hennes handlande – jämför trafikanten i trafiken – måste anpassas till vad som kan uppfattas som det gemensamma bästa. Frågan är då vad som kan uppfattas som det gemensamma bästa. Det gemensamma bästa har tidigare definierats av nomenklaturen. En sådan lösning fungerar dåligt i dagens kunskapssamhälle.

Dilemmat behöver därför lösas *kommunikativt* och inte strukturellt. Principen om *personalitet* kan i vår tid vidmakthållas enbart genom *ständiga, gemensamma och ingående samtal* om den enskildes förhållande till helheten och till samspelet som sådant. Det är just sådana samtal som normalt *inte* förekommer i det paternalistiska samspelet.

## Solidaritet

*Solidaritet* innebär gemenskap mellan människor. Det latinska ordet "*solidum*" betyder "fasthet", "säkerhet" men också "hel", "odelad". Principen innebär ett framhävande av det gemensamma bästa – *commune bonum*. Principen formulerar en förväntan och ett krav på varandra. Den förutsätter att var och en inom den aktuella gemenskapen väljer att handla så att man stödjer de andras strävan att forma det önskvärda och det goda.



Solidaritet blir därför ett tvång för alla som av olika skäl definierar sig som medlemmar av samma gemenskap. Solidaritetsprincipen innebär i vår tid att den gräns som det paternalistiska mönstret drar mellan ledning, nomenklatura och medarbetare och underställda inte längre kan legitimeras. Ledning och medarbetare deltar i samma gemenskap. Vilken position de än innehar så är de genom solidaritetsprincipen förpliktade att stödja varandra.

Solidaritetsprincipen är en oerhört praktisk princip. Sociala system i vilka man bryter mot denna princip genererar olika former av "utsugning" där vissa personer och grupper på ett osolidariskt sätt drar nytta av de andras engagemang. En sådan utveckling skapar konflikter, motsättningar och ohälsa. Den blir också destruktiv i ett samhälle som vill hedra den professionelle aktören och fullt ut utnyttja människors kunighet och kreativitet.

Solidaritetsprincipen har tidigare kunnat hedras genom att överheten fungerat som domare och fastställt gränserna. I en värld där kunskap och kunnighet utvecklas så snabbt som i dag blir denna lösning opraktisk. Ingen förmår ensidigt att vara domare. Ansvarsutkrävandet behöver inte bara knytas till "lagen" utan också genom det kommunikativa samspelet med de som berörs.

Solidaritetsprincipen visar på behovet av att uppmärksamma risker för "utsugningseffekter". Samma förhållande gäller för det som kallas inlåsningseffekter. Människor kan genom sin tilldelade delaktighet i en gemenskap känna sig tvingade att handla mot sitt eget bättre vetande eller "samvete". Ett sådant tryck på den enskilde är väl känt i slutna system där individen isoleras från kontakter med omvärlden. Under sådana förhållanden kan enskilda medlemmar tvingas att handla mot sitt eget bästa och sitt inre samvete. Detta kan självklart medföra existentiella kriser och psykiska sammanbrott.

En inlåsning behöver inte visa sig i yttre ohälsa. Den kan också generera tendenser att mentalt lämna gemenskapen. Om man inte fysiskt kan göra detta så kan det istället skapas psykiska tillstånd i vilka man distanserar sig från det existerande sociala mönstret och därmed också från livet självt. Man gör sig "okänslig". Även i detta fall uppstår ohälsa och ineffektivitet. Också här är förstuds kommunikation den aktivitet genom vilken denna typ av destruktiva förhållanden kan upptäckas och förändras.

## Subsidiaritet

Det latinska ordet *subsidium* betyder "hjälp", "stöd". Tanken med principen är att man i en verksamhet måste se till att samarbetet ordnas på så sätt att de som berörs av en fråga eller uppgift stödjer varandra att utföra den. I det paternalistiska samverkansmönstret tilldelas man av överheten ansvar och befogenheter och ett väl avgränsat ansvar. Någon självständighet utanför dessa givna gränser är det inte tal om.

Denna lösning fungerar inte i informationssamhället. Den är alltför låst och rigid. I många fall handlar det inte om att man skall göra uppgifter som man redan kan. Det är istället fråga om att ta sig an sådant man inte tidigare har gjort. När man därför i informationssamhället tvingas hävda en ökad självständighet och ett utökat eget ansvar så uppstår frågor om hur mycket man egentligen kan kräva att var och en skall klara av och lösa på egen hand.

Subsidiaritetsprincipen postulerar att det är orätt av övriga medlemmar i systemet att överlämna ansvar för lösandet av en uppgift till personer och grupper om man inser att dessa inte framgångsrikt kan förväntas kunna utföra denna – givet den kunnskap de har och de förutsättningar de arbetar under. Det är lika orätt att ta ifrån dem sådana funktioner – och överlämna dessa till andra – som de själva skulle ha förmåga och möjlighet att utföra på ett bra sätt.

Subsidiaritetsprincipen formulerar således en *skyldighet* för alla i verksamheten att tillsammans genom kommunikativa aktiviteter utforska och följa upp om de som åtar sig, eller ges, en uppgift har den kunskap och de förutsättningar som krävs för att kunna genomföra den.

Subsidiaritetsprincipen formulerar också ett krav på stöd och hjälp i de fall det genom olika uppföljningsaktiviteter visar sig att den genomförda fördelningen och ansvarsutkrävandet inte i praktiken visar sig fungera tillfredsställande.

Subsidiaritetsprincipen begränsar handlingsfriheten. Den postulerar att det är olämpligt att förvägra andra att utveckla sin förmåga och sin kompetens genom att själv utföra sådant som de skulle utvecklas genom att genomföra. Om ingen fick chansen att göra något annat än man vanligen

gör skulle detta på sikt försämra möjligheterna för personen att utvecklas och vara till nackdel för det totala sociala systemet.

Varje åtagande måste därför kunna motiveras både utifrån vad man själv anser sig kunna bidra med och vad andra kan och är beredda att bidra med. Sådana avvägningar kräver inte bara en ökad självkänedom utan också en fördjupad och förbättrad kommunikation mellan deltagarna i systemet.

Subsidiaritetsprincipen driver således fram krav på uppföljning, kommunikation och reflektion om sig själv, sin funktion och det gemensamma arbetet. Saknas dessa aktiviteter i en verksamhet – eller om man kan befara att de samtal genom vilka en sådan uppföljning kan genomföras har "gått i stå" – är detta således ett tecken på en dålig och destruktiv arbetsmiljö som riskerar både hälsa och effektivitet.

## Samtals och fokusgruppers funktion

En utredning av samverkan och organisation måste fokusera på verksamhetsfrågor. För att vara fullständig behöver den söka andra data än sådana som talar om huruvida verksamheten fungerar bra eller dåligt. Detta var förr viktigt för ledningen som då måste åtgärda problemen. I dag är information om systemets funktion lika viktig för alla medarbetare om de skall hjälpa till att göra verksamheten effektivare.

En utredning behöver också utforska de förväntningar, föreställningar och kommunikationsmönster som genereras i systemet. Utredarna gör detta genom att ta ställning till och dokumentera den kommunikation som förekommer. De frågor som då behöver besvaras är:

- Kan de förväntningar på varandra som den existerande kommunikationen genererar anses vara berättigade eller oberättigade utifrån principerna personalitet, solidaritet och subsidiaritet.
- Kan de förväntningar som denna kommunikation genererar anses vara realistiska och relevanta givet verksamhetens förhållanden och förutsättningar.

- Kan de förväntningar som denna kommunikation genererar anses vara önskvärda givet de ambitioner och visioner deltagarna ser som sina.

Finns det en obalans mellan förväntningar och sakliga bedömningar av förhållandena så innebär detta risker för ohälsa och ineffektivitet. Sådana sakliga bedömningar kan endast vinnas genom samreflektion. Vi förutsätter således att samreflektion är en nödvändig aktivitet i dagens verksamheter.

Utan denna kan en realistisk balans i ovanstående tre punkter inte åstadkommas. En del av arbetet med en utredning som fokuserar på samverkans- och organisatoriska frågor blir därför att konstatera *hur effektiv denna samreflektion har varit.*

Samreflektionens kvalitet kan visas genom samtals- och fokusgrupper. Dessa uppfattas då som speciella samtal om verksamheten som syftar till en speciell samreflektion om denna. Temat för samtalet är det sociala system och de samverkansprinciper man följer i verksamheten.

Samreflektionen syftar till att hjälpa både utredaren och deltagarna att bättre och mer på djupet förstå samhandlandets villkor. Genom att utredaren dokumenterar samtalet på väggtidning och skriver ett referat är det möjligt för både de deltagande och andra att "höra" vilket kommunikativa mönster som etablerats.

Eftersom temat för samtalet är att beskriva hur man ser på verksamheten kommer det kommunikativa mönstret – även om det bara är språkligt – att vara representativt också för det fysiska samverkansmönster man tillämpar eftersom deltagarna i detta väljer att agera efter hur de tror andra kommer att agera. Samtalet erbjuder genom detta en kondenserad information om det sociala systemets sätt att fungera som man inte kan få del av på annat sätt.

Fokussamtalen dokumenterar således deltagarnas synpunkter på vad som hänt i verksamheten och vilka förhållanden de ser framför sig. Samtalsstilen ger också en bild av hur man tillämpar, förstår och beskriver de samverkansprinciper som man anser bör följas.

Man kan genom det kommunikativa mönster som uppstår under samtalet ana sig till den gemenskapande faktorn – det vill säga vad som för-

medlas och återskapas som själva "meningen" för samspelet i olika kluster eller i verksamheten som helhet.

Dokumentationen – när den är korrigerad och accepterad som en rättvisande beskrivning av samtalet – fungerar som en illustration av de sociala vanor som man etablerat mellan sig. Deltagarna själva – och andra som tar del av materialet – kan därefter löpande diskutera och ta ställning till om dessa kommunikativa vanor uppfyller rimliga krav på funktionalitet och om de medverkar till att skapa ett samverkansmönster som är önskvärt, rimligt och realistiskt i förhållande till den situation man befinner sig i.

Om man vid en sådan granskning finner att så inte är fallet kan man därefter gemensamt utforska och klarlägga vilka verksamhetsfrågor som i så fall ytterligare måste angripas och hur detta skall kunna ske. Vår erfarenhet är därvid att om dessa frågor hanteras på ett konstruktivt sätt i framtida möten så kommer också det kommunikativa mönstret att förändras. Man har därmed ökat deltagarnas känsla av kontroll över de förhållanden de medverkar.

Om en sådan konstruktiv upplösning av någon anledning inte kan komma till stånd har de deltagande åtminstone fått klarhet i just i detta. En sådan klarhet kan i sin tur medverka till att frustrationen mildras, var och en kan då om denne så vill överge de ambitioner man haft och söka sig till andra alternativ. I bägge fallen har man flyttat sig bort från ett tillstånd där orealistiska förväntningar påverkar verksamhetens utfall och riskerar deltagarnas hälsa.

Genom det omfattande analys- och dokumentationsarbete som görs i ett sådant projekt kommer hela aktiviteten samtidigt att fungera som en utvecklingsaktivitet för att förbättra samspelet och effektiviteten i verksamheten. Detta innebär i princip en helt ny typ av utredar- och konsultaktivitet.