

Den nya tidens hälsorisker

Monica Hane

Det är inte svårt att göra en lista på reaktioner och situationer inom det psykosociala området som vi alla vet kan innebära risk för ohälsa. En sådan lista finns i rapporten "Från frustration till total utmattning" som är utgiven av Arbetsmiljöverket. Här några exempel:

- att känna vanmakt
- att känna sig överlastad
- att bli irriterad utan att kunna uttrycka det
- att tvingas ge upp viktiga ambitioner
- att känna sig kränkt
- att känna sig tillintetgjord och marginaliserad
- att uppleva sig nedlåtande behandlad

Denna text är utarbetad på begäran av deltagarna i ett seminarium där Monica Hane berättade om sin syn på de moderna arbetsmiljöriskerna.

Man ville genom en aktuell text få tillgång till föredraget så att innehållet skulle kunna ligga till grund för interna diskussioner och analyser av de egna arbetsförhållandena.

Föredraget hölls i Stockholm den 4 maj 2006

- att uppleva sig hindrad av andra att få det man behöver och önskar
- att känna sig rädd att bli orättmätigt anklagad
- att känna sig pressad av motsägelsefulla krav och ambitioner

- att känna sig splittrad, förvirrad, oviss och osäker
- att känna sig arg på personer man är beroende av
- att känna sig utlämnad, sårbar och värnlös

Problemet med denna lista är att situationer och reaktioner som dessa är normala i mänskligt liv. De är vanligen av övergående natur allteftersom man löser upp den sociala situation som skapat dem.

Bli de emellertid ständigt förekommande och inte i arbetet kan hanteras tillfredsställande så genereras ohälsa och utmattning. Denna oförmåga att lösa psykosociala problem behöver inte alltid leda bara till psykiska konsekvenser.

Oförmågan kan också leda till en försämrad ekonomi och välfärd, ett omfattande utanförskap, förvärrad arbetslöshet, ökad ensamhet, bristande integration etc.

De frågor vi ständigt konfronteras med är därför:

- Hur kan man påvisa och fastställa en olämplig psykosocial arbetsmiljö utifrån samspel som vi vet genererar ovanstående reaktioner?
- Hur kan man konfrontera berörda personer med att de i och genom sådana samspel riskerar varandras hälsa?
- Vilka krav kan ställas på dem – från anställda, facket och från samhället?
- Vilka åtgärder kan påstås vara relevanta för att hantera situationer som skapar ohälsa och undanröja risker för en framtida uppreppning?
- Vem kan ställas till svars för att det är som det är?
- Vilka sanktioner kan vidtas för att säkerställa att vederbörande ändrar sig?

Ett vanligt påstående är att man naturligtvis måste följa arbetsmiljölagen. Detta är en mycket bra och relevant lag som egentligen enbart säger att man inte får riskera de anställdas hälsa. Vad detta innebär i praktiken – och särskilt då när det gäller den lokala psykosociala arbetssituationen är emellertid ofta oklart.

Vad som i allmänhet är klart är att man ställer arbetsgivaren och därmed ledningen till svars för att det är som det är. Även om man inte är direkt inblandad i skeendet har man trots detta – enligt arbetsmiljölagen – ansvar för att ingripa om verksamheten

som sådan utvecklar destruktiva samarbetsmönster.

Det är därför angeläget att inte bara belysa allmänna psykosociala hälsorisker utan också ledningens möjligheter att bidra till att man i verksamheten kommer till rätta med dem. Ledningen får i alla fall inte genom sina åtgärder själv förvärra dem.

Därför måste inlägg i diskussionen om den nya tidens hälsorisker också omfatta våra tankar och synpunkter på skillnaden mellan god och dålig ledning och organisering.

Vi gör detta med utgångspunkt från vår kunskap om hur sociala system fungerar. Vi har självklart inte – till skillnad från några av de andra föredragshållarna – någon omfattande praktisk erfarenhet just på dessa områden.

Vi har emellertid en annan kunskap och erfarenhet som vi menar är minst lika viktig för att komma fram till relevanta ståndpunkter när det gäller de frågor vi konfronterar med.

Vi arbetar nämligen med samtal genom vilka det blir möjligt för oss att omvandla enskilda och lokala situationer och reaktioner till mer generella principer för vad som kan sägas vara en olämplig psykosocial arbetsmiljö och ledning.

Genom sådana samtal är det också möjligt att gå andra vägen – nämligen att förstå hur goda och konstruktiva principer skulle kunna visa sig och omsättas i praktisk handling.

Varför vi arbetar med samtal – när det gäller kartläggningar, utvärderingar, inspektioner, verksamhetsutveckling och forskning.

Traditionellt sett är Samarbetsdynamik AB ett mycket litet företag. Vi är två personer – plus just i år en person som vill utbilda sig tillsammans med oss. När det gäller samtalsvolym och tid för reflektion kan man emellertid säga att vi är ett ganska stort företag. En heldag per månad sedan 1987 träffar vi 15-25 personer ur ett nätverk på flera hundra personer. Det är delvis olika personer varje gång. De kommer från olika branscher, från privat och offentlig sektor, från olika professioner, från fackliga organisationer och från arbetsgivarorganisationer. Vi brukar kalla detta nätverk för vår ”utvecklingsavdelning”.

Vi kallar verksamhetsformen för Kunskapsabonnemanget. Inom ramen för detta utvecklingsforum ordnar vi alltså semina-

rier där vi tillsammans belyser och reflekterar över någon aktuell verksamhetsfråga. Vi ordnar också workshops och andra möten där samtalet och reflektionen står i centrum. I år har våra möten handlat om arbetslivets transformation, om principerna för organisering och ledande i dagens arbetsliv, om varför ord som medskapande dyker upp osv.

Varje möte förbereds – oftast av oss – och dokumenteras. Vi skriver dessutom minst sex rapporter – med rötter i dessa samtal – varje år – som distribueras till abonnenterna. Vi har funnit det nödvändigt med denna dokumentation eftersom deltagarna i nätverket ofta har ont om tid och inte kan delta annat än sporadiskt. Det är således abonnemangets texter som håller samman nätverket. Dessa gör att man utan att ha deltagit i olika möten ändå kan känna sig bekant och hemma i diskussionen den gång man har tid att delta.

Vår ”utvecklingsavdelning” består alltså av intresserade personer som ”fritt och frivilligt” och utan organisatoriska kopplingar gått samman för att öka sin kompetens att i sin tur föra samtal om aktuella verksamhetsfrågor i sina respektive organisationer. Syftet är bland annat att skapa underlag för deras ställningstaganden i den typen av frågor som vi beskrev i förra avsnittet. Vi har minst 10 möten och gör minst sex rapporter varje år. Räcker pengarna till mer så blir det extra aktiviteter. Vi tror att ambi-

tionen att göra så mycket man kan med de resurser man har är en ny och konstruktiv trend i arbetslivet som vi fångat upp genom abonnemanget. Vi tror också att vårt arbetsätt representerar en annan trend – nämligen önskvärdheten att skapa frivilliga och obundna samarbeten över organisations- och yrkesgränser.

Även vår uppdragsverksamhet är inriktad på att stimulera till reflektion och genomföra samtal. Uppdraget kan till exempel handla om...

- att ta fram underlag för att kunna ta ställning till psykosociala hälsorisker i arbetsmiljön.
- om utvärderingar av olika projekt. Vi ser då inte bara på utfallet utan försöker förstå på vilket sätt den typ av effekter som visat sig i projektet har uppstått.
- om att sätta ord på förväntade konsekvenser i olika pågående organisatoriska utvecklingsprojekt. Vilka blir exempelvis konsekvenserna för Försvarmaktens utbildare och utbildningsverksamhet när försvaret förändras från ett invasionsförsvar till ett insatsförsvar?

Vi tror inte att ovanstående är några ovanliga eller udda frågeställningar. Kravet på att ta ställning till dessa frågor drabbar många

människor i vårt samhälle. Vi tror att vårt sätt att genom reflektion, samtal och resonemang förbereda oss för dessa uppgifter kan omfattas av flera. Även den konferens som denna text har skrivits för är utformad för att ge möjligheter till dialog kring det som berättas.

En mer systematisk väg att genom samtal förbereda sig är fokusgrupper. Sådana gör det möjligt att höra hur samtal i en verksamhet spontant utvecklar sig. Man kan därefter – med utgångspunkt från en dokumentation av samtalet – reflektera över hur fortsatta samtalen om frågan kan påverkas, stimuleras och ändras så att de leder fram till mer precisa, realistiska, relevanta och användbara slutsatser. De synpunkter vi redovisar i denna text har främst kommit fram genom den typ av samtalsaktiviteter vi här har beskrivit.

Samtalen måste skilja på stress och frustration

Vi har funnit att många samtal om arbetslivets hälsorisker leder in i återvändsgränder på grund av sättet man samtalar om dem. Många upplever samtalen alltför abstrakta och långt från praktiken. Andra att man ”inte kommer någon vart”. Vi har funnit att man, när man samtalar om arbetsmiljöfrå-

gor, måste vara uppmärksam på om man talar om fakta eller om vad som bör göras eller uppnås. Om man ser bakåt eller om man ser framåt.

När det gäller de fysiska arbetsmiljöfrågorna kan vi koppla våra ord till fasta och väldefinierade begrepp som exempelvis buller, temperatur, tryck, belastning etc. Sådana begrepp tillåter mätningar och kalkyler av det enkla skälet att de fakta de representerar kan uppfattas och observeras av oss alla. Vi kan lätt komma överens om vad som är en stol även om stolar i sig kan vara olika. Samtal kan då peka på trender och utvecklingslinjer som är en följd av hur det varit och hur det ”är”.

Begrepp som ”arbetsmiljö”, ”verksamhet”, ”styrning”, ”trender”, ”arbetsliv” och ”stress” är däremot diffusa. Deras diffusa karaktär gör att de i samtal kommer att användas och tolkas olika av olika människor och grupper. De kan inte ges en bestämd mening. Meningen förändras genom vad samtalen refererar till och hur de förs. För att diffusa begrepp skall vara av värde i analyser och resonemang om praktikens frågor måste de därför kvalificeras.

Detta är möjligt först genom samtal kring den aktuella situationen och hur man ser sin framtid. Först genom sådana samtal kan dessa diffusa begrepp brytas ner till något som lämpar sig som underlag för enskilda ställningstaganden och enskilda personers

handlande. Vi skall exemplifiera skillnaden mellan fasta faktabegrepp och diffusa begrepp med begreppen stress och frustration.

Stress och frustration brukar faktamässigt relateras till fysiologiska reaktioner, adrenalinnivåer, sömnkurvor etc. Man kan således statistiskt påvisa samband mellan fysisk aktivitet, ämnesomsättning, immunförsvar etc. och förekomsten av dessa fysiologiska tillstånd.

Man kopplar därvid uppkomsten av dessa fysiologiska reaktioner till "exponering" på samma sätt som man kopplar uppkomsten av olika fysiska och fysiologiska störningar till en individs exponering för kemikalier, buller, strålning etc.

Att i samtal om arbetsmiljön hänvisa till en sådan direkt koppling kan emellertid leda tanken och analysen i en olämplig riktning. Den vanliga användningen av begreppet stress bygger nämligen på att stress är en konsekvens av en psykisk process.

Man brukar beskriva stress som en psykisk reaktion på fara eller hot. Individens upplevelse av fara eller hot är därför inte direkt kopplad till yttre skeenden. Den styrs huvudsakligen av den enskilda personens egna tankar och föreställningar. Dessa tankar och föreställningar och därtill kopplade känslomässiga reaktioner bygger i sin tur på upplevelser och tolkningar som personen gjort i tidigare situationer av liknande slag.

Dessa erfarenheter och tankekonstruktioner leder fram till de psykiska processer som skapar en förväntan på framtiden. Det är denna förväntan, vare sig den är realistisk eller orealistisk, som genererar reaktioner och känslor av hot eller fara. Man kan därför inte beskriva uppkomsten av stress som enbart en fråga om exponering.

Reaktionerna kan i allmänhet heller inte elimineras enbart genom att exponeringen förändras. Vi vet exempelvis att de föreställningar det psykiska systemet skapar kan påverkas genom samtal genom vilka vederbörande bättre lär sig förstå sig själv och sina reaktioner.

Åtgärder för att hantera olämpliga stressreaktioner kan därför behöva bestå av en kombination av yttre insatser och samtal. Åtgärderna som måste diskuteras blir därför annorlunda än dem man talar om när det gäller att lösa fysiska arbetsmiljöproblem.

Det finns emellertid en annan typ av psykiska processer som också måste uppmärksammas. De är inte kopplade till föreställningar om något som kan medföra fara eller hot annat än på ett mycket indirekt sätt. Det är denna variant av upplevelser som vi kallar frustration.

Frustration är knuten till det som vi kallar den psykosociala arbetsmiljön. Frustration är en konsekvens av sociala processer och det sociala systemets funktion snarare

än till begränsningar och brister i de fysiologiska och psykiska systemen.

Självklart hänger alla dessa olika system och fenomen samman men man kan inte utesluta någon av dem om man vill förstå hur ohälsa uppkommer i det moderna arbetslivet. Det är också olämpligt att blanda samman dem och förväxla den ena med den andra. Det som hjälper mot stress kan förvärra frustrationen. När uppstår då frustration och hur kan man skilja mellan stress och frustration?

För att förstå skillnaden måste vi ta utgångspunkt i det sociala systemet. De sociala processerna, exempelvis samtal och kommunikation, gör det möjligt för oss som enskilda personer att gripa tag i världen utanför oss. De ger oss vår identitet. De gör det möjligt för oss att påverka andras beteende och skapar därmed en känsla av stabilitet, trygghet och förutsägbarhet i vår sociala värld.

För att bibehålla denna balans söker vi ordna vår sociala värld så att vi känner igen oss i den. Vi är i detta fall beroende av andra människor i vår närhet. De måste medverka i detta ordnande för att vi skall må bra.

Alltså: Vi måste kunna

- Komma till tals med de andra
- Komma till vår rätt i det sociala samspelet

- Komma till rätta med svårigheter som uppstår genom vårt sociala samspel och blir ett gemensamt problem snarare än ett individuellt

När vi inte kan detta uppstår det vi kallar frustration.

Vi sammanfattar. Frustration leder således, liksom stress, till fysiologiska reaktioner. Dessa reaktioner har emellertid en annan grund än den som uppstår när vi uppfattar något yttre skeende som hotande eller farligt. Frustration innebär en naturlig och önskvärd höjning av engagemang och mental aktivitet. I detta fall syftar emellertid engagemanget inte till att hantera fara. Det inriktas istället på att förändra de existerande sociala relationerna. Det riktas mot handlingar som syftar till att skapa eller återskapa en gemenskap – eller i förekommande fall att avbryta relationer med den eller de personer man uppfattar som störande.

Det agerande som man förbereder sig för och vill utöva är således inte en yttre fysisk aktivitet. Aktiviteten är istället mental, social och språklig. Man brukar därför i dessa sammanhang tala om förekomsten av en ”inre dialog” i vilken man försöker simulera och klara ut hur man skulle kunna forma sitt beteende och sin kommunikation för att uppnå den typ av relation med ”dom andra” som man önskar sig.

De fysiologiska reaktioner som uppstår genom stress eller frustration är således inte skadliga i sig själva. De är naturliga och nödvändiga. Ohälsa uppstår när reaktionen inte kan trappas ner utan permanentas. När det gäller personens samspel i det sociala systemet kan man säga att frustrationen permanentas när man inte kan skapa det sociala "avslut" genom vilket man slutligen inkluderar eller exkluderar den andre i sin sociala värld.

När frustration får pågå utan att kunna lösas upp uppstår ohälsa. Denna ohälsa är en följd av en konstant mental överstimulering. Denna överstimulering kallas "hjärnstress" och kan närmast liknas vid en överhettning av tankeverksamheten. Överhettningen uppstår genom att man om och om igen och fruktlöst prövar strategier som inte leder någon vart. Frustrationen kan därför inte påverkas genom fysisk vila och isolering. Den blir också snarare värre genom sjukskrivning.

Sjukskrivning burkar innebära mindre tid för kontakter med en social omvärld, med arbete och med arbetskamrater. Då blir det bara svårare att kunna komma till tals och hitta andra och mera konstruktiva strategier som kan leda till att man löser den frustrerande problematiken. Genom att isoleras från andra kan man också snabbt förlora sin verklighetsförankring. Tanke går på tomgång och föds av fantasier och illusioner.

Denna typ av reaktioner har väl beskrivits av exempelvis Svein Kile.

Utmattning på grund av frustration resulterar så småningom i att man "tappar sugen", ger upp och förlorar nyfikenhet och lust för den verksamhet man deltar i. Att isoleras eller att utsättas för – och tvingas delta i – manipulativa och desorienterande samtal kan därför skapa både frustration och bristande effektivitet. Att verksamhetsutveckling bygger på välgrundade och konstruktiva samtal är därför inte något konstigt. Goda samtal leder till att förståelsen för verksamheten ökar och gör att deltagarna kommer till tals om det som upplevs som viktigt.

Med detta som utgångspunkt har vi tagit fasta på att använda samtalet och samtalandet som fakta i vårt arbete. Vi har i anslutning till detta funderat mycket över vilka "resonemang" som verkar ha förutsättningar att i dagens arbetsliv leda in i konstruktiva handlings- och samarbetsmönster. Vi har också funderat över vilka resonemang som definitivt inte har denna egenskap.

Eftersom samtal är något som skapas av de människor som deltar kan man inte sätta upp normer för hur de skall låta. Vi anser det emellertid vara möjligt att peka på några alternativ som har bättre förutsättningar än andra att lösa upp frustrationen och därmed leda till minskade risker för ohälsa.

Vi har exempelvis funnit att konstruktiva samtal verkar bottsna i några grundläggande principer som inte får kränkas vare sig i arbetslivet eller i livet i övrigt. Det är när dessa principer hotas som människor tycks få en känsla av att samhället riskerar att krackelera. Man ser framför sig att man då måste ge upp grundläggande sociala värden. Man ser att man riskerar att förlora tilliten till varandra.

Det är oron för denna tillitsförlust som verkar skapa den frustration som vi hör i våra samtal. Att motverka att själva samhället och vår gemenskap förfuskas och förlorar sin trovärdighet är förstås ett mycket allvarigare argument för att skapa en god psykosocial arbetsmiljö än att peka på att vi blir sjuka eller friska.

Verksamhetsfrågor som vi mötte förr – och nu.

I inbjudan till denna konferens hänvisas till att vi står i en ekonomisk och teknologisk evolution. Vi vill emellertid hävda att denna också omfattar en dramatisk förändring av människans syn på sig själv och vår gemensamma kunskap om det psykiska system som gör henne till människa. Samhällets transformation – i vilket således ingår både tekniska förändringar, vår tids erfarenheter från arbetsliv och samhälle samt ökade

kunskaper om oss som människor – kan beskrivas som en process av ökad differentiering och individualisering.

Den avgörande faktor som påverkar våra resonemang om den psykosociala arbetsmiljön är att människor i vår tid har utvecklats och kommer att utveckla en allt större självständighet. Det låter som en paradox men ju större olikhet och självständighet vi vill tilldela oss som enskilda personer desto större blir vårt beroende av det gemensamma – av varandra. Denna i vår tid starka individualiseringsprocess har gjort många av de tidigare resonemangen om ledning som en enkel relation mellan ledare och ledda omoderna och föråldrade.

Självständiga människor formar sina egna relationer och sina egna nätverk. De skapar ett socialt system som varken har något dominerande centrum eller någon fast punkt. Någon situation med en allsmäktig ordning eller fasta och oföränderliga ideologiska orienteringspunkter kan inte återskapas. Olämpliga försök att hålla kvar tanken på en hierarkisk relation med chefer och ledare som överhet och ansvarstagare, trots dessa mer moderna synsätt på människan, leder till det vi kallar paradoxal kommunikation. Som medarbetare kan man inte både vara ansvarstagande, självständig och kreativ och handla i chefens anda. Detta sätt att tala kan liknas med att man "talar med två tungor".

Sådana samtalsmönster är förvirrande. De leder erfarenhetsmässigt till sociala samspel som präglas av ”dubbelbindning”. Hur man än gör så kan det bli fel. Sådana samspel präglas därför av permanent frustration och är därför ohälsosamma. Särskilt vanlig är denna dubbelbindning i relationen mellan chef och underställd i verksamheter som inte förmått anpassa sig till den nya tidens villkor och där cheferna tror att de måste veta allting bäst själva.

Beskriver man verksamhets- och arbetsmiljöfrågor i hierarkiska termer och som en konsekvens av över- och underordning så leder detta tanken fel. Sådana resonemang kommer att vara motsägelsefulla och dubbeltydiga. De kommer att hävda både ledningens ansvar att styra och medarbetarnas ansvar att vara självständiga och inte låta sig styras. Genom att resonemangen i sig själva är ohälsoskapande så kan de inte sätta fingret på den ömma punkten eller göra att man kommer till rätta med dagens arbetsmiljöfrågor.

Från push till pull

Framväxten av insikten om människan som en självständig person som måste utvecklas och värna om sitt psykiska system för att må bra har förändrat synen på hennes roll i arbetslivet. Man har i arbetslivet och inom

alla grupper allt mer insett att det engagemang som uppstår genom människans drift att förverkliga sig själv och utveckla sina förmågor kan vara av stort värde för verksamhetens effektivitet.

Insikten om denna möjlighet har vi kallat arbetslivets nya potential. Vi använder begreppet potential för att peka på att det visat sig finnas alternativ i vilka människans engagemang och förmåga utvecklas och används mer effektivt än dem man vanligen använt i det tidigare industrisamhället. Vi skall i denna text klargöra detta genom att skilja mellan två organiseringsprinciper ”push” och ”pull”.

Det utmärkande för den äldre typen av industriella tillverkningsprocesser är att resultatet ”pressas” fram i en på förhand definierad aktivitetskedja. Därför kallar man det ”push”. I vården talar man om vårdkedjor. Man skapar en kedja för varje typ av diagnos. En sådan vårdkedja anpassas inte efter om en patient har många olika diagnoser samtidigt – eller på annat sätt avviker från normen. Högre utbildning följer ofta samma tankefigur. Man erbjuder en kurs med ett fastställt innehåll – anpassad till elever med vissa förkunskapskrav. Eleven tar ställning till om kursen passar honom/henne eller ej.

Fördelen med ”push” ligger i att standardisering är resurssnål – 100 000 personer kan lyssna på samma föredrag. Nackdelen

ligger i att detta föredrag egentligen kanske bara svarar på 10 personers aktuella frågor. En större effektivitet kunde ha uppnåtts om det varit individanpassat.

Mot denna föråldrade princip står ett ”pull”-perspektiv. Ett sådant perspektiv skulle kunna praktiseras om man för varje studerande i dialog med denne formade ett team som så väl som möjligt kunde bli det stöd som just den eleven skulle ha mest nytta av som förberedelse för det denne tänker sig att göra. Eftersom det är detta som varje elev egentligen ser som det rimliga sättet att arbeta så ser vi en trend mot ”pull” i alla typer av verksamheter. Eftersom människor – både inom och utom verksamheterna vill ha denna typ av arbetssätt blir det nödvändigt att uppmärksamma och hantera de nya svårigheter som då uppträder.

”Pull” är således ett sätt att förverkliga den potential som ligger i människans självständighet och engagemang. Man låter det sociala systemet formas så att engagerade personer på alla nivåer förmår utnyttja de resurser man gemensamt förfogar över på ett så optimalt sätt som möjligt. Man ”skräddarsyr helt enkelt sin gemensamma insats till den aktuella situationens speciella förutsättningar.

Den verkliga förändringen ligger i den teknik som gjort sådana intensiva samarbeten i team med olika professioner och över organisationsgränser möjliga. De tekniska

möjligheterna gör att man inte kan återgå till det gamla. Den nya typen av samarbeten blir därför ett ”måste” för att klara konkurrensen och för att möta de krav som ställs på olika verksamheter och för att attrahera engagerade medarbetare. Särskilt tydligt är detta i verksamheter som riktar sig mot personer snarare än saker. I samarbetet måste då även kunden/ patienten/ brukaren ingå. I sjukvården talar man till exempel nu om att övergå till patientfokusering. Man inkluderar då även patientens anhöriga i det team som skall samarbeta kring tillfrisknandet.

Runt varje ”fall” formas ett arbetslag av just då tillgängliga och önskvärda resurser. Vilka som kommer att ingå i ”systemet” blir olika från fall till fall och beroende på vilka resurser som finns tillgängliga och vilka funktioner som behöver förstärkas. Alla har i princip samma rätt att komma till tals och få gehör för sitt kunnande – liksom rätten till den trygghet som ligger i att andra säger till om de tycker att man har fel.

Att flytta sig från det ena till det andra arbetssättet är ingen självklarhet. Vi har förstått att en kundstyrd – eller brukarstyrd – verksamhet -- innebär mycket mera radikala förändringar i organiserandet än att ”kunden alltid har rätt”. Vi har således funnit att arbetslivets transformation leder till helt nya påfrestningar och svårigheter som måste hanteras – framför allt när det gäller det sociala systemets inverkan på hälsan.

Från verksamhetsstyrning till överenskommelsestyrd verksamhet

Självklart skall alla resurser utnyttjas optimalt. Detta kan tyckas vara en enkel princip. Likaså att medarbetare skall engagera sig i sitt arbete och ta hjälp av varandra så mycket som det är möjligt. Det grundläggande problemet är att sådana förhållanden per definition aldrig kan uppkomma i en verksamhet som karaktäriseras av "push". Skälet till detta är enkelt.

Önskar man att alla deltagare skall förverkliga sin självständighet och utnyttja sin kreativa kapacitet så är det inte möjligt att utifrån eller uppifrån styra och kontrollera vad som händer i det sociala systemet. Systemet är per definition ostyrbart då skeendet formas av de deltagande personernas egna initiativ och ambitioner.

Men ingen vill ha kaos. Hur skapas då styrning, ordning och organisering i ett sådant system? Erfarenheten visar att sådana verksamheter styrs, stabiliseras och utvecklas genom löpande och levandehållna överenskommelser. Direktiv uppifrån och utifrån har betydelse men inte som en direkt styrning av skeendet. Effektiviteten kräver reflektion. Alla måste ta egna initiativ men också gemensamt reflektera över utfallet.

Kravet att ta kreativa initiativ åtföljs därför i dessa verksamheter av kravet att kunna motivera sitt val för andra – för kunden, för

kollegerna, för finansiärerna, för journalister. Det är sådana aktiviteter – inte eventuella hierarkiska förhållanden – som skapar den stabilitet som är önskvärd och som gör att frustration kan lösas upp. Det är emellertid också krav som dessa som skapar arbetsmiljörisker när de som är berörda inte kan leva upp till dem. För att vi skall kunna känna oss bekväma med att bli synade på våra överväganden i arbetet krävs nämligen att vi hjälps åt att sätta ord på grunderna för våra olika argument och ställningstaganden. För att må bra behöver man känna att man har bra på fötterna för de val man ständigt tvingas göra.

I en överenskommelsestyrd verksamhet måste man ha en levande diskussion både om den gemensamma verksamhetens mening och om vad som är att betrakta som accepterade och justa överenskommelser. Annars kan man varken konfrontera ohederlighet eller dumhet. Då kan godtycket råda. Då finns ingen trygghet. Då kan vissa personer i skydd av att "avtal är ändå avtal" systematiskt utnyttja svagare personer som saknar kraft att ställa motkrav så att överenskommelsen blir symmetrisk.

I en bristande solidaritet med varandra och med det man skall göra gemensamt i en verksamhet som befolkas av självständiga individer ligger många av de nya arbetsmiljöriskerna och effektivitetstjuvarna.

Från "arbetskraft till salu" till "arbete som medel för självförverkligande" – och tillbaks igen?

Trender följer varandra och blir varandras förutsättning. Utan att också "vanliga anställda" börjat engagera sig personligt och ta ansvar för sin medverkan i verksamhetens resultat skulle "pull" inte ha varit möjligt. Genom att allt fler på detta sätt erbjudits att vara delaktiga i verksamheten har utvecklingen mot en identitet som "professionella aktörer" gått snabbare.

Först med en identitet som "professionell aktör" blir frustration en realitet. Anställda som fortfarande bara ser sig som någon som sålt sin arbetskraft "bryr sig inte" om huruvida verksamheten erbjuder undermåliga tjänster eller produkter.

Kontraktet med arbetsgivaren är fullföljt om man gjort det man var anmodad att göra och man har fått betalt enligt överenskommelsen. "Rovdrift" förebyggs genom centrala avtal om arbetsmiljöns beskaffenhet.

Orimliga krav från arbetsgivaren när det gäller tempo och arbetsmängd, alltför starkt styrda arbetsmoment, otrygga anställningar osv. kan åtminstone i princip lätt övervakas och beivras av fackföreningen och av arbetsmiljöinspektörer.

Oron för verksamheten begränsas till oron för sin försörjning. Om man bara kan

lita på att det kommer "ersättningsjobb" till orten så betraktas situationen vara helt under kontroll. Pengar är pengar oberoende av hur de förtjänas. Det gäller bara att göra rätt för sig.

Det språk vi utvecklat för att samtala om arbetsmiljön och dess risker utvecklades under en tid då just denna bild av en anställd som "arbetskraft" var den mest framträdande.

Trots den mentala förändring som inträffat inriktas emellertid arbetsmiljöarbetet fortfarande allt för ofta mot att minska "exponeringen" för det ohälsoskapande. Ledningens uppgift formuleras i termer av att "vara förälder". Ledningen skall motivera, stimulera, uppmuntra, kontrollera, prioritera om någon får för mycket att göra, fördela uppgifterna rättvist och med hänsyn till "barnets mognad".

Vi för sådana resonemang trots att vi samtidigt vet att alla vuxna människor vill bli betraktade som "vuxna" och inte som "barn". De protesterar känslomässigt mot denna paternalistiska attityd. De vill bli efterfrågade för den man innerst inne är, för att må bra. Man söker ett annat kontrakt med sin arbetsgivare, sin organisation, sin verksamhet och sina "kunder".

"Anställda" som tar ett arbete för att förverkliga sig själva lägger således i vår tid en annan innebörd i sitt kontrakt med organisationen. Man väljer att ansluta sig till

organisationen. Motivet är inte enbart att få sin försörjning. Motivet är också att man hoppas att det sociala system som organisationen formar skall göra de egna insatserna mera kraftfulla. Genom att gå in i ett etablerat socialt system hoppas man få större kraft och ökad verkningsgrad på sin insats. Det nya kontraktet riktar sig därför inte främst till en ledning eller arbetsgivare utan till systemet som helhet.

Det är inte i första hand ledningen man ställer till svars. Man förväntar sig istället att det sociala system som man ger sitt engagemang och sin solidaritet skall vara pålitligt i meningen att det skall hålla vad det lovar.

Upplevelsen av pålitlighet – det vi också kallat tillit – baseras på vad som sägs och görs av övriga aktörer i systemet. Ledning och organisering handlar – om att skapa sådana föreställningar om verksamhetens sätt att fungera, som gör det möjligt att ha tillit till systemet. Man måste kunna lita på att alla berörda har möjlighet att handla klokt och driva verksamheten i en för alla önskvärd riktning.

Ledning innebär därför också att uppmärksamma när aktörerna handlar så att deras rörelseriktningar inte är förenliga med varandra – eller när de förefaller att inte längre samarbeta med varandra. Då är gemenskapen i fara. När organisationen inte längre stödjer den enskildes professionella

ambitioner och inte förmår att åstadkomma det som enskilda aktörer vet skulle vara möjligt att uppnå uppstår frustration – och gemenskapen löses upp.

Den ökade självständigheten och det nya arbetssättet får också konsekvenser för hur man kan studera och jämföra verksamheter och organisationer.

Eftersom det sociala systemet skapas av individerna själva utifrån deras situation och egna uppfattningar så går det inte att jämföra och efterlikna arbetsplatser och verksamheter med varandra med hjälp av yttre observationer. Det är heller inte möjligt att med yttre observationer och konventionella ”fakta” dra några som helst slutsatser om det existerande lokala sociala systemets ”inre” funktionssätt.

Allt blir lokalt och speciellt. Om man bara begränsar sig till statistik och yttre observationsvariabler har man därför svårt att fånga sådana data som behövs för att göra mer generella slutsatser om de mekanismer eller principer som tycks styra sociala system.

Vad man däremot utan fördjupade studier kan påstå – om man accepterar det faktum att människor är självständiga och väljande varelser – är att verksamhetens effektivitet är beroende av de enskilda val berörda personer gör. Först om verksamheten kan beskrivas på ett sätt så att de som engageras i den vet vad som är lämpligt att göra och ge-

nom beskrivningen har lust, möjlighet och förmåga att utveckla hela sin kompetens i arbetet så kan man tro att den är effektiv. Vi har funnit att permanent frustration därvid är en allvarlig signal på att något är på tok i detta avseende.

Finner man exempelvis en permanent frustration över vissa frågor i en verksamhet så kan man utgå från att berörda personer ser motsättningar och inkongruenser som inte är avklarade eller möjliga att hantera. I en sådan miljö far människor illa och verksamheten är inte så effektiv som den skulle kunna vara om man hade haft förmåga att belysa dessa inkongruenser och genom sådana samtal upplösa frustrationen.

Frustrationen vi möter bland professionella aktörer

Genom att studera vilka frågor som mer generellt sett tycks bidra till uppkomsten av permanent frustration i vårt arbetsliv är det således möjligt att förstå vad man behöver samtala om och vilka resonemang som skulle behöva utvecklas för att skapa både en bra arbetsmiljö och en hög effektivitet.

I den gängse litteraturen om ”en god arbetsmiljö” – till exempel i föreskriften om systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) – nämns faktorer som möjlighet till infly-

tande, handlingsfrihet och utveckling, möjlighet till variation, samarbete och sociala kontakter.

Dessa exempel är kanske fortfarande helt relevanta utgångspunkter vid bedömning av hälsorisker i många typer av arbeten. För många anställda i dagens arbetsliv krävs emellertid helt andra begrepp och utgångspunkter för att fånga det som i deras fall orsakar stress, frustration och ohälsa. Detta gäller inte minst personer i ledande ställning och alla personer som tar ett stort eget professionellt ansvar.

Dessa grupper ser i den klassiska terminologin ut att ha en i det närmaste ideal arbetssituation – men uppvisar i statistiken trots detta stora och allvarliga ohälsotecknen. Deras problematik blir begriplig bara om man ser dem som engagerade partners som gemensamt skapar en verksamhet – inte bara som mer eller mindre skickliga utförare av ett antal på förhand definierade uppgifter.

De personer vi tänker på:

- har ett betydande inflytande över sitt arbete – men saknar tydliga referenspunkter för att kunna ta ställning till sina olika handlingsalternativ
- har ett i det närmaste oändligt handlingsutrymme – men saknar information om hur deras insatser påverkar systemet i sin helhet; hur verksam-

heten hänger ihop i ett system som i sin tur hänger ihop med andra system med andra huvudmän

- har synnerligen utvecklande arbeten där problemlösning är det centrala elementet – men oroar sig för att de inte i tid skall kunna åstadkomma det de åtagit sig att åstadkomma det vill säga uppfinna en kreativ lösning på ett tidigare olöst problem
- känner sig snarare splittrade mellan en rad fullständigt olika ansvarsområden och många parallellt pågående projekt – och där diskussioner om behovet av ökad variation snarast blir ett hån
- har alldeles för många sociala kontakter som måste upprätthållas – måste samarbeta med många olika personer från många olika organisationskulturer med många olika värdegrunder – måste göra överenskommelser med en lång rad olika personer vars löften och förväntningar hela tiden måste koordineras, följas upp och omförhandlas – och skulle verkligen inte säga att de saknar möjligheten till samarbete.

De vi tänker på klagar inte över att det ställs för stora krav på dem

- de frustreras i stället över att det system de verkar inom inte förmår att åstadkomma det som skulle vara möjligt att åstadkomma med de resurser man har tillgång till och det som deras samarbetspartners har all rätt att förvänta sig
- de uttrycker inte att de har för mycket att göra men ”sover dåligt om natten” på grund av att de inte kommer till rätta med kvalitetsbrister och ineffektivitet
- de tycker ofta att deras högsta ledning har för låga ambitioner och förefaller att strunta i de brister som de själva ser
- de känner sig inte personligt otillräckliga utan lider snarare av att deras kunnande och erfarenhet inte blir bättre utnyttjat
- de behöver inte vägledning och hjälp att prioritera mellan uppgifter men de behöver kompetenta ”bollplank” där äkta dilemman i verksamheten kan belysas och diskuteras och där olika överväganden kan rimlighetsbedömas och realitetstestas.

De personer vi tänker på blir personligt kränkta av att

- inte betraktas som en partner utan lämnas utanför i viktiga verksamhetsfrågor och frågor som berör deras egen framtid
- inte ses som självgående och engagerad i verksamheten utan behandlas som någon som kommer att "smita med smöret" och som därför hela tiden måste kontrolleras, motiveras och stimuleras
- behöva ägna sin tid åt aktiviteter som uppfattas meningslösa eftersom man inte kan se att de bidrar till verksamhetens värde

De känner sig dessutom lurade när de upptäcker att talet om delaktighet och att "visa sin effektivitet" var falskt – var ett sätt att öka aktiekursen men att beslutet om att flytta verksamheten till en annan ort fattades på helt andra grunder än om man som enhet var lönsam och effektiv.

Vi vågar påstå att välbefinnande uppstår när det sociala system vi skapar tillsammans karaktäriseras av

- att vi är efterfrågade och önskade,
- att vårt engagemang ses som en tillgång av våra medmänniskor,
- att vi ges möjlighet att komma till tals

om det som irriterar oss,

- att vi känner förvissning om att vi kommer att komma till rätta med det som förslösar vår tid och
- att vi förmår skapa en situation tillsammans med andra där den person vi är kommer till sin rätt.

Vi vågar också påstå att verksamheter i vilka samspelet fungerar på ovanstående sätt är mer effektiva än verksamheter där det inte gör det.

Hur uppkommer då samarbete, samverkan och samordning?

Det är märkligt att man ännu inte lyckats få genomslag för tanken att processer skapade i sociala system inte går att styra och kontrollera genom yttre påverkan. Misslyckandena med sådana försök är monumentala.

Ytterligt få planer och andra "modeller" utfaller så som man trott. Ibland blir det faktiskt tvärtom. Ändå söker man ständigt efter nya metoder och nya typer av insatser som skall "få människor att..."

Sakfrågan är förstås att självständiga, väljande, kreativa och ansvarstagande människor formar sina egna skeenden genom hur de väljer.

Trots denna allt överskuggande insikt om de sociala systemens oregerlighet agerar man som om man kunde upphäva detta faktum.

Man har ännu inte släppt tanken på ledning och ledda. När man möter den naturliga oregerligheten utvecklar man bara andra former och än mer komplicerade modeller för att kunna hålla fast vid föråldrade paternalistiska principer. För att vidmakthålla tanken på ledare och ledda arbetar man hårt med allt mer komplexa koncept och förklaringsmodeller.

Ett skäl till denna läsning är att talet om ledning och ledda är förföriskt. Det låter klokt att vi för att samarbeta måste ha samma mål. Det låter bra att ledningens uppgift är att konstruera en gemensam målbild för de många olika och disparata enheter som finns i verksamheten.

Det är lätt för oss andra att acceptera att ledningen ser som sin huvuduppgift att sätta samman dessa många olika uppgifter, resultat och mål till en helhet och se till att varje enhet bidrar med sitt strå till stacken. Vi behöver då inte själva bekymra oss över den saken.

Vi har då blivit lurade. Problemet med denna tanke är att den strider mot vad vi vet om psykiska och sociala system. Språk och samtal leder till att varje psykiskt och socialt system utvecklar en egen identitet. Ju mer vi människor utvecklas desto mer kommer vi

och de system vi verkar i att skilja sig från varandra. Vi kommer med naturnödvändighet – för att vi skall kunna överleva – att bli allt mer olika varandra och kräva allt större självständighet.

Försöken att utifrån eller uppifrån definiera uppgifter, kräva vissa resultat och sätta speciella mål kommer därför aldrig att kunna lyckas. Med våra aktuella kunskaper om människan tvingas vi inse att var och en med naturnödvändighet kommer att se uppgiften, det önskvärda resultatet och målet på sitt sätt. Detta är också mycket önskvärt och konstruktivt. Det är först när vi accepterar detta faktum som verksamheten blir kraftfull och effektiv.

Detta kan illustreras med ett exempel från Försvarsmakten. Försvarsmaktens nya övergripande uppgift är att lösa konflikter, rädda och skydda. Man skall med våld kunna förhindra grövre våld. Denna uppgift skiljer sig från den tidigare som begränsade sig till att med väpnad strid försvara våra gränser.

Under en övning har en pluton har fått order om att genomsöka och säkra en byggnad. På vägen möts de emellertid av terrorister som utsätter dem för beskjutning. Någon möjlighet att konferera med högre befäl finns inte. Uppgiften förändras därmed. Vad som skall vara resultatet av insatsen blir nu tveksamt. I detta fall valde man alternativet ”väpnad strid”. Man valde att ”säkra”

byggnaden genom att kasta in handgranater för att oskadliggöra eventuella terrorister i denna.

Poängen är att detta inte alltid behöver vara den lämpliga åtgärden. Man visste inte om det inne i huset fanns flyktingar och civilpersoner. Målet att skapa trygghet och säkerhet i området kan genom handlandet helt ha övergetts. Den lokala befolkningen kan genom rapportering i massmedia eller ryktesspridning genom en sådan incident komma att vända sig mot sina "beskyddare". Oron kan öka snarare än minska.

Problemet ligger naturligtvis inte i formuleringen av det övergripande målet. Ingen kan protestera mot att insatsen skall medföra bevarandet av fred och ordning. Bägge insatserna kan sägas vara förenliga med detta. Problemet ligger i att denna formulering, som den är utformad, inte medger någon ytterligare insikt om vilket handlande som skulle behövas för att ett sådant tillstånd skulle kunna uppstå. Ytterligare detaljering och avgränsning av målen räcker heller inte. För att åstadkomma ett mer realistiskt underlag för handling krävs samtal mellan de berörda för att man under själva insatsen skall ha tillgång till det underlag som behövs för att man skall kunna agera självständigt.

Det kan tyckas att detta är ett extremt exempel och att vi presenterat en orealistisk situation. Vi ser den emellertid som fullt re-

levant för många av de situationer man i dag möter i arbetslivet. Arbetslivet är fullt av situationer där man är beroende av enskilda personers eller teams egen bedömning av situationen och därmed också av hur de ser på uppgiften, vad som är ett önskvärt resultat och hur man själv bäst kan precisera det övergripande "målet" för denna.

Vi sammanfattar.

Den gamla synen på ledning bygger på föreställningen att det är ledningen och dess visioner, mål och övergripande styrning som "håller samman" verksamheten. Varje försök att i det moderna arbetslivet förverkliga en sådan filosofi skapar emellertid, som vi visat, verksamhetsproblem eftersom de berörda personerna inte på ett optimalt sätt ges möjlighet att bidra till det som skall åstadkommas.

Svårigheten ligger således inte i ledningspersonernas bristande kompetens utan är en följd av en olämplig föreställning om och förväntan på ledningens funktion.

Ett alternativt sätt att se på frågan är att konstatera att verksamheten och det sociala systemet hålls samman genom sin "gemenskap". Gemenskap är något som deltagare i systemet formar med varandra. Gemenskapen upprätthålles genom att de berörda per-

sonerna väljer att samarbeta. Gemenskapen bryts upp och förtroendet upphör så fort man upptäcker att andra är motarbetare eller enbart verkar för sitt eget bästa och struntar i det gemensamma bästa. Detta gäller förstås i alldeles särskilt hög grad ledningen och representanterna för arbetsgivaren.

Vi har därför valt att definiera samarbete på följande sätt:

Samarbete uppstår när var och en medvetet lyckas utforma sitt bidrag till verksamheten så att detta inte endast bidrar till att man själv når framgång utan också så att andras handlande blir mer verkningsfullt

Detta betyder att man kan samarbeta alldeles själv. Det betyder också att man måste veta mer om verksamheten och de andras bidrag till den än man behövde om man bara gjorde sitt jobb inom sin ruta. Det innebär också att man måste kunna tala om för andra varför man gjorde som man gjorde så att dessa i sin tur i framtiden kan välja att handla mer effektivt.

Man måste göra sig betrodd och vara beredd på att de egna argumenten och ambitionerna blir synade. Detta innebär att en

mängd privilegier och annat som man kunnat tillskansa sig i skydd av regelverket måste överges om de inte är samstämda med det man gemensamt måste och kan utföra.

Denna syn på samarbete leder också fram till att motarbete och för verksamheten destruktiva ingrepp måste konfronteras och diskuteras. Inte genom att någon ledning bestraffar och belönar dem som gör rätt eller fel utan genom att deras kolleger och andra som är beroende av verksamheten ger sin syn på saken och att man gemensamt diskuterar vad som måste ändras.

Dubbelbindning och paradoxal kommunikation

Samtal som fokuserar på ledarens roll som sammanhållande kraft eliminerar möjligheterna att se det egna ansvaret för hur man deltar i samarbetet.

Sådana resonemang har drag av att ledare liknas vid den "goda fadern" och den "goda modern". Att vara den goda fadern och modern är för många en mycket tillfredsställande upplevelse. Det är därför lätt att ta på sig en sådan uppgift.

Samtidigt tar man emellertid också på sig ansvaret för att sörja för sina barn och han-

tera deras inbördes konflikter. Man tvingas värna om deras framtid och man kommer att känna sig ansvarig för om det går dem illa.

För ”barnen” är det likaledes ett mycket tillfredsställande tillstånd när man kan se ledaren som den gode fadern eller modern. Detta fungerar väl så länge ledningen är just ”god” och värnar om sina barns välbefinnande.

Problemet är förstas att detta i längden är en orealistisk inställning. Förr eller senare tvingas ledningen att svika sina underställda. Ingen ledning kan vara garant för välfärden. Så goda och kärleksfulla ledningar finns heller inte att de kan hantera alla de problem och svårigheter som ”barnen” drabbas av när de måste bli vuxna.

Vuxenlivet kräver att personliga förhållanden måste lösas av personerna själva. Talet om moral, ansvarstagande, lojalitet, ledaren som förebild etc. är att göra professionella aktörer en björntjänst.

Sådana resonemang flyttar fokus från verksamhetsfrågorna till något orealistiskt som aldrig kan uppfyllas. När verksamheten sedan av rent praktiska skäl inte fungerar så väl som många önskar så öppnar sådana resonemang dessutom upp för anklagelser och motanklagelser av rent personlig natur. Stämningen kan i ett slag förbytas från att

vara god till att bli dålig.

I den gamla verkstadskulturen där man var uppifrånstyrd och bara gjorde vad man var ”te´sagd” var det allra viktigaste att man var ett ”gott gäng”. Samtalet på raster och fritid fick kompensera den dåliga gemenskapen i arbetet. När arbetslivet förändras tvingas man numera att engagera sig i arbetet, själv ta ställning och aktivt bidra till självstyrning, självsynkronisering och självorganisation.

Då är det inte alltid lika lätt att upprätthålla den ”goda andan”. Då är det allvar. Då blir det viktigt att man bryr sig om varandra utifrån verksamhetsaspekter – inte bara utifrån moral och etikaspekter. Ur de gamla normerna måste det skapas nya som ger bättre ledning för handlandet – vad som är berättigat och önskvärt och vad som inte är det.

Detta är ett arbete som blockeras av det språk som utvecklats i de gamla ledningsstrukturerna. Därför är det nödvändigt att aktivt påverka själva samtalandet och de resonemang som dominerar dagens arbetsliv.

Vi tror att de resonemang som vi presenterar som exempel i våra olika samtal och som bygger på en god beskrivning av hur samverkan faktiskt sker i framgångsrika verksamheter har en möjlighet blockera och stoppa dessa gamla och föråldrade och paternalistiska mönster.

Det tycks finnas vissa bärande principer för ”det goda samarbetet”

Det finns således alternativ. När vi getts tillfälle att lyssna till olika samtal i en mängd verksamheter som fungerar väl – såväl som till dem som fungerar dåligt – har vi funnit vissa likheter mellan de grundprinciper som man strävar efter att hedra.

I de verksamheter som fungerar väl verkar dessa grundprinciper vara dem man bygger sitt konkreta samspel på. I de verksamheter som fungerar mindre väl hör vi istället önskemål om att det ”borde vara” sådana principer man skulle fungera efter.

Vi tycker oss därför kunna dra slutsatsen att det här handlar om basala principer för mänsklig samverkan och mänskligt samarbete. Kanske är det dessa basala principer som man letar efter när man talar om att hitta sin värdegrund – även om värdegrundsresonemangen i våra öron väldigt ofta låter som ”styrdokument”.

De grundläggande principer vi hört i samtalerna är framsprungna ur samarbetet självt. De är inga utifrån komna ledningskoncept eller styrdokument. De verkar vara inbäddade i vår mänskliga natur och våra gemensamma erfarenheter och tycks grunda sig i praktiska etiska och empiriska överväganden. De kan därför inte bevisas i vetenskaplig mening. De får sin kraft genom sin förmåga att övertyga. När man berättar

om dem nickar människor igenkännande. Svårigheten ligger i att sådana berättelser i allmänhet måste knyts till den egna och speciella situationen för att få kraft.

Även om principerna inte är särskilt användbara som isolerade uttalanden skall vi här ändå nämna några exempel för att inte verka alltför oklara och otydliga. Nedanstående är exempel på principer vi återfunnit i många av våra samtal.

Just dessa har vi hämtat från den katolska kyrkans sociallära :

- Arbetet är till för människan; inte människan för arbetet. Denna princip kallas i socialläran för personalitet
- Det är orätt att taga från de enskilda individerna det som de genom egna krafter och egen praktisk duglighet kan bemästra – liksom det är till stor skada och störande att åt en större organisation överlämna vad mindre och obetydligare sammanslutningar kunna åta sig. Denna princip kallas i socialläran för subsidiaritet
- I en gemenskap har alla ett ansvar gentemot alla andra. Denna princip kallas i socialläran för solidaritet

Resonemangen kring dem är generella och allmängiltiga. De kan ges olika namn och varieras på olika sätt. Vi har exempelvis för vår del funnit att begreppen friständighet, jämställdhet och partnerskap innehåll-

ler liknande riktlinjer för framskapandet av ”det goda samarbetet” och ett produktivt och hållbart arbetsliv?

Direkt ledning, dirigering och indirekt ledning – och ledning som funktion i ”det goda samarbetet”.

Vi människor måste känna igen oss. Vi kan tåla små avvikelser men stora och dramatiska händelser rubbar balansen i vårt psykiska system. Ett sätt att beskriva detta kravet på balans är att säga att vi måste tro på våra förväntningar.

Vi förväntar oss att världen utanför på morgonen när vi vaknar skall vara någorlunda likartad den vi upplevde när vi gick och lade oss. Detta gäller också vår sociala tillvaro. Vi skapar relationer med människor kring oss som erbjuder trygghet och stabilitet.

Frustration uppstår således när man inte längre kan tro på sina förväntningar på sin sociala tillvaro. Man ser inte någon möjlighet att agera på något bra sätt för att åter skapa balansen. Man blir helt enkelt ”ställd”.

Det man tidigare brukade göra hjälper inte längre. Att fortsätta att handla som förr kanske tvärtom gör saken värre. Förväntningarna handlar således inte om hur det ”är” utan hur man tror att det kan bli. Det

är detta som är innebörden i begreppet KASAM – känsla av sammanhang och mening.

När man är beroende av och önskar engagera sig i en verksamhet så är det därför nödvändigt att man kan komma till tals om dess framtid eftersom detta också är ens egen framtid. Detta får inte missförstås. Nödvändiga förändringar är i allmänhet möjliga för individen att hantera och förstå sig på om denne blir delaktig i de aktiviteter som formar den nya framtiden. Om man förvägras denna delaktighet uppstår frustration. Man upplever då ett existentiellt hot.

Vi har alla vår specifika kunnskap som gör att vi ser verksamheten ur vårt eget professionella perspektiv. Av en mängd olika skäl är det i dag viktigare än förr att vi deltar i en verksamhet som man kan vara trygg med, stolt över och kan solidariser sig med. Det är svårt att delta i och engagera sig i en verksamhet som fungerar dåligt på områden där man själv anser att den måste fungera väl. Att se att pengar förslösas och kompetens och engagemang går till spillo är särskilt svårt när man upplever att de resurser som finns inte räcker till för att man själv skall ges chansen att göra ett bra jobb.

I vårt moderna arbetsliv är också varje anställd i omvärldens ögon en representant för sin verksamhet. Vare sig man är tågmästare på SJ, anställd på MacDonalld eller vaktmästare på kyrkogården kan man komma att behöva stå till svars för vad som görs

i den egna verksamhetens namn. Frustration uppstår därför när den professionella hedern kränks genom att man inte tycker sig komma tillrätta med verksamhetens ineffektivitet.

I vår tid engagerar man sig också i en verksamhet för att få chansen att göra sitt bästa och få utnyttja den kompetens och det kunnande man har. Att inte bli efterfrågad för detta utan för något annat som man ser som mindre värdefullt och något som vem som helst skulle kunna göra är ett hot mot den yrkesmässiga identiteten.

Frustration uppkommer därför när man inte kommer till sin rätt, inte blir tagen på allvar och inte ges möjlighet att visa vad man kan.

För många av oss är dessa påpekanden om frustrationens natur självklara. När vi nu alla vet om detta – varför skapas trots detta så mycket frustration? En viktig orsak till den frustration som finns är att vi samtalar med varandra på det sätt vi gör. Samtalet pekar nämligen framåt. På våra förväntningar på framtiden med varandra. Frustration innebär att våra förväntningar verkar komma att grusas. Systemet fungerar inte som vi hoppas och tror.

En annan sida av saken är att samtal också kan vara stabiliserande. Samtalandet är vanemässigt och vi återskapar ständigt samma gamla mönster. Igenkännandet av detta mönster gör att vi vet vad vi har att vänta

oss. Systemet stabiliseras. Det kan vara just denna tröghet som vi oroar oss för. Allt är möjligt men inget kan vi påverka.

Vanan är emellertid av godo på ett annat sätt. Den hjälper oss att föra viktiga kunskaper vidare. Vi har genom tidigare generationers erfarenheter lärt oss hur samarbetet bör fungera.

Mycket är omedvetet men annat måste sägas och ständigt påpekas. Den traderade praktiska kunskapen gör det möjligt att ta upp de frågor som är viktiga för just för tillfället. Man kan då gemensamt skapa de nya alternativ som krävs.

De mönster som skapats och det språkbruk vi använder har således formats så att vi kunnat få gehör för olika förslag och idéer som ligger inom ramen för arbetet och vår anställning.

Vi har genom dem kunnat lära oss hur vi kan komma till tals, hur vi kan komma till rätta med olika svårigheter och hur vi inom ramen för den existerande ordningen kan komma till vår rätt.

Problem uppkommer då detta gamla mönster inte längre fungerar. Det är i konfrontationen med förväntningar baserat på hur det var förr som individen med all kraft drabbas av det moderna arbetslivets transformation.

I det moderna samhället verkar det helt enkelt vara så att det sätt vi tidigare hanterat arbetsplatsens och arbetslivets frågor

på och den ledning vi vant oss vid skall finnas numera är föråldrad. Ledningen fungerar inte som vi tror att den skall göra eller som vi tycker att den borde göra. Kollegor och andra kring oss gör det inte heller. Det värsta är att inte heller våra lagar, våra avtal och våra myndigheter fungerar så som vi förväntar av dem.

I detta perspektiv är det inte svårt att förstå varför vi möter så mycket gnäll och skäll i våra samtal. Ledning och samarbete fungerar helt enkelt inte så som vi är har varit vana vid. Vad vi gjorde tidigare och som då var helt rimligt och accepterat kan i dag bli kritiserat.

Det värsta är att vi heller inte kan ”bättra oss”. När vi nu gör sådant vi tidigare försummat och borde ha gjort så blir vi också kritiserade eftersom sådana åtgärder bygger på föråldrade föreställningar om det sociala systemet. Hur vi än gör så blir det fel. Det är därför viktigt att vi gemensamt lär oss att formulera nya resonemang om ledning som är mer i överensstämmelse med det moderna arbetslivets krav.

Vad det handlar om är därför att förstå varför gamla förväntningar inte håller och vilka nya som måste ställas upp. Vi presenterar här några av de gamla resonemangen – som alla säkert känner igen – och några av deras nackdelar. Vi skall beskriva tre typer av ledning – direkt ledning, dirigering och indirekt ledning.

Direkt ledning

Den direkta ledningen har en lång tradition. Den kallas på engelska för ”supervision” vilket kan översättas med övervakning. 1949 gav ett institut i Storbritannien (Training Within Industry – TWI) ut en skrift som gjorde reklam för deras utbildning och träning. I denna konstaterade man att en ledare (supervisor) är var och en som leder (directs) andras arbete.

För att ha förmåga att göra detta krävs

- Kunskap om arbetet som skall utföras
- Kunskap om vad som krävs (responsibilities)
- Kunskap (skill) att instruera
- Skicklighet (skill) i ledarskap
- Förmåga (skill) att förbättra metoderna i arbetet

För detta måste han – eftersom det oftast var en han – skaffa sig kunskaper om

- Arbetsinstruktioner
- Arbetsklimat (job relations)
- Arbetsmetoder

Förr åstadkoms denna övervakning och instruktion i direkt kontakt mellan arbetsledare och medarbetare. Lokalerna ordnades så att ledaren kunde ha direkt överblick över arbetet och det krävdes att medarbe-

tarna fanns på sina platser så att man kunde ha uppsyn över dem. I dag har man mycket mer sofistikerade hjälpmedel att ta till för en sådan övervakning.

Kameror, IT-hjälpmiddel, teleteknik och olika former av bandspelare gör det möjligt att i detalj följa och dokumentera ett skeende. Med simulatorer kan instruktion och upplärning förfinas. Den nya tekniken gör det också möjligt att direkt fjärrstyra utrustning som exempelvis vid en hjärtoperation eller ett flyguppdrag.

Den som bemannar operationssalen eller flygplanet reduceras genom denna fjärrstyrning till någon som tvingas medverka på det sätt den överordnade bestämmer. Ser vi till existerande teknik är således möjligheterna till "supervision" i dess ursprungliga mening närmast obegränsade.

Auktoritetsproblem och paternalism

Vi vet nu – vilket inte var en etablerad kunskap vid industrisamhällets barndom – att det psykiska systemet utvecklas i samspelet med föräldrar och omvärld. Utvecklingen passerar olika stadier från barndomen över ungdomen och in i vuxenlivet. Vi vet också att denna utveckling inte sker utan konflik-

ter och svårigheter. När man misslyckas förhålla sig konstruktivt till sina auktoriteter så kapslas negativa reaktioner och känslouttryck in.

Barndomens upplevelser av auktoritetsrelationer lämnar således alltid sår och spår efter sig. Dessa begränsar individen och gör denne sårbar för liknande situationer längre fram i livet. Dessa sår och spår kan lätt återskapas i mötet med över- och underordningsrelationer i arbetslivet. När de aktiveras fokuseras individens intresse och energi på den vertikala relationen. Känsloreaktioner och tidigare oavklarade auktoritetsdilemman kommer då att dominera samtal och analyser.

Direkt ledning så som den utförts i det tidiga industrisamhället med stora inslag av belöning och bestraffning kan således mycket lätt göra att fokus för intresset flyttas från de verksamhetsfrågor man gemensamt måste lösa till den vertikala relationsfrågan. I olyckliga fall kan en sådan ledning också medföra ohälsa genom att generera reaktioner som individen sedan länge försökt förtränga och komma ifrån men som en ledningsaktivitet byggd på över- och underordning helt i onödan aktiverar.

Aktiviteter som befrämjar personlig utveckling där man blir bekräftad är på alla sätt viktiga och nödvändiga. Att auktoriteter och visa personer i omgivningen kan ha stor betydelse för utvecklandet av en mer realis-

tisk självkänedom är otvivelaktigt. Detta är emellertid inte ett chefs- eller ledningsproblem. Arbetsplatsen är nämligen ofta en olämplig miljö för just den typ av utvecklingsaktiviteter som syftar till att hos den enskilda individen skapa ökad medvetenhet om det psykiska systemet. För detta är helt andra sociala kontexter lämpliga.

Det främsta skälet till att personlig utveckling av denna typ är orealistisk på arbetet är att arbetet normalt ställer så stora krav. Hur väl man än vill personen i fråga så har man sällan den tid, den energi och det engagemang som krävs för att fullfölja en sådan process. Det vore önskvärt men det är sällan arbetsmässigt möjligt och ekonomiskt försvarbart. Att däremot förstås det sociala system som alla medverkar till att skapa är en nödvändighet. Det är sammanblandningen av dessa två processer som allt som oftast skapar problem.

Därför kan man utan vidare påstå att direkt ledning i den gamla form den tidigare tillämpats är olämplig. Den kan helt i onödan flytta fokus från det man gemensamt skall uträtta till hanterandet av vertikala relationer av över- och underordning och dölja framväxandet av viktiga insikter om det sociala systemet. Man bör därför inte i misshugg skapa ledningsformer som i onödan förstärker individens tänkbara auktoritetsproblem och den stress och den frustration som följer med sådana åtgärder.

Dirigering

En annan form av ledning är dirigering. Där är det en person – ledaren/dirigenten – som genom sina insatser påvisar hur samordning kan ske. Denne visar handgripligt vad som är tillåtet och vad som är förbjudet. Ledaren organiserar flödet och tempot och ser till att åtgärderna utförs i rätt ordning. Dirigenten kan liknas vid en trafikpolis.

Man inser snart att trafikpolisens dagar är räknade. Trafiken är i dag så komplex, intensiv och kraftfull att någon sådan dirigering inte är möjlig. Dirigeringen ersätts av trafikljus, rondeller och vägmärken. I övrigt måste man lita till trafikanternas självsynkronisering, självstyrning och självorganisation. Detta fungerar väl om trafikanterna utvecklar ett omdöme i trafiken och förmåga att ”läsa av” varandras signaler och tecken samt förstår hur man kan bidra till att systemet som sådant fungerar väl.

Liknande lösningar växer nu fram inom sjöfart och flygtrafik. Modern teknik med transpondrar kopplade till GPS-systemet gör det möjligt för varje aktör att hålla koll på och kommunicera med de andra. Denna teknik gör det möjligt för de agerande att samordna sina rörelser. Samma sak gäller förstås i en verksamhet där personal och chefer genom att hålla kontakt med och ”se” varandra kan samordna sina handlingar utan någon ”trafikpolis”

I den gamla Brickegårdsverkstaden i Bofors där man producerade robotar löste man exempelvis detta problem genom att ta bort alla höga hyllplan som hindrade personalen att själva se produktionsflödet. Var och en kunde därvid upptäcka och medverka till att snabbt åtgärda stockningar och störningar. En bidragande faktor till att detta var möjligt var den mångkunnighet som utvecklades. Det var denna mångkunnighet som var förutsättningen för att envar skulle kunna ”rycka in” där det behövdes.

Utän en sådan mångkunnighet och därmed sammanhängande självstyrning, självorganisation och självsynkronisering kan knappast någon verksamhet fungera effektivt i dag. Tar man på sig uppgiften att ”dirigera” – eller som medarbetare oreflekterat låter sig ”dirigeras” – kan man räkna med att verksamheten får problem och blir mindre effektiv än den kunde vara.

Indirekt ledning

Med indirekt ledning menar vi just i denna text – andra formuleringar finns – att den personliga ledningsinsatsen utövas genom symboliska styrmedel som exempelvis rituella handlingar, berättelser, pedagogiska exempel eller konkret genom administrati-

va uppföljningssystem. Ursprunget till detta ledningssätt var taylorismen eller den så kallade ”vetenskapliga företagsledningen”. T-forden får stå som det tydliga exemplet på de indirekta ledningsprinciperna.

T-forden tillverkades i två miljoner exemplar per år i USA. Produktionen var så effektiv och kostnaderna blev så låga att nästan varje amerikan kunde skaffa sig en bil. Grunden till denna framgång var en genomgripande standardisering av allt. Varje arbetsmoment, varenda blankett, varenda liten detalj och varenda tidsinsats precisades och sattes samman i planer, rutiner, metoder och flödesbeskrivningar.

Denna beskrivning av produktionsprocessen blev ett språk som beskrev hur arbetet skulle utföras och hur de olika momenten skulle samordnas. När man väl kände till de praktiska förutsättningarna för varje moment kunde helheten simuleras och testas så att sammankopplingen mellan de olika insatserna blev så optimal som möjligt.

Genom att man tillverkade en så stor mängd av likartade produkter hade man god tid och stora möjligheter att fastställa den mest effektiva tillverkningsprocessen. De som utförde momenten hade sedan bara att göra detta enligt de föreskrifter som fanns. Möjligheten till variation fanns endast i en arbetsrotation genom vilken man kunde byta en typ av standardiserade arbetsuppgifter mot en annan.

I början följdes planer, metoder och arbetsprocedurer upp av arbetsledare och annan administrativ personal i nära anslutning till själva produktionen. Med tiden utvecklades emellertid datatekniken och automationen allt mer.

Detta innebar att allt fler arbetsmoment som tidigare utfördes av människor nu görs av robotar och automater. Jobbet blev istället att sköta automaterna. Förr hade man hög produktivitet när man arbetade. Nu hade man hög produktivitet när maskinerna arbetade.

Målet var att "förebygga". Målet var att slippa ingripa. Investeringar skapade därmed inte som förr fler jobb utan färre, mer kvalificerade och bättre betalda

Automationen innebar också att själva administrationen och de symboliska system man i produktionen måste anpassa sig till kunde centraliseras. Uppföljning och styrning flyttade in i datorn.

På samma sätt som det manuella arbetet tidigare hade styrts av regler och rutiner blev man nu allt mer beroende av det "språk" och de strukturer som låg inbäddade i datorsystemen.

Det fanns helt enkelt ingen möjlighet att formulera andra slutsatser och analyser än dem som var förprogrammerade och till vilka det fanns tillgängliga och datorbaserade underlag.

Tröghet och bristande effektivitet

Indirekt ledning baserad på över- och underordning har emellertid med tiden visat sig ha stora nackdelar. Den är trög och inflexibel. Den kan inte hantera snabba förändringar, störningar, variationer och innovationer. För trettio år sedan var exempelvis Volvo tvunget att bygga en ny fabrik för varje ny bilmodell med alla de kostnader detta innebar för inkörning och upplärning av personal. Under slutet av 1900-talet tvingades man därför alltmer att överge den traditionella formen för indirekt styrning och söka sig andra vägar.

Lösningen kom med en amerikansk forskare W. Edwards Deming. Deming konstaterade att det konventionella indirekta ledningssystemet inte var kapabelt att förebygga omställningar, störningar och variationer som man visste skulle uppstå i praktiken. Han konstaterade att det enda sättet att komma till rätta med sådana oförutserbara störningar var att engagera personalen att under löpande drift kompensera för dem. Genom att var och en varierade sin insats och anpassade den till situationens krav blev slutresultatet bättre än om alla följde en standardiserad plan.

Deming kopplade detta till det som nu kallas kvalitetsarbete och kundstyrning, dvs. att det är kundens önskemål och nytta

av produkten som skall vara bestämmande för hur produktionen skall ordnas och utföras. Det nya var att Deming fokuserade på personalens sätt att utföra produktionen – inte de planer och den organisation som skulle säkra den.

Detta medförde att man inrättade ledningsformer där produktionen styrdes av kundkraven snarare än förutbestämda planer och åtgärder som ledningen själva hade bestämt.

Vi har tidigare beskrivit ovanstående princip som ”pull” – produktionen ”dras” genom verkstaden på grund av kundkraven. Denna stod i motsättning till den gamla principen ”push” genom vilken produktionen pressas genom verkstaden av ledningens åtgärder, belöningar och sanktioner. Övergången till ”pull” var första spiken i kistan på en ledningsform som under mer än ett sekel byggts på över- och underordning.

Med övergången till ”pull” drabbades emellertid västvärlden av ett närmast oöverstigligt problem. De gamla ledningssystemen med en över- och underordning verkar vara så kulturellt invanda att det synes vara omöjligt att överge dem.

Det uppstår därför en allvarlig ineffektivitet i västvärldens sätt att hantera det moderna samhällets och arbetslivets frågor. Denna kulturella inkapsling verkar vara en

följd av att den vertikala ledningsprincipen inte bara är kopplad till arbetslivet och våra produktionssystem. Den är också grundläggande för vår västliga tankevärld och kultur ända sedan Platon. Västvärlden som socialt system tycks således ha mycket svårt att anpassa sig till den transformation som pågår.

Toyotas nya fabriker i USA bemannade med infödda amerikanare är därför fortfarande oerhört konkurrenskraftiga jämfört med amerikanarnas egna. Vi har även i Sverige försökt oss på olika varianter av dessa mer moderna produktionssystem – exempelvis i Volvos fabriker i Uddevalla, Kalmar och Umeå.

De indirekta och vertikala ledningsprinciperna tycks emellertid också hos oss vara så inarbetade i vårt management-tänkande att alla sådana försök nu har dött ut.

Man har därför numera i managementdiskussionerna alltmer återgått till de gamla produktionssystemen då de är lättare att implementera på platser där man inte kommit så långt i den industriella utvecklingen.

Ett viktigt skäl kan också vara att man under sådana förhållanden fortfarande kan utnyttja sin ekonomiska maktposition på samma sätt som gamla dagars patroner gjorde. Det är förstas bara en tidsfråga innan denna situation också förändras.

Man måste nu överge även den indirekta ledningen

Samtidigt har vår i västvärlden invanda form av indirekt styrning allt mer förlorat i konkret praktisk betydelse också av helt andra skäl. Vad vi upplever i dag är en slags skenmanöver där man pratar som om det fungerade på detta sätt men i verkligheten skaffar sig inflytande genom helt andra metoder.

Automation och datoranvändning har nämligen alltmer blivit naturliga hjälpmedel i själva arbetet. Detta har gjort att kraven på rörlighet och kundorientering ökat. Var och en kan numera med teknikens hjälp anpassa sin verksamhet till sin kund. Man kan bygga upp egna system och egen uppföljning. Man kan därmed skapa lika stor säkerhet i de små lokala systemen som man förut kunde göra i de stora och massproducerande. De stora organisationernas tid verkar därför vara ute.

Det är istället nätverk av mindre och mer självständiga och många individuellt olika enheter sammanbundna av olika överenskommelser som verkar växa fram. I denna typ av nätverksliknande sociala system blir standardiserade datasystem och uppföljningsrutiner snarare en nackdel än en fördel. Istället ökar kraven på att data och information skall vara överförbara och integrerbara i olika sammanhang. De olika tekniska hjälpmedlen skall tillåta variation.

De skall trots detta kunna kopplas samman och vara förenliga med varandra. Också här visar sig samtalet – kommunikationen – vara den sammanhållande principen

Denna utveckling illustreras dramatiskt av den utveckling som nu pågår i sjukvården där man inser att patienten själv aktivt i mycket större grad än förr måste engagera sig i sin egen behandling.

För att detta skall vara möjligt och ge önskat resultat tvingas man integrera inte bara patientens anhöriga utan också hennes husdjur – exempelvis hennes hund eller katt – i behandlingsarbetet. Standardisering och fastställda behandlingsformer blir bara en stomme för arbetet.

Varje enskild medarbetare måste själv ta ställning till hur denna stomme skall tillämpas i det enskilda fallet. Insatserna blir därför olika även om uppgiften kan tyckas vara likartad. Slutsatsen blir ofta att små enheter är betydligt mer effektiva och kvalitetssäkra än stora.

Ovanstående utveckling har skapat oreda i ett managementtänkande som bygger på stora organisationer och standardisering. De som fortfarande bygger sina resonemang på behovet av en konventionell indirekt styrning som förutsätter en över- och underordning i form av ledare och ledda tvingas gripa ett sista halmstrå.

För att säkra variation och flexibilitet inför man en så kallad visions, mål och re-

sultatstyrning. Denna innebär i princip att man säger att Du får göra hur Du vill bara Du genomför den uppgift, åstadkommer det resultat och når de mål som vi som Dina överordnade vill ha förverkligade.

Denna ansats har lett till ett omfattande arbete med nyckeltal och resultatmättningsvariabler som man försöker introducera i verksamheten. Hela denna process kallas ”att göra verksamheten transparent”. Syftet är förstås att ledningen skall kunna gripa in och ”styra” där det behövs. Ett namn på detta koncept är Balanserade StyrKort.

I beskrivningen av detta koncept pekar man på att ledaren kan använda dessa nyckeltal – och kommunicera om dem med sina medarbetare – på samma sätt som piloten använder instrumentbrädan på ett flygplan. Man behåller således tanken på organisationen som en obruten helhet som består av makthavare och lojala utförare. Problemet är emellertid att ingen verksamhet längre kan beskrivas på detta sätt.

Nätverksprincipen medför att det inte är möjligt att förstå hur systemet fungerar genom externa nyckeltal. Man tvingas istället reducera komplexiteten och följa upp enskilda och separata delar var för sig. I dagens näringsliv och samhälle formar makthavare och finansärer istället enskilda projekt eller insatser. Personerna som skall delta i dessa ”castas” på samma sätt som man tillsätter en rollbesättning i en pjäs.

För att skapa en slagkraftig verksamhet behöver man inte heller ha berörda personer anställda under ett gemensamt paraply. Man kan finnas inom många olika juridiska enheter och det är fullt möjligt att utifrån ”köpa in” de funktioner och de prestationer man behöver från självständigt opererande bolag både i Sverige och utlandet.

Genom att man opererar med var för sig självständiga enheter som drivs av ett eget engagemang – och där samarbetet sker utifrån de överenskommelser som träffas – så har den typ av hierarkisk kontroll som man förut arbetat med gått helt förlorad. Detta betyder förstås inte att maktfrågan har neutraliserats. Den har bara ändrat karaktär.

Eftersom maktfrågorna ser annorlunda ut nu än förr så uppstår det för oss andra som inte är inne i maktsfärerna problem att konfrontera berörda grupperingar och personer med de eventuella destruktiva samverkansmönster som de medverkar till att skapa och upprätthålla.

Att finna former och nya resonemang för en sådan konfrontation från de många som verkar i samhälle och arbetsliv tillhör den framtid vi ser framför oss. För att påverka dagens ohälsa måste vi därför gemensamt mycket djupare och mycket bättre förstå oss på de sociala systemens sätt att fungera och deras mekanismer.