

Den svenska modellen för organisationsförändringar

Bengt-Åke Wennberg och Lars Bentell

Hur kan arbetsformerna i ett företag ändras så att man blir än mer effektiv? Hur kommer det sig att företag ”kan lyfta sig i håret”? Hur kommer det sig att de goda förändringarna går tillbaka igen? Dessa frågor kan naturligtvis inte entydigt besvaras. Varje företag och varje situation har sina speciella förutsättningar. Trots detta letar alla efter generella förklaringar och metoder. Ofta hämtade från utlandet.

När det gäller förändringar i organisationer finns det många olika tänkbara förklaringar till att det blir som det blir när man gör som man gör. Den egna situationen är emellertid alltid unik. Man måste därför alltid ta egen ställning till de specifika frågor som dyker upp. Man kan inte bara följa goda råd utan att ha någon egen mening om vad som kan göras. En sådan hållning vore ödesdiger.

I ett mentorsprogram, som bestod av en blandning av yngre och äldre chefer, uttryckte man önskemål om att samtala om förändringsarbete. Man hade i många fall känt det angeläget att använda sig av det koncept som kallades ”lean” och som låg till grund för det så kallade produktionslyftet. Några hade reagerat mot att vad man fick ta del av var triviale och pretentiöst och framställdes på ett närmast kränkande sätt för erfaret produktionsfolk.

Principerna i ”lean” var nog bra och rimliga men baserades på abstrakta modeller och tekniker som skulle implementeras i produktionen när man istället borde börja och diskutera de faktiska produktionsfrågorna och därur formulera de principer som borde användas. Denna text gjordes som ett underlag för dessa samtal

Eftersom man ser sig som en professionell aktör måste man, för att ta ansvar för sina beslut, kunna skilja förklaringarna åt. Vad är en relevant beskrivning av situationen och vad är inte det? Att göra sådana gemensamma överväganden i samverkansfrågor är en typiskt svensk inställning. Sverige är

unikt på det sättet att vi som medborgare och medarbetare berömmar oss av en sådan demokratisk inställning.

Fullföljandet av denna tradition ställer krav på oss alla. De argument som olika förändringsförslag bygger på bör därför, just här i Sverige, vara tillräckligt klagörande och trovärdiga för att kunna ligga till grund för sakliga överväganden och diskussioner med alla som berörs.

Att kräva att andra skall gå med på ett förslag för att ”några andra” lyckats med det räcker inte. Detta går bra om man skall göra något själv. Då får man själv ta risken. Vill man ha andra med på noterna är det något annat.

En svårighet i dessa överläggningar är att organisationsförändringar är modekänsliga. Vissa är populära under en viss tid och dör sedan ut. Eftersom varje verksamhet är unik är det därför klokt av alla att vara kritiska mot lösningsförslag av standardkaraktär som man förväntas följa mekaniskt och som inte kan motiveras.

De organisatoriska studier som gjorts visar också att det inte finns någon enkel och linjär relation mellan insats, koncept och verkan. Resultatet beror på. Utan välgrundade samtal om det som skall göras hamnar man dessutom i stora svårigheter när konkreta praktiska problem skall lösas – om man inte förstår vad man håller på med [2].

Självklart kan man dra nytta av vad andra gjort men då måste man kunna översätta det i sin egen kontext. Det finns grundläggande likheter i goda förändringsförsök men dessa kan man inte se genom att jämföra insats och resultat. Man måste tänka längre och djupare om man skall kunna komma till en konstruktiv diskussion om vad som i den egna situationen är lämpliga åtgärder.

Väsensförklaringarna är den kritiska faktorn

Det har gjorts ett stort antal arbetsorganisatoriska försök i Norden. Många har lyckats men huvuddelen av de försök som gjorts att återskapa framgångarna har misslyckats. Ett stort arbete har lagts ner på att låta forskare ta del av försöken och följa dem. Men inte heller här har resultaten varit imponerande.

I en aktuell sammanfattning av samarbetet mellan forskning och arbetsorganisatorisk praktik konstaterar man fortfarande att det just är kunskapsöverföringen som är den kritiska faktorn. Ett av skälen tycks vara att framgång kräver att de flesta berörda har de insikter som behövs. Det räcker inte med att några experter eller chefer är kunniga.

Om kunskapsnivån inom området hade varit lika hög som inom tekniken hade således överföringen av goda arbetsformer och

upprättandet av effektiva samarbetsmönster inte varit något problem. Nu är den inte det och det är därför lätt att man hoppar i galen tunna. Det handlar om att utgå från rimliga och produktiva antaganden om människor och hur samverkan uppstår.

Syftet med denna artikel är att belysa två grundläggande tankemodeller, som i Sverige ofta används i samtal om och argumentationer för olika förändringsinsatser. Vi menar att den ena passar det svenska arbetslivet och vår kultur bättre än den andra. Men det är viktigt att känna till båda.

Till grund för alla typer av resonemang ligger något som kallas väsensförklaringar. Inget samtal kan innehålla allt vad som behövs sägas. En väsensförklaring är den underliggande föreställning som knyter samman argumentationen, fyller ut det osagda och därmed gör ett samtal meningsfullt och konstruktivt. Väsensförklaringarna gör att vi förstår varandra.

En väsensförklaring är inte alltid medveten. Den har förmedlats genom de samtal man tidigare fört. Den är något som man tar för givet och inte ifrågasätter.

Väsensförklaringar bygger på analogier och metaforer. Vi kan exempelvis tala om ljuset som en vågrörelse eller som partiklar. Om två personer samtalar om ljuset och den ene refererar till ljuset som partiklar och den andre till ljuset som en vågrörelse kommer man att tala förbi varandra. Ännu värre

blir det om var och en bara känner till sin egen väsensförklaring och bara talar utifrån den.

Slutsatserna växer fram som en följd av den väsensförklaring man väljer för sin analys. Genom att föreställa sig att ljuset är kvantpartiklar kan man belysa andra aspekter av ljus än om man begränsar sig till att referera till ljuset som en vågrörelse.

Det är därför viktigt att inte låsa sig vid bara en väsensförklaring, utan att förstå hur man kan använda många olika och hur de kan överlappa, bygga på och gå i varandra.

Detta gäller i alldeles särskilt hög grad samtal om organisationsförändringar där utfallet inte alls på samma sätt som i en teknisk lösning är förutbestämt och förutsägbart. Genom en annan väsensförklaring till den allmänt använda, öppnar denna artikel upp för en alternativ diskussion av organisationsförändringar i det svenska arbetslivet.

Linjeorganisationsmodellen kontra ”den svenska modellen”

En väsensförklaring som ofta ligger till grund för organisationsdiskussioner i Sverige är ”linjeorganisationen”. Nästan alla samtal om organisation refererar till denna. I samtal som refererar till linjeorganisationen tar man för givet att varje verksamhet

– kan, skall eller borde – kännetecknas av en stark uppdelning i ansvarsområden – så kallade ”stuprör” – och en hierarkisk ledningsfilosofi. Man utgår från att hela ansvaret för samordningen i verksamheten skall ligga på den högste tjänstemannen. Man räknar med att det finns en avdelad funktion för varje uppgift och problem. För att lösa personalfrågor har man exempelvis en personalfunktion osv. Makt och ansvar delegeras ner i kedjan. Inget av detta behöver sägas. Alla vet vad man menar. Det är underförstått.

Linjeorganisationsmodellen finns i många varianter. De skiljer sig åt genom att bygga på större eller mindre delegering och självständighet hos de underställda. För att hantera frågor om integration, ”mannamån”, korruption och ”rättvisa” antar man att det behövs omfattande byråkratiska föreskrifter där representativitet, regelföljande och strukturella avgränsningar är normativa principer som måste upprätthållas. Dessa byråkratiska strukturer beslutas uppifrån och ner. De hanteras av en stab eller utvecklingsavdelning som har till uppgift att se till att rutiner och regelsystem är ändamålsenliga och efterföljs.

Den andra väsensförklaringen är radikalt annorlunda och mera ”svensk”. Den knyter an till en lång svensk bonde-, arbetar- och folkbildningstradition. I denna tradition

utgår man från att man måste betrakta alla de berörda individerna som autonoma och självständiga agenter som agerar på eget ansvar. Varje person är suverän och herre över sitt eget liv. Den innebär därför en mycket annorlunda syn på vad som gör att människor gör vad de gör. Den tar starkt avstånd från den syn på människors motivation som avspeglas i linjeorganisationsmodellen – där belöning och bestraffning från en överordnad fadersfigur är den bärande principen. Resonemang grundade i denna alternativa ”svenska” väsensförklaring kom på sin tid att färga fackets satsning på ”det goda arbetet” och väckte internationell uppmärksamhet.

Denna syn på oss själva och människan som en social, autonom och suverän varelse överensstämmer helt med de värdeundersökningar som nu görs. Av dessa framgår också att det finns en bestämd koppling mellan synen på sig själv och synen på den samverkan man förväntas medverka i. Också kring frågan om samverkan möter vi en annan väsensförklaring i Sverige än i många andra länder. I Sverige favoriseras av tradition konsensus, resonemang och rationella överenskommelser medan man i andra länder lutar sig mer mot maktindelning, auktoriteter, ideologi och religion. På samma sätt som när det gäller ljusfenomenen tycks det inte gå att kombinera de två väsensförklaringarna. Båda är tillämpliga på olika as-

pekter av det som skall studeras. De blandas också ofta med varandra.

Svärmteorin och "trösklaget"

Låt oss nu släppa linjeorganisationen och titta mer på grunderna för vår egen svenska modell. Utgår man från att individerna är självständiga och att integrationen uppkommer genom deras interaktioner med varandra måste förklaringar av hur samordning då uppstår hämtas från en helt annan väsensförklaring än att man följer en överordnad ideologi eller auktoritet.

En svensk metafor för samverkansformen är det gamla "trösklaget". En mer avancerad metafor för en sådan samverkan mellan autonoma individer är myrsamhället. Varje myra är självständig och suverän. Myrsamhället har ingen kung, regering eller parlament. Det finns ingen linjeorganisation. Mönstret och samordningen i ett myrsamhälle uppstår genom de interaktiva principer som varje enskild myra tillämpar [3].

Datasimuleringar visar, att trots att varje myra tillämpar enkla och primitiva interaktiva principer så kommer det gemensamma mönstret av alla myrornas interaktioner att uppvisa en mycket avancerad ordning. Myrsamhällen visar sig trots de enkla interaktiva principerna vara kapabla att lösa mycket svåra problem. En väsensförklaring som be-

skriver mänskligt samspel som dynamiska, interaktiva och emergenta⁴ processer av typ dem som finns i ett myrsamhälle är också helt i överensstämmelse med den nya naturvetenskapliga världsbilden och modern biologisk forskning.

För en utomstående iakttagare kan det verka som om myrsamhället har en "kollektiv intelligens", följer någon slags "naturlag" och följer en "ledare". I verkligheten ligger ordningen inbäddad i den struktur som styr interaktionerna. Dessa interaktioner hänger i sin tur samman med varandra på ett unikt sätt. Man skulle kunna säga att myrsamhället har en "mening" som alla myror omfattar och som gör att samhället överlever och ständigt reproduceras. Om denna mening skulle försvinna skulle koordinationen ointetgöras och myrsamhället lösas upp [5].

Vi vet att sociala ordningar av myrsamhällets typ är mycket stabila. Myrsamhällen har exempelvis funnits längre tid än människan. Det är därför ganska förklarligt att sociala system av människor, om dessa fungerar på ett liknande sätt, kommer att uppvisa ett starkt motstånd mot alla yttre försök att förändra dem.

När det gäller människans sociala interaktioner har de en speciell egenskap som inte finns i andra interaktiva processer i naturen. En svensk forskare, Johan Asplund, har postulerat att det i det sociala livet finns en elementär form av interaktiv samverkan

som han kallat social responsivitet. Så här skriver Asplund om detta [6]- Nyckelbegreppet omfattar två led ”socialitet” respektive ”responsivitet”. ”Socialitet” kan översättas med ”samhällelighet” eller ”sällskaplighet”. Responsivitet är bildat till ”respons” med betydelsen ”svar” eller ”gensvar”.

Social responsivitet är en egenskap just i mänskliga interaktioner. I en mänsklig samvaro kommer den ena personens handlande att vara ett gensvar på den mening man lägger i vad den andra personen gjort. Detta föranleder i sin tur ett gensvar från den första som lägger sin mening i skeendet.

Man kan i dessa fall tala om en typ av ”kommunikation” även om det inte yttras ett ord. Denna existerar till dess att den interaktiva situationen upplöses.

Vi brukar ibland illustrera interaktionens natur med att be deltagare på ett seminarium att parvis hålla i samma penna och rita en gubbe. De sätts i dilemmat att de inte får tala med varandra. De måste kommunicera genom non-verbala signaler, sina handlingar och sitt ritande. Övningen brukar resultera i en mängd glada skratt.

Den intressantaste frågan uppstår när övningen är avslutad. Hur mycket av gubben tillhör den ena och hur mycket tillhör den andre? Någon kan till exempel ha ritat hela gubben medan den andra bara hållit i pennan. Någon annan kan ha ritat huvudet och den andre kroppen osv. Vårt svar – som

bygger på interaktionens natur – är att gubben naturligtvis är bägges. Den har skapats genom deras interaktion. Ingen kan avsäga sig ansvaret för någon del av den.

Det är således för att beskriva den interaktiva naturen av ett mänskligt samspel som begreppet social responsivitet blir användbart. Den sociala responsiviteten uppstår av att de som deltar strävar att upprätthålla en identitet. Dels så att man kan uppleva sig som en separat, fri och unik individ som kan välja att bidra som man gör. Dels så att man kan uppleva sig vara ”någon” i det sociala sammanhanget genom att följa och anpassa sig till någon annan.

Man skall med andra ord kunna uppfatta sig som självständig och autonom och ändå omfatta ”gubben” och se sin betydelse av att den blev just som den blev. Individualisering och integrering/ samhörighet förenas i och genom interaktionen.

Autonomidilemmat

Den interaktiva modellen används sällan i samtal om organisatorisk förändring. När man berättar om och förklarar olika samsarbetsfrågor refereras nästan enbart till linjeorganisationen. Sådana samtal har starka och störande ”undertexter” om hur man normalt borde vara. Man ges en särskild identitet. Det är underförstått att de berörda

är beredda att följa en yttre pålagd styrning – efter ett visst mått av övertalning och belöning/ bestraffning⁷. De förväntas också vara villiga att för sitt eget bästa acceptera underordning, lojalitet och disciplinering.

När linjeorganisationsmodellen godtas, och allmänt tillämpas, skapas genom samtal och handlingar ett specifikt interaktivt mönster. Det fordras att man accepterar underordning, lojalitet och disciplinering, blir stolt över sin flit och sin förmåga till behärskning, försakelse och lydnad.

Vi känner igen dessa egenskaper som protestantiska värderingar. De har tidigare under många hundra år varit betydelsefulla ideal i Sverige. Det var först i början av 1900-talet och vid framväxten av folk rörelserna som denna tradition bröts. Det finns således en tydlig korrespondens mellan protestantiska värderingar och vad som i linjeorganisationens mening beskrivs som en ”bra” medarbetare.

Att människor i Sverige numera strävar att upprätthålla värderingar som skiljer sig från dessa skapar motsägelser i alla resonemang som baseras på linjeorganisationsprincipen. Väsenförklaringarna kommer att strida mot varandra. Därför har arbetsorganisatoriska undersökningar i Sverige under slutet av 1900-talet huvudsakligen handlat om motivation och ansvarstagande på ett sätt som inte haft sin motsvarighet i andra länder.

Många styrningsprinciper som varit självklara i andra länder har också ifrågasatts i Sverige. Det har exempelvis i Sverige sedan länge hävdats att en fundamentalistisk knytning till linjeorganisationens principer – hierarki, paternalism och regel- och målstyrning (HPR) – innebär en stark begränsning av verksamhetens effektivitet.

Studier av goda arbetsplatser i vårt land verkar bekräfta detta. Man anser därför allmänt, just i Sverige, att medarbetare i dagens arbetsliv måste ges ett större handlingsutrymme och att det av dem krävs allt större kunnskap och bättre samverkan. Vid en alltför strikt användning av linjeorganisationstänkandet menar man därför att risken för suboptimeringar är stor och att det gemensamma uppdraget – vad som måste bli gjort – inte kan utföras tillfredsställande.

Om man låter linjeorganisationens väsenförklaring dominera organisationsdiskussionen leder därför dagens utveckling till ett autonomidilemma. I försöken att hantera detta dilemma görs omfattande decentraliseringar. Man försöker styra och samordna genom att formulera ett distribuerat ansvar. Men dessa försök gör gamla invanda analyser och resonemang triviala och meningslösa. De blir ord utan värde. Det finns ingen referenspunkt för vad som skall uppfattas som önskvärt. Samtalen i verksamheten blir förvirrande och inkongruenta.

Ett sätt att hålla samman verksamheten är då att stärka det byråkratiska inflytandet – dvs. regel- och målstyrning – och skapa allt mer sofistikerade styrsystem, direktiv, policies, kvalitetskontroll etc. i tron att detta kan balansera behovet av styrning och ge medarbetarna en allt större självständighet. Det senaste modet är att försöka styra genom en pålagd värdegrund. Att på ett auktoritativt sätt kräva gemensamma värderingar i ett försök att stödja självständighet och autonomi blir emellertid pinsamt.

Det visar sig därför i praktiken att den indirekta styrning man hittills tillämpat inte löser problemet. De införda strukturerna försvårar istället möjligheterna att kraftsamla och flexibelt och på bästa sätt gemensamt utnyttja existerande resurser. Strategin leder också till att det hos de berörda skapas en allt större känsla av främlingskap och anonymitet. Försöken att hierarkiskt formulera styrsystem, värdegrunder, regler och policies leder dessutom in i nya olösta och blockerande konflikter och friktioner mellan olika grupper i organisationen.

Ledarkrisen

Ett annat sätt, som numera används för att handskas med denna utvecklingsriktning, är att hävda att dilemmat kan lösas om bara chefer blir ”bättre ledare”. Problemet med

en sådan strategi är att den skapar det som inom psykologin kallas dubbelbindning. Som medarbetare förväntas man lyda en auktoritet och ta emot dennes hjälp, råd och stöd men samtidigt vara en autonom, självständig och ansvarstagande person.

Försöker man anpassa sig till dessa resonemang blir uppgiften som ledare omöjlig. Som medarbetare vill man inte, eller kan inte, lyda och som ledare vill man inte, eller kan inte, ge order. Man vill heller inte som medarbetare okritiskt följa överheters och experters goda råd eftersom detta skulle medföra en föräldra- barn - relation och kränka känslan av professionalitet och stolthet. Det är möjligen i detta dilemma som dagens inställning till att vara chef i Sverige ligger. Många säger nämligen att det är svårare att vara chef i Sverige än i resten av Europa.

Om vi för en stund återgår till Johan Asplunds framställning av social responsivitet, så är det tydligt att ovanstående beskrivning saknar en viktig dimension – nämligen den identitet man får genom att vara ”någon” i det sociala sammanhanget. För att bli inkluderad i gemenskapen krävs att man i vissa avseenden kan ”identifieras” av de andra, att man känns igen, att man har en roll och tar sig en plats.

De sociala krav man möter genom de nya värderingarna i WVS påverkar alla i verksamheten. Man kan inte längre i dag lägga

ansvaret på chefen, på organisationen eller på reglerna för sina egna ställningstaganden och beslut. Om handlingarna visar sig vara destruktiva och oetiska kan man trots att man enligt regelboken "gjort rätt", bli anklagad för att ha handlat fel.

Obegränsad frihet utan knytning till en integrerande princip medför ett bristande ansvarstagande för "det allmänna bästa" och riskerar att medföra stora nackdelar för alla. Därför måste det finnas unika interaktiva principer som motverkar detta. Men dessa är inte lätta att etablera. I Sverige har vi erfarenhet av att hierarkiska principer i en allmänning kan leda in i onda cirklar.

Om människor tror på, och förstärks i, tanken att det är "ledningen" som styr och som skall uppfylla deras behov startas omedelbart en kamp om "föräldrarnas" (ledningens) gunst. Denna kamp leder hos varje enskild individ till en önskan om att värna sina egna rättmätiga intressen, sin egen självständighet och sina egna önskemål och att sträva efter att så mycket som möjligt få del av gemensamma resurser.

Fokus ligger på förhållandet till ledningen snarare än på förhållandet till uppgiften och varandra. Det interaktiva mönstret mellan aktörerna kommer då att karaktäriseras av en tävlan om makt snarare än av försök att samarbeta för att bidra till den gemensamma nyttan.

Ett sådant mönster kan utvecklas till något som den ekonomiske forskaren Garrett Harding [8] definierat som allmänningens tragedi. Den självständighet deltagarna strävar efter och den fokusering på egen nytta som de visar i sina interaktioner med varandra – oberoende av deras position i systemet – medför enligt honom obönhörligen ett överutnyttjande av begränsade och gemensamma resurser i den allmänning man har att vårda.

Väsensförklaringen "linjeorganisationen" kan därför skapa en självförstärkande process som leder till nedgång och katastrof. Den fokusering på egen nytta som en sådan kultur främjar medför dessutom att många uppfattar idén om ett gemensamt ansvar som orealistisk och utopisk.

Det uppstår en outtalad regel att man skall "ta för sig" så mycket man kan så länge det finns något att ta, skydda sig mot insyn och ta kontroll över så mycket resurser som möjligt.

Det skadliga med denna lärdom är att detta beteende, om det tillämpas av många, uppfattas som något naturligt och eftersträvänsvärt och därför varken kan konfronteras eller regleras. Även de som orsakar stor skada kan göra detta ostraffat eftersom deras beteende beskrivs som "naturligt" och att livet inte kan vara på annat sätt. De som önskar en annan tingens ordning är maktlösa.

Myten om egennytta

Ett vanligt argument mot autonomi och självorganisation är att man anser att utvecklingen har "bevisat" att en stark ledning behövs. Man lutar sig då mot den engelske sextonhundratalsfilosofen Thomas Hobbes. Han ansåg att man måste acceptera att makten ges till en stark ledning – till och med en diktator – eftersom människor annars skulle utveckla sin girighet och inte ta ansvar för varandra.

Hobbes grundantagande att människor strävar att maximera sin egennytta har egentligen aldrig ifrågasatts. Man har bara tagit det för givet. Bo Rothstein, professor i statskunskap i Göteborg, har gjort en omfattande genomgång av olika studier som behandlar ämnet och konstaterar att Hobbes antagande måste ifrågasättas.

Det är emellertid inte förrän i samband med de två senaste nobelprisen i ekonomi som man på allvar tagit upp diskussionen om att exempelvis revidera den neoklassiska nationalekonomin med anledning av dessa fynd. Vi återkommer till detta. Den pågående individualiseringen skall därför inte tolkas som att vi går mot en mer egoistisk människa utan snarare tvärtom.

Det centrala är att mänskligheten tycks förkasta en hierarkisk och auktoritär styrning samtidigt som de som står för denna tvingas förstärka sitt grepp. Avvisandet av den hierarkiska och auktoritära styrningen

är naturlig av det enkla skälet att denna styrning inte är förenlig med den kunskaps- och tekniska utveckling som skett och den personliga utveckling som man ser som önskvärd. Personlig suveränitet är själva drivkraften för livskvaliteten.

Det är omöjligt att skapa solidaritet med yttre pålagor. De integrerande principerna måste växa fram inifrån som en följd av människors önskan om självständighet. Vi har många goda exempel på att allmänningens princip kan fungera väl.

Flera välrenommerade forskare, däribland två nobelpristagare i ekonomi, har visat att det för den sociala människan är ett i allra högsta grad möjligt, rationellt och rimligt beteende att skapa en allmänning och följa de interaktiva principer som gör denna stabil och konstruktiv. Principerna följs fullt naturligt trots att man därmed kan tvingas avstå från att maximera sin egen behovstillfredsställelse.

För att demonstrera denna alternativa förståelse för mänsklig samverkan har 2008 års nobelpristagare i ekonomi, Robert Aumann [11], lanserat idén om "interaktiv rationalitet". Han menar att de enskilda aktörernas handlande inte enbart baseras på nyttrationalitet och egen vinning eller på att uppfylla egna behov. Deras val är istället en effekt av deras bedömning av "de andra" aktörernas framtida agerande. Aumann har hämtat denna tanke från en program-

meringsprincip som brukar användas i datorsimuleringar av dynamiken i bi- och myrsamhällen men som också är synnerligen aktuell i så kallad spelteori.

Eftersom människan är ett socialt djur är det mycket troligt att vårt sociala system mer präglas av denna typ av rationalitet än av instrumentellt egenintresse. Aumann ger ett exempel.

Han menar att om man som individ föreställer sig att de andra aktörerna kommer att agera solidariskt är det rationellt att själv välja att agera solidariskt eftersom man i annat fall kommer att uppfattas osolidarisk och förlora de andras förtroende.

Men det kan också hända att man i en annan kultur måste visa sig vara hänsynslös om man tror att man riskerar att bli utsedd till offer om de andra uppfattar en som svag. Aumanns resonemang visar att det finns en oändlig mängd tänkbara förklaringar på samma beteende och att dessa hänger mer samman med det interaktiva mönstret än personlighet och egennytta.

Detta gör att man, om man vill förstå människans handlande, mer skall lägga vikt vid vad som händer i den sociala kontext där hon vistas än vid hennes personlighet.

Aumanns tolkning stöds av årets nobelpristagare i ekonomi Elinor Ostrom [12]. Hon har ingående studerat allmänningens tragedi. Hon konstaterar att allmänningar, när de fungerar, tillämpar en lokal

demokrati, hög grad av självstyre och själva övervakar att solidariteten respekteras. Vi återfinner här många av de grundläggande föreställningar som sedan länge präglat vår svenska demokrati och vårt svenska sätt att leda och organisera företag.

Organisationsförändringens fenomenologi

Hur man ser på organisationsförändringar är beroende av vilken väsensförklaring man tillämpar. Enligt linjeorganisationsmodellen är det naturligt att komma överens om resultatet (målet) och därefter försöka etablera de samverkansmönster som kan leda till detta. Förr var det vanligt att man genomförde omfattande diskussioner och möten med de berörda för att ”förankra” förändringen så att den kunde accepteras när den genomfördes.

Det fackliga arbetet inriktades på medbestämmande och diskussionerna utgick därför vanligen från de effektivitetsmål som skulle uppnås. Genom att knyta organisering, procedurer och rutiner till faktiska verksamhetsmål kunde förändringar under senare hälften av 1900-talet i det stora hela bli godtagna av medarbetarna.

Rationaliseringarna gick sin stadiga lunk med fyra procents förbättring varje år. Även om förändringarna genomfördes vertikalt

så var facket medverkan en garant för att de var rimliga.

Förändringarna visade sig med tiden ta för lång tid och bli alltför marginella. I den stora vågen av ”lean-tankar” [13] visade det sig att personalkostnader kunde och skulle minskas med tiopotenser.

Hade vi i Sverige inte anammat dessa krav skulle Sverige ha halkat efter i konkurrensen. Förändringstakten måste vara dramatiskt högre än tidigare. Det behövdes desperata åtgärder. Det blev då naturligt att ledning och konsulter tänkte ut och medarbetarna genomförde förändringen. I och med detta frångick man den ”demokratiska” formen.

För att garantera framgång använde man sig istället av professionella program med kända modeller – främst från USA – som grund. Detta lyckades i de fall man fick medarbetarna med sig och effektivt kunde kontrollera att de införda samverkansmönstren följdes.

Efterhand som den täta uppföljning som krävdes försämrades, kontrollen blev alltför kostsam och komplicerad och flexibiliteten förlorades så föll emellertid förändringarna tillbaka. Den koppling mellan en förbättrad vinst och ökade förmåner för medarbetarna som fanns då kunde inte längre upprätthållas. Därför förlorade resonemangen sin mening.

Ser man istället denna utveckling i termer av en allmänning och ett interaktivt samverkansmönster finns det många bra förklaringar till att man misslyckats, trots avancerade professionella program och goda förebilder.

Här följer några exempel på sådana förklaringar:

- Införandet kan ha brutit upp existerande relationer vilket i sin tur minskat tilliten i verksamheten.
- Införandet kan ha kränkt medarbetarnas stolthet och självkänsla.
- Införandet kan ha hotat viktiga medarbetares identitetsupplevelse.
- Införandet kan ha infört interaktiva principer som av medarbetarna uppfattats olämpliga och skadliga.
- Införandet kan ha demonstrerat ledningens och använda konsulter okunnighet om den verksamhet de griper in i och därmed skapat osäkerhet och otrygghet

Det intressanta med ovanstående förklaringar, som alla kan härledas från interaktionsmodellen, är att de kan verifieras och prövas i varje enskilt fall. Så är emellertid

inte fallet för linjeorganisationsmodellen. Tänker man i termer av linjeorganisationsmodellen, så kommer förändringsarbete att handla om att ge människor färdiga planer, analyser och tekniker som skall få dem att ändra sitt sätt att tänka och därmed också sitt interaktiva mönster.

Då blir det en fråga om belöning, motivation och personlighet. Detta är faktorer man sällan kan göra något åt och som för det mesta är irrelevanta för uppkomsten av goda interaktiva mönster.

Att göra förändringar med vertikala åtgärder är att sätta kärran framför hästen. Det interaktiva mönster som redan används, representerar en kollektiv intelligens. Mönstret finns där av bestämda skäl. Det har en funktion för deltagarna och för verksamheten. Det kan därför inte bara suddas ut och negligeras.

Försöker man att "få deltagarna att" agera på annat sätt än de brukar, återgår mönstret snabbt till det gamla när påverkan minskar eftersom deltagarna är inövade i och känner sig bekväma med det gamla. Hela trixet med modernt förändringsarbete är därför att finna interventioner, som gör det möjligt för berörda personer att utveckla och lära sig nya interaktiva mönster som främjar allmänningen men som också garanterar dem upplevelser av personlig suveränitet, gott samvete och professionalitet.

För att i praktiken få förståelse för denna princip har vi funnit det viktigt att klargöra skillnaden mellan konstituerade samverkansprinciper och normativa. De konstituerade samverkansprinciperna kan liknas vid myrstigar. De är upparbetade mönster som alla vet fungerar och som därför används av alla. De syftar till att göra sociala mönster pålitliga, det vill säga förutsägbara och förklarliga. Genom att de används stärks tilliten till varandra.

Normativa samarbetsprinciper är, på grund av att de "hittats på" i avskildhet, alltid godtyckliga i förhållande till de interaktiva principer medarbetarna själva lärt sig använda. Införandet av normativa regelsystem bryter sönder de kollektivt uppbyggda strukturerna. Normativa pålagor passiviserar människor genom att deras fokus flyttas från vad som är produktivt att göra i situationen till att fundera över vad "systemet" säger att man skall göra.

Eftersom principerna är normativa och utan kontakt med naturliga samverkansmönster är det dessutom svårt för medarbetarna att förstå "systemet" och hur det är tänkt att fungera. Eftersom de inte varit med att skapa det kan de heller inte på egen hand fundera ut hur det egentligen är konstruerat. Man blir då beroende av ständig hjälp av systemkonstruktörerna för att fatta rationella beslut. Paradoxalt nog kan där-

för användningen av koncepts och pålagda samarbetsprinciper minska effektiviteten snarare än att fungera som en hjälp – hur bra de än är.

Vanligen tror man att det är ledningens uppgift att genomföra förändringar. Men om man betänker att sådana försök naturligtvis, och alldeles särskilt om ledningen förespråkar ett ”koncept”, förstärker olämpliga hierarkiska resonemang så inser man med utgångspunkt från Inglehart och Welzers diagram att det är olämpligt att lägga detta ansvar på cheferna om det inte handlar om att komma till rätta med allvarliga missförhållanden och en destruktiv kultur.

Förändringsimpulserna för en ”normal” förändring där syftet är att skapa en högre effektivitet och trivsel måste komma utifrån, från omvärlden. Förändringen måste starta i deltagarnas missnöje med det existerande eller deras nyfikenhet på något nytt.

Självklart måste förändringsinitiativ, accepteras och stödjas både av ledning och av fack, men det är en fördel om diskussionerna kan hållas öppna och löpande anpassa sig till de förutsättningar som finns i verksamheten. Man kan då vanligen mycket kraftfullt desarmera de hierarkiska striderna och gå från ord till handling.