

Det svenska alternativet – att värna om den samlade medarbetarkraften

*Bengt-Åke Wennberg, Monica Hane
och Lars Bentell*

De två forskarna Ronald Inglehart och Christian Welzel har formulerat en modell för samhällets och arbetslivets transformation. De har därefter genomfört intervjuer och enkätundersökningar i nästan alla världens länder för att kartlägga var i deras modell varje land befinner sig. Kartan de har ritat kallas WorldValueSurvey och kan hämtas på nätet [1].

Sveriges har en unik placering längst upp till höger på denna karta. Placeringen illustrerar den inställning till sig själv och arbetslivet som också vi har mött i våra samtal om arbetslivets transformation. Förr såg man sig som ”utförare”, en kugge i maskineriet och en medlem i ett kollektiv. Numera vill man vara suverän och styra sitt eget liv, man vill ta ansvar för sina val och sina handlingar och man vill

2010 utökades de årliga chefsseminarierna i en statlig myndighet med ett seminarium med de fackliga representanterna. Syftet med diskussionerna var att undersöka om man inom myndigheten bättre kunde förverkliga den potential som låg i de nya värderingar som här redovisats.

Seminarierna fick titeln ”Att dra nytta av den samlade medarbetarkraften” och utgick från en beskrivning av de värderingar som nu växer fram i det moderna arbetslivet och konkreta exempel på hur förekomsten kan påverka arbete och hälsa. Under samtalen visade det sig oklarheter, tveksamheter, brist på bakgrundsinformation etc. som försvårade fortsatta diskussioner. Denna dokumentation utarbetades därför efter seminarierna för att belysa några av de frågeställningar som visade sig under samtalen.

kunna se sig som ”professionell” i meningen att fatta kvalificerade beslut inom sitt eget yrke och arbetsområde.

Denna nya syn på sig själv skiljer sig från den som präglade oss vid tiden kring 1900-talets början men som trots detta for-

mar resonemang om organisering än i dag. Då var idealet att vara stolt över sin förmåga till självbehärskning, renlärighet, ödmjukhet, plikt känsla, moral och flit [2].

Den värderingsförändring som illustreras av diagrammet är kopplad till arbetslivets transformation och de förändringsinitiativ, som togs under 1900-talets sista trettio år. Då strävade man efter att skapa just denna inställning. På ytan verkar detta således enbart vara en glädjande och önskvärd utveckling. I praktiken har den emellertid också medfört ohälsorisker och produktivitetstjuvar.

Vad som hänt är att den resurs som i forskningen kallats kollektiv kompetens – den samlade medarbetarkraften – inte fullt ut kunnat utnyttjas. Den har i många fall istället försvunnit. I denna artikel hävdar vi att det finns anledning att återta initiativet eftersom den samlade medarbetarkraften har en huvudroll när det gäller att göra ett produktivitetstjyft möjligt.

Vi har kallat de nya arbetsformer som i så fall skulle kunna skapas just i Sverige för ”det svenska alternativet” eftersom de då bygger på det som enligt Inglehart och Welzels diagram kan beskrivas som unikt svenska värderingar.

Men vi möter i våra samtal med chefer och fack en stor svårighet. Individualiseringsprocessen har försvagat det svenska

arbetslivets paradgren – det vill säga att på ett bättre sätt än omvärlden konstruktivt förstå och hantera organisations- och samverkansfrågor. I alla våra samtal tolkas icke önskvärda skeenden och organisatoriska störningar som en följd av dåligt ledarskap och motivationsproblem. Konsekvenserna av en dålig arbetsmiljö formuleras numera som personliga svagheter och psykiska störningar hos berörda personer och skall åtgärdas med terapi och ett friskare liv.

Våra samtal och seminarier visar att det handlar om ett perspektivskifte som kräver ingående samtal och kunskapsutveckling i arbetslivet som helhet för att få fäste.

Det som förr beskrevs som organisationsproblem bör således i dag formuleras som skeenden som är en konsekvens av det sociala systemets funktionssätt och människors etablerade samarbetsmönster – inte som individproblem. Fördelarna med att förstå verksamhetsproblem ur dessa nya perspektiv är uppenbara.

För det första slipper man hänföra dem till personliga brister vilket alltid skapar motstånd och förnekelse. För det andra blir det möjligt att genom vårt redan etablerade förhandlingssystem, våra avtal och vår demokrati komma överens om och få uppslutning kring verkliga strukturella lösningar och åtgärder.

Den svenska modellen i kris

Det fokus på individen som vi möter i samtalen, och som återspeglar sig i Inglehart och Welzels karta, är ett uttryck för samhällets transformation. Det karaktäristiska för denna transformation – om man försöker sammanfatta alla dess olika yttringar – är att den i vår kultur sedan länge etablerade gränsen mellan teori och praktik allt mer suddas ut [3].

När denna gräns inte lika enkelt som förr kan klargöras så förändras automatiskt relationerna mellan ledning, tjänstemän och arbetare, mellan politiker och medborgare och mellan experter och lekmän. Gränslösheten skapar dessutom en auktoritets- och normupplösning vilken påverkar hela samhället och är den drivande kraften bakom individualiseringen [4].

Utvecklingen tvingar många institutioner, som hämtat sin identitet och sina arbetsformer från det gamla industrisamhället, att ställa om. Det mest tydliga exemplet är Försvarsmakten som övergått från att vara ett invasionsförsvar till ett insatsförsvar.

Ytligt sett verkar denna förändring främst ha att göra med strategiska förändringar i omvärlden. Ett mer djupgående skäl är att krigets praxis enligt den engelska generalen Rupert Smith förändrats från ett industriellt krig mellan nationer till ett krig i och bland civiltbefolkningen [5].

Samma transformation påverkar också fackets praxis. Metaforen kanske inte kan dras för långt men behovet av närvaro och facklig organisation på arbetsplatsen är större än någonsin. Men också ledningar och chefer tvingas vara mer operativa och i högre grad än förr delta i verksamheten och inte bara ”sitta på läktaren” och ge direktiv.

Transformationens betydelse för facklig praxis har på senare tid aktualiserats genom en doktorsavhandling på KTH av Andreas Bergsten med titeln ”Fackets kulturkris” [6].

Bergsten har i första hand mött representanter från tjänstemannafacket SIF men vi finner utifrån vår erfarenhet att de resonemang han för i sin avhandling också har bäring på andra fackförbund. Bergstens resonemang är också kongruenta med den problematik kring arbetslivets frågor vi själva engagerat oss i under det senaste halvseket.

Det som kallats den svenska modellen har präglat svenskt arbetsliv under decennier. Den växte fram efter ideliga strejker och konflikter på den svenska arbetsmarknaden. Enligt Bergsten är det just den svenska modellen som förlorat sin mening genom den ökade individualiseringen. Detta ställer hela den svenska arbetsmarknaden på huvudet.

Enligt Bergsten så var centralisering och en hierarkisk samordning nyckeln till den svenska modellen. Denna modell fastställ-

des genom Saltsjöbadsavtalet 1938. Avtalet innebar att arbetsgivarna tillerkändes rätten att lokalt ”styra”, dvs. leda och fördela arbetet och ”arbetarna” genom förhandlingar tillerkändes rätten till goda arbetsförhållanden och del i den ”vinst” de medverkade till att skapa.

Därmed hade de konflikthanledningar som följde av taylorismen och som plågat flera andra industrialiserade länder undvikits trots att alla de svenska produktionssystemen i huvudsak byggde på så kallade MTM-studier och ackord.

Facket fick således inte inflytande över den lokala arbetsledningen och styrningen men kunde genom att hävda arbetsmiljösynpunkter och ersättningsprinciper få inflytande över organisations- och procedurfrågor.

Då man på detta sätt bevakade arbetarnas intressen fokuserade överläggningar, forskning och diskussioner på den formella organisationens betydelse. Genom goda överenskommelser i konstruktiv anda kom den svenska modellen därför ofta att likställas med ”det goda arbetet”. Den lyckades dra nytta av den samlade medarbetarkraften.

Modellen hade emellertid en stor svaghet. Denna skulle bli uppenbar i samband med den så kallade 68-rörelsen. Modellen förutsatte nämligen en stark centralisering och samordning av lönebildning och andra förmåner. Den kunde upprätthållas genom

att den hade en stabil politik inramning – Sverige var i stort sett en enpartistat – som gjorde att facket kunde sätta press på arbetsgivarsidan genom att stödja sig på en kraftfull social- och sysselsättningspolitik och en stark offentlig sektor.

Den svenska modellen förstärkte således inte bara en tayloristisk praxis inom arbetslivet. Den innehöll också en korporativistisk idé inom vilken en företrädarelit representerade väldefinierade gruppintressen. Det samförstånd som fanns mellan arbetsmarknadens parter, folkrörelserna och staten skapade ett närmast cementerat samverkansmönster och därmed också ett till stora delar repressivt idéklimat. Denna politiska stabilitet låg till grund för den svenska välfärden under mer än ett halvsekel ända fram till 1968.

Vi återfinner i den svenska modellen en stark uppdelning mellan teori och praktik – dvs. principen att några (det spelar ingen roll vilka, det kan vara arbetsgivaren eller centralkommittén) planerar, ordnar och styr och andra underordnar sig detta, accepterar de principer som fastställs och utför vad som skall utföras. Modellen bygger på att man som underställd ger upp sin suveränitet i förvissningen om att man blir väl behandlad och att de regler som föreslås leder till goda resultat. Vi har kallat denna tankemodell för HPR (Hierarki, Paternalism och Regelstyrning).

Fram till 68-rörelsen var denna centralstyrda praxis självklar i Sverige. Man var så att säga född med den. Den tillämpades av alla, både av arbetsgivare, fack och av staten. Ingen protesterade mot den. Den fungerade väl genom att makthavarna delade upp intresseområdena mellan sig och aktade sig för att beträda varandras territorier.

Enligt Bergsten förändrades detta förhållande kraftigt efter 1968. Sammanbrottet hade inte att göra med försämrade välfärd. Det byggde nästan helt på ideologiska utgångspunkter. Det är en rimlig tolkning att protesterna hade att göra med den individualisering som pågick i det tysta och som illustreras av Inglehart och Welzels modell. Uppbrottet verkar ha ingått i en frigörelseprocess från de styrningsformer (HPR) som man som individ känt sig fången i.

Självstyrningsperioden

Trots protesterna så övergavs inte HPR. Men det skedde vid denna tid en genomgripande demokratisering av arbetslivet där självstyrning, medbestämmande och delaktighet var nyckelbegrepp. Ur olika försök med självstyrande grupper och nya produktionsidéer föddes i våra stora verkstadsföretag tanken på ”det goda arbetet”. Det tydligaste tecknet på denna utveckling var att förmännen avskaffades och stora delar av

den gamla staben avvecklades eller flyttades ner på golvet. Arbetslivsfonderna stödde aktivt utvecklingen av sådana demokratiska ”modellarbetsplatser”. Arbetslivsvetenskapen blomstrade.

Makten decentraliserades i takt med att den tidigare centraliseringen och de gamla samordningsprinciperna blev allt mer omoderna. Man talade från ledningshåll därför allt mer om ”indirekt styrning” och nätverksarbete. Ledningarnas kontroll tog sig allt mer formen av en regel- och målstyrning som inte lika lätt kunde anklagas för att vara hierarkisk och auktoritär.

I linje med dessa nya idéer, och för att behålla sin kontroll, tog staten i många frågor initiativet från arbetsmarknadens parter och reglerade i lag sådant som parterna tidigare förhandlat om utan statlig inblandning.

Utbildningsinsatser och organisationsutveckling handlade under denna tid om relationer, team och ledarskap. Man lade ner stort arbete på att göra det möjligt för människor att ändra sin inställning till sin roll i arbetslivet.

Det viktigaste medlet för att få denna omsvängning till stånd var att introducera demokratiska förändringsstrategier genom vilka man som medarbetare i en verksamhet aktivt kunde medverka till att utforma de regler och principer som skulle gälla för den egna produktionen.

Slutresultatet blev en regelstyrning. Men sättet att genomföra förändringen skapade samtidigt en kollektiv kompetens. De som medverkat i förändringsarbetet kunde själva ta ställning till reglernas och principernas innebörd och värde och kunde därmed lätt acceptera och tillämpa dem konstruktivt. Förändringsinsatserna upplevdes därför som ”frigörande” och omfattades med stort engagemang både av ledning och av medarbetare. Men man gjorde misstaget att tro att det var reglerna som sådana som var frigörande – inte den kollektiva kompetensen.

Problemen med HPR återskapades därför när en ny generation skulle ta över och när de i sin tur ville hävda sin roll som professionella aktörer. Detta gällde alldeles särskilt nyutnämnda chefer som ville visa sig duktiga genom kraftfulla omorganisationer. Dessutom blev kraven på snabba omställningar och förändringar allt större. Det var omöjligt att försvara att förändringsprocessen skulle ta år att genomföra även om den i sig ledde till en ökad delaktighet och motivation.

Formerna för att dra nytta av den samlade medarbetarkraften måste ständigt anpassas och förnyas. Men detta ingick inte i HPR-tänkandet. Många av de arbetsformer som lokalt utvecklats genom försöken ersattes därför med konventionella produktionsstyrningsmodeller som alla hämtades från USA.

Förändringsarbetet under dessa trettio år hade emellertid, genom forskningsinstitutionernas engagemang, fått en annan, för många obekant, och mer långvarig effekt. Man kunde just i Sverige och med hjälp av arbetslivsforskningen konstatera att arbetsplatser som utformats genom en förbättrad medverkan var mer produktiva än andra.

En stor mängd forskningsprojekt visade att den trivsel och den känsla av medinflytande som uppkom genom de arbetsorganisatoriska försöken gav ökad produktivitet och friskare medarbetare.

Vi lever därför numera på ett helt annat sätt än övriga världen med tanken att HPR är dåligt och att demokrati och samverkan lönar sig. Detta är sannolikt förklaringen till vår placering i Inglehart och Welzels modell.

Inglehart och Welzels WorldValueSurvey

Forskningen, organisationsutvecklingsinsatserna och utbildningen under 1900-talets trettio sista år har haft en avgörande effekt på människors identitetsuppfattning i Sverige. Insatserna har varit annorlunda och mer genomgripande än i andra länder.

De har lett fram till bilden av ”den professionelle aktören”. Det är svårt att se om det är kraven på nya produktionsidéer som dri-

vit fram denna bild eller medvetenheten om potentialen i den professionella aktören som drivit fram nya produktionsidéer. Vi har nu, när det gäller värderingar, en unik position i världen i Inglehart och Welzels diagram.

I dag är alla eniga om att arbetslivet och konkurrensen kräver kundanpassad produktion, flexibel och ofta distribuerad och mindre arbetskrävande teknik samt stort behov av integrering, koordination och samordning på lokal nivå – dvs. direkt mellan respektive medarbetare. Arbetet är gränsöverskridande och de konventionella ”stuprören” måste undvikas.

Den ideala medarbetaren skall numera vara självständig och välja sin insats utifrån en egen bedömning. Han eller hon skall ha en egen drivkraft genom sitt intresse för arbetet. Man måste kunna hantera osäkerhet och många relationer samtidigt. Man skall vara innovativ, kommunikativ och kreativ. Man skall ta ansvar för sin medverkan – och kan ställas till svars. Man skall se resultatet som en gemensam angelägenhet – inte något som man gör för att göra chefen och arbetsgivaren glad.

Kravet på ökat handlingsutrymme för individen, som illustreras av Sveriges placering på kartan, medför emellertid också en påfrestning på den kollektiva kompetensen och därmed också ett större gemensamt kontrollbehov.

Misstag i det individuella agerandet kan innebära stora nackdelar, risker och skador för verksamheten som helhet. Den individualisering som sker efter den horisontella axeln måste således alltid kopplas till en integrering efter den vertikala axeln i Inglehart och Welzels diagram.

Dessa två utvecklingsriktningar måste alltid balanseras mot varandra. Sker inte detta så kan kravet på att få agera som en professionell aktör bli en black om foten. Det kan således tyckas att det med medarbetare som agerar som professionella aktörer borde vara lätt som en plätt att sköta en verksamhet.

Alla de gamla svårigheterna med motivation och ansvarstagande borde rimligen vara borta. Man glömmer emellertid då lätt att de tidigare svårigheterna var knutna till en produktionsidé och en integreringsprincip som i dag är föråldrad.

Missförståndet

I den diskussion som förs i samband med försöken att skapa integrerande principer finns som följd av HPR ett allvarligt missförstånd. När man talar om delaktighet och medverkan så ser man informationsöverföring, möten och samverkansdiskussioner

främst som en möjlighet att skapa ett gemensamt beslutsunderlag.

Tanken tycks vara att professionella aktörer, genom att de får relevant information, genom att de omfattas av verksamhetens intresse, genom att de har samma mål och genom att de utgår från en gemensam värdegrund, kommer att välja att handla "rationellt" och i samklang med andra. Tyvärr är detta en ofullständig och ibland en direkt olämplig bild både av hur människor tänker och hur integrering kan åstadkommas.

När man föreställer sig att möten och samtal är ett medel för att ta fram och förmedla information som grund för beslut så bygger detta på en algoritmisk tankemodell. Algoritmer är de beräkningsprinciper som används för datorers programinstruktioner. I den algoritmiska modellen kan instruktionerna utformas så att beräkningarna i kombination med de data som matas in leder till ett väldefinierat resultat. Det kan då bara bli detta resultat och inget annat. Det finns inom ramen för denna modell ett givet och rätt svar på varje problem. Det finns en "best praxis". Denna logik kan människan lära sig och därmed komma fram till kloka beslut.

Taylors vetenskapliga företagsledning bygger på en algoritmisk modell. Produktionsprocessen kan exakt definieras och det åligger varje arbetare att följa de instruktioner som leder fram till det önskade resul-

tatet. Det är inte svårt att förstå att sådana fordringar på arbetets utförande skapar den "utföraridentitet" och den arbetsmoral som var önskvärd i början av industrialiseringen men som man nu har lämnat.

Tron på de algoritmiska modellernas integrerande kraft bygger dessutom på ett missförstånd när det gäller vår mänskliga och sociala natur. Det finns inte i människan, som i en dator, en klar skillnad mellan "program" och utförande. Människan är klokare än en dator. Mänskliga handlingar ingår i det man kallar praxis, det vill säga en syntes mellan teori och praktik som inte enbart är algoritmisk.

Det analogiska tänkandet

I samtal och informationsutbyte mellan människor är analogin den betydelsefulla komponenten. En förutsättning för ett gott samtal, men också att man kan förstå den information som ges, är att man kan identifiera sig med hur de andra tänker och kan uppfatta skillnaden mellan sig själv och den andre.

Dialog och samtal innebär således att man måste kunna föreställa sig att andra tänker annorlunda än man själv. Man måste med andra ord skapa sig en egen personlig uppfattning om hur andra tänker. Detta kan beskrivas med begreppet "Theory of Mind" [7].

Olika människor känner och tänker på olika sätt. Eftersom tankar och känslor påverkar en persons handlingar kommer olika människor också att bete sig och handla på olika sätt. Att ha en Theory of Mind (ToM) betyder att man har förmågan att förstå skillnaden mellan sitt eget och andra människors sätt att tänka, känna och handla.

De flesta använder ToM hela tiden, utan att tänka på det. Med hjälp av ToM skapar man en föreställning om vad som ligger bakom andras reaktioner och handlingar. Om man har svårt att använda sig av ToM i det dagliga livet så blir en stor del av människors utsagor och beteende obegripliga. Det tänkande som behövs för att formulera en ToM är analogiskt.

Man kan, när det gäller kommunikativa processer, tala om fenomen som liknar de fysikaliska fenomenen induktion och resonans. Vad andra säger inducerar bilder och tankar på samma sätt som ett magnetfält inducerar ström i en spole. Men samtalet i sin helhet kan också skapa resonans med det egna tänkandet på samma sätt som en stämgaflöde skapar resonans i en klanglåda.

Vad som händer är att det egna tänkandet inte är detsamma som den andres men liknar vad den andre tänker. För att kunna samtala väl måste man således ha utvecklat inre metaforer och bilder så att man kan lägga dem till grund för en förståelse av de

andras resonemang och därmed skapa sig en föreställning om deras tänkande. När samtalet fortskrider och man känner att man begriper varandra har man funnit en gemensam metaforisk bas som båda kan luta sig mot. Man har skapat en integration.

Låter man yrkesmän samtala så kommer därför det samtal de producerar, om de begriper varandra, att kretsa kring den underförstådda bild som deras resonemang bygger på och som är gemensam för deras praktik. Detta är för övrigt poängen med de dialogseminarier som genomförs på KTH och som Andreas Bergsten använt i sin doktorsavhandling. Dialogseminarier syftar till att synliggöra praxiskunskapen.

Bilden som fängelse

Den amerikanske professorn i lingvistik, George Lakoff, konstaterar samma sak. Vår hjärna använder inövade strukturer, prototyper och metaforer som styr tänkandet. Dessa uttrycks i våra samtal och vårt agerande [8].

Den bild som växer fram i samtalet styr således argumenterandet. Man tror inte att någon är en bulldozer. Man menar att dennes framfart kan liknas vid en bulldozers. Därmed har samtalet getts associationsbanor och en inriktning och som är svåra att

bryta även om ingen någonsin nämnt bilden. Sammanhanget gör att den ändå finns där. Lakoff har använt denna kunskap för att illustrera varför demokrater alltid förlorade i debatten med republikaner. Genom att de "sade emot" förstärkte de den bild republikanerna frammanade. Obama bygger sin retorik på en helt annorlunda bild och kan därmed vinna framgång.

Den bild som underförstått ligger till grund för logiken i ett resonemang har getts olika namn i forskningen. Vi har för vår del kallat den för en "väsensförklaring". En väsensförklaring är varken sann eller falsk. Den är bara lämplig eller olämplig genom att den bekräftar eller motsäger erfarenheter och olika logiska resonemang.

Några kända exempel kan illustrera detta. Så länge man trodde jorden var en sköldpadda skulle det vara obegripligt att tala om den som ett runt klot. Hur kan människor gå upp och ner? Så länge man såg ljuset som en vågrörelse kunde man inte föreställa sig det som kvanta/fotoner.

När man trodde elden var partiklar som kallades flogiston var det inte möjligt att förstå dess natur som en oxidation. När jäsningsprocesserna uppfattades vara en konsekvens av organismer som uppstod ur (uralstring) dött organiskt material kunde man inte föreställa sig att det handlade om faktiska i luften existerande mikroorganismer.

När livet uppfattas som en speciell egen-

skap hos sådana organismer kan man inte föreställa sig att elektroner och molekyler under vissa bestämda förhållanden kan "svärma" och gemensamt bete sig som en organism och ha ett "liv". Så länge man tror att människans handlande styrs av någon övergripande lag eller kraft kan man inte uppfatta kollektivt agerande som en följd av interaktiva processer.

Kunskapsutveckling sker enligt Thomas Kuhn genom att man tvingas förkasta existerande väsensförklaringar för att istället omfatta andra som är mer lämpliga. Dessa exempel har således enbart valts för att illustrera detta och att resonemang som refererar till andra bilder än dem som är "inarbetade" hos dem man samtalar med blir obegripliga. Sådana utsagor faller på "hälleberget".

När Bergsten genomfört sina dialogseminarier med fackliga representanter kunde han konstatera att det inte, som han hade hoppats, vuxit fram någon stabil bild av en gemensam facklig praxis trots att de som deltagit i seminarierna är aktiva och kompetenta fackliga representanter både på central och på lokal nivå. Hans ursprungsfråga – vad som var kärnan i det fackliga kunnandet – kom under seminarierna att vidgas till frågor om fackets roll, identitet och relevans i samtiden.

Varje gång hans egen fråga om kärnan i det fackliga kunnandet ställdes så flyttade

man sig snabbt från att försöka beskriva hur verksamheten bedrevs till att ställa sig frågor om vad den är till för. Det fanns visserligen många deltagare som ansåg sig ha svar på praxisfrågan – för sin egen del – men det skapades ingen resonans och i samtalet kom de att var och en för sig cirkla runt sitt eget tema.

Dialogerna visade således inte på någon samlande metafor. Bergsten drog då slutsatsen att det trots allt måste finnas en sådan gemensam bild men att denna var föråldrad, meningslös eller otillåten att använda. Den osynliga bilden fungerade som ett slags ”fängelse” för diskussionen eftersom det var den enda bild man kunde utgå ifrån men också den enda bild som inte kunde användas.

Bergsten liknade processen med ett antal människor som var instängda i ett rum med en dörr som gick inåt men där alla trodde att den gick utåt och därför inte kunde lämna rummet. Bergsten kunde också visa att den motstridiga och inkongruenta argumentation som pågick i samtalen hade sin motsvarighet i officiella dokument och presentationer. På grund av detta formulerade Bergsten om sin forskningsfråga till:

Hur kan svårigheter att gestalta en facklig praxis i dialogseminarierna förstås som en följd av ”bilder som håller oss fångna”.

Bergstens slutsats överensstämmer med vår

egen. När vi talar med chefer och ledningar finner också vi att dessa väldigt ofta fastnar i diskussioner om sin ”föräldraroll” och olika former för HPR när de egentligen ”vet” att en sådan ambition är orimlig, orealistisk och meningslös – framför allt om man har med professionella aktörer att göra. HPR har således blivit ett fängelse. Inte bara för den fackliga rörelsen utan också för den svenska modellen och hela det svenska politiska ledarskapet.

Integreringsproblematiken

Placeringen i övre högra hörnet av Inglehart och Welzels diagram antyder att medarbetare numera önskar en hög grad av autonomi och självstyrning. Ett vanligt argument mot autonomi och självorganisation är att man anser att utvecklingen har ”bevisat” att människor drivs av egennytta och att en stark ledning därför 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 påstående att människor strävar att maximera sin egennytta – en föreställning som också är tongivande i den neoklas-

siska nationalekonomin – har egentligen aldrig på allvar ifrågasatts. Man har för det mesta 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 Hobbess antagande också ur vetenskaplig synpunkt måste ifrågasättas.[11]

Vi vet från vår egen praktiska erfarenhet att en så kallad allmänning kan fungera väl. För svensk del är det gamla trösklaget ett bra exempel. För att förstå hur trösklaget är möjligt måste vi förkasta den bild som Thomas Hobbess målat upp åt oss och enligt vilken vi måste ha en diktator eller fadersfigur som med HPR håller ordning på och leder oss.

Rothstein och andra forskare, bland annat de senaste två årens 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 då frivilligt följa de interaktiva principer som gör denna allmänning stabil och konstruktiv.

Vi behöver således inte förutsätta en orealistisk altruism eller en närmast fundamentalistisk moralisk inställning för att förklara fenomenet ”trösklaget”. Vi behöver heller inte tänka oss att människor måste underkasta sig en ledare för att samordningen skall ske. Det är helt andra integrerande principer som är aktuella.

Vi måste således överge Thomas Hobbess modell. Hobbess modell understödjer den bild som håller oss fången. Men vad skulle kunna komma istället?

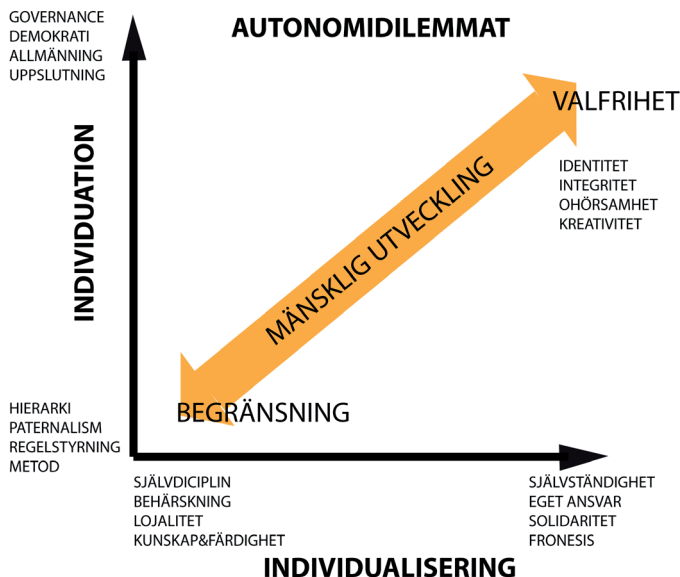
Bakgrunden till WorldValueSurvey

Kartan WVS som sådan har inget bevisvärde på annat sätt än att den demonstrerar var människor sätter sina kryss på förutbestämda frågor. För att förstå värdet av undersökningen är det därför nödvändigt att förstå varför Christian Welzel valt de två dimensioner som han gjort. Först då blir det meningsfullt att diskutera vad svaren egentligen ”innebär”.

Vi har valt att utgå från vad vi kallat interaktiva processer eftersom det är dessa som bestämmer den kollektiva kompetensen och därmed också hur man kan utnyttja den samlade medarbetarkraften.

CW beskriver två ”utfall” av de interaktiva processer som pågår i en verksamhet. Dels en vertikal dimension (som kan leda till en framgångsrik integrering om den är konstruktiv), dels en horisontell dimension (som kan leda till ökade möjligheter för de medverkande att uppleva integritet).

Sveriges placering på den vertikala axeln demonstrerar att vi i Sverige i allmänhet



karaktäriseras av en önskan att skapa integration i kollektivet genom rationella resonemang och överväganden om det goda samhället och organisationen och den ”goda” människan. Detta är ju en svensk paradgren. (”In Sweden we have a system...” brukade Margot Wallström framhålla under sin tid i Bryssel.) Alternativet – som illustreras av rörelsen nedåt – är att det formas en gemenskap genom att ansluta sig till och kunna tillämpa mytiska ideal och heliga principer.

På den horisontella axeln gäller att mot vänster uppfattar människor idealet för sig själv att visa begränsning, återhållsam-

het, likriktning, lydnad och disciplin. Mot höger gäller motsatsen, dvs. där ser man idealet för sig själv som frihet, handlingsutrymme, respekt, självständighet, eget ansvar, utveckling och särskildhet. Åt höger spårar vi kanske den väldigt självständiga aktören/ledaren/entreprenören (ibland med hjältestatus).

När integreringen fungerar tillfredsställande inom ramen för våra värderingar skapas genom individernas ”fria” samverkan en så optimal resursanvändning som är möjlig under rådande förhållanden.

När man lyckas genomföra detta integrativa mönster så, att man bekräftar människors identitet av självständiga människor så blir det stabilt. Omvänt om människor strävar mot att uppleva integritet så kan de finna lösningar där man integrerar sig med varandra så att resultatet blir optimalt.

Tillståndet riskerar att förstöras om antingen den uppnådda integrationen eller integriteten förloras: Det kan mycket väl inträffa att individer – ledare och andra – använder sin frihet för att ”ta för sig” på ett sätt som gör att de samlade och gemensamma förutsättningarna för framgång försämras.

Ett exempel är t ex överfiskning. Om detta händer uppstår en självförstärkande process där allt fler upplever det meningslöst att värna den gemensamma allmänningen eftersom ingen annan gör det. Detta kallas i litteraturen för "allmänningens tragedi". En sådan tendens tvingar fram reglerande åtgärder.[9]

Den andra risken är emellertid lika allvarlig – nämligen att interaktionsmönstret i maktsyfte utvecklas mot att kränka människors integritet. De "ger då upp" sin självständighet, sitt ansvarstagande och sin etik och distanserar sig från varandra, sitt ansvar och sin heder. Då faller också systemet tillbaka. I våra fokusgruppsreferat förekommer mängder av exempel och belägg på hur samarbete utvecklas i dessa två dimensioner.

Om man sålunda (genom att inte förstå de interaktiva processernas natur griper in med regleringar, så kan detta leda till att man minskar de berördas upplevelse av integritet. Därmed har de inblandade inte något intresse av att vidmakthålla samverkansmönstret, vilket gör att systemet faller tillbaka till ett mindre produktivt tillstånd.

Welzel konstaterar att utvecklingen går fram och tillbaka enligt pilen i figuren. Det är omöjligt att skapa solidaritet med yttre pålagor. De integrerande principerna måste växa fram inifrån som en följd av önskan om självständighet men motsättningarna mel-

lan frihet och integrering gör att man ofta misslyckas och faller tillbaka i gamla möns

För Sveriges del gäller att styrande åtgärder enligt HPR har präglats vår kultur under lång tid. Om man nu vanemässigt och obetänksamt tillämpar dem så konfronterar man och blockerar den frigörande kraften.

Den kan då inte fångas upp av integreringssträvandena. Problemet är nog att HPR av många uppfattas som lika nödvändigt för organiserandet som vattnet är för fisken. Det är synd om dem. Individualiseringsprocessen gör sådana strategier omöjliga.

De interaktiva fenomenens natur

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. I 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 man inte yttrar ett ord. Denna kommunikation manifesterar de sociala identiteter som man får och tar sig. Dessa existerar till dess att den in-

teraktiva situationen upplöses. Det är således genom den sociala responsiviteten som identiteten bekräftas.

Människans viktigaste drivkraft kommer således inte från behovstillfredsställelse utan uppstår som en konsekvens av att man genom sina interaktioner skall kunna känna att man är densamme över tid. Det vill säga att man genom samspelet med andra förmår att bevara och utveckla sin bild av sig själv både för sig själv och för andra.

Instrumentella överväganden och medveten behovstillfredsställelse hör till det som kallas sekundärprocesser. Den sociala responsiviteten tillhör däremot primärprocesserna. De senare styr de förra. Därför är de interaktiva processernas natur viktigare att utforska än människans ”behov”. Därför är arbetsorganisation främst en fråga om sociala relationer och om det interaktiva sociala samspelet. Det är inte i första hand en fråga om personlighetsfaktorer och hur de enskilda medarbetarnas hjärnor fungerar.

De nya hälsoriskerna

En person som ser sig som utförare utför precis det som man åtagit sig. Denne kan mycket väl vara stolt över detta under förutsättning att det är denna identitet som man vill ha. Man kan drabbas av allvarlig stress när arbetets krav överstiger den egna

förmågan och oro sig för att detta påverkar ens ställning på arbetet. Kontrollen över inflödet blir då viktigt så att man kan ta pauser och få återhämtning. Men ansvaret för att man gör det man gör och förväntas hinna det man ålagts lägger man hos ledningen.

För personer som vill ha en identitet som professionella aktörer är det annorlunda. De väljer att ansluta sig till ett socialt system (organisation, företag, grupp etc.) för att få större verkningsgrad när det gäller att förverkliga sina ambitioner. Arbetet ingår i det egna ”jag-projektet”. Det är detta som kallas ”self expression values” i den horisontella axeln i Inglehart och Welzels diagram.

Professionella aktörer, till skillnad från utförare, kan därför känna sig marginaliserade om de inte ges möjlighet att medverka i arbetet på ett sätt som de förväntar sig. De kan också känna sig frustrerade när de tvingas tumma på sin egen övertygelse om vad som är bäst för verksamheten. De kan också hamna i ett tillstånd av desorientering om de upplever att det existerande normsystemet är motsägelsefullt eller om de i sitt samspel med andra saknar gemensamma referenspunkter. Marginalisering, frustration och desorientering är ett hot mot deras sociala existens. Allt detta är sociala fenomen som kan påverkas av omvärlden [10].

Om påfrestningarna är kortvariga, om situationen kan redas ut och om den professionella relationen kan återställas innebär

dessa ingen hälsorisk. Om påfrestningarna emellertid kvarstår och den yttre situationen inte förändras så kan stresspåslagen leda till det som kallas utmattningsdepression dvs. avtrubning, distansering, förvirringstillstånd och vanföreställningar.

Detta är synnerligen allvarliga tillstånd som kan tolkas som psykiska störningar och personlighetsbrister när de egentligen bottnar i ett olämpligt interaktivt mönster som i sin tur förstärks av inkongruenser i samhällets normsystem. Individens diagnostiseras som sjuk just för att denne försöker skapa ett samspel i vilken hon trots allt kan behålla sin sunda självkänsla. Om situationen inte kan redas ut kan tillståndet permanentas och personen bli riktigt sjuk [11].

Allra mest allvarligt är att de åtgärder man tidigare såg som lämpliga för att förebygga och motverka stress gör frustrationen värre. Att säga till någon som är otillfredsställd med sin förmåga att uppnå för sin egen del viktiga mål att gå hem och vila sig gör bara saken värre.

Det intressanta med de nya hälsoriskerna är att de inte är uttryck för en dålig arbetsmiljö i traditionell mening. Funderar man över hur de uppstår så inser man att de i verksamheter som sysslar med kunskapsproduktion och kunskapsarbete snarare är uttryck för en brist när det gäller verksamhetens förmåga att använda den samlade

medarbetarkraften. Om man vill ta vara på den samlade medarbetarkraften kommer denna typ av påfrestningar på enskilda medarbetare att blockera denna möjlighet. Det finns i detta fall ingen motsättning mellan att lägga resurser på att försöka upplösa dessa problem och att lägga resurser på att åstadkomma en effektiv verksamhetsutveckling.

Allmänningens tragedi

Integrationsproblemet handlar således om att etablera interaktiva samspeletsprinciper som medför att individen känner sig stolt över sig själv och trygghet i det sociala sammanhanget men samtidigt ges möjlighet att agera på ett sätt som värnar om det som är gemensamt. Vi talar således om att värna den resurs som ligger i den samlade medarbetarkraften – det vill säga det som också kan kallas kollektiv kompetens. Denna möjlighet osynliggörs om man följer konventionella resonemang byggda på behovsteorier.

Bo Rothstein, professor vid statsvetenskapliga institutionen vid Göteborgs Universitet, beskriver hur dagens ekonomiska lönsamhetsprinciper som bygger på behovstänkande leder till en social fälla som i sin tur medför att alla omedvetet och rutinmässigt medverkar till att skapa allmänningens tragedi.

Så här formulerar Rothstein problematiken:

Vi tänker oss en situation där det som skall åstadkommas kräver ett omfattande samarbete av människor eller av organisationer. Det kan gälla allt från att bidra till landets försvar, ställa upp och städa i det kooperativa daghemmet, eller att hålla lönebildningen under kontroll eller att inte förstöra gemensamma naturresurser.

Således:

** Situationen är sådan att "alla" vinner på att "alla" väljer att samarbeta.*

** Men om man inte litar på att "de andra" samarbetar är det meningslöst att själv välja att samarbeta eftersom det som skall åstadkommas kräver att åtminstone de flesta andra också samarbetar.*

** Det betyder att det kan vara rationellt och socialt acceptabelt att inte samarbeta om man inte litar på att "de andra" också samarbetar.*

** Slutsats – ett effektivt samarbete för gemensamma ändamål kan bara uppstå om man litar på att "de andra" väljer att samarbeta.*

** Utan denna tillit slår den sociala fällan obönhörligen igen, dvs. vi hamnar i en situation där "alla" får det sämre, trots att "alla" inser att man skulle tjäna på att välja att samarbeta. [12]*

Återför vi dessa resonemang till Inglehart och Welzels diagram så inser man att personlig suveränitet visserligen är önskvärd men att en sådan önskan, om man inte samtidigt gemensamt underhåller sunda interaktiva principer, skulle kunna medföra att verksamheter hamnar i den sociala fällan.

Man kan således inte bara förstärka ett interaktivt mönster där det är bäst att vara bäst och vinna mest. Man måste också förstärka den identitet som hedrar och beundrar solidaritet och omsorg om allmänningen.

För att verksamheten skall undvika den sociala fällan måste således medarbetarna, samtidigt som de hävdar sin suveränitet, lita på att de andra ställer upp, gör sin del av arbetet och tar sitt ansvar för helheten. Detta är en solidaritetsakt snarare än en ledningsfråga. Följande resonemang är hämtat från Bo Rothsteins reflektioner över att 2009 års nobelspristagare i ekonomi gick till Elinor Ostrom [13]:

"Elinor Ostroms forskning visar att det i många olika typer av lokalsamhällen på många platser på jorden finns av brukarna lokalt skapade in-

stitutioner för skötsel och nyttjande av gemensamma resurser som fungerar. I något fall kunde hon dokumentera att man lyckats vidmakthålla resursen ifråga över flera århundraden genom en och samma typ av lokal reglering. Hennes forskning har försökt besvara hur det kunnat komma sig att något som teoretiskt ansågs omöjligt i själva verket i många sammanhang visade sig vara praktiskt genomförbart?

Bland annat har hon funnit att det är betydelsefullt att de som påverkas av reglerna för resursuttag och skötsel av resursen ifråga givits möjlighet att delta i besluten om både reglernas utformning och om hur regeländringar skulle ske. Till detta kom att brukarna också hade inflytande över hur regeltillämpningen sköttes och hur överträdelser skulle hanteras.

Detta var en central upptäckt därför att Hardins teori hävdade att bara om resursen ifråga reglerades av en central myndighet över vilken brukarna saknade inflytande skulle den kollektiva resursen ifråga kunna bevaras.

Kort sammanfattat kan man säga att Ostrom visade på att lokal demokrati

var bättre för att skapa långsiktigt hållbara lösningar på detta problem än central icke-demokratisk reglering och övervakning. Eller med andra ord, Ostrom visade att inte bara Hardin utan också Thomas Hobbes hade fel.”

Det intressanta med Ostroms forskning är att det inte alls tycks handla om behovstillfredsställelse och egennytta. Drivkraften består istället i att bevara sin självuppfattning och sin identitet i det lokala sociala sammanhanget.

Vi har kallat de principer som är aktuella för personen att följa, om denne skall behålla ”sin heder”, för ”fordringssatser”. Fordringssatser är socialt konstruerade och av en annan karaktär än påståendesatser.

Påståendesatser handlar om vad som skall uppfattas som trovärdigt och sant. Fordringssatser handlar om vad som skall uppfattas som rimligt och legitimt i en social samvaro. Framställandet och bekräftandet av fordringssatser sker genom sanktioner, överläggningar och diskussioner [14].

Ostrom har visat att om man befinner sig i en social gemenskap och vill vara omfattad av den måste man följa de fordringssatser som där formuleras – även om de skulle vara destruktiva, jfr nazismen. För en enskild människa är det inte möjligt att utan vidare få gehör för sina åsikter eller respekt för sina krav. För att detta skall hända

måste det finnas ett socialt stöd för det. Det blir då ett socialt dilemma. Bryter man mot de fordringssatser som reglerar samspelet riskerar man att bli utesluten och därmed vanmäktig. Följer man fordringssatserna förstärker man dem [15].

Inom varje gemenskap tvingas man föra samtal om och klargöra vilka fordringssatser som skall gälla. Fordringsatsers lämplighet följer en särskild intern logik och visar sig genom samtalen. HPR-diskussioner gynnar vissa grupper då de gör det möjligt för dem att ställa sig utanför och ovanför gemenskapen. De kommer då inte att omfattas av samma fordringssatser som de andra. Fordringsatserna blir inte reciproka.

I de diskussioner om ”det goda samhället” som löpande förts i mänskligheten är det just behovet av reciproka fordringssatser som visat sig vara grundläggande. Detta är också det underliggande argumentet för demokratin. Ostrom har således genom sin forskning visat på betydelsen av att man i den öppna och demokratiska dialogen motverkar HPR.

Den fråga som måste lösas i det svenska arbetslivet, om vi vill utveckla den svenska modellen, är därför hur vi kan hantera tillitsproblemen mellan professionella aktörer. Det är här som vi menar att den fackliga rörelsen har en viktig roll eftersom ”ledningens” rent vanemässigt, vad den än gör, ständigt kan misstänkas för att styra med HPR.

En sådan syn på ledning värjer sig professionella aktörer numera instinktivt mot. Därmed blir verksamheten ostyrbar. Att vara demokratisk räcker inte. En demokratisk ledning måste därför ha ett fackligt stöd för att fullt ut både kunna utöva ledning och uppfattas som demokratisk.

Detta stämmer både med Rothsteins och med Ostroms resultat. De konstaterar att de fordringssatser som skall gälla måste växa fram inifrån genom konstruktiva överenskommelser.

Dessa överenskommelser måste göra det möjligt att värna både om det gemensamma resultatet och om den personliga suveräniteten. Man måste dessutom som enskild medlem i en sådan gemenskap ta ansvar för att utöva kritik och sanktioner mot dem som sviker det gemensamma förtroendet. Det handlar således om att utifrån demokratiska principer – snarare än genom HPR – bygga upp en förståelse för vad som måste gälla.

Kollektiv kompetens och svärmteori

Hur kan man då förstå den resurs som ligger i den samlade medarbetarkraften och vad kan göra att denna försvinnas? Ett sätt att lättare precisera svaret har visat sig vara att använda begreppet ”kollektiv kompetens”.

Flera organisationsforskare har exempelvis visat på att verksamhetens totala förmåga inte är en algerbraisk summa av alla individers kompetens. Detta är ingen anmärkningsvärd upptäckt. Många goda personer kan tillsammans göra ett sämre jobb. Många mindre kompetenta personer kan genom samarbetet överraska världen. Detta är ett känt fenomen inom t.ex. lagidrotterna.

Problemet är att framvästen av dessa fenomen tolkas som något annat än vad vi vet stämmer med verkligheten. Man använder ofta flummiga och mystiska begrepp som inte kan observeras och verifieras. Många föreställer sig exempelvis att den ökade effektiviteten handlar om enskilda personliga kvaliteter som sammanhållning, moral, motivation, solidaritet etc.

Man kopplar framväxten av sådana kvaliteter till ledaren som genom sin ”inspirende ledarstil” skapar denna ”kraft”. Detta var möjligen en föreställning som hade sin relevans om den ökade kraften betydde att var och en skulle pressa sig till det yttersta. Vi tvivlar på att detta gäller för kunskapsföretag.

Det rimliga för ett kunskapsföretag är att man istället ser den nya kraft som skall skapas som en sorts kompetens. Av detta skäl har en del forskare kallat detta fenomen för ”kollektiv kompetens” och sökt förstå dess natur [16].

Då kollektivet består av enskilda och självständiga människor blir det irrelevant att föreställa sig att kollektivet som sådant har en mystisk egenskap som kan kallas kompetens.

I våra samtal har vi istället kommit fram till att man måste se det som att den professionella aktören har en alldeles speciell kunskap om verksamheten och kollektivet som gör att dennes kompetens i vissa samverkansmönster blir bättre utnyttjad än i andra.

En metafor för en samverkan mellan autonoma individer som uppvisar denna kollektiva kompetens 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 [17].

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

En väsensförklaring som beskriver mänskligt samspel som dynamiska, interaktiva och emergenta [18] 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, liksom den mänskliga organisationen, 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.

Det är denna mening som gör att samhället överlever och ständigt reproduceras. Om denna mening skulle försvinna skulle koordinationen omintetgöras och myrsamhället lösas upp [19].

Behovet av myrstigar

Man brukar skilja mellan konstituerade och normativa fordringssatser. De konstituerade interaktiva principerna – det vill säga vad man i olika situationer väljer att göra, kan liknas vid myrstigar. De är upparbetade mönster som alla av erfarenhet vet fungerar och som därför används.

De interaktiva principer som tillämpas syftar till att göra sociala mönster pålitliga, det vill säga förutsägbara och förklarliga. Genom att de används stärks tilliten till varandra. Sådana mönster hör till primärprocesserna och är något man tar för givet och tillämpar utan att närmare tänka på det. Principerna bygger på analogt tänkande.

Taylor, med sin vetenskapliga företagsledning, byggde emellertid sina produktionsmodeller på ett algoritmiskt tänkande. Enligt denna skall de olika momenten utföras i en på förhand bestämd sekvens som leder till ett resultat och en produktivitet som man på förhand kunde räkna ut.

Dagens processtyrning bygger ofta på ett liknande antagande. Problemet är de störningar och variationer som förekommer i varje process och som inte kan förutses utan som måste hanteras när de uppstår. Samarbetsprinciper av algoritmisk typ identifierar de som berörs av dem som "utförare". De bryter därför mot den identitet som är grundläggande för att man skall se sig som en professionell aktör, lösa problemen och bidra till att det frivilliga samarbetet fungerar.

Införandet av normativa regelsystem tvingar fram vissa mönster men bryter samtidigt ner tilliten till de kollektivt uppbyggda strukturerna. Man vet inte om den andre följer principerna för att denne är lo-

jal mot gemenskapen eller mot överheten. Möjligheten för den enskilde medlemmen att förstå vad som är bra för allmänningen försvinner successivt. Normativa pålagor passiviserar således 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.

Normativa instruktioner som bygger på algoritmiskt tänkande tvingar medlemmarna att bortse från hur systemet är konstruerat. Det skall bara följas. Därmed kan man inte på egen hand fundera ut hur man skall hantera störningar och avvikelser. Man blir då beroende av ständig hjälp av systemkonstruktörerna för att fatta rationella beslut. Detta stärker systemkonstruktörernas makt och betydelse på bekostnad av den samlade medarbetarkraften.

Paradoxalt nog kan därför användningen av koncept och pålagda samarbetsprinciper minska effektiviteten snarare än att fungera som en hjälp – hur bra de principer som presenteras 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 Welzels 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. Förändringen måste starta i deltagarnas missnöje med det existerande eller deras nyfikenhet på något nytt. En organisationsförändring kan således vara olämplig både till innehåll och till form. Den kan helt enkelt komma att radera ut den kollektiva kompetens som finns och därmed försämra verksamheten snarare än att förbättra den.

Organisatorisk sårbarhet och ohälsa

Vi hoppas det har framgått av det föregående att verksamheter som sysslar med kunskapsproduktion och därför ofta kallas kunskapsföretag behöver värna om och utveckla sin kollektiva kompetens.

Det är då viktigt att komma ihåg att kollektiv kompetens inte är en fast och stabil egenskap hos verksamheten eller organisationen. Den kollektiva kompetensen är ett uttryck för att varje enskild medarbetare förstår att klokt utveckla, använda och vidmakthålla det nödvändiga interaktiva mönstret och värna om dess principer.

Det interaktiva mönstret, och de principer som behöver tillämpas för att upprätthålla

det, kan således liknas vid den allmänning vi talat om tidigare. Det finns mycket som skulle kunna bryta ner den kollektiva kompetensen och därmed föröda allmänningen. I våra samtal med fackliga representanter och chefer har ett antal sådana riskfyllda händelser noterats

* **Byte av personal, och då särskilt av chefer** eftersom dessa har en större legitimitet som modeller än övriga. Det är ofta närmast omöjligt att skapa ett interaktionsmönster som chefen inte känner sig bekväm med. Detta sätter stora begränsningar för den kollektiva kompetensen.

* **Missbruk av någons engagemang och solidaritet.** Medarbetare som tar ansvar för verksamheten rycker gärna in och kompenserar för brister i samarbetet för att resultatet skall bli gott. Detta gäller också ofta många chefer som tar helger och kvällar till hjälp. I längden fungerar detta naturligtvis inte och det hela bryter samman när vederbörande ger upp, blir sjuk eller slutar.

* **Missbruk av makt.** Varje socialt mönster innebär uppbyggnad av lojalitetsband som i princip fungerar som källor till makt och inflytande för vissa individer och grupperingar.

I ett konstruktivt mönster innebär denna olikhet att inflytandet utövas till fördel för verksamheten. Alla upplever då ett större inflytande. I ett destruktivt mönster kan olikheten i inflytande och makt riktas inåt och göra vissa till ”offer” för andras utagerande och hävdelsebehov. Det är detta som exempelvis händer vid fall av mobbing.

* **Organisationsförändringar och nya verksamhetsprinciper.** Sådana kan naturligtvis vitalisera verksamheten genom att de förstärker och tydliggör mönster som redan visat sig framgångsrika men som blockerats av gamla föreställningar och relationer. Men de kan också innebära en stor påfrestning på den kollektiva kompetensen genom att medarbetarna är osäkra på och ovana vid att använda dem. Ofta tänker man sig att förändringarna skall göra det enklare att hantera vissa svåra frågor som tidigare inte lösts så bra. Normativa förändringar måste då föregås av eller följas upp med åtgärder för gemensam kompetensutveckling.

* **Dåliga informations- och styrsystem.** Informations- och styrsystem är extremt viktiga för att

medarbetare – och projekt – skall kunna koordinera sina insatser med varandra och vara säkra på att det som görs är fördelaktigt för verksamheten. I en konventionell, gammaldags verksamhetsstyrning används emellertid systemen för att styra och följa upp verksamheten ”på distans”. Detta har ibland kallats ”management by numbers”. Sådana styrsystem fokuserar vanligen på resultatet och inte på den information som medarbetare behöver för att komma dit. Detta är till stor nackdel för arbetet.

Störningar i det interaktiva mönstret innebär inte bara en allvarlig produktivitetsförlust. De skapar också friktioner medarbetarna emellan som i sin tur genererar de hälsorisker vi talat om.

Konventionellt arbetsmiljöarbete är då otillräckligt. I det kunskapsintensiva företaget är det verksamheten som sådan – och hur denna hanteras – som utsätter medarbetare för påfrestningar inte organisationens utformning eller bemötandet.

Risker uppstår om man inte förstår dessa påfrestningars karaktär och därför inte har stödstrukturer som kan mildra dem och fånga upp destruktiva effekter.

Detta kan illustreras med ett exempel som vi ofta mött i våra samtal både med Arbetsmiljöverket, med chefer och med medarbetare.

I många företag är man i dag på samma sätt som i filmindustrin så pressad av konkurrensen att man ”säljer” resultatet av utvecklingsprojekt innan de ens har startat och innan man vet att de går att genomföra. Man måste helt enkelt lita på att man kan sätta ihop ett team som kan lösa uppgiften.

De som väljs in i teamet måste klara arbetet och demonstrera sin duktighet annars blir de inte önskvärda och inte valda nästa gång. Medarbetare kan således i det tysta fara riktigt illa av olämpliga samarbetsformer i projekten just för att de är rädda för att klagomål skall tolkas som att de inte är kompetenta nog. Exemplet kan verka extremt men faktum är att de flesta kvalificerade arbeten och dagens arbetsliv utvecklas åt detta håll.

Ett viktigt skäl till att denna typ av missförhållanden inte kommer upp till ytan och diskuteras öppet är att de berörda personerna själva inte är säkra på vad som leder till vad och inte vill utsätta sig för att bli marginaliserade eller utpekade som gnällmånisar. Arbetet kan för en del också lätt bli som en drog genom vilken man hela tiden söker en bekräftelse. Lösningen på problemet är att ta sig tid och skapa forum för att förstå vad som händer och hur detta påverkar den enskilde individen.

Fackliga representanter konstaterar att man i dessa fall har stora möjligheter att som fack, och utan att gå in på person, ta

upp principiella och ”organisatoriska” frågor om sådana påfrestningar och peka på vilka strukturella problem och orimliga krav som både riskerar projektets framgång och deltagarnas hälsa. Fackets roll blir i detta fall att ge medlemmarna en röst. Därmed kan situationen regleras utan att personerna som är inblandade blir misskrediterade .

Att bryta HPR-kulturen

Fackliga representanter konstaterar i våra samtal att HPR-kulturen är synnerligen stark. Främst för att den närmast har en global omfattning och vilar på den neoklassiska nationalekonomin. Det är därför synnerligen svårt för ledningspersoner att avvikta från den utan att bli misskrediterade och förlora legitimiteten i sin egen krets.

Nackdelarna med denna kultur är ju uppenbara. Den ger chefer och ledning en legitimitet och makt som är orimlig i förhållande till människors önskan att se sig som professionella aktörer.

Diskussionen om ledarskap och ledning bygger på en paternalistisk modell som förutsätter att chefer skall vara goda föräldrar på ett sätt som är ovärdigt deras medarbetare och dessutom, som vi tidigare nämnt, ställer orimliga krav på dem själva. Ytterst få chefer kan i praktiken leva upp till sådana

krav. De flesta är oroliga för att bli orättmätigt anklagade för sådant de inte kan påverka. Det är då bättre att hålla tyst.

Av detta skäl blir många verksamhetsproblem inte konfronterade och åtgärdade. Som en direkt konsekvens av kulturen kommer också de underställda att betraktas som ”omyndiga” och ”omogna” och kan därmed inte göra sina krav trovärdiga och legitima.

Eftersom HPR-kulturen är så dominerande och stark är ledningspersoner vanligen fångade i den. Det gäller också de undeställda som gärna skulle se en revolution där de bestämde. De två grupperna låser varandra. Det är därför mycket osannolikt att HPR kommer att förändras om den inte får ett seriöst, legitimt och kraftigt mothåll.

Ett sådant mothåll, till nytta för hela samhället, skulle kunna växa fram ur den fackliga rörelsen på samma sätt som var fallet i början av 1900-talet då arbetaren från att tidigare betraktats som omyndig byggde upp en respekt för sin röst. Processen beskrivs i Olle Josephsons bok ”Arbetarna tar ordet” [20]. Liknande berättelser finns från samma tid och andra grupperingar.

Något som liknar denna tidiga folkbildning och ”samtalskunskap” som Olle Josephson beskriver måste sannolikt uppstå i vår tid. Poängen med en sådan insats är att den liksom vid förra sekelskiftet handlar om en kombinerad frigörelse- och demokratiseringsprocess.

Processen illustreras tydligt i Inglehart och Welzels diagram. Man kan utan tvekan konstatera att dagens samtalsmönster är fast i algoritmiska formuleringar medan det nya arbetslivet, så som vi förstår det, har stort behov av analogiska formuleringar på samtidens frågor.

Detta kan förstås vara ett självuppfyllande cirkelresonemang. Den typ av seminarier som vi under närmare trettio år genomfört, och som lett fram till de resonemang som här presenteras, har stora likheter med de studiecirklar som startades i början av 1900-talet och som medförde en kunskapsutveckling genom vilken arbetarrörelsen kunde konfrontera överheten.

Det är våra erfarenheter från och förhoppningar på dessa samtal som gör att vi tror att något liknande kan hända igen. Det är kunskaperna från dessa samtal som vi använt i arbetet med organisationsfrågor i arbetslivet. Det är dessa kunskaper som gett oss anledning att skriva denna artikel. Så det är ett slutet tanke-system. Vi har redan ansatt det som skall bevisas.

Så, visst kan vi ha fel, men i så fall krävs det en del arbete för att lura ut var felet ligger. En sådan insats av våra skeptiker ser vi fram emot.

Noter

<1> Ronald Inglehart and Christian Welzel (2005): *Modernization, Cultural Change and Democracy*. New York, Cambridge University Press. 2. www.worldvaluessurvey.org

<2> Sörbom A (2005): *När vardagen blir politik*. Stockholm: Bokförlaget Atlas

<3> Detta är ett påstående som kan verka en smula kryptiskt och kanske inte något som läsaren behöver grubbla över. Det refererar till vad som den franske vetenskapsfilosofen Isabelle Stengers funnit vara en djupgående förändring i hela vårt tänkande som en följd av bland annat nobelpristagaren Ilya Prigogines forskning. Flera filosofer och forskare har presenterat liknande tankar. Se exempelvis Jantsch E (1980): *The Self Organizing Universe. Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution*. London: Pergamon Press

<4> Många debattörer hävdar att västländerna för närvarande genomgår en identitetskris. Den utveckling vi refererar till är således inte unikt svensk, men den tar sig förstås svenska uttryck.

<5> Smith R (2005): *The Utility of Force – The Art of War in the Modern World*. London: Penguin Books.

<6> Bergsten A (2009): *Fackets kulturkris – metaforer som organisationsterapi*. Stockholm: Dialoger.

- <7> http://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_mind
- <8> Lakoff G (2008): The political mind. Why You can't Understand 21st-Century Politics with an 18th-Century Brain.
- <9> Hardin G (1968): "The Tragedy of the Commons", Science, Vol. 162, No. 3859 (December 13, 1968), pp. 1243-1248
- <10> Ryden R (2009): Identitetsarbete – en förbisedd faktor för att förstå vår arbetsrelaterade ohälsa. Arbetspapper. Dösjebro: Ellerr konsult.
- <11> Processen har beskrivits genom intervjuer med arbetsterapeuter som drabbats av utmattningsdepression. Den finns redovisad i Hane M (2004): Rehabilitering av rehabiliteringskunniga. Åtta arbetsterapeuter berättar om sina erfarenheter. Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.
- <12> Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag
- <13> <http://ekonomistas.se/2009/10/19/bo-rothstein-reflektioner-angaende-ekonomipriset-till-elinor-ostrom>
- <14> Begreppet fordringsatser har formulerats av Willy Strzelewicz. Se Strzelewicz W (2001): De mänskliga rättigheternas historia. Stockholm: Ordfronts Förlag
- <15> Ostrom E (2009): Allmänningen som samhällsinstitution. Kristianstad: Arkiv förlag.
- <15> Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.
- <16> Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- <17> Bonabeau E, Meyer C (2001): Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business. Harvard Business Review May 2001, p 105.
- <18> Jämför förklaringen i Wikipedia: "... emergence is the way complex systems and patterns arise out of a multiplicity of relatively simple interactions. Emergence is central to the theories of integrative levels and of complex systems."
- <19> Wennberg B-Å, Bentell L (2010): Behovet av brukardriven kunskapsproduktion och kunskapspridning. Degerfors. Artikel till Samarbetsdynamik Open 2010. http://www.forskarbyn.se/Joomla_1/index.php?option=com_content&task=view&id=195&Itemid=158: Samarbetsdynamik AB
- <20> Josephson O (1996): Arbetarna tar ordet. Språk och kommunikation i tidig arbetarrörelse. Stockholm: Carlssons Bokförlag.