

Värderingar sitter inte i huvudet utan i språkandet

Bengt-Åke Wennberg

Värderingar är skapade av oss människor. De är både en mental konstruktion (finns i våra huvuden) och en social konstruktion (återfinns i samhällsdebatten). De ingår i det som kallas vår kultur, det vill säga i det språk vi använder och i de samtal vi är inbegripna i.

Genom att de förekommer i samhällets alla framställningar och vi själva använder dom blir de genom upprepad användning biologiskt förankrade i våra hjärnor. Vi människor bygger institutioner och organisationer som avspeglar dessa värden. Forskare börjar allt mer inse att deras teorier inte är objektiva – inte ens inom områden som naturvetenskap och matematik. Också forskarnas utsagor är formade av och avspeglar den kultur i vilken de används och skapats.

Under ett stort verksamhetsmöte med föredrag och arbetsgrupper hävdades i ett av inläggen att framgången man redovisade berodde på att man med de insatser man gjort hade "ändrat medarbetarnas attityder". Detta visades med hjälp av enkätresultat.

Då framställningen byggde på missförstånd både när det gällde hur man kan förstå begreppet "attityd" och vad som gör att värderingar är som dom är fanns det anledning att i denna artikel reda ut frågan närmare inför det fortsatta arbetet. Om man nämligen förmedlar att den framgång man fått beror på försöken att förändra attityder kommer de som vill göra detsamma att misslyckas. Helt andra insatser är sannolikt mer betydelsefulla och det är dessa som måste redovisas.

När det talas om att man skall få människor att ändra sin värdegrund eller påverka värdegrunden i en verksamhet så är detta därför naivt prat. Möjligheterna att på något signifikant sätt lyckas med detta är minima-

la. Däremot ändrar sig både kultur och värdegrund av de erfarenheter människor gör och de samtal de för om dessa. Om exempelvis våra direkta och konkreta erfarenheter av ett socialt samspel inte överensstämmer med så som det pratas om det uppstår förvirring. Det är vid dessa tillfällen, som det behövs nya konstruktioner, som är mer lämpade än de gamla.

Ett begrepp som verkar vara viktigt i detta sammanhang är "identitet". Genom de framställningar och berättelser, som finns i kulturen och genom våra samtal med andra, skapar vi oss en självbild.

I de svar som avges på exempelvis Inglehart och Welzels frågeschemor kan man avläsa hur de som svarar ser på sig själva. Självbilden måste vara sådan att den accepteras av viktiga grupper i omvärlden. Om så inte är fallet riskerar man att bli utstött och marginaliserade.

Därför återspeglar svaren inte bara individens syn på sig själv utan också dennes förväntningar och föreställningar om den kultur i vilken hon befinner sig.

Många forskare pekar i detta sammanhang på sambandet mellan individ och samhälle. Om individen känner att hon inte längre kan orientera sig i samhället och finna en plats eller om hon inte förmår agera på ett sätt som hon känner värdigt och i enlighet med hur hon vill se sig själv uppstår en flytande rädsla. Denna rädsla har inte sin

rot i personligheten utan i samspelet med den kultur man tillhör.

I många av våra samtal har vi funnit just detta. Samtidens ohälsa tycks vara kopplad till denna flytande rädsla. Man kan inte längre kan orientera sig i och finna sin plats i samhället. De offentliga samtalen upplevs motsägelsefulla och meningslösa. Detta påverkar inte bara hälsan utan de aktuella verksamheternas effektivitet eftersom man förlorar känslan av att det man gör har en mening. Man förlorar därmed också den nödvändiga koncentrationen på uppgiften.

När värderingsundersökningarna således pekar på så kraftiga förskjutningar i vår syn på oss själva som de gör så får detta allvarliga konsekvenser både för människors hälsa och samhällets välfärd. Den intresserade kan läsa mer om undersökningarna i Lindgren m fl 2005; Sörbom 2005 och Vestlund 2001. Resultatet av dessa undersökningar kan kortfattat sammanfattas enligt följande:

** Varken ledning eller medarbetare ser sig längre som en del i ett kollektiv. Ledarens eller ledningens framgångar stimulerar inte medarbetarna om dessa inte känner sig delaktiga i dem. Viktiga samhällsfrågor som en gång var nödvändiga att kämpa för – exempelvis kvinnlig rösträtt, yttrandefrihet, mänskliga rättigheter, likalön etc. – är "avklarade" och*

har förlorat sin tjusning och utmanar inte längre. Däremot är upprördheten över ojämlikhet, diskriminering, orättvisor, makt-missbruk, korrup-tion och exploatering lika stor som den alltid har varit. Man upprörs starkt över enskilda människoöden som exempelvis det faktum att ett barn i Vetlanda farit illa utan att socialnämnden har ingripit.

* Människor av i dag ser arbetet som ett verktyg för egen utveckling. Man motsätter sig moraliserande och godtar inte omedelbart auktorite-ters åsikter. Man anser sig kapabel att själv avgöra hur man skall gå till väga. Man har stark tilltro till den egna kompetensen. Man känner sig ytterst kapabel. Man vill kunna forma sin egen framtid.

* Dagens människa är inte egoist. Hon har ett stort engagemang för världen. Hon engagerar sig i män-niskor som hon känner och som hon finner autentiska, pålitliga och har ärliga avsikter. Hon ser det som fullständigt naturligt att se sig som en del i ett större sammanhang – i ett socialt system – men inte inord-nad i ett kollektiv. Hon inser också att resultat och förändringar endast kan uppnås i samarbete med andra. Hon har emellertid förlorat tron på

att förändringar kan åstadkommas med hjälp av överordnade beslut och riktlinjer. Hon kan därför känna maktlöshet inför vad som kan göras för att möta de stora förändringarna i ekonomin, klimathotet och den ex-ploatering och det förtryck som män-niskor utsätts för. Man skulle gärna vilja finna några att kroka arm med för att komma till rätta med sådana frågor men tviular på dem som det i dag är ”politiskt korrekt” att vända sig till. Detta bristande förtroende beror bland annat på att inställ-ningen till överheten har förändrats kraftigt.

* Den moderna människan behöver inte, och vill inte, bli motiverad och ”peppad”. Hon ser sig driven av egna inre krafter och inte av utifrån kommande stimulans. Hon värjer sig istället aktivt mot en sådan påver-kan eftersom hon alltmer förstår de försäljningstrix som används.. Hon vill inte ha och behöver inte någon som övervakar, belönar och bestraf-far henne för att hon skall ”förmås” att göra sitt jobb. Hon har liten nytta av och föraktar förmaningar om hur hon skall leva. Hon vill istället ha så-dan information som gör det möjligt för henne att själv handla konstruk-tivt och klokt. Hon vill och behöver

vara inblandad i och ha insyn i det som sker och som berör henne. Hon söker sig därför till situationer och grupperingar där hon kan vara en "insider". Hon känner också till spelreglerna för detta. Det är schysst att för egen del dra nytta av att man har unik information. Hon gillar emellertid inte att vissa fuskar sig fram och genom sin position tillåter sig att ta genvägar på andras bekostnad.

** För den moderna människan är handlandet etiskt laddat. Hon lägger stor vikt vid både sitt eget och andras omdöme. Hon söker sig till dom som visar sig kunna vara betrodda. Hon tappar förtroendet för personer vars omdöme hon tycker sviktar, som inte håller vad de lovar eller som inte lever upp till den moraliska standard de själva förfäktar. Hon kräver att få bli betraktad som en partner och vill absolut inte se sig – eller omtalas som – en "utbytbar kugge", en obetydlig student, en manipulerad konsument eller som någon slags ansiktslös stödtrupp som behövs för att rösta fram en ledare eller främja en viss ideologi. Protesterna mot resonemang där man ges sådana roller blir allt starkare.*

Vad säger värdegrundsundersökningarna oss egentligen?

När jag läser dessa undersökningar känner jag igen en diskussion som fördes redan på 1950-talet. I sin bok "The Human Side of Enterprise" som kom ut 1960 beskrev Douglas McGregor vid MIT Sloan School of Management i USA två typer av resonemang om ledning och management (McGregor 1966).

Den ena typen av resonemang kallade han för "Teori X". Dessa resonemang lät "som om" man inom management menade att människan av naturen var lat och ville undvika arbete. Det fanns underförstått i samtalen en stor risk att de fuskade eller gjorde fel om deras arbete inte följdes upp.

Det var med andra ord inte naturligt för dem att av sig själva göra vad som krävdes. De tog sitt ansvar bara om någon över dem kunde ställa dem till svars för eventuella försummelser. De flesta var inte kapabla att klara sig själva genom organisationens labyrinth. Deras karriär måste planeras och de måste "tas om hand" och "sörjas för" av en förstående och omtänksam ledning. För att bidra till det gemensamma bästa måste de stimuleras av väl avvägda program som gjorde att ett sådant ansvarstagande "lönade sig". De måste därför styras av belöningar och straff.

Managementböckerna var fulla av sådana resonemang och bekräftade därmed tron på att ordning och samordning var en fråga om individens relation till en överhet – en auktoritet. Man utgick i den organisatoriska diskussionen från att individen behövde denna överhet för att sätta normer och veta vad som var ”det rätta”, vad som var det önskvärda, hur man skulle agera och vad man skulle tro.

Douglas McGregor påstod aldrig att chefer och organisationsteoretiker trodde att det generellt förhöll sig på det sätt som jag beskrivit ovan. Han menade att chefer och ledare mycket väl kunde se att ovanstående resonemang inte stämde på enskilda personer och grupper och inte alltid heller på dem själva. Han menade bara att de resonemang man förde inom området management var fast i denna människosyn.

Han kunde se att sådana resonemang och de åtgärder som gjordes i enlighet med dem ofta ledde fel. Han formulerade då en annan typ av resonemang som vi känner igen från de värdegrundsunderökningar jag refererat till.

Han kallade dessa resonemang för ”Teori Y”. Douglas McGregor hävdade att resonemang med utgångspunkt från teori Y kunde vara minst lika rimliga och användbara på kollektivet ”underställda” som de som uttrycktes genom Teori X. Enligt honom så

borde teori Y medföra helt andra managementstrategier än teori X.

Det är väl tveksamt om människan innerst inne förändrat sig och sina värderingar i någon större utsträckning sedan 1950-talet. Det är däremot uppenbart att våra diskussioner om mänsklig samverkan, och hur vi talar om människan som organisatorisk varelse, alltmer kommit att förskjuta sig från Teori X till Teori Y.

Framväxten av en ”doxa”

När vi för ett samtal eller gör en framställning är både talare och mottagare beroende av att man kan fånga upp och förstå vad som sägs. Därför kan inga samtal och inga framställningar göras som inte utgår från något som inom retoriken kallas ”common sense”.

”Common sense”, som inom retoriken också kallas doxa, består av det mönster som man vanligen använder när man talar om de ämnen som tas upp. Tar vi utgångspunkt i detta så kan vi säga att värderingar är vad vi med tiden lärt oss värdera och vad omvärlden godtar som ”lämpliga” värderingar.

Samma sak med våra trossatser. Våra kunskaper och föreställningar om världen och varandra bestäms av vad vi lärt oss att

de skall vara och vad omvärlden beskriver och accepterar som riktigt och sant.

Värdegrundsundersökningar svarar således mer på frågan vad som är godtagbart att säga och hur man skall prata om ett visst ämne än vad vi egentligen innerst inne tycker och tänker. Även om vi kunde säga det skulle det inte bli begripet om det inte passade in i den doxa som kulturen erbjuder.

En doxa uppstår enligt retoriken således genom att varje individ i sitt samspel med andra individer bildar sig en uppfattning om vad "alla andra" tror och vet och gillar eller ogillar. Detta sker omedvetet och formar de egna svaren och föreställningarna.

Doxan visar sig i samtalet och är ofta osynlig för dem som samtalar. För dem är det naturligt att resonera så som man resonerar. De är infångade inom sin egen doxa.

Det är först när resonemangen lyfts upp och beskrivs – som i detta fall Douglas MacGregor gjorde med teori X och teori Y – som man blir medveten om att de resonemang man själv engagerar sig i skulle kunna låta på ett annat sätt.

Ett annat begrepp i retoriken är "patos". Patos är den känslomässiga kvalitet man sätter på dem man talar om. McGregor använder en sådan analys när han konstaterar att resonemangen låter "som om" man trodde något visst om människors natur. När man resonerar enligt Teori X låter det

som om människor i allmänhet var lata, ville undvika arbete osv. När man resonerar enligt Teori Y låter det som om människor i allmänhet var inställda på att ta ansvar, engagera sig i arbetet osv. För en person som sätter en heder i att ta ansvar och göra ett bra arbete är det därför kränkande att bli omtalad inom ramen för teori X.

Ett exempel:

När man för några år sedan ville få igenom en lagstiftning om krav på sjukintyg från första sjukdagen förde man diskussionen enligt en doxa som knöt an till teori X. Lagstiftningen motiverades av att det fanns människor som var ansvarslösa. Många kan tänka sig att fuska.

Detta påstående är förstås kränkande för den stora majoritet som verkligen inte vill se sig som fuskare. När ministern i ett offentligt samtal hör att de resonemang hon för kan uppfattas stötande byter hon position för att rädda ansiktet.

Hon hänvisar då till att många personer är rädda, ovilliga, oförmögna etc. att ta upp saken med sin arbetsgivare och att denne därför av omsorg om arbetstagaren måste ta initiativ så att en eventuell långtidssjukfrånvaro skall kunna undvikas. Men detta "patos" gör naturligtvis inte saken bättre.

Ingen vill väl se sig som vanmäktig och försvarslös och utan kraft att ta upp sin egen situation med berörda personer.

Om man följde Teori Y skulle man istället i resonemangen utgå från att människor är kapabla att själva ta ställning till och väga arbetets krav gentemot sina egna. Man skulle då antaga att den sjuke i samarbete med sina anhöriga, med vänner och förtrogna och dem man har kontakt med i sjukvården tar de initiativ som krävs för att undvika ständigt återkommande sjukfrånvaro.

Om personen eller de som personen samarbetar med imisslyckas med detta skulle man självklart ta kontakt med arbetsgivaren och lösa frågan med denne. Man kan då räkna med att arbetsgivaren gör sitt bästa för att lösa den uppkomna situationen och inte i onödan ställer till trassel för individen.

Vi tar inte här ställning till vilket resonemang som är mest lämpligt i det aktuella fallet. Poängen med att beskriva samtalen utifrån begreppen "doxa" är att det därmed blir möjligt att höra skillnad på "hur de låter" i det ena och i det andra fallet. Vad som således är helt uppenbart från de värdegrundsundersökningar som gjorts är att den självbild som människor berättar om att de har – och vill ha – är helt annorlunda än den doxa som var vanlig på Douglas McGregors tid. Denna självbild är nu så etablerad att den närmast kan betraktas som en norm.

Det finns därför i dag en uppenbar diskrepans mellan de resonemang som vanligen förs och som liknar teori X och de resonemang som människor själva finner rimliga att föra om sig själva och som liknar Teori Y.

Vi hatar att bli kategoriserade

Douglas McGregor inspirerades mycket av en av vår tids mest kända psykologer – Abraham Maslow. Denne gjorde en intressant observation i samband med sitt arbete som psykolog (Maslow 1968). Han upptäckte att vissa människor, som han kallade självförverkligande, hatade att bli kategoriserade.

Det spelade ingen roll hur väl man i samtalet försökte dölja sin kategorisering. De berörda "hörde den" genom det sätt man samtalade med och om dem. De fångade intuitivt upp doxan. Självförverkligande personer stördes av sådana resonemang.

I en värld där det uppfattas naturligt att inte vara självförverkligad och att samtala i vertikala kategorier, det vill säga att någon tar ansvar för, bestämmer över och leder oss så upplevdes Douglas McGregors Teori Y som udda och främmande. Man kunde visserligen hålla med om att man själv i vissa stunder var "självförverkligad" och hörde till teori Y men var å andra sidan övertygad

om att många, kanske till och med de flesta, andra borde kategoriseras som Teori X.

Det intressanta med värdegrundsundersökningarna är att de visar att gränsen mellan dessa personer har förskjutits. Allt fler upplever sig som självförverkligade och ser detta som naturligt. Allt färre finns kvar i den gamla föreställningen om individens beroende av auktoriteter.

De ser sig inte längre som enbart utförare och underlydande. Värdegrundsundersökningarna visar således hur man i allmänhet vill bli samtalad om och vilken doxa och topik som man då uppfattar som rimlig. Detta betyder i praktiken att många av samhällets institutioner som formats utifrån värderingar som bygger på Teori X, och där det setts som naturligt att människor som enskilda individer är oförmögna att ta eget ansvar och värna om sina intressen, förlorar i trovärdighet.

När representanter för sådana institutioner för fram sina budskap och använder den doxa som var lämplig när de en gång grundades uppfattas deras tilltal som kränkande av den moderna människan.

Framställningar från sådana institutioner och från ledningar som utgår från Teori X uppfattar de berörda instinktivt som att de är kategoriserade som "no good", förtryckare, utförare, valboskap, konsumenter, okun-

niga eller underlägsna etc. Eftersom de inte duger som de är så skall de "fås att..." ändra sig. De förslag som läggs fram bygger på att de måste göra sig beroende av en överhet och böja nacken inför dennes beslut och åtgärder. De förstår att deras åsikter och synpunkter inte kommer att höras eller beaktas eftersom de grupper som för fram dem är fångade i en doxa i vilken de inte är respekterade att föra sin egen talan.

De känner sig därför kränkta, diskriminerade och utestängda trots att allt vad som sägs och alla resonemang som förs egentligen inte skiljer sig från vad man alltid sagt och så som man alltid resonerat. De upplever instinktivt en klyfta mellan den doxa som styr samhällsutvecklingen och de resonemang som utåt sett förs av de tongivande institutionerna. De förstår också att om denna utveckling får fortgå så kommer de att förr eller senare att drabbas.

Om individualiseringen får pågå hejdlöst kommer de själva att tvingas ordna för sig själva. Ingen kommer att fixa för dem när de blir sjuka, gamla, arbetslösa eller drabbas av maktspelet. Den trygghet som tidigare var ett skyddsnät på till följd av användningen av Teori X har därmed rämnat. Individualismen och framväxten av Teori Y – som var en så god sak – har blivit ett hot.

Att bryta en olämplig doxa

Frågan är förstas hur man kan bryta denna olyckliga utveckling. Det är först och främst viktigt att konstatera att det inte går att vrida klockan tillbaka. Individuationsprocessen sträcker sig över århundraden. Den innebär att individen successivt lösgör sig från barndomens och släktskapets bindningar. Hon utvecklar en allt bättre förmåga – ofta med hjälp av bilder och språk – att etablera en gräns mellan sig och omvärlden.

Denna förbättrade gränsdragning mellan tankar, drömmar och fantasier och en extern fysisk verklighet har lett till att nya generationer, i allt högre grad än sina föräldrar, ser sig som självständiga fysiska enheter skiljda från omvärlden och andra människor. Människan blir ett allt tydligare jag för sig själv och andra. Hon blir med tiden allt mer självständig och friständig. Denna kulturella utveckling kan inte stoppas eller hejdas även om den skapar allvarliga sociala störningar och problem.

Vad som emellertid kan göras är att gemensamt närmare utforska och formulera vilka resonemang som i dag kan och bör föras utifrån vad vi i dag vet om människan, hennes sociala tillvaro och de erfarenheter vi gjort om bra och dåliga samarbetslösningar. Varje institution kan ta ett omtag och i och genom samtal omformulera sin

egen doxa och finna ett nytt och mer konstruktivt sätt att samtala om sina verksamhetsfrågor och samtidens svåra frågor. Ett förslag till alternativa resonemang som är förhandlingsbara, om man krokar arm och står rygg mot rygg, finns i vår rapport 124. ”Partnerskapande ledning”.

Litteraturreferenser

McGregor D (1966): Företaget och människan. Stockholm: Beckmans

Lindgren M, Lüthi B, Fürth T (2005): The MeWe generation. Stockholm: Bookhouse Publishing..

Maslow A H (1968): Towards a Psychology of Being. New York: Van Nostand Reinhold Company

Sörbom A (2005): När vardagen blir politik. Stockholm: Bokförlaget Atlas.

Vestlund G (2001): Global livssyn på väg. Sjuhäradsbygden: Bilda förlag.