

## Konsten att förstå det kollektiva handlandet

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Att ha ett företag som heter Samarbetsdynamik AB förpliktigar. Namnet anger vad vi yrkesmässigt varit intresserade av. Men vi har med tiden allt mer förstått att resonemangen om individuellt och kollektivt handlande blandas samman och går i varandra på ett sätt som är mycket förvirrande. Vi upplevde samma svårighet när vi skulle förklara användningsområdet för en apparat som hade uppfunnits för att mäta bärkraften hos betongpålar. Historien om den illustrerar problemet.

Apparaten registrerade på ett oscilloskop trycket i pålen under slagning. Kurvorna var för en utomstående betraktare helt obegripliga. Experterna kunde "läsa" dem eftersom de genom erfarenhet på ett ungefär visste hur de skulle se ut under olika omständigheter. För en "vanlig" person var detta nästan omöjligt. Vi som skulle lära ut tekniken – fick maximalt ta en enda kursdag – stod inför ett problem. Hur kunde man göra det?

Problemet löstes när vi förstod att apparaten mätte två olika stötvågor. En som kom uppifrån och en annan som kom nedifrån. Vad man såg på oscilloskopet var summan som blev ett enda blurr. Om dessa två vågor separerades så blev analysen självklar och lätt att förstå och omsätta i bärkraft.

Samma problematik verkar existera i de diskussioner och analyser som görs om arbetsorganisation och ledning. Man blandar i dessa ihop två helt skilda fenomen. Kan man bara urskilja och separera fenomenet "kollektivt handlande" från de övriga fenomenen så klarnar många av de arbetsorganisatoriska frågeställningar vi brottats med under närmare trettio år.

### Principalteorin

Problemet med kurvan på oscilloskopet var att den visade ett skeende som samtidigt bestod av flera olika fenomen. Samma problem möter vi inom ämnena ledarskap och arbetsorganisation. Det som beskrivs är ofta en konsekvens av många olika skeenden men det behandlas som om det bara handlade om ett enda fenomen. Ett konkret exempel kan illustrera detta.

Professorn i statskunskap vid Göteborgs Universitet, Bo Rothstein, har under senare år tillsammans med ett stort team medarbetare och omfattande finansiellt stöd intresserat sig för "Quality of Government". Vi skall här inte diskutera hans resultat utan de förgivettaganden och den underliggande modell hans resonemang och mätningar bygger på. Vi kallar den "principalmodellen". Vi tolkar hans modell ungefär så här:

*Verksamheten, vare sig det handlar om en stat eller ett företag, är ett socialt system som bland annat har till uppgift att framställa "nytta". I statens fall är "nyttan" att skapa välfärd och en stark ekonomi för medborgarna. I ett företag är "nyttan" att täcka*

*marknadens behov genom att producera goda varor och tjänster och möjliggöra att företags investerare och ägare kan få avkastning på sina insatser och sitt kapital.*

*Ledningens uppgift är att "forma", organisera och ordna verksamheten så att denna nytta uppstår. Bo Rothstein väljer att mäta "nyttan" av statligt "Government" i termer av ekonomisk, social och psykologisk välfärd för statens medborgare. I företagsekonomi väljer man vanligen att mäta "nyttan" i termer av vinst och avkastning till dess aktieägare.*

*Government/Ledning är den överhöghet som existerar i verksamheten och som har tilldelats speciella befogenheter att påverka den. Rothstein kallar de personer som representerar denna överhöghet för "principaler". Principaler kan alltså vara ägare, demokratiskt valda politiker, personer utsedda som ledare av olika kollektiv etc. Principaler kan också i vissa fall vara för oss andra osynliga aktörer som på olika sätt skaffat sig inflytande över verksamheten.*

*Principalerna ses som ansvariga för vad som sker i verksamheten. Man antar att de genom att frivilligt ta på sig detta ansvar har någon form av eget intresse av att göra detta. De förväntas således dra fördel, och känna tillfredsställelse, av om det går bra och personligen känna besvikelse över att det går dåligt.*

*Principalerna görs också ansvariga för vad som sker i verksamheten och för de konsekvenser som verksamheten medför i omvärlden. Om principalerna är kända kan de, om det går dåligt, det vill säga att resurserna de förvaltar förlösas eller medarbetarna/medborgarna får dålig livskvalitet, riskera att avsättas, förlora sin position, bli bestraffade, uteslutna, marginaliserade etc.*

Det finns naturligtvis en mängd andra liknande "modeller" som både liknar och avviker från den som beskrivs ovan och som Rothstein använder. Vi har valt just denna modell därför att dess huvuddrag ständigt återkommer i det offentliga samtalet och i olika analyser. Man kan nästan påstå att det är den enda som förefaller ha betydelse.

Resonemanget definierar verksamheten, och därmed också alla dess medarbetare, som **ett instrument** för principalgruppernas intresse, konkurrens, inflytande och dominans. Att det skall vara så upplevs av de flesta som helt naturligt.

De medagerandes upplevelse av att vara ett instrument för någon annans intention förstärks av att principalerna, med hjälp av olika åtgärder som exempelvis lagar, regelsystem, hot och belöningar, formar och "skapar" den verksamhet som de utifrån sin subjektiva uppfattning ser som angelägen. De handlingar man som enskild medverkande i det sociala systemet känner sig tvingad att utföra kan då ibland gå på tvärs mot vad man själv och andra uppfattar som rimligt och rätt.

## **"Locus of control"**

På slutet av 1900-talet väcktes intresset för människans socialitet och behovet av att bättre utnyttja människans alla resurser i arbetslivet. Då introducerades också begreppet psykosocial arbetsmiljö. Man ansåg att en av de viktiga psykosociala arbetsmiljöriskerna, och en faktor som minskade arbetsmotivationen, var att medarbetare i vissa fall

kunde uppleva sig som instrument för andras vilja och därmed som "offer för omständigheterna". Vi introducerade då begreppet "professionell aktör" för att markera betydelsen av att ta hänsyn till behovet av att skapa arbetsformer som hedrade individens önskan om autonomi och självständighet.

Våra påståenden byggde på en teoribildning som kallades "locus of control" som från början avsåg att belysa förekomsten av depression.<sup>1</sup> Denna teoribildning hävdade att psykisk och social hälsa grundade sig i att människor upplever sig som sina handlingars ursprung. En deprimerad person gör inte det utan förlägger skälen till att man handlar som man gör utanför sig själv.

Man kunde anpassa denna teori till arbetslivet på så sätt att personer som i arbetet förlade "locus of control" utanför sig själva tappade sin självkänsla och sin identitet och riskerade att få psykiska problem. Ett vanligt uttryck var att arbetaren tog av sig huvudet i omklädningsrummet för att sätta på sig det när man gick hem. Man kunde också konstatera att först när arbetaren upplevde att "locus of control" fanns hos denne själv var denne också kontaktbar i meningen att man kunde ändra sitt beteende av egen kraft. Först då kunde man räkna med medarbetarens aktiva medverkan i olika arbetsorganisatoriska förändringar.

Vi finner i ovanstående arbetsorganisatoriska resonemang den sammanblandning mellan olika fenomen som gör frågan komplex och förnuftsmässigt svårgripbar. Varje människa, trots att hon skulle kunna agera på en mängd olika sätt *väljer* ofta att vara ett instrument för andras vilja och kan delta med stor entusiasm i den ordning som är en konsekvens av ett kollektivt handlande.

Vi kan exempelvis på film se barnen vid förra sekelskiftet stå upp i bänkarna tysta och stilla i skolan och hälsa läraren välkommen innan de sätter sig ner. Vi kan föreställa oss visiteringen i ett militärt logement under den tid man gjorde lumpen. Överkasten skulle vara sträckta utan ett enda veck. Vi kan beundra den enorma koordinationen vid massuppvisningarna vid olympiadens öppnande i Peking. Vi återfinner i dag samma koordination vid militärparaderna i Nordkorea.

Den samverkan vi då ser är en konsekvens både av människors självständiga val och av deras underordning. Människan kan således uppenbarligen både se sig som ett instrument för principalernas vilja och ändå se sig som självständig och autonom. En viktig fråga för arbetsorganisationsforskningen har därför sedan länge varit hur principalerna skall ordna det organisatoriska arbetet så att man maximalt kan dra nytta av båda dessa mänskliga resurser. Hur kan man hedra den enskilda människans kreativitet, självständighet, omdömesförmåga etc. samtidigt som man uppnår maximal effektivitet i den gemensamma insatsen?

---

<sup>1</sup> **Locus of control** är ett begrepp inom psykologin som refererar till föreställningar om vad som orsakar önskade och oönskade konsekvenser i livet. Begreppet utvecklades av Julian B. Rotter 1954, och har sedan dess blivit en viktig aspekt av studier av individuellt beteende. En särskild betydelse har begreppet fått när det gäller depressioner och det som kallas inlärdd hjälplöshet. Se [http://en.wikipedia.org/wiki/Locus\\_of\\_control](http://en.wikipedia.org/wiki/Locus_of_control)

Nästan alla arbetslivsforskare ägnade sig under sista hälften av 1900-talet åt denna problematik. När vi i dag i efterhand går igenom våra egna och andras texter från 1960 och framåt så finner vi att alla dessa nästan uteslutande behandlar just denna fråga. Förslagen till lösning är många. Ibland fungerar de. Men ibland inte alls. Hyllmeter efter hyllmeter har producerats. Litteraturen är full av motsägelser och oklarheter – även om många praktiker, precis som experterna på kurvorna på oscilloskopet, klarar av att intuitivt förstå vad det är man observerar.

Ett konkret exempel kan illustrera vad man grubblat över.

Så här svarar Jan Andersson som var projektledare för det så kallade TPU-projektet på SSAB Tunnpått på frågan varför han tror att just han valdes ut som projektledare för detta.

*"Under mig på Media på SSAB Tunnpått fanns en gubbe som byggde flygplan, en annan som på fritiden drev en tvättanläggning, en som hade en husfirma och byggde hus och en som hade abstrakt matematik som hobby. Ingen av dem fick hämta ut verktyg från förrådet utan att fråga mig om lov och få en rekvisition. Jag tyckte det var ett enormt slöseri med mänskligt kunnande och kapacitet. Det insåg min dåvarande chef och gav mig jobbet".*

## Diskursens makt

Till skillnad från ett strikt naturvetenskapligt resonemang, som beskriver sådant som inte kan vara på annat sätt än som det faktiskt är, så handlar beskrivningar av organisatoriska förhållanden och samverkan om förhållanden som genom en förändrad mänsklig insats skulle kunna vara på annat sätt än de är. De beskrivningar vi gör kan vara rimliga men är inte därmed universellt "sanna". Denna osäkerhet är en direkt konsekvens av människans autonomi och kan inte elimineras.<sup>2</sup>

Rothstein refererar i sina analyser till teorin om kollektivt handlande som säger att människor inte bara handlar utifrån egna intressen och behov utan också i förbluffande hög grad handlar med utgångspunkt från hur de **tror** andra kommer att handla. Denna tro styrs och påverkas av de diskurser/samtal som pågår människor emellan. Vad man i resonemangen om mänskligt beteende måste utgå från är således inte hur det "är" utan den "diskurs" – det vill säga underliggande resonemang – som förs i samhället och som påverkar människors föreställningar om varandras framtida handlande.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Samma osäkerhet har under det senaste halvsekleket också observerats inom naturvetenskapen i bland annat kaosteorin. Man konstaterar där att detta innebär att man inte kan anta förekomsten av lineära orsakssamband och lagbundenheter. Utfallet är alltid osäkert. Man brukar därför skilja mellan komplexitet och komplikation. Orsak-verkan-relationer kan vara komplicerade och svåra att beräkna men de har alltid ett svar. Komplexa och icke lineära relationer är per definition sådana där utfallet inte exakt kan förutses.

<sup>3</sup> Diskurs (latin: discursus, "springa till och från") är ett begrepp som används något olika. Vi använder det här för att beteckna olika typer av resonemang som vanemässigt och regelmässigt används av olika aktörer och grupper för att belysa olika frågor som är av intresse för dem och som man utifrån kan observera och i förekommande fall teckna ner.

I de samtal som förs finns implicita krav – så kallade fordrings-satser – som man som medlem i ett socialt system måste underkasta sig om man inte vill bli utesluten ur systemet – och även om man själv inte delar de uppfattningar och syften som uttrycks. Genom att vissa resonemang på detta sätt bekräftas i det kollektiva handlandet så kommer människor att handla **som om** de förgivettaganden som styr diskursen är en naturlag.

Rothsteins utgångspunkter som vi redovisade i inledningen omfattas numera av en stor majoritet. Även om man ogillar att det är så, så uppfattas förväntningarna trots allt som "naturliga" och "rimliga" av människor i allmänhet.

Vi har valt principalteorin för att denna definierar ett specifikt förhållande mellan ledning, government, medarbetare/ medborgare och verksamhet som återfinns i de flesta analyser och diskussioner om arbetsorganisatoriska frågor. Detta förhållande ställer krav på de medverkandes underordning. De tvingas placera "locus of control" utanför sig. Då dagens människor emellertid allt mer också ser sig som fria, självständiga och autonoma individer så upplevs detta ofta frustrerande och otillfredsställande.

Upplevelsen av att vara ett instrument för andras vilja, och därmed ge upp sin egen "locus of control", förstärks av att principalerna, med hjälp av olika åtgärder som exempelvis lagar, regelsystem, hot och belöningar, formar och skapar den verksamhet som just de ser som angelägen. De handlingar man känner sig tvingad att utföra kan då gå på tvärs mot vad man själv och andra uppfattar som rimligt och rätt.

Frustrationen gör att individerna påverkas negativt och att de därför inte alltid följer de fordrings-satser som gäller utan istället engagerar sig i beteenden som präglas av flykt eller aggression. Eller – ännu värre – de engagerar sig i mot samhället rent destruktiva handlingar.

Ett aktuellt exempel kan illustrera detta förhållande:

Alliansregeringen har genom olika åtgärder främjat "kognitiv beteendeterapi" på bekostnad av "psykodynamiska behandlingar" eftersom arbetsmarknadsministern Ulf Kristensson tror att detta kommer att underlätta människors återgång i arbete och minska "utanförskapet". Därmed kan han fullfölja alliansregeringens mål med "arbetslinjen".<sup>4</sup>

Även om Kristenssons analys ifrågasätts, och även om man till och med kan hävda att prioriteringen är olämplig även för alliansregeringens eget mål, så förutsätts att de i verksamheten deltagande individerna **underordnar sig** "makten" och ställer in sig i ledet. Den praktiska, och kollektiva, tillämpningen av principaltänkandet medför därmed att människan också fysiskt blir ett offer för de omständigheter som principalerna skapar. Så behöver det inte vara, men så blir det.

---

<sup>4</sup> Detta beskrivs i radioprogrammet Kaliber, <http://sverigesradio.se/sida/sok.aspx?q=kaliber+p1>, som både redovisar vilka åtgärder som Ulf Kristensson gjort som favoriserar KBT och de uppföljningar som visar att dessa inte haft effekt på återgången i arbete.

## **Myten om den goda ledningen**

Den svaga punkten i principalteorin är att den förutsätter att det vore möjligt för principalerna och deras underställda att gemensamt väl förvalta resurserna och därmed skapa god livskvalitet för alla berörda.

Om principalerna bara kan fås att acceptera denna utgångspunkt. Om principalerna bara tar vederbörlig hänsyn till existerande kunnande och om de vore opartiska, goda och kloka så skulle verksamheten präglas av framgång och välmående hos dess medarbetare och alla andra berörda.

Detta antagande håller uppenbarligen inte. Principalerna är av samma skrot och korn som alla vi andra. De kan styras av karriärism, maktbegär, egenintresse, fördomar, bristande verklighetsförankring etc. De kan slå dövörat till för protester och sakliga resonemang. De kan, precis som Ulf Kristensson, visa sig ha helt fel.

Därför krävs enligt Rothstein den forskning om Quality of Government (QoG) som han engagerar sig i. Genom att hans institution sätter Government under lupp kan man enligt honom då utifrån en forskningsposition påverka principalernas agerande. Men då har han bara placerat ytterligare en principal över de andra och problematiken med "locus of control" kvarstår.

Vi menar, till skillnad från Rothstein, att det snarare är den ensidiga och dominerande bilden/diskursen om principalernas makt och överhöghet som är den kritiska faktorn. Det är denna allmänt vedertagna föreställning som, genom att den styr det kollektiva handlandet, riskerar att skapa motsättningar, frustration, fysiskt lidande, fattigdom och konflikter. Det är denna diskurs som måste kvalificeras och preciseras. Först då blir det möjligt för människorna att också mentalt återta "locus of control". Först då kan också det kollektiva handlandet ändras.

## **En förflyttning av fokus**

Det som ställer till problem i principalteorins logik är den ensidiga fokusering på principalernas agerande, syften, strategier, påverkansmöjligheter etc. som vanligen är en konsekvens av teorin. Vad principalerna gör är förstås inte oviktigt men det kollektiva handlandet har också stor betydelse. Vill vi förstå arbetsorganisatoriska frågor och vilka åtgärder som är konstruktiva måste därför enligt vår uppfattning fokus för resonemang och analyser flyttas från principalerna och deras relationer till sina underställda till det kollektiva handlandet som sådant. Det ena måste separeras från det andra.

Vi möter här samma problematik som var aktuell när människan tvingades acceptera att det var solen och inte jorden som var centrum för planetsystemet. Det var självklart fullt möjligt att fortsätta att använda de gamla tabellerna och navigationsprinciperna men i takt med att världen växte blev de allt mer svårbegripliga och beräkningarna allt mer komplicerade. Att acceptera den heliocentriska bilden innebar ett språng framåt i kunskapsgenereringen och i den mänskliga utvecklingen.

Kollektivt handlande är enklast att förstå utifrån det förhållandet att människan är ett flockdjur och därmed under årmiljonerna utvecklat en speciell socialitet som inte före-

kommer hos andra arter. Denna nya ansats beskrivs i en rapport vi skrivit tillsammans med FMLOPE.<sup>5</sup>

### **Det kollektiva handlandets natur**

Kollektivt handlande är obestämt och evolutionärt. Detta betyder att utfallet inte exakt kan förutses, även när man tror sig ha tillgång till fullständig information. Samtidigt kan utfallen inte bli vad som helst. De begränsas av de förutsättningar som gäller – men vilket alternativ som dyker upp kan man inte alltid vara säker på eftersom varje individ är fri och autonom.

Även om varje individ är autonom så gör hon klokt i att inordna sig i det kollektiva handlandet – just därför att hon är ett flockdjur. Flocken innebär en trygghet men också en begränsning. Man är "fast" i det mönster som skapas. Enskilda inblandade individer kan då känna sig vanmäktiga genom att man inte på egen hand kan åstadkomma det samverkansmönster man ser som konstruktivt. Man kan ta sig ur destruktiva mönster först när man gemensamt förmår skaffa sig kontroll över skeendet. Alltså genom att samarbeta. Det är detta fenomen vi beskriver i rapporten.

Det kollektiva handlandet kan – när det fungerar organiserat – liknas vid skeendet i en svärm eller ett stim. Kontrollen av mönstret sker inifrån systemet självt. Alla ingår i systemet och bidrar till detta. Mönstret växer fram med tiden och är en direkt konsekvens av den sociala praktik som etableras av deltagarna. Med "social praktik" menar vi då de "vanor" man med tiden upparbetat inom systemet och som i sin tur förstärks av de diskurser som man gemensamt använder sig av.

För att få kontroll över mönstret räcker det således inte med att utöva hierarkisk makt. De medverkande måste själva och individuellt "läsa" de andras beteende och förstå vilket bidrag av dem som både kort- och långsiktigt kan vara konstruktivt. För att framgångsrikt klara detta måste de i grunden inte bara förstå vad som behövs för att nå ett önskat resultat utan också de samarbetsprinciper som måste gälla. Det ena måste separeras från det andra.

### **Evolution sker som interaktion**

Då människan är ett flockdjur kommer samverkansmönster att läras och återskapas genom självreflektion och genom den mekanism som inom biologin har kallats autopoiesis. Autopoiesis beskriver hur levande varelser har resurser att genom en speciell typ av anpassning till omvärlden återskapa och avbilda sig själva och de mönster man som art behöver för att överleva.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> FMLOPE (2012): Samarbetsfenomenet. Under tryckning.

<sup>6</sup> Begreppet har använts och formulerats av H R Maturana, F J Varela och N Luhmann för att beskriva denna specifika egenskap hos olika levande sociala system.

Vanligen liknar mönstren sådant som individerna känner till sedan förut och därför anpassar sig till. Specifika mönster premieras inte för att de är till nytta för arten utan för att de av de individer som deltar upplevs kända, inövade och praktiska. Den kritiska förmåga som styr evolutionen på flocknivå är alltså inte riktad mot ändamålet med det kollektiva handlandet utan mot de erfarenheter av själva "samarbetet" som det kollektiva handlandet erbjuder de som deltar. De enskilda individer som bäst passar in i de samarbetsmönster som tillämpas, och som bäst kan medverka just i dessa mönster premieras.

Evolutionen, det vill säga nya mönster, uppstår när denna återskapande förmåga av någon anledning störs. Ibland kan då de mönster som växer fram bli helt nya och något som aldrig tidigare skådats. Detta är en särskild process som utvecklingspsykologerna kallar "samtidig utveckling" och som är själva grunden till förändring av det kollektiva handlandet.

## **Människans socialitet**

Grunden för socialiteten är den empatiska förmåga som finns hos alla primater. Empati är en rent känslomässig reaktion och är en nedärvd egenskap. Empati är därför en viktig förutsättning för allt mänskligt liv. Vi kan förtränga den och blockera den men den kan inte utsläckas. Empatin bildar i sin tur grunden till det utvecklingspsykologerna kallar sociokognitiva förmågor vilka under vår existens utvecklats i och av människan.

Liksom empatin är dessa förmågor nedärvda och kan blockeras och förträngas men inte utsläckas eller elimineras. Genom att människan har utvecklat ett språk blir dessutom dessa sociokognitiva förmågor särskilt effektiva och en viktig del av varje människas liv.

De sociokognitiva förmågorna är

- Delad intentionalitet (theory of mind)<sup>7</sup>
- Delad uppmärksamhet - pekandet och avläsandet av vad andra ser
- Uppfattning av spelregler – förpliktelser, påbud, förbud, tillåtelser
- Definition av aktörsoberoende roller och föremål
- Reciprocitet – att kunna se sig själv i den andre

Det samspel som är en konsekvens av dessa förmågor inkluderar visserligen i en del fall de personer som uppfattas som principaler. Men villkoren, och därmed användningen av ovanstående förmågor, för samarbetet med just dem, är desamma som för samarbetet med alla andra medverkande. Detta gör att samarbetsfenomenen kan skiljas från de instrumentella överväganden som är själva grunden i principalmodellen. Man måste alltid ta hänsyn till bägge dimensionerna. Men var för sig. Problemet har varit att man hittills har blandat samman dem.

---

<sup>7</sup> Theory of mind är ett begrepp som ofta används för att beskriva autism. Det betyder att vi människor har förmåga att föreställa oss både att andra tänker och hur de tänker om olika situationer vi gemensamt deltar i. Autister verkar ha stora begränsningar i denna förmåga.



Den frustration som uppkommer i en verksamhet uppstår just på grund av att det är minst två olika problemställningar som måste behandlas och åtgärdas på var sitt sätt – trots att de ofta i praktiken är sammanväxta. Åtgärder som är lämpliga för den ena kan då försvåra och komplicera den andra. Därmed blir det inget av något.

Vi planerar att i olika kompletterande texter till FMLOPE-rapporten illustrera hur särskiljandet av resonemang om kollektivt handlande kan göra organisatoriska skeenden mer begripliga, effektiva och hanterbara. De områden vi planerar att belysa är bland annat:

- Förbättrad konkurrenskraft genom ökad samverkan i industriföretag
- Psykosocial arbetsmiljö och stress
- Välfärdstjänsters legitimitet och kvalitet
- Lokal ekonomi, närdemokrati och lokal utveckling
- Fackligt arbete
- Alternativ till medarbetarenkäter
- Samverkansavtalen
- Brister i universitets- och skolutbildningen
- Trafikantutbildning
- Framväxten av innovationssystem
- Nya metoder för den kvalitativa forskningen om sociala system