

# Partnerskapande ledning

en trygghet för alla  
i vår komplexa och ovissa värld

Bengt-Åke Wennberg



Abonnemangsrapport 124  
Maj 2007

# Partnerskapande ledning

## En trygghet för alla i vår komplexa och ovissa värld

av Bengt-Åke Wennberg

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida

ISSN 1102-4615 no 124, Maj 2007

ISBN 91-85017-26-4

Presentation av författaren samt möjligheter till dialog  
med och frågor till honom finns genom vår hemsida  
[www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)

Rapporten finns i inbunden form. Beställningar av denna och andra  
rapporter kan ske på hemsidan men också direkt från:

Samarbetsdynamik AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121

Epost: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)

Omslagsbild från penfold och haveeseen på [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Tryckt av MediaGraphic AB,

Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg, tel 031 335 85 40

Epost: [info@mediagraphic.se](mailto:info@mediagraphic.se)

© Samarbetsdynamik AB 2007

# Innehåll

Om denna rapport	3
Ledning i otakt	9
Den professionella aktören	17
Den utvidgade kompetensen	23
Har dagens samtal om ledning blivit meningslösa	33
Konsten att undvika hyckleri	39
Hierarkins roll i samarbetet	49
Det sociala kapitalet	55
Om absolut och proceduriell rättvisa	61
Det finns inget paradigmskifte	67
Samförståndets språkliga natur	71
Flytten till en systemisk topik	73
Den vanemässiga aspekten av samtal och kommunikation	77

Ohälsa som en följd av individuationsprocessen	83
Friständighet, jämställdhet och partnerskap	87
Från vertikal lojalitet till horisontell solidaritet	89
Partnerskapandets överenskommelser	93
Deltagare	105
Litteraturreferenser	107
Rapporter från Samarbetsdynamik som också belyser innehållet	111
Appendix 1 – Inspel från Rafael Pimenta och Mårten Salander, Sententia	113
Appendix 2 – Bidrag från Sten Bornberger Dankvardt, Småföretagsenheten, Arbets- och Miljömedicinska kliniken, Universitetssjukhuset Örebro	119

## Om denna rapport

Vårt sista abonnentmöte i vårt kunskapsabonnemang hölls den 14.12.2007 och temat formulerades utifrån en känsla av frustration. De resonemang som fördes om ledning och ledarskap kändes ofta meningslösa och missvisande. De åtgärder som gjordes för att anpassa verksamheter till dagens moderna krav uppfattade vi ofta som malplacerade och olämpliga.

Inte för att det som ledningen vill uppnå är olämpligt eller feltänkt. Inte heller för att ledningens resonemang är ologiska och utan trovärdighet. Inte för att förändringen skulle vara omotiverad. Och inte för att det saknas goda exempel där man gjort likadant.

Det vi störs av är *hur* man påstår sig kunna genomföra förändringen och den betydelse man lägger i ”*gott ledarskap*” för att göra detta. Vi finner att det i många av dessa resonemang finns en inbyggd och allvarlig motsägelse. Man konstaterar å ena sidan att medarbetarna måste vara delaktiga och engagera sig i förändringsarbetet medan man samtidigt genom det sätt som man agerar kränker deras identitet som professionella aktörer. Detta ville vi samtala om på vårt abonnentmöte.

Vi hör denna kränkning genom att man använder sig av resonemang som bygger på att man skall ändra medarbetarnas ”attityder” eller ”sätt att tänka”. Tar ledningen sådana utgångspunkter kan vi omedelbart konstatera att man måste misslyckas eftersom dagens värderingar medför att sådana försök möter stort motstånd. Det är sant och troligt att medarbetares attityder kan komma att ändras men detta är då inte en följd av att man aktivt försökt påverka dem utan av det sätt man genomfört förändringen på.

Ledning och förändring är en fråga som vi gemensamt med abonnentkretsen funderat länge på. Den 14 december 2007 var det dags att ta tjuren vid hornen och behandla frågan genom ett utforskande samtal.

Syftet med ett utforskande samtal är att genom samtalet

- synliggöra människors olika aspekter på frågan,
- undersöka var och varför samtalet kan stanna upp,
- klarlägga vilken typ av argumentation och vilka åsikter som blir motsägelsefulla och
- när och hur resonemangen blir alltför triviala och oprecisa.

Ett sådant utforskande samtal börjar med ett inspel av någon som i sin verksamhet deltar i förhandlingar, analyser och samtal om en förändring eller som i sin verksamhet behöver lyfta upp en viss problematik.

Inspelaren redogör för sin syn. Därefter följer ett fritt samtal som dokumenteras på väggtidningar. Inspel och efterföljande samtal visar det man vill belysa. Det är därvid lika mycket samtalandets struktur och form som dess innehåll som är intressant.

Begreppen samtal och dialog har i dag många olika betydelser. De användes i allt från terapi och personlighetsutveckling till problemlösning och folkbildning. Våra utforskande samtal är ingetdera. De är ett hjälpmedel för att vi som deltagare skall kunna bidra till en mera konstruktiv kommunikation om det aktuella temat både i samhället och i den egna verksamheten.

Att bidra till en konstruktiv kommunikation kräver ett eget ställningstagande i den fråga som behandlas. Det kräver självständiga val. Vi har valt utforskande samtal som arbetsform eftersom vi funnit att det i den typ av frågor som vi behandlar är olämpligt att formulera kunskap i termer av goda råd, hur man skall göra eller hur man skall tänka.

Vi söker därför på våra möten varken konsensus eller gemensamma teorier eller modeller. Det är en fördel om olika uppfattningar speglas i samtalet och bryts mot varandra. Det är heller inte säkert att vi finner svaren på våra frågor under mötet. Vi kan ofta gå därifrån mera förbryllade än när vi kom. Användbara resonemang formas istället efterhand när vi var och en för sig reflekterar över vad som sagts.

Vi har inspirerats av professor Håkan Törneboms seminarier. Håkan Törnebom var professor i vetenskapsteori på Göteborgs Universitet. Han arrangerade en typ av samreflektion mellan forskare från olika discipliner för att deras olika vetenskapliga paradig skulle kunna synliggöras för dem själva i konfrontationen med varandra.

Törneboms avsikt med seminarierna var, precis som vår, att de skulle hjälpa deltagarna att reflektera över sitt eget ämne. Samreflektionen gav dem anledning att gå djupare in i forskning, litteratur eller andra källor för att åstadkomma bättre underbyggda resonemang – precis som vi föreställer oss att praktiker behöver göra när det gäller sin praktik. Denna text är min egen efterbearbetning av det samtal vi hade. Andra deltagare kan ha kommit fram till helt andra resonemang och slutsatser.

Den 14 december gjordes inspelet av Rafael Pimenta och Mårten Salander från Sententia vars OH-bilder bifogas i Appendix 1. En förberett inlägg gjordes också av Sten Bornberger Dankvardt, Småföretagsenheten, Arbets- och Miljömedicinska kliniken, Universitetssjukhuset i Örebro, som berättade om sina studier av olika samverkansprojekt. Hans bidrag redovisas i Appendix 2.

Samtalet behandlade således ledning och ledningsformer. Vi ville höra om den kommunikation som etablerades under mötet hade förutsättningar att begripliggöra det konstruktiva respektive det destruktiva i ledningsfunktionen i en verksamhet. Med ledning menar vi då inte enskilda led-



ningspersoner eller grupper utan den styrande och ordnande funktion som alla måste medverka till att upprätthålla om samarbetet skall bli konstruktivt.

Inspelarna kunde konstatera att många ledningsrepresentanter – i ljuset av arbetslivets transformation – ofta uppfattade ledningens uppgifter och roll som synnerligen diffusa och motsägelsefulla. Detta skapade otrygghet och osäkerhet. Ledningsarbetet blev ineffektivt och ledde ofta till ohälsa. Riskerna gäller både chefer och medarbetare.

Många resonemang togs upp och prövades under samtalet. Jag har i denna rapport främst tagit fasta på de trådar som visade sig leda in i motsägelser och återvändsgränder. Jag har försökt att sortera upp dem och var för sig analysera dem. Som utgångspunkt tar jag den individualisering pågår i samhälle och samhällsliv. Jag försöker sedan i olika avsnitt visa hur de vanliga resonemangen om ledning strider mot denna utveckling och därför blir meningslösa.

Det var frustrerande att under mötet upptäcka att många av våra resonemang inte ledde någon vart. Självklart försökte vi ta oss ur detta tillstånd och sökte aktivt också efter en ny förståelse och ett nytt sätt att resonera och samtala om ledning som var mer samstämmigt med de värderingsförskjutningar som skett.

I de senare avsnitten i rapporten utvecklar jag de tankar och resonemang som då fördes fram. Jag avslutar med att i enlighet med dessa formulera några nya principer för de

överenskommelser – eller kontrakt – som måste skapas mellan ledning och medarbetare men också mellan medarbetare och partners i ett nätverkssamarbete. Principerna är sådana att de kan ligga till grund för förhandling, följas upp och användas för att konfrontera dem som bryter mot kontraktet.

Ett stort tack till alla er som deltog. En deltagarlista finns i slutet. Ni har givit viktiga och värdefulla bidrag till min förståelse av dessa svåra frågor. Att ni som deltagare accepterat att era namn publiceras i rapporten innebär naturligtvis inte att ni nödvändigtvis är överens med mig om slutsatserna eller resonemangen i denna text. Ett särskilt stort tack till Rolf Andersson som dessutom läst manus och förstås till Rafael Pimenta, Mårten Salander och Sten Bornberger Dankvardt. Dialogen fortsätter förhoppningsvis – och fler kan kanske få lust att göra inlägg.

Jag använder omväxlande ”jag” och ”vi” i texten. Jag har försökt vara tydlig när det handlar om ett ”vi” som refererar till mötet och deltagarna. Övriga ”vi” refererar till oss i Samarbetsdynamik – alltså jag själv, Monica Hane och Lisbeth Rydén. Resonemangen i texten är utan undantag ett resultat av alla de samtal vi haft genom åren.

Ölsdalen 24 maj 2007

Bengt-Åke Wennberg

## Ledning i otakt

”Demokratins framtid beror på möjligheten att förverkliga den individualism som varit det ideologiska målet för den moderna tanken allt sedan renässansen...Under den långa, och praktiskt taget oavbrutna, kampen för frihet sällade sig klasser som på ett visst stadium stridit för friheten till frihetens fiende sedan segern var vunnen och det fanns nya privilegier att försvara.”

Erich Fromm i sin bok ”Flykten från friheten”.

I ett tal inför kongressen i Folkets Hus den 17-18 mars 2007 pekade Mona Sahlin på några faktorer som hon menade låg bakom socialdemokratins historiskt dåliga valresultat 2006.

*Vi upprepade ett mantra det här valet, förra valet och jag tror förförra valet också. Vi sade att ”Vi är stolta men inte nöjda”. Jag tror inte att det var det väljarna hörde, utan att det lät som ”Vi är ganska nöjda och inte ens speciellt stolta över vad vi gjort”.*

*En socialdemokrati som inte alltid är i opposition mot orättvisor, en socialdemokrati som förvaltar makten, en socialdemokrati som verkar försvara systemen mer än de människor systemen är till för – en sådan socialdemokrati vinner inte val. Vi sade väl egentligen att vi vill vinna valet för att vi vill. Det duger inte.*

Mona Sahlins kritik bygger på att man inte förändrat sig. Man kan få kritik också för motsatsen. När exempelvis Sveriges Radio försöker anpassa verksamhetsformerna till de nya förutsättningarna drabbas man av massiv kritik. Ledningen sägs inte vara tillräckligt lyhörd. Genom sina åtgärder bryter den ner kompetensen. Den skapar kaos och ett omöjligt arbetsklimat, ”Vi tror inte på deras lösningar” – heter det från personalen.

Mona Sahlin sätter fingret på den kärnfråga som bägge verksamheterna brottas med. Arbetslivets och samhällets transformation gör gamla strukturer omoderna. Den skapar ovisshet, oro och osäkerhet. Många vill motverka den. Den är dock, som framgår av det inledande citatet från Fromm, en del av en omfattande och ofrånkomlig global individuationsprocess. Man kan vara bekymrad över den men man kan inte stoppa den. Man måste anpassa sig till den.

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. En ständigt förbättrad gränsdragning mellan tankar, drömmar och fantasier och en extern fysisk verklighet har lett till att varje ny generation, i högre grad än sina föräldrar, ser sig som självständiga fysiska enheter skiljda från omvärlden och andra människor. Människan blir med tiden ett allt tydligare ”jag” för sig själv och andra.

Konsekvenserna av individuationsprocessen kan uttryckas på många olika sätt. Jag inleder med en expose över vad vi inom Samarbetsdynamik tycker oss höra. Liknande berättelser finns i flera av våra andra rapporter. Vi har knutit an till en mängd andra texter och undersökningar. Den senaste har publicerats av Kairos Future och behandlar MeWe-generationen.<sup>1</sup>

Alltså: Människor – vare sig de är arbetsgivare eller är anställda som chefer och medarbetare – ser sig inte längre som en del i ett kollektiv. Man har övergett tanken på ledningens allmakt. Ledarens eller ledningens framgångar stimulerar inte om man inte känner sig personligt delaktig i dem.

Kollektiva frågor och förslag av den typ som det en gång var nödvändigt att gemensamt kämpa för – exempelvis kvinnlig rösträtt, yttrandefrihet, barnomsorg för alla, likalön etc.– möter i dag inte samma engagemang som förr. Andra typer av frågor har blivit mer aktuella.

Ett skäl till att dessa politiska hjärtefrågor uppfattas föråldrade är att lösningar – byggda på kollektiv, makt och kontroll – inte alltid visat sig hålla måttet. De har fört med sig mycket gott, men de har också demonstrerat sina begräns-

---

1 Lindgren M, Lüthi G, Fürth T (2005): The MeWe Generation. Stockholm: Bookhouse Publishing.

Wennberg BÅ, Hane H, Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

ningar. De har ibland till och med visat sig skapa större negativa effekter än de problem de försökt avhjälpa. En annan lösning som man ofta trott på är den starka ledaren. Även detta hopp har i historiens ljus visat sig vara illusoriskt.

Trots att ledare och starka majoriteter gjort stora ansträngningar att uppifrån och ned genomdriva olika förändringar har sådana insatser inte lyckats få den genomslagskraft som varit nödvändiga. Varken kontroll eller hot och belöningar har räckt.

De gamla kända åtgärderna tycks inte kunna komma till rätta med vår tids exploatering av människor och natur, klimathot, våldsanvändning, drogmissbruk, åldringsvård etc. Historien visar att det är något helt annat som nu behövs.

Upprördheten över ojämlikhet, diskriminering, orättvisor, maktmissbruk, korruption och exploatering är emellertid större än den någonsin varit. Att de styrmedel som fungerade förr inte fungerar längre upplevs därför av många synnerligen förvirrande. Många grips av misströstan och vanmakt. Andra strävar vidare och funderar över vad som då kan göras.

De historiska insikterna har bland annat lett till att individen numera träder ut ur kollektivet och har tagit på sig ett större socialt ansvar. Dagens människa anser det viktigt att bygga sitt handlande på egna ställningstaganden. Hon anser sig kapabel att själv avgöra hur man skall gå till väga för att

hantera sitt liv. Man motsätter sig moraliserande och godtar inte utan vidare auktoritetens åsikter<sup>2</sup>

Jag skall på de följande sidorna sammanfatta några av de värderingar som vi funnit i våra egna samtal och i olika undersökningar och texter.

- Dagens människa är inte egoist. Samtidigt som hon är individualist har hon ett stort engagemang för världen, för de människor som hon känner och som hon finner autentiska, pålitliga och med ärliga avsikter. Hon ser det som fullständigt naturligt att man ingår i ett större sammanhang, men då i ett som man själv valt. Hon väljer sina vänner utifrån tilltro snarare än efter vilken ”social grupp” hon tillhör. Hon inser att det som behöver bli gjort skall göras i samarbete med andra – men inte alltid med dem som det är ”politiskt korrekt” att samarbeta med.
- Hon är införstådd med att allt mindre kan styras av överordnade beslut och riktlinjer. Inställningen till överheten är därför kraftigt förändrad. Den moderna

---

2 Bauman Z (1998): Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.

Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.

Bauman Z (2004): Samhälle under belägring. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.

Beck U (1996): Att uppfinna det politiska. Bidrag till en reflexiv modernisering. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.

människan behöver inte, och vill inte, bli motiverad och ”peppad”. Hon ser sig driven av egna inre krafter och inte främst av utifrån kommande stimulans.

- Hon vill inte ha och behöver inte någon som övervakar, belönar och bestraffar 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 sådan information som gör det möjligt för henne att handla klokt.
- Hon är van vid snabba tidsförlopp och griper tillfällena i flykten. Hon vill och behöver vara inblandad i och ha tillräcklig personlig insyn i det som sker och som berör henne. Hon ser i detta fall sitt arbete som ett verktyg för egen utveckling.
- Hon söker sig till situationer och grupperingar där hon kan vara en ”insider”. Hon känner också till spelreglerna för detta. Det är ok att för egen del dra nytta av att vara ”insider”. Hon gillar emellertid inte att dom som på grund av att de har speciell information, speciell kunskap eller speciella kontakter fuskar eller tar 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 och som inte håller vad de lovar.



- Hon bedömer inte alltid resultatet som avgörande för vad som är gott. Hon vet att ändamålet inte alltid helgar medlen. Hon vet att det ibland tvärtom är så att medlen helgar ändamålet. Hur något kommit fram och skapats – exempelvis i samarbete människor emellan – är viktigare än vad som skapats.
- Hon tar inte bara ställning till vad människor faktiskt uträttat utan också till i vilka sammanhang de gör vad de gör. Hon är själv mycket medveten om vad hon deltar i och bidrar till. Många tar exempelvis ställning till att man inte bör arbeta i en industri som kommer att skapa stora miljöproblem, Andra vill inte medverka till en produktion av produkter som kan medföra lidande för människor eller djur.
- En majoritet anser att man inte kan solidarisera sig med åtgärder som man tror kommer att förvärpa samhälls- och världssituationen i stort. De flesta anser sig kunna påverka sitt eget liv men tvivlar på att deras begränsade politiska handlingar har någon effekt på de stora skeendena.
- Därför kräver hon – när det är möjligt – att få bli betraktad som en partner. Hon vill absolut inte se sig – eller omtalas som – som en ”utbytbar kugge”, en obehaglig 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. Ropen på ett fördjupat och

produktivt partnerskap som skapar solidaritet och delaktighet blir allt större. Samtidigt blir man allt mer ensam, osäker, oviss och otrygg. Individualiseringen löser upp de sociala skyddsstrukturerna. Man måste klara sig själv.

- Man måste ta eget ansvar. Man måste medverka i förändringen men man måste också känna delaktighet, förstå vad det handlar om, bli respekterad för sin kunnskap och blir sedd som en respekterad individ. Annars blir livet outhärdligt. Att vara någon som blir flyttad på, hunsad med, inriktad mot, motiverad eller omplacerad blir negativt, hur väl motiverade och genomtänkta sådana åtgärder än är. Än värre är det förstås om dessa åtgärder dessutom uppfattas irrelevanta eller till och med skadliga för systemet som helhet.

Ovanstående är således vad människor säger när man frågar dom. Det är också så de motiverar sitt handlande och så som de vill se sig själva.

Vårt samtal på abonnentmötet visade att många vanliga resonemang om ledning och ledarskap står i stark kontrast till ovanstående syn på sig själv och den omvärld man ser växa fram. Detta skapar störningar i självbilden hos oss alla. De olämpliga resonemangen är heller inte harmlösa. Om de läggs till grund för konkreta åtgärder kan man räkna med att sådana åtgärder möter motstånd och spär på den osäkerhet och ovisshet som präglar dagens arbetsliv och samhälle.

## Den professionelle aktören

Med bild- och ljudupptagningar kan vi i dag se tillbaka på vårt eget och andras beteende och höra hur vi då argumenterede. Vi kan i efterhand se alternativ som vi inte såg när det begav sig. Vi kan höra skillnad på hur argumenten lät då och nu. När vi inser att vi haft ett val upptäcker vi vår valfrihet och vårt ansvar. Vi ser oss själva i ett nytt ljus. Detta är individuationsprocessens kärna.

I en värld där inte sådana tekniska möjligheter fanns var det svårare att se sig som en väljande människa. Tycker man sig inte haft något val så kan man inte heller ta ansvar för sina val. Sett i detta perspektiv är de nu framväxande värderingarna både logiska och rimliga.

Genom att se sig som en väljande aktör – och kräva att bli respekterad som sådan – blir man som enskild individ mäktigare men samtidigt sårbarare. Är man duktig och efterfrågad kan man ställa större krav. Samtidigt inser man sitt allt större beroende av andra. Man kan göra allt mindre nytta på egen hand. Arbetslivet transformeras obevekligt mot nätverk, projektarbeten och allt lösligare samarbetsförhållanden.

Förändringarna i uppfattningen om sig själv och samhället är en viktig aspekt av den transformering av arbetslivet

vi är vittne till. Transformationen kännetecknas av att de stabila och trygga sociala banden löses upp. Vad som förut var självklart är nu ett undantag. Vi har använt begreppet professionell aktör för att beskriva hur denna nya syn på sig själv och sitt arbete är knuten till arbetslivets och samhällets transformation.

Med begreppet ”professionell” syftar vi inte på professioner. Vad vi refererar till är istället hur individuationsprocessen format bilden av en helt annan medarbetare än den vi har vant oss vid och tidigare ordnat förhållandena för. För att komma till sin rätt kräver den professionelle aktören i dag helt andra samarbetsformer och en annan ledning än den som fanns i industrisamhället.<sup>3</sup>

Ett exempel: I arbetslivet har kundorientering blivit en realitet. Många tror att det är ett koncept påhittat av konsulter. Vi menar att det snarare handlar om framväxten av en helt ”ny” kund. Individuationsprocessen har tvingat fram en mer direkt relation mellan kunden och de som arbetar i produktionen. Produktionen ”dras numera fram” (pull) av kundens förväntningar, krav och behov snarare än att den skjuts framåt av ledningen (push). Kunden kräver i sin tur att bli respekterad som professionell aktör.

En sådan relation gör det nödvändigt med en snabb och löpande anpassning av vad som görs till de krav och öns-

---

3 Wennberg B-Å, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer. Det intellektuella kapitalet i det moderna arbetslivet. Rapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

kemål som formuleras i samarbetet med kunderna. Denna löpande anpassning ställer den enskilde medarbetarens självständighet och kunnighet på prov.

Medarbetaren kan inte bara agera på rutin. För samarbetet med kunden krävs omdöme och erfarenhet. Samtidigt förändras relationerna internt. Samarbetet måste, för att passa kunden, ständigt omformas, omformuleras och utvecklas. Den stabila rollstruktur som fanns i industrisamhället är ett minne blott.

Utvecklingen mot kundorientering har gjort att allt fler medarbetare kommit att känna sig minst lika solidariska med kunden och samhället som med arbetsgivaren. Den vanliga människan tar därför i vår tid, jämfört med förr, ett större ansvar för att kunden får den kvalitet denne har rätt att kräva och samhället den nytta som är möjlig.

Detta förhållande är inte alldeles oproblematiskt. Samtidigt som engagemanget styrs och befruktas av kundsamarbetet försöker många makthavare att styra det med standardiserade kvalitetskriterier fastställda uppifrån och utifrån. Detta skapar konflikter inte bara internt utan också med dem man är satt att betjäna.

Försöken att standardisera och styra minskar flexibiliteten i samarbetet med kunden. När nya förhållanden och önskemål växer fram hos kundkretsen blir motsättningarna mellan denna strategi och vad som verkligen behöver göras allt mer dramatiska.<sup>4</sup>

De omställningar som krävs är dessutom av en helt annan karaktär än förut. Det handlar i dag inte längre om en kontinuerlig förbättring och förändring av ”det gamla”. En verksamhet kan i dag genom ny teknik och nya kunskaper bli kompetensmässigt omodern. Transformationen uppstår då genom att verksamheter löses upp, försvinner och kompetens och kunnande visar sig i helt nya skepnader.

Ingen kan vara säker. Inte ens verksamheter där efterfrågan är stabil kan slå sig till ro och fortsätta som förr. Medarbetare och kunder ställer ständigt nya krav på verksamheten. Man vill ständigt ha något mer och bättre att erbjuda än som var fallet tidigare.

Denna utveckling har stora negativa konsekvenser. Ingen kan exempelvis längre vara trygg i sitt ”gamla” jobb. Detta ställer krav på helt nya procedurer och former för att stabilisera arbetslivet och skydda individen och samhället mot exploatering och ohälsa. Att försöka bromsa denna utveckling är negativt för alla. Det går inte heller att bara passivt bejaka den.

Också när det gäller verksamheters organisering tvingas det fram stora förändringar. Medarbetaren vill numera inte enbart stå till ”ledningens förfogande”. Man förväntas, och förväntar av sig själv, att medverka i något som för kunden

---

4 Wennberg BÅ, Hane M (red) (2004): Plattform för patientorientering. Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Abonnemangsrapport 104. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

och samhället uppfattas som önskvärt och bra. För detta känner hon sig själv ansvarig.

Nästan alla verksamheter tvingas därför acceptera ett distribuerat ansvar. Det går inte längre att detalj- och direktstyra. Den enskilde medarbetaren utför inte sina åtgärder enbart utifrån vad ledningen bestämt utan utifrån vad medarbetaren själv finner lämpligt. Framväxten av denna nya självständighet gör gamla organisatoriska lösningar blockerande och ineffektiva.

Få personer kan numera relativt ensamma styra stora och komplicerade processer på avstånd. En ensam person kan exempelvis digitalt producera musik som låter som en hel symfoniorkester. Denna tekniska utveckling har gjort det mindre praktiskt att samla många människor på ett ställe.

Vill man få något gjort snabbt och bra är det därför bättre att lita till många små, enskilda enheter som samarbetar än att vända sig till ett stort företag med trögrörlig administration. Samtidigt går allt fler verksamheter samman av finansiella skäl. Förhoppningarna på ökad produktivitet, rationaliseringsvinster och kvalitetsförbättringar vid sådana sammanslagningar skapar ofta stora missräkningar, friktioner och missförstånd. Det är inte som förr.

I takt med behovet av att öka medarbetarnas handlingsutrymme och därmed deras förmåga att göra mer med den teknik som står till buds så råkar ledningen i kris. Aktieägare och andra intressenter förväntar att man som ledning

garanterar, styr och kontrollerar utfallet. Varje ledning vet emellertid numera att man i dag är mycket mer beroende än förr av att få uppslutning av duktiga medarbetare. En ökad styrning hjälper inte.

Inte heller medarbetare och anställda kan göra som man gjorde förr. Man kan inte längre skydda sin heder med att säga ”jag följde bara order” eller ”jag gjorde bara vad som stod i regelverket”. Man måste, i varje fall inför sig själv, stå till svars för sina val. Som en följd av detta talar vi nu inte enbart om lönsamhet och produktivitet utan också om behovet av flexibilitet, anpassningsförmåga, tillgänglighet, kvalitet och samhällsansvar.

De flesta medarbetare inser också att det numera inte är i deras intresse att viga sitt liv åt en enda organisation eller uppgift så som var idealet i industrisamhällets barndom. Då talades föraktfullt om ”hoppjerkorna”. I dag är det positivt att flytta på sig och ofta byta arbetsområde. Hoppjerkandet har blivit ett ideal. Den nya generationen röstar därför med fötterna. De flyttar från de dåliga och ointressanta verksamheterna och karriärplatserna till andra mer spännande. Eftersom samhället är fast i olämpliga strukturella lösningar från industrisamhällets tid skapar detta stor otrygghet och oro hos alla som är beroende av att de gamla trygga och oglamorösa verksamheterna fungerar oklanderligt.

Individuationsprocessen kan därför – på grund av den oreda den skapar i den existerande sociala ordningen – vara ett stort hot mot mänskligheten.



## Den utvidgade kompetensen

Individuationsprocessen har en väldig motkraft – solidariteten. Sven-Erik Liedman beskriver solidaritet som förmågan att se sig själv i andra.<sup>5</sup>

Liedman bygger sitt resonemang bland annat på den grekiske filosofen Mendandros som försökte leva upp till visdomsordet ”inget mänskligt är mig främmande”. Enligt Liedman är erfarenheten av sig själv och andra som just människor en grundläggande förutsättning för att förstå det unikt mänskliga och för att kunna vara solidarisk.

Jag vill gå ett steg längre. Jag menar att det inte är möjligt för oss människor att undvika att se oss själva i andra. Ju mer vi blir individer och förstår oss själva desto mer tvingas vi också utveckla vår solidaritet. De två aspekterna är två sidor av samma sak. Den absolut avgörande frågan både för individ och samhälle i denna nya värld av ökad individualisering är därför frågan om hur denna mänskliga kompetens kan förvärvas och spridas.

Hur kan exempelvis samhället ordnas så att alla på ett optimalt sätt kan förverkliga den solidaritet som blir nödvändig?

---

5 Liedman S-E (2000): Att se sig själv i andra - om ordet solidaritet. Stockholm: Bonniers.

Hur kan individens utveckling mot att bli en professionell aktör kompletteras med sådan kunskap om sociala processer så att solidariteten kan förverkligas?

Det finns i detta avseende en stor och grundläggande skillnad mellan nu och då. Den kompetens som behövdes förr är alltför begränsad jämfört med den som behövs nu. Tre nya typer av kompetens dyker upp

- Att stärka sin självkänsla
- Att utvidga sin förståelsehorisont
- Att utveckla en kollektiv kompetens

### **Att stärka sin självkänsla**

I den gamla industriella produktionen var medarbetarna inplacerade i ett statiskt sammanhang. Var och en hade sina bestämda och avgränsade arbetsuppgifter och ansvar. Rollen var stabil och därmed också upplevelsen av identitet.

I det moderna arbetslivet tvingas man – vare sig man vill det eller inte – in i en kontext där man själv måste avgöra hur man skall agera för att resultatet skall bli det önskade. Man måste både se sig som en självständig väljande individ och samtidigt vara solidarisk mot andra.

Den egna identiteten är därvid inte självklar. Den uppstår i handlandet och måste ständigt återskapas, anpassas och

förändras. Man måste exempelvis kunna agera i multipla positioner och roller. Man måste kunna vara självständig och ändå inordna sig under regler och föreskrifter. Om denna ständiga utveckling av ens identitet inte kan komma till stånd uppstår en obalans i samspelet med omvärlden. En forskare som studerat detta är Aaron Antonovsky som ser hälsa som förmågan att skapa mening i det sociala samspelet.<sup>6</sup>

Att vi ges möjlighet att uppleva oss mer fria uppfattar de flesta som positivt. Man glömmer då lätt den andra sidan av myntet som innebär att friheten – och de många alternativ man måste beakta – också ställer krav på ansvarstagande och därmed är ett hot mot den invanda identiteten.

Vi ser att verksamhet efter verksamhet tvingas lösa upp gamla strukturer och etablera friare samarbetsformer. I början känns detta positivt men med tiden upptäcker allt fler att de konfronteras med förhållanden de inte var beredda på. Det är då lätt att söka sin trygghet i att man isolerar sig i det gamla och välkända.

Detta är emellertid en riskfylld strategi. Man kan till sin förvåning finna att sådana gamla mönster inte längre är det stöd som de varit. Att vidmakthålla gamla invanda rutiner kan därför göra situationen värre. Isoleringen kan förvärras. Det kan skapas en falsk känsla av trygghet. Möjligheterna att ta sig ur den fix man hamnat i kan försvåras.

---

6 Antonovsky A (1987): Hälsans mysterium. Stockholm: Natur och Kultur.

Vår poäng är att det krävs förändring men att denna förändring inte kan komma till stånd om det inte också görs specifika organisatoriska åtgärder för att underlätta för medarbetare att utveckla den nya identitet som är nödvändig.

I första hand handlar det om möjligheter att utveckla sin självkänsla och löpande förändra sin syn på sig själv i takt med samhällets och verksamhetens förändring. Detta klarar man inte på egen hand. För detta krävs gemensamma åtgärder som inte tidigare var nödvändiga.

### **Att vidga sin förståelsehorisont**

Man kan i dag inte längre luta sig mot en statisk yrkeskunskap, sitt hantverkskunnande eller sin professions praxis för att förbereda sig för framtiden. Skall man få vara med i arbetslivet och uppfylla kraven på professionalitet tvingas man ständigt forma en unik relation mellan sig och sitt arbete.

Den omvärld man skall ingripa i är ”dynamisk”. Ingen situation är den andra lik. Den möjlighet som tidigare fanns att jämföra sig med andra liknande grupper finns heller inte längre. Yrkeskunskapen kopplas till arbetet och uppgiften. Gruvarbetaren i Kiruna har inte samma arbete och förutsättningar som i Garpenberg. Både identitet och solidaritet ändrar karaktär.

Man tvingas därför i dag löpande förbättra sin förmåga att hantera sådant man inte tidigare har mött. Man måste hela

tiden bli bättre. Man måste, för att få vara med, engagera sig i att allt djupare förstå det arbete man skall göra och den verksamhet man deltar i. Denna nya kompetens är knuten till den unika kontext i vilken man verkar.

Industrisamhällets syn på kompetens där man har en ruta som någon skall passa in i eller att man har en person för vars kompetens man skall skapa en ruta är förlegad. Detta får betydelse för utbildningssystemet. Man kan inte längre formulera utbildningar som ”passar in i” specifika jobbsituationer. Den vanliga kunskapen är viktig men det är också ”något annat” eleven måste lära sig.

Det ”andra” man måste lära sig har att göra med hur man kan ”lära sig att lära”. Man måste utveckla sin förmåga att självständigt förstå hur olika tänkbara uppgifter som man ställs inför skall utföras, bedömas och värderas.

För att denna kompetens skall utvecklas måste det till andra arbetsformer än förr. Det räcker inte att repetitivt öva sig att göra samma sak tillräckligt bra varje gång. I dag krävs också att man tillägnar sig en fördjupad förståelse av uppgiftens karaktär, en större mångsidighet och en bredare repertoar.

Det räcker därför inte med att skapa procedurer för att göra jobbet. Man måste också skapa speciella arrangemang för att göra det möjligt för medarbetarna att utveckla den förståelse som krävs. Man har därför under flera år talat om behovet av ”lärande organisationer”.

Man har därvid trott att lärandet skulle ske spontant om bara verksamheten organiserades på ett särskilt sätt och medarbetarnas handlingsutrymme ökade. Det gör det inte. Vi kan konstatera att det krävs nya och kreativa organisatoriska procedurer som är inriktade just på att stödja lärandet. Dessa är mycket sällsynta i många av dagens verksamheter.

Vi har exempelvis utvärderat många försök med det som kallas lärande organisationer. En historia från dessa utvärderingar är värd att återge. En av de chefer vi intervjuade sade att skillnaden mellan det tidigare arbetssättet och det nya var att förr var det viktigt att medarbetaren visat sig kunna vad denne skulle göra. Nu var det istället viktigt att personen fick möjlighet att göra sådant denne inte från början kunde eller hade erfarenhet av. Först då kunde den önskade kompetensen utvecklas.

Många chefer missförstår sådana utsagor. De säger att det handlar om att ge sina medarbetare ”förtroende” och ”frihet”. Man menar att medarbetarna måste ges möjlighet att ”misslyckas”. I våra studier av de lyckosamma försöken finner vi emellertid något annat.

Vi finner att man där etablerat ett antal mycket konkreta och praktiska rutiner som innebär att riskerna för misslyckanden minimeras samtidigt som tillfällena för lärande maximeras. Utifrån en förståelse av problematiken har det skapats kreativa arbetsformer och lösningar som leder till den trygghet som är eftersträvansvärd. Det handlar således inte alls om mod – som vi ser det.

Vi har funnit att de arrangemang man vidtagit i dessa framgångsrika verksamheter kan beskrivas i mycket enkla organisatoriska termer. De är varken sofistikerade eller komplicerade. De är enkla och begripliga om man bara tillräckligt väl förstår vad man strävar efter att uppnå.

De är emellertid unika för varje verksamhet. Det finns inget gemensamt "koncept" som kan kopieras av andra. Tillkomsten och funktionen i det enskilda fallet bestäms av chefers och medarbetares kreativitet och fantasi.

Ofta benämns den nya kompetens som måste utvecklas för "praktisk" eller "tyst" kunskap. Dessa benämningar är en smula vilseledande eftersom det inte först och främst handlar om någon slags repetitivt förvärvad färdighet. Det handlar heller inte om att man skall ges möjlighet att handla intuitivt, omedvetet eller spontant. Den praktiska kunskapen finns inte dold i huvudet eller händerna.

Det verkar istället handla om en speciell aspekt av kompetensen som i aktuell managementlitteratur kallas för "förståelsehorisont". Man tillägnar sig denna kompetens genom reflektion tillsammans med andra om hur det blir som det blir när man gjort vad man gjort och genom att knyta sina egna erfarenheter till existerande teori.<sup>7</sup>

---

7 Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: BAS.

Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur.

## **Att utveckla en kollektiv kompetens**

Individuationsprocessen leder paradoxalt nog in i en situation där man är mer beroende av varandra än man var förut. När nyttan uppstår i samarbetet med kunden blir det olämpligt att dela upp arbetet i standardiserade moment som utförs var för sig av olika individer. Varje samarbete blir en unik och specifik kombination av olika insatser som överlappar och går in i varandra.

Samspelet mellan och kombinationen av de olika insatserna får därför allt större betydelse. Vi brukar kalla detta samspel för det *interdisciplinära samarbetet* eftersom det kräver att varje aktör i högra grad än tidigare förstår avsikterna och själva ”meningen” med de andras insatser.

Individualiseringen av kunderbjudandet ger kollektivet en ny mening. Kollektivet är inte längre en samling individer som utför manuella arbetsuppgifter styrda av en gemensam ideologi eller av en gemensam ledare. Det är i dag en gemenskap formad genom solidaritet mot den man betjänar och den uppgift man är engagerad att utföra.

För att kunna agera samstämmt med de andra – vilket då också inkluderar kunden – måste man förstå dem och deras värld. Inte heller denna kompetens kan utvecklas i skolan. Den måste uppstå i verksamheten som sådan. Vi har i likhet med den forskare – Henrik Hansson – som beskrivit detta fenomen kallat denna kompetens för *kollektiv kompetens*. Med detta menar vi individens förståelse för det kollektiv som denne för tillfället medverkar i.<sup>8</sup>



Exempel: I en konventionell industriell masstillverkning finns det av naturliga och praktiska skäl tydliga avgränsningar mellan olika arbetsmoment och därmed också mellan olika yrkesgrupper och kompetenser. De olika insatserna samordnas genom en plan eller genom överordnade direktiv som ”styr” samarbetet. Som aktör har man då bara att följa dessa direktiv. De reglerar inte bara det egna arbetet utan också samarbetet med andra aktörer.

I Sverige kommer denna typ av produktion emellertid allt mer att försvinna. Man har både i näringsliv och i offentlig förvaltning allt mer insett att masstillverkning och standardisering inte är den enda konkurrensfaktorn. Man talar därför numera allt mer om behovet av en flexibel produktion. Idealet tycks vara ett samarbete med kunden som gör det möjligt att uppfylla dennes specifika önskemål och krav lika billigt och bra som om det man gjorde var masstillverkat.

Detta är i dag fullt möjligt med den teknik som finns tillgänglig. De hantverksmässiga kostnaderna har minimerats. Det som fysiskt behöver göras kan göras automatiskt. Vad som däremot måste specificeras är vad som samfällt behöver göras och hur samarbetet och samspelet med kunden, klienten eller patienten skall ordnas så att denna kan dra största möjliga nytta av det som görs.

---

8 Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Backlund T, Hansson H, Thunborg C (2001): Lärdilemman i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.

Förståelsen för detta måste formuleras av aktörerna gemensamt – det vill säga det kollektiv eller det team som bildas kring uppgiften. De åtgärder som skall utföras måste hänga samman på ett sätt som stämmer med denna förståelse. Det är detta som är den kollektiva kompetensen.

En sådan kollektiv kompetens etableras inte spontant. Detta kräver både speciella organisatoriska åtgärder och en ”förberedelse” som gör att berörda personer ges förutsättningar att gemensamt och snabbt sätta sig in i, samtala om och etablera en förståelse för situationen.<sup>9</sup>

---

9 Wennberg B-Å (2007): Att förbereda sig och varandra för en ny ledningsfunktion. Abonnemangsrapport 123. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

## Har dagens samtal om ledning blivit meningslösa?

Resonemang om ledning vilar nästan undantagslöst på en föreställning om över- och underordning. Läser man de värderingsundersökningar som gjorts kan man lätt förvissa sig om att strategier baserade på en sådan föreställning inte kan få framgång. Det spelar egentligen ingen roll vad man själv tycker i detta ämne. Erfarenheterna av hur människor vill se sig själva talar sitt tydliga språk. Man kan ogilla de nya värderingarna men de är vad de är.

På vårt abonnentmöte i december 2006 försökte vi klargöra vilka ledningsstrategier – som hur välmotiverade de än kan tyckas vara – skulle vara olämpliga att använda när människor nu ser på sig själva som de gör. Vi kom fram till att det absolut inte är rekommendabelt att använda strategier som bygger på att de personer som leds

- förväntas vara utförare av uppgifter och uppdrag som begränsas och bestäms uppifrån och som de som skall utföra dem inte ges möjlighet att förstå ”meningen” med.
- förväntas godta att de blir styrda av belöningar och sanktioner.

- förväntas ansluta sig till överhetens ideologi eller paradigm utan protester och diskussion.
- förväntas släppa sitt samhällsengagemang, sina kontakter och sina relationer utanför verksamheten.
- förväntas godtaga och agera i enlighet med för dem okloka, ovederhäftiga, osakliga och obestyrkta resonemang och argumentationer
- förväntas medverka i en verksamhet som enligt deras uppfattning leder till för dem själva, deras närmaste, landet eller världen önskade tillstånd och konsekvenser

Vi kan vända på steken. Också chefspersoner ser sig allt mer som professionella aktörer. De värjer sig mot att bli placerade i en gammal auktoritets- och beslutandeposition.

Individuationsprocessen gör således att de ömsesidiga förväntningar på ”ledning” som man ärvt från tidigare generationer inte längre kan förverkligas. Att uttrycka sådana förväntningar på varandra blir därför ”meningslöst”. Ändå förs dessa förväntningar ofta fram som om de vore realistiska och önskvärda.

Som ledning skall man exempelvis visa styrka och fasthet. Man skall visa sig veta bäst. Man skall ha kontroll över situationen. Man skall kunna lova resultat. Man skall leverera. Som medarbetare skall man vara anpassningsbar, hörsam, lojal och ansvarsfull.

Att förändra detta är inte en fråga om attityder. Att skapa en balans mellan ledningens förväntningar på medarbetarna och medarbetarnas förväntning på ledningen har istället att göra med att erbjuda en bättre och mer realistisk insikt om vad som är möjligt att förverkliga. Det är en fråga om kompetens – både att förstå och att utföra. Denna kompetens kan inte utvecklas utan de särskilda organisatoriska procedurer som jag tidigare berättat om och som stödjer en sådan utveckling.

Det behövs inte en stor mängd forskningsresultat för att stödja dessa åsikter om vad som är orealistiska strategier och förväntningar. Det avgörande beviset är att samtal med kompetenta och engagerade medarbetare visar att de från egen erfarenhet konstaterar att den gamla typen av förväntningar på ledning och ledda nu är olämpliga. En liten tid kan meningslösheten i dessa ledningsstrategier döljas med det som Mats Alvesson, professor i företagsekonomi i Lund, kallar illusionsmakeri. I längden går detta naturligtvis inte.<sup>10</sup>

Typiskt för de meningslösa samtalen är att de går i cirklar. När det går dåligt lägger omvärld och medarbetare skulden på ledningen och ser den som inkompetent och omoralisk. Denna skyller sedan i sin tur vanligen ifrån sig och lägger skulden på medarbetarna. De har fel ”attityder”. De är utbildade, oansvariga, de gör felgrepp, de följer inte instruktio-

---

10 Alvesson M (2006): Tomhetens triumf. Stockholm: Liber.

Rydén L (red) (2005): Att höra skillnad på god och dålig ledning. Abonnemangsrapport 108. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

nera etc. De borde kontrolleras och styras mera. Eftersom man vet att detta inte hjälper hamnar diskussionen i död-vatten.

I värsta fall stödjer media och omvärld denna typ av analyser. Man blir då tvungen att vidta nya men kanske lika olämpliga ledningsåtgärder. Detta förvärrar naturligtvis situationen ytterligare. Allt fler chefer och medarbetare kommer som en följd av dessa diskussioner att distansera sig från sitt arbete. De kommer att känslomässigt och mentalt flytta sig bort från situationen. Man kommer att upphöra att ens försöka vara en ”professionell aktör”. Man ”spelar med i elakt spel”. Man flyr och gör sig okänslig. Man duckar ”tills det gått över”. Verksamheten blir lidande.

Vi som ser frågan utifrån kan konstatera att tillämpningen av dessa strategier gör att verksamheten förlorar sitt djup, sitt engagemang, sin nerv, sin intensitet och sin glädje. Vi ser att man då skyller denna utveckling på regler, rutiner, kultur, resurser etc. Vi ser att medarbetare i den inte naturligen tar de initiativ som krävs eller gör vad som behöver göras.

Vi störs också av de felaktiga analyser som då görs. Exempelvis att det då är något fel på motivationen. Vi uppfattar att en sådan analys leder in i olämpliga insatser – exempelvis seminarier i ”ökad livslust” – för att ”peppa” medarbetarna. Vi störs också av att samtalen tar tid och dränerar resurser helt i onödan. De fördröjer och försvårar det kreativa arbete och den omställning som ändå måste göras.

Vi finner oss ofta hamna i en fix. Vi kan inte hålla med dem som hävdar gamla ledningsstrategier eftersom införandet av sådana skulle göra verksamheten en björntjänst. Vi kan heller inte hålla med dem som hävdar att ledningen bör ”lita på” sina medarbetare och ge dem frihet eftersom vi inser att situationen då snart skulle bli ostyrbar.

Vi hör ofta paradoxala resonemang. Vi hör exempelvis att en ledning på något magiskt sätt förväntas ingjuta ett engagemang i människor som vi vet att bara de själva kan generera. Vi hör att en ledning förväntas ta ansvar för andras handlande som vi vet att bara de själva kan ta. Vi hör att de underställda förväntas handla i chefens anda men ändå vara självständiga och ta ansvar för sina val. Detta går inte ihop.





## Konsten att undvika hyckleri

Det dilemma jag presenterat i föregående avsnitt har medfört att det växt fram en helt ny syn på ledning. Denna kallas ”governance”. Governance beskriver förutsättningarna för ledning när verksamheten skall bedrivas av självständigt tänkande och agerande enheter. Governance är ännu enbart ett diffust begrepp för ”något nytt”. Det behöver fyllas med innehåll. Det är därför enklast att konstatera vad det *inte är* och vilka ledningsprinciper som *inte fungerar* i vår tid.

En synlig konsekvens av de ”meningslösa resonemangen” om ledning är förekomsten av hyckleri. Upplevelsen av att ledningspersoner är hycklare medför ett misstroende mellan ledning och medarbetare. Det handlar inte om moral eller personlighet. Uppkomsten av hyckleri är ett kommunikativt problem som jag skall försöka belysa i detta avsnitt.

Jag startar med det välbekanta – nämligen så som man vanligen resonerar om ledning. Man hävdar exempelvis att det är viktigt att utförarna får tydliga besked och klara order. Det är också viktigt att ansvarsförhållandena är väl beskrivna. Uppgiften får mening och sammanhang genom att ledningens prat, beslut och åtgärder är kongruenta med varandra. Utförarna kan då se vilket sammanhang de agerar i.

Ledningen förväntas beskriva sammanhanget, följa en given och konsekvent princip och ansluta sig till en bestämd ideologi eller idé som motiverar de beslut som tas. I dag kallas ofta denna bas för ”värdegrund”. Det är denna värdegrund som styr den ”interna logik” som är inbäddad i ledningens resonemang.

Tidigare behövde man som medarbetare inte dela ideologin eller värdegrunden. Det räckte att man förstod sammanhanget. Ett skäl till att detta fungerade var att medarbetarna begränsade sig till att se sig själva som utförare av något som andra bestämt. Man var inte själv ansvarig för konsekvenserna av vad man gjorde. Ansvaret för dessa låg någon annanstans. Att man gjorde missiler som skadade tusentals människor var något som ledningen borde fundera på – inte man själv.

En direkt konsekvens av det gamla tankemönstret är robotisering. Man följer en fastställd metod eller rutin. De konsekvenser denna rutin leder till kan man inte lastas för. Vad man kan lastas för är om man gör tjänstefel och avviker från riktlinjerna. Man utför bara, med större eller mindre skicklighet, vad man är satt att utföra. Det är inget mera med det.

Man kan inom ramen för denna tankefigur skydda sig med att ledningen – som begriper bättre – nog har ett mer övergripande resonemang som motiverar det man har satts att göra. Man behöver inte, och får helt enkelt inte, använda sitt eget omdöme. Men ser heller inte sin medverkan i verksamheten som något som kan bidra till eventuella samhällspro-

blem. Man tillverkar cigaretter för att det efterfrågas cigaretter. Ansvaret för de skador dessa orsakar läggs på andra.

Exempel: De resonemang som förs av Handelsanställdas Förbund vid blockaden av salladsbarer i Göteborg följer en intern logik som är väl etablerad inom den fackliga rörelsen. Det är en logik som sällan ifrågasätts. Resonemangen är dessutom väl förankrade i samhällets lagar, regler och andra överenskommelser. De är till och med accepterade av den borgerliga regeringen.

Den interna logiken ger ett ur den fackliga ledningens synpunkt fullständigt vattentätt alibi för aktionerna – men ändå. Närmare hälften av de tillfrågade medlemmarna ansåg vid en undersökning att åtgärderna var felaktiga och olämpliga.

Ett skäl till människors tveksamhet och bristande uppslutning är just de värderingsförskjutningar som skett. Tidigare var det inget problem att godta att ledningens beslut och analyser gällde. De visste ju bäst. I dag har man slutat att se sig som en kugge i maskineriet eller som en enhet längst ner i pyramiden. Många känner sig delaktiga inte bara i strategin utan också i den aktion som blir en följd av den.

En sådan känsla av delaktighet medför att man som svensk och som arbetstagar ser sig tvungen att försvara att man stödjer ett fack och fackliga strategier som sätter småföretagare i blockad enbart på principiella grunder. Många anser att detta riskerar småföretagarnas och deras anställ-

das försörjning och därmed försvårar möjligheterna att etablera småföretag i Sverige. Självklart inser man att det finns många synpunkter på denna fråga. Man kan diskutera vilken analys ”som är rätt”. Vem som har ”rätt” saknar emellertid betydelse för mitt resonemang. Poängen är *tvksamheten som sådan*.

Varje persons ställningstagande motiveras utifrån dennes egen analys – och inte utifrån hur den fackliga ledningen resonerar. Det spelar därför ingen roll för det enskilda ställningstagandet om aktionen kan motiveras i den fackliga ledningens egen interna logik. Det spelar ingen roll hur rätt ledningen anser sig ha. Många som ser till de konkret mänskliga utfallet av agerandet kan trots detta komma att konstatera att ”så kan man inte göra”. Man kan då också komma fram till att ”Detta vill jag inte medverka till – inte ens indirekt”.

Förr spelade sådana protester ingen roll. Ledningen kunde i princip strunta i dem om det inte blev en ”folkstorm”. Man kunde i allmänhet utan problem fortsätta som man alltid gjort. Man kunde rida på att man gjort ”rätt” – helt enkelt för att man med auktoritetens rätt tycker det är ”rätt”.

Med den värderingsförskjutning vi har i dag får emellertid ett sådant agerande en allvarlig konsekvens. De som av något skäl ställer sig avvisande till åtgärden kan säkert leva med själva åtgärden.

Den glöms snart bort och solidariteten med de drabbade dör ut. Vad man som professionell aktör emellertid inte kan leva med är *resonemangen* som sådana. Man förstår att dessa, så som de förts om och i verksamheten, i framtiden kommer att komma att stödja fler aktioner som man inte vill skall göras och ser som olämpliga. Gör man sig solidarisk med ledningen stödjer man inte bara den enskilda åtgärden utan hela resonemanget. Det kan då kännas allt mer obekvämt.

Fortsatta negligeranden av professionella aktörers ställningstaganden kommer därför att medföra att medlemmar i allt större utsträckning kan komma att lämna organisationen mentalt eller fysiskt. Verksamheten riskerar att förlora sina medlemmars förtroende inte på grund av vad man gör *utan på grund av hur man resonerar*. Självklart är det inte möjligt att tillfredsställa alla – men det är inte där knuten ligger.

Det finns en annan förklaring. Allmänna resonemang av den typ man förr förde i ledningssammanhang är nämligen aldrig tillämpliga *på ett enskilt fall*. I det enskilda fallet tillstöter alltid andra förutsättningar och förhållanden som de övergripande resonemangen inte täcker.

Förr – när man tänkte kollektivt och i en massproduktionsmodell – räckte det med att man gjorde rätt i medeltal. Man behövde inte göra rätt i varje fall. Variationerna tog ut varandra. Att man i medeltal tillfredsställer kunden eller lyckas med uppgiften duger emellertid i dag varken för

kunden eller den professionelle aktören. Man måste skapa kvalitet i det enskilda fallet.

Man kräver numera en individualisering av insatserna. En professionell aktör kan numera inte gömma sig bakom övergripande resonemang när denne skall agera i en bestämd situation. Den professionella aktören måste ta ansvar för det enskilda valet och det enskilda specifika handlandet. Man är personligen ansvarig för att man valt att agera som man gjort – åtminstone i sina egna ögon. Samma förhållande gäller förstås för alla andra.

Individuationsprocessen leder fram till ett krav på ”*accountability*”. *Accountability* betyder att man, oberoende av vilken position man har, är skyldig att i det enskilda fallet göra reda för sina överväganden. Man kan inte överlåta sin *accountability* till andra. Det duger heller inte att hänvisa till abstrakta filosofier eller resonemang, ideologier eller övergripande regelsystem.

Kravet på *accountability* gör att en fackligt aktiv person som ser sig som en professionell aktör behöver känna sig solidarisk med de medlemmar som genomför aktionen. Man kan anse sig behöva ”stå till svars” inte bara för vad man själv gör utan också för vad andra medlemmar i sina enskilda handlingar gör i fackets namn.<sup>11</sup>

---

11 Ahlenius IB (2006): Den svenska staten en papperstiger – intervju i Sydsvenska dagbladets webbupplaga. 20 maj 2005.

När någon uttrycker värderingar, åsikter och ambitioner som inte återspeglas i det egna handlandet brukar detta kallas för hyckleri. Hyckleri kallas det också när man handlar på ett sätt som inte återspeglas i de resonemang man för, de överenskommelser man gör och de beslut man fattar.

Vi kan förstå hyckleri som en skillnad mellan övergripande resonemang och en konkret handling. Hyckleri uppstår när dessa inte är kongruenta. Det vill säga när det man gör i det enskilda fallet inte stämmer med de övergripande resonemang man för och de värderingar man hävdar.

Enligt den gamla ledningsfilosofin skulle medarbetarna utföra vad ledningen bestämde. När ledningen direkt kunde kontrollera vad som gjordes kunde den också vara ansvarig för att det fanns en kongruens mellan analyser, beslut och handling. Det kan man inte i dag. I dag tvingas man som ledning att erbjuda enheter och självständiga medarbetare ett stort handlingsutrymme. I dag måste man ta hänsyn till konsekvenserna av *enskilda ingrepp* och inte bara lita till att det i ”medeltal” blir bra.

De värderingar, ambitioner och åsikter som man uttrycker centralt kommer därför inte alltid att kunna återspeglas i de enskilda åtgärder som bestäms av de enskilda professionella aktörernas bedömning av situationen. Det finns således inte i dag, som det var förr, en linjär orsaksrelation mellan ledningens beslut, åtgärder och vad som görs i verksamheten. Det ena leder inte till det andra. Vidhåller man resone-

mang där ledningen blir ansvarig för att kontrollera utfallet kommer därför ledningens utsagor regelmässigt att uppfattas som hyckleri.

Organisatorisk hyckleri är inte någon personlighetsfråga. En sådan anklagelse bygger på ett missförstånd. Övergången från utförare till professionella aktörer vänder nämligen på orsakslogiken. Professionella aktörer väljer att agera på ett sätt som de anser leder till önskvärda konsekvenser. Om detta agerande stämmer med ledningens uttalade värderingar så kommer man att kunna konstatera att beslut, åtgärder och konsekvenser följs åt.

Detta är emellertid då inte en följd av att ledningen fattat ”rätt” beslut eller kommit fram med ”rätt” strategi. Det är en konsekvens av att ledningens resonemang är *kongruenta och i överensstämmelse* med de värderingar och analyser som deras medarbetare gör *i varje enskilt fall*.

Om det uppstår en kongruens antyder detta således en samsyn mellan ledning och medarbetare. Ledningens övergripande och medarbetarnas specifika resonemang har gjorts kongruenta med varandra. Ledningen resonerar således på ett sätt som är i överensstämmelse med så som medarbetarna ser sin värld och omvänt.

En sådan kongruens är inte en följd av att någon bestämt hur det skall resoneras. Den är följd av en kommunikativ aktivitet som syftar till att åstadkomma just detta. Om sådana aktiviteter inte förekommer så kan de två bilderna



inte vara kongruenta. Då uppstår hyckleri – att den ena eller andra parten säger ett och gör något annat. Detta hyckleri har visat sig vara vanligt i dagens verksamheter. Det är ett tecken på att kommunikationen mellan ledning och medarbetare inte fungerar tillfredsställande.<sup>12</sup>

En god kommunikation gör det således möjligt för ledningen att genom sitt ”prat” vidmakthålla och forma en känsla av gemenskap. Alla märker då att man utgår från samma värderingar och resonemang. Inte för att någon talat om hur man skall tänka och vilka värderingar som är rätt utan därför att berättelserna om verksamheten är rättvisande. De medför att de enskilda överväganden som görs blir igenkända som berättigade, kloka och önskvärda. Detta kan betraktas som ”god governance”.

Detta är förstås inget nytt. All lagtext har denna funktion. Den erbjuder den övergripande ram och de godtagna resonemang inom vilka åklagare, försvarsadvokat, domare och nämndemän har att göra de specifika överväganden som krävs i varje enskilt fall.

---

12 Brunsson N (2002): *The Organization of Hypocrisy*. Otta: Abstrakt forlag AS.

Brunsson N (2003): *Organized Hypocrisy*. I Czarniawska B och Sevón G (ed) (2003): *The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia*. Trelleborg: Liber.



## Hierarkins roll i samarbetet

Behovet av att det inom en verksamhet finns ett sammanhållande ”prat” som gör det möjligt att berättiga ett enskilt handlande leder oss in i mer konkreta resonemang om vad man i dagens arbetsliv kan fordra av personer som åtar sig uppgiften att fungera som ”ledning”. Man kan förstås som ledning inte förbigå den stora betydelse som läggs vid den hierarkiska ordningen. Denna utpekas ju redan i Bibeln som det sammanhållande kittet för en organisation. Man kan inte bara bryta dessa förväntningar. Då blir det verkligen kaos.

En viktig aspekt av detta historiska hierarkiska tänkande är att ledningsåtgärder syftar till att styra ”utförarna” mot det mål ledningen satt upp för sig. Viktigt är då att ”motivera” medarbetarna att göra detta. De måste ställa upp på ledningens definition av uppgiften och agera i ledningens anda.

Bakom detta ligger ett antagande om att ledningen per definition ”vet bättre”, eller i varje fall har ansvar för att veta bättre, om vad som är lämpligt att satsa på och genomföra än de underställda. När man som ledning fastställt vad som är viktigt och vad som skall uppnås så är det enligt den hierarkiska modellen ledningens sak att informera om mål och värderingar nedåt i hierarkin.

Motsägelserna i ovanstående resonemang blir uppenbara när man konstaterar att professionella aktörer har egna personliga mål och formulerar sina egna värderingar. Tanken att alla skulle kunna ha exakt samma mål är absurd.

Just detta faktum, det vill säga individens självständighet – och möjliga oregerlighet – tas emellertid ofta upp som ett motiv för att genomföra vertikal styrning. Istället för att denna allmänna insikt om individers självständighet skulle ge anledning att ifrågasätta den hierarkiska styrningen så fungerar det motsatt.

Man bekräftar åsikten om självständighet men företrädare för den hierarkiska idén menar att disciplinerande åtgärder, just på grund av denna självständighet, är nödvändiga för att ”hålla ordning i klassen”. Ledaren måste enligt förespråkarna för denna styrningsmodell hävda sin auktoritet. Man måste ”veta bäst”. Annars blir det bara onödigt tjafs och kaos.

Bakom dessa resonemang ligger ett grundläggande antagande som inte så ofta diskuteras – nämligen föreställningen att de underställda inte kommer att samarbeta av egen kraft. De är som barn. De är omogna och oansvariga. Lämnas de för sig själva kommer de att falla i strupen på varandra. De kommer att svika varandra genom att några latar sig medan andra får arbeta osv. Den hierarkiska styrningen är en garant för att man skall fungera väl tillsammans.

I tidiga texter om ledning varnade man till och med för ett utökat samarbete mellan medarbetare. Det lämpligaste

ansågs vara att härska genom att söndra. Om man tillät alltför nära samarbete mellan sina underställda kunde det bildas kottier och sammanslutningar som hindrade ledningens åtgärder och kanske till och med kunde resultera i en revolt. Kärleksaffärer och giftermål mellan anställda på samma arbetsplats sågs exempelvis inte med blida ögon.

I många samtal om ledning fokuserar man därför på behovet av att ha medarbetare som är lojala med ledningen snarare än solidariska med varandra. Om någon underställd försvårar samarbetet med de andra skall dessa inte lösa problemen själva. Istället förväntas ledningen rycka in. Ledningens uppgift i den hierarkiska modellen är således att kraftfullt etablera normer och riktlinjer som reglerar samarbetet.

Denna typ av resonemang var kanske trovärdiga förr. Hela detta tänkande har emellertid fått ett grundskott genom de erfarenheter som vunnits genom individuationsprocessen under de senaste hundra åren. De är nu i kraftig motsättning till de värderingar som växer fram.

Ett exempel på detta är föreställningarna om hur regler och normer påverkar vårt beteende. Utgår vi från tanken att vi alla är väljande och självständiga människor så är det självklart att man inte kan ”styra fram” ett bestämt handlande genom en regel. Detta beror på att varje situation är unik. Även om man skulle kunna standardisera själva situationen så kommer denna trots detta att uppfattas olika av de människor som skall följa regeln enbart därför att människor är olika. Utfallet kan därför aldrig bli detsamma gång för gång.

Det kommer alltid att finnas mer eller mindre stora variationer i de val människor gör.

I industrisamhället med sitt standardiserade utförande och sin massproduktion ledde denna variation inte till så stora problem. Variationerna tog ut varandra. Kundorienteringen medför emellertid att olikheterna och komplexiteten i situationerna ständigt förstärks. Observationer av statistiska samband säger därför numera allt mindre om vad som verkligen händer människor emellan. Statistiska samband kan tolkas nästan hur som helst om man inte samtidigt förstår och beskriver de processer som medverkar till utfallet.

Ju längre individuationsprocessen framskrider desto större blir således behovet att rätt *förstå varje enskild situation* och varje enskilt handlande och de grundläggande mekanismer som ligger inbäddade i människornas ”fria val”. Eftersom de ”sociala” frågorna allt mer dominerar arbetslivets tjänstemedför individuationsprocessen att det personliga ställningstagandet, problemlösningsförmågan och det kreativa handlandet får ett värde både för individen och verksamheten som det inte hade tidigare.

Detta förändrar inte bara ledningens förhållande till sina underställda. Det förändrar allas, både ledningens och medarbetarnas, förhållande till varandra och till dem som skall betjänas. Detta skapar behov av helt andra arbetssätt än de som är vanliga i dag när det gäller att söka kunskap och finna vägar att utveckla samarbetet.<sup>13</sup>

När var och en allt mer tvingas ta personlig ställning till det som skall göras och fullfölja regeln ”på sitt sätt” måste en del av lojaliteten till ”överheten” transformeras till solidaritet med varandra (kolleger, kunder, medborgare etc.). Vi måste därför överge tanken att samarbete mellan jämställda uppstår enbart för att man lyder en ledning.

Samarbete uppstår också för att man vill och känner att man måste vara solidarisk med varandra. För att säkerställa ordning och stabilitet håller man således koll på varandra och på att man så gott det går ”följer reglerna” och strävar efter att stödja andra i deras intentioner.

---

13 Lindholm M, Wennberg B-Å (2006): Framväxten av Pedagogiska Grunder. Ett exempel på ett humanistiskt utvecklingsprojekt i Försvarsmakten. Abonnemangsrapport 120. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.





## Det sociala kapitalet

Det finns en berättigad rädsla för att människor inte kommer att samarbeta – i varje fall inte med oss – om de inte hålls i strama tyglar av en ledning. Detta är en urgammal tanke. Problemet är inte att denna tanke är fel. Problemet är att individuationsprocessen gjort många former av hierarkisk kontroll omoderna och omöjliga att tillämpa.

Många som ser hur individuationsprocessen breder ut sig ser därför framför sig en period av kaos och konflikter. Det finns emellertid ett hoppfullare scenario. Människor vill och har behov av att samarbeta. Individuationsprocessen skapar ett behov av det. Vad som saknas är andra yttre former som man kan acceptera som rimliga, lämpliga och användbara för att åstadkomma samarbete.

Förekomsten av solidaritet, och hur drivkraften att samarbeta historiskt har växt fram, har ingående belysts bland annat av Sven-Erik Liedman.<sup>14</sup> Frågan om reglers betydelse har emellertid varit mindre väl belyst. Detta blir nästa uppgift i denna rapport.

---

14 Liedman SE (1995): Humanismen inför 2000-talet. I årsbok om folkbildning 1995. Stockholm: Föreningen för folkbildningsforskning.

Liedman S-E (2000): Att se sig själv i andra - om ordet solidaritet. Stockholm: Bonniers.

Personer som bygger sina resonemang på en traditionell vertikal tankefigur kommer att framhålla att regler och förordningar är normativa. De skall initieras och vidmakthållas uppifrån med hjälp av bestraffningar och belöningar.

Dessa personer kommer också att framhålla att reglernas trovärdighet och styrka hänger samman med hur väl ledningen lyckas se till att upprätthålla "ordningen". Om kontrollen och övervakningen inte är tillräckligt hård så kan några "fuska". Om några kan fuska så blir det allt mindre viktigt för övriga att följa regelsystemet. Personerna kommer att påstå att om ordningen inte återställes måste kontrollen öka och bestraffningar och belöningar att intensifieras. Man behöver enligt sådana personers åsikt "statuera exempel" för att öka regelföljandet.

Jag hävdar med stöd av den forskning och den erfarenhet som finns att sådana resonemang vilar på ett missförstånd. Jag anser att vi om denna fråga vet följande:

Om en naturlig känsla av solidaritet gentemot varandra ersätts med en vertikal lydnad gentemot en överhet så kommer detta att förstärka individuationsprocessen åt "fel håll". De som utsätts kommer att svara med en ökad isole-ring och egocentricitet. Vertikala och disciplinerande åtgärder kommer därför att motverka det man vill åstadkomma. Sådana åtgärder gör därför att regler förlorar sin möjlighet att stödja samarbetet människor emellan.

Vad som enligt dessa ytliga resonemang verkar att ge resultat – disciplinering under regler – verkar således på lång sikt motverka det man vill åstadkomma – samarbete. Denna motsägelse gör att man inte kommer någon vart i analyser och samtal om hur man kan etablera ”ordning och reda”.

Motsägelsen, att åtgärderna å ena sidan tycks stödja ordning och reda men å andra sidan tycks motverka denna effekt, visar sig om och om igen i diskussionerna. När man ”fastnar” i sådana analyser finns det anledning att fråga sig om det inte är något fel med själva utgångspunkterna. Det finns då anledning att gå in i ett djupare resonemang om hur man tror att regler uppstår, hur de påverkar oss och varför de följs. En sådan analys har bland annat gjorts av Peter Tillberg.<sup>15</sup>

Tillberg noterar att detta är ett ämne som intresserat många filosofer. Dessa konstaterar entydigt att det är olämpligt att se regler och normer som något som överheten fastställer för sina underlydande – vare sig det är föräldrar mot barn, kungar mot undersåtar, regeringar mot medborgare eller arbetsgivare mot anställda. Regler och normer uppstår istället spontant i mänsklig samverkan. De lärs in och utvecklas. Det är först efter att de lärts in som de kan göras om till skrivna normer.

Regelstyrt beteende existerar således långt innan själva regeln skrivits ner och artikulerats. Vi kan därmed fastställa

---

15 Tillberg P (2001): Kriterier för vad som utmärker en trovärdig ledarskapsutbildning. Stockholm:Försvarshögskolan LI-rapport F19 2001.

att regler är inbäddade i samverkansmönstret. De visar sig genom att de tillämpas. De formuleras som en följd av att man uppmärksammat att de följs.

Regler behöver därför inte stadfästas genom bestraffningar och belöningar. De får istället sin kraft genom människors erfarenhet av att de fungerar. Handlingsmönstret när man följer en regel upprepas genom socialisation. Man lär sig det goda handlingsmönstren i samvaron med sina föräldrar, sin släkt, skolan och samhällets institutioner i övrigt. Man handlar som man gör för att detta förväntas av en som hedervärd samhällsmedborgare.

Exempel: Man står i kö. Man källsorterar sopor. Man går vakt i småbåtshamnen. Man rycker in vid en trafikolycka. Man återlämnar det man hittar till dess ägare. Man skräpar inte ner. Man engagerar sig i idrottsföreningen och man gör inte åverkan på annans egendom.

Allt detta är exempel på regler och procedurer som måste finnas i ett ordnat samhälle. Om allt färre använder sig av dem eller missbrukar dem, och om de inte respekteras, uppstår kaos och misstroende. Om man exempelvis är den ende som ställer sig i kö så blir proceduren att stå i kö meningslös. Den förlorar sitt värde.

Slutsatsen är att kraften i regelföljandet inte kan återupprättas med vertikala åtgärder om det visat sig att solidariteten med regeln redan har förlorat sin kraft. Att återskapa ett förlorat handlingsmönster genom att sätta upp regler

som hävdas med olika sanktioner blir bara ett slag i luften. Sådana åtgärder kan till och med förvärra situationen. Tvärtom att se åtgärden som något bra i samspelet med andra människor kan många då komma att protestera mot alla andra normativa påbud och förkasta dem.

Bo Rothstein kallar insikten om det gemensamma värdet av procedurer som man lärt sig att respektera för samhällets *sociala kapital*. Han tycker därför att man i skolan inte skall ge betyg i ordning och uppförande utan i samarbetsförmåga.<sup>16</sup>

För att det skall finnas anledning att hedra och använda samhällets komplicerade samverkansregler måste vederbörande självständigt ha upplevt deras värde i en viss kontext. Handlingsmönstren lärs in genom upprepning och vana. De kan utvecklas och förfinas först genom mänsklig samverkan. De är till sin natur implicita överenskommelser människor emellan.

---

16 Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

Rothstein B (2007): Ge betyg i samarbete – inte i ordning och uppförande. Debattartikel i GP tisdag 27 februari 2007. Göteborg: Göteborgs Posten.

Schierenbeck I (2003): Vem bryr sig om regelverket? Om frontlinjebyråkrater, handlingsutrymme och förvaltningsdemokratisk legitimitet. I Pierre J, Rothstein B : Välfärdsstat i otakt - om politikens oväntade, oavsiktliga och oönskade effekter. Lund: Liber Ekonomi.



## Om absolut och proceduriell rättvisa

Detta leder in i en annan fråga som ofta diskuteras när man kommer in på ledning och ledarskap. Det finns många som hävdar att det är viktigt för ledningen att peka med hela handen. Det måste finnas någon som tar ett övergripande ansvar. Någon måste kraftfullt styra skutan i hamn.

Låt oss se litet på dessa föreställningar. Resonemangen om ledningens ansvar för att ta kommandot över andra bygger på tanken att ändamålet helgar medlen. Det som skall göras är viktigare än att bevara och skydda andras integritet och självbestämmande.

Att man exempelvis tyckte att ändamålet helgade medlen var tydligt i resonemangen kring blockaden mot Salladsbären i Göteborg. Det fanns inga konkreta klagomål mot ägaren ifråga. Det handlade om en princip.

Resonemang som dessa kan ledas tillbaka till frågan om det kan finnas en absolut rättvisa eller en absolut sanning som måste segra. För den som tror på en sådan princip blir det viktigare att hävda den absoluta rättvisan snarare än att förhandla fram specifika och enskilda lösningar. Dessa kan ju då komma att innehålla olämpliga och farliga kompromisser. Dessa motverkar hela idén och är därför en styggelse.

Många med tillgång till maktmedel – inte minst totalitära enväldshärskare – grundar sin makt på principen om absolut rättvisa och ideologisk sanning. Detta leder till en kompromisslöshet som är svår att hantera. ”Om du inte är med mig är Du mot mig” – är ett känt uttryck som har använts i kampen mot terrorismen. En sådan inställning gör det omöjligt att säga emot utan att ifrågasätta ledningen eller ledarens auktoritet.

En sådan argumentation från underställda mot den som ser sig som överhet är därför i allmänhet förlorad på förhand. Per definition måste den som ser sig som överhet alltid ha rätt annars skulle den inte vara en överhet. Det viktiga för överheten är därför inte om man har rätt eller fel. Det viktiga är att överheten som sådan inte ifrågasätts.

Den svaga punkten i resonemanget ligger emellertid inte i frågan om ”sanningen”. Ledningen kan vara duktig. Det skulle kunna hända att den alltid har rätt. Den svaga punkten ligger i att en sådan ledning hävdar att den genom makt och manipulation, övertalning och hot *har rätten* att driva igenom vad den anser vara rätt.

Sådana resonemang tar utgångspunkt i att en förändring, så som ledningen föreställer sig den, kommer att leda till önskvärda resultat. Eftersom det finns något som är absolut rätt kommer historien också att ge dem rätt. Av detta skäl så spelar utförarnas och omvärldens aktuella uppfattning och protester ingen roll. Driver man frågan med fast hand – trots



protesterna – kommer omvärlden och de berörda själva att tacka ledningen efteråt.

Exempel: Ingen är så beundrad som Alexander den store både av sin samtid och av sentida historiker och militärstrateger. Alexander föddes år 356 före vår tideräkning i Makedonien. Han blev kung tjugo år gammal 336. Han var då totalt enväldig. Han var dessutom en originell politiker och fältherre. Han fattade ständigt överraskande beslut som hans omvärld uppfattade som dumdristiga, oöverlagda och alltför djärva. De visade sig emellertid alltid leda till framgång.

Hans välde sträckte sig vid hans död över allt land från nuvarande Albanien i väster till floden Indus i öster. 33 år gammal var han kung över Makedonien, hegemon över de grekiska statsstaterna, farao och gud i Egypten, enväldshärskare i Asien och herre över rajorna i Indien.

Ändå var Alexander inte tillfreds. Hans triumfer hade kantats av människor som eliminerats för att de uppfattats som hot mot styret. Människor som han dödat i strid. Nära medarbetare som avrättats för sin bristande lojalitet. Andra som hängts för sin uppstudsighet och som förvisats på grund av sina protester. Alexander fann till slut strax före sin död att målet inte helgade medlen.<sup>17</sup>

---

17 Liljegren B (2005): Alexander den store. Falun: Historiska Media.

Nackdelarna med totalitära resonemang – även om de åtgärder som rekommenderas kortvarigt kan ge ordning och stabilitet – är historiskt väl belagda. Vi känner alla till de katastrofer som vuxit fram som en följd av att kraftfulla ledare tagit makten i kaotiska situationer.

Jag och många med mig är i dag därför böjda att förkasta sådana lösningar som rimliga utgångspunkter för en god ledning. Jag ser en annan typ av resonemang som lika viktiga – nämligen att *medlen helgar ändamålet*. Detta är speciellt fallet när vi ser på uppbyggnaden av socialt kapital.

Statsvetenskapliga studier visar att det faktum att man följt en viss och av alla godtagen procedur kommer att leda till att resultatet respekteras. Detta insåg säkert redan Alexander. Stabilitet och ordning uppstår om de som är berörda känner att det har ”gått rätt till” och att deras människovärde har respekterats.

Det spelar i dessa fall inte någon roll om lösningarna inte fungerar som man tror. Att sådana lösningar inte visar sig hålla vad de lovar är en del av vår gemensamma sociala läroprocess. Vi prövar och lär oss. Varje ny erfarenhet kan ligga till grund för nästa försök att göra proceduren ännu bättre. Nästa gång kan därför världen bli tryggare och stabilare än den var tidigare. En sådan gemensam läroprocess kan inte uppstå om man följer en enväldshärskare. Då upprepar sig bara historien.

De två strategierna ställs ofta mot varandra. Vilken skall man välja? En fast hand som med maktmedel håller ordning och dikterar villkoren för alla andra eller kaos och förvirring medan man försöker komma överens. Ofta hävdas att den första strategin är nödvändig. Argumentet för detta är människans egoism. Man ställer den retoriska frågan: Hur skulle det gå om man i samarbetet med andra fick sköta sig själv utan pekpinnar och tillrättavisningar? Bra – säger jag.

Jag stödjer mig då på Bo Rothstein. Han visar att tanken på den mänskliga egoismen är ett missförstånd. Rothstein visar, tvärtemot vad man sedan länge trott, att det är mer naturligt att samarbeta än att kriga.

Det är mer naturligt att fundera över goda relationer än att brutalt sko sig på andras bekostnad. Perverterade samhällssystem där den mänskliga värdigheten kränks har inte visat sig ha någon stabilitet. Individuationsprocessen gör dem så småningom omoderna och ineffektiva.<sup>18</sup>

---

18 Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.



## Det finns inget paradigmskifte

De värderingsundersökningar och de exempel jag refererat till visar på att berättelserna om oss själva och vårt förhållande till världen radikalt håller på att ändras. Ett inom forskningen vanligt begrepp för ett sådant nytänkande är ”paradigmskifte”. Begreppet introducerades av Thomas Kuhn i hans bok ”De vetenskapliga revolutionernas natur”.

Paradigm är Thomas Kuhns benämning på det mönster som under en viss epok styr vetenskapligt tänkande. När vi talar om paradigm i detta sammanhang menar vi ett sätt att resonera som mänsikor i allmänhet använder för att förklara världen. När man pratar om behovet av förändringar brukar man också tala om *attityder* som behöver förändras.

Det vi kallar attityder visar sig när man ställer frågor till grupper av personer. Frågor och svar bildar de *berättelser* som känns rimliga och trovärdiga. Vad man får fram är således helt enkelt de berättelser vi gemensamt använder för att förklara världen. Berättelserna illustrerar inget annat än våra ”paradigm”.

Vi kan i efterhand ur språkliga dokument se hur olika paradigmen har förändrats. Förr trodde man exempelvis att solen och stjärnorna kretsade kring jorden. Förr trodde man att

eld var en slags eldpartiklar – flogiston. Förr trodde man att jorden omgavs av en okänd substans, ”etern” som förmedlade radiovågorna. Nu används inte dessa beskrivningar längre. Det har skett ett paradigmskifte.

Paradigm kan också ses som en slags övergripande idé eller filosofi som man följer – ungefär som det kommunistiska manifestet, ”Mein Kampf”, Bibeln etc. Paradigmbegreppet ingår i en typ av resonemang som är hämtade från den grekiske filosofen Platon i vilka det hävdas att vårt sociala liv styrs av en övergripande idé.

Det har länge hävdats att denna idé är av samma karaktär som naturlagarna. Det lönar sig inte att bryta mot den. ”Naturen” kommer alltid att återföra oss till det ”rätta och sanna”. Därmed måste alla inse att vi alla – trots våra egna uppfattningar – måste inordna oss under denna ”naturliga sanning”.

Resonemangen utgår från att denna sanning – precis som naturlagarna – från början är osynlig och ogripbar för vårt enskilda intellekt. Vi måste leta efter den. När vi närmat oss den måste vi gå i kamp för den. För att värna om samhällets välstånd och fortlevnad måste vi övertyga andra och mera klentrogna om den. Om de inte underordnar sig den går det på tok. Det blir en livsavgörande fråga att just den kunskap vi funnit sprids över jorden.

Föreställningen om den sanna idén – och att endast ett fåtal har tillgång till den – har gett många ledningar mandat

att se sig själva som verktyg för att ”rädda världen”. De får sin legitimitet genom att de ser sig som representanter för denna sanna idé. Om denna idé skulle kunna rättfärdigas skulle den dessutom kunna vara just den idé under vilken *alla* människor borde kunna förenas och hålla sams.

Individuationsprocessen visar oss att tanken på ett sådant enda, sant och grundläggande paradigm som förklarar vår existens inte håller streck. I det stadium av utvecklingen vi nu kommit till handlar det således inte om ett paradigmskifte där man måste byta från en ideologi eller ett samhällssystem till ett annat och bättre. Vi verkar istället vara inne i en övergång där det blir allt mer uppenbart att resonemangen om ett bestämt, övergripande och för evigt existerande paradigm inte längre håller streck.<sup>19</sup>

Vi måste erkänna att varje enskild individ utvecklar sin egen förståelse av världen. Denna skiljer sig från alla andra individers. Detta var också så småningom Thomas Kuhns uppfattning. Han menade att förändringen var en språklig process som drevs fram genom en grundläggande och ofrånkomlig spänning mellan tradition och revolution.

Vi måste således erkänna att varje individ, grupp, och samhälle ser det som angeläget att förverkliga just ”sitt” jag i det sociala samspelet. Detta innebär att vår förståelse av

---

19 Julien F (2001): *En vis är utan idé eller Det andra hos filosofin*. Uddavalla: Bokförlaget Daidalos AB.

världen ständigt förändras genom att det uppkommer allt fler alternativa förklaringar och resonemang som vi behöver ta hänsyn till.

Att göra sådana resonemang möjliga och jämförbara är det samma som att bidra till att människan utvecklar sin individualitet. Detta är ledningens nya uppgift. Den ledning som påtvingar andra sitt paradig har blockerat och motverkat denna utveckling och har misskött sin uppgift.



## Samförståndets språkliga natur

Så här långt har jag behandlat föreställningar om att gemenskapen formas som en följd av normativa regler, en kraftfull ledare, utifrån ett gemensamt mål, en gemensam ideologi eller föreställningen om ett gemensamt paradigm. Jag har också visat på de återvändsgränder resonemangen då hamnar i.

Vad skulle då kunna vara alternativet? För mig som lärt mig se samarbete som en konsekvens av skeenden i ett socialt system är svaret givet. Jag har tillsammans med mina samarbetspartners i Samarbetsdynamik sökt efter resonemang som beskriver hur gemenskapen formas ur kommunikation och samtal.

Vi har funnit ett viktigt svar i retoriken. Inom retoriken svarar man att det samförstånd som krävs uppkommer genom att man ”känner igen” varandras resonemang och argument. Detta inträffar när man hämtar dem från en *gemensam plats*. Denna plats kallas inom retoriken för ”topik”. Om man hämtar sina resonemang från en topik som är okänd för de andra kan inga välgrundade samtal uppstå och det uppstår ingen kommunikation.

Man kan likna en topik med en hylla i ett förråd. I samtalandet väljer man en speciell hylla beroende på vem man samtalar med och vad man samtalar om. Man väljer just denna hylla för att de resonemang som finns på hyllan har en form och ett utseende som gör att de kan bli förstådda och uppskattas av de andra.

De resonemang som finns på "ledarskapshyllan" är kända och begripliga av de flesta. Problemet är att de inte längre medverkar till bra samtal och en klar kommunikation. Resonemangen blir istället meningslösa och går i cirklar. Användningen av sådana resonemang leder till missförstånd, motsägelser och otydlighet. Inte hjälper det heller att man tillverkar nya. Om de nya resonemangen utgår från samma topik som de gamla så kommer resonemangen ändå att gå i cirklar.

Att man är fast i en olämplig topik gör det svårt att skilja mellan god och dålig ledning. Man kan inte konfrontera de dåliga. Men även när man skall beskriva en ledning som fungerar bra så blir man begränsad till de resonemang man hämtar från hyllan för den vertikala topiken.

Man kan då inte förklara för andra vad det är en sådan ledning gör som är bra och som är verksamt. Även samtal om "god ledning" blir därför ofruktbara och meningslösa. För att komma vidare måste vi flytta till en ny topik, Det vill säga, vi måste våga släppa beroendet av resonemangen från den gamla hyllan och söka oss en ny helt ny hylla vid sidan av den gamla.

## Flytten till en systemisk topik

Det finns en gemensam nämnare för alla resonemang som vi vanligen hittar på ledarskapshyllan. Grundtemat i alla dessa är att den underställda parten skall utföra vad den överordnade bestämmer. Det finns inget ont i det. Motivet kan vara gott. Den överordnade gör det den gör för den andres bästa.

Språkbruket innehåller ord som delegera, decentralisera etc. Det bygger på den underförstådda meningen att den överordnade till sist ändå har hela ansvaret. Den underställda är per definition ansvarslös.

Exempel: Föräldern har omsorg om sitt barn. I de bästa avsikter försöker en seende hjälpa en blind. Läraren eller konsulten föreslår i ett utbildningssammanhang en övning där det förväntas att deltagarna lär sig något bra genom att man följer de regler och arbetsformer som handledaren satt upp. Ledningen bestämmer kompetenskrav, ordningsregler och belöningsformer för att skapa struktur och rättvisa.

Den vertikala topiken är så vanlig och så etablerad att det kan vara svårt att förstå hur det skulle kunna låta på något annat sätt. Jag menar heller inte att dessa vertikala beskrivningar kan undvaras. Det blir stolligt och känns konstigt om man försöker låta bli.

Användningen av en topik utesluter inte användningen av en annan. På samma sätt som man kan tala många språk kan man lära sig använda många topiker. Har man aldrig tänkt på att det finns en skillnad eller hört den så är det förstås inte så lätt att förstå att det finns en skillnad. Min erfarenhet är därför att det först är när man praktiskt diskuterar ett konkret exempel som kan beskrivas både på det ena och på andra sättet som man kan förstå att resonemangen kan låta på ett helt annat sätt.

Nu skall detta med vertikal och horisontell inte missförstås. Det handlar inte om positionerna i organisationen så som man ser dem i en hierarkisk figur. Det handlar således inte om samtal mellan dom ”där nere” sinsemellan och ”dom där uppe sinsemellan”. Det jag talar om här är en rent språklig fråga – inte de faktiska organisatoriska positionerna.

Vare sig man menar medarbetare eller chefer kan man föra resonemang som inte bygger på över- och underordning. Sådana resonemang och samtal kännetecknas av att de beskriver alla deltagare i berättelsen som de ansvarsfulla professionella aktörer man var för sig är. Först då man genomför samtal som återspeglar denna uppfattning kan man bryta föreställningen om att samordning och samarbete enbart är en konsekvens av en kommunikation uppifrån och ner eller nedifrån och upp.

Attityder och beteende är två sidor av samma sak. Det ena speglar sig i det andra. Det handlar därför inte om en ytlig

och teknisk förändring av språket. Det handlar om att se samarbete, samordning och stabilitet i de sociala systemen *som en konsekvens av en kommunikation mellan jämställda människor* som står bredvid varandra och ser på sin omvärld.

Erfarenheten visar att det ger de som deltar i ett samtal en ny dimension till förståelsen av vad som händer om de får vara med om att föra resonemang, som hämtar sina argument från en helt annan topik än de själva gör. Det behöver inte handla om att byta ut en vertikal mot en horisontell topik. Det handlar om olika beskrivningssätt.

Varje profession har sin topik och varje samtal med många olika och insiktsfulla deltagare från olika håll gör det möjligt att belysa ett fenomen eller ett förhållande på en mängd olika sätt. Det finns således ingen rätt eller fel topik. Jag utesluter därför inte behovet av att använda en vertikal topik för att beskriva vissa sociala fenomen.

Jag har emellertid på de föregående sidorna demonstrerat skillnaderna. Jag har försökt påvisa hur just en vertikal topik i vissa fall när det gäller det nya arbetslivet och dess aktörer gör det svårt att begripliggöra sammanhangen. Jag kallar den annorlunda horisontella topik som jag använt för ”systemisk”.



## Den vanemässiga aspekten av samtal och kommunikation

Temat för det samtal som vi förde i december 2006 och som denna text bygger på var ”Effektiva och hälsofrämjande ledningssystem.” Ett sätt att i samtal upptäcka skillnaden mellan olika organisatoriska resonemang har visat sig vara att samtala om hälsa och ohälsa. Samtal om dessa för individen viktiga frågor ger en nödvändig konkretisering. Jag skall i nästa avsnitt belysa hur denna konkretisering gör de två resonemangen tydliga. Först måste emellertid de systemiska resonemangen introduceras.

Systemiska resonemang utgår från att alla, oberoende av position, kunskaper och andra företräden, är medlemmar i det sociala system man bildar med varandra. Allt vad som görs av alla som är med i systemet påverkar skeendet. Även passivitet och liknöjdhet medverkar till att det blir som det blir när man gör som man gör. I det sociala systemet är man per definition jämbördiga aktörer.

Detta kan tyckas vara självklart men är uppenbarligen svårt att omvandla i nya resonemang om arbetslivets frågor. Vi har därför ställt oss frågan varför vi människor – om det systemiska perspektivet nu är så bra – inte redan från början utvecklat en mer horisontell topik. Vi har ju alltid och i alla tider levt i sociala system.

Ett viktigt skäl till att den vertikala topiken fått en så dominerande ställning verkar vara att en sådan beskrivningsmodell har setts som naturlig eftersom familj och föräldraskap existerar på grund av en sådan ordning. Föräldra-barnrelationen har fått stå som en generell modell för social ordning.

Detta har gjort att stabilitet och ordning i våra sociala system under lång tid har kunnat vidmakthållas just genom att människan anpassat sig till tanken om över- och underordning. Socialiseringsprocesser har således i alla tider medfört att man måste disciplinera sig och disciplineras under en överhet. Man har från barnsben fått lära sig att man alltid har någon över sig. Det har uppfattats som ett hot mot den mänskliga rasens existens om denna magiska och gudomliga ordning skulle omintetgöras eller ifrågasättas.

Protesterna mot denna ordning har emellertid blivit allt kraftigare allteftersom individuationsprocessen fått fäste. Frigörelseprocessen har pågått i många hundra år. Detta illustreras av citatet i början av denna rapport från Fromm i hans bok "Flykten från friheten". Under 2000-talet har protesterna till och med tagit sig en anarkistisk ton. Vi möter den hos de "autonoma" som kastar sten och ordnar upplopp.

Man ställer med rätta frågor som – "Är inte en struktur som befremjar ledning som överordning och underordning egentligen onödig?", – "Skulle man inte bara kunna besluta att avskaffa alla sociala strukturer som bygger på denna princip?" "Om vi bara var fria från sådana bojor skulle det



då inte visa sig att samhället kunde organisera sig på ett för människan mer naturligt och bättre sätt.”

Just när det gäller denna fråga biter den vertikala topiken sig själv i svansen. Ingen kan ensidigt ta sig rätten att över alla andra besluta att avskaffa talet om över- och underordning. Sociala strukturer och språkliga konstruktioner är vanemässigt formade av en lång tradition. De kan inte avskaffa sig själva. De är institutionaliserade. De finns där som vårt historiska arv vare sig vi vill det eller inte.

Vi måste acceptera att våra samarbetsformer är en konsekvens av de sociala strukturer vi redan skapat hur olämpliga vi än kan tycka att de är. Enda vägen ut ur vertikala resone-mang är därför att vi gemensamt och genom själva språkbru- ket förmår skapa alternativ till dem. Vi måste lära oss att leva med fler och olika topiker. Kring detta diskuterade vi på vårt abonnemangsmöte.

Först några teoretiska kommentarer. Varje kommunikativt mönster skapat av människor har en inbyggd ”mening”. Det finns många namn för denna. Man kan tala om ”andeme- ning”, form, praxis etc. Mönstret – det vill säga ”meningen” med kommunikationen – återskapas därför om och om igen så länge vi ansluter oss till dess kärna.

Kärnan i den vertikala ledningstanken är över- och under- ordning. Man kan inte hedra framväxten av professionella aktörer i arbetslivet så länge man vanemässigt enbart åter- skapar den vertikala kommunikationsformen. Man måste

därför aktivt anstränga sig att flytta fokus och försöka blockera vanan att enbart hålla sig till den vertikala topiken. Att bryta denna vana är inte lätt. Det är som att försöka sluta röka.

Detta demonstrerades under samtalen på abonnentmötet. Samtal formade efter en vertikal topik var vanliga. De visade sig emellertid leda in i meningslösa analyser och i de praktiska exempel som angavs så ledde de också till orealistiska överenskommelser.

De praktikfall som beskrevs – se Appendix 1 – visade tydligt hur planer och direktiv byggda på en vertikal topik blev osäkra och missvisande och inte kunde fullföljas. De uppgifter som ledningen gav order om riskerade att hamna på ”fel” bord om och när genomförandet av dem krävde ett samarbete som ännu inte var etablerat i verksamheten.

Hälsofrågan illustrerades i samtalet av det som inom psykologin kallas paradoxal kommunikation. De som ”leds” ser sig som professionella aktörer men tvingas att bli utförare. De behöver samarbeta med andra för att resultatet skall bli gott men genom krav på konkurrens tvingas man till motarbetshandlingar snarare än samarbetshandlingar.

Vertikala analyser och strukturer gör att orättfärdigheter och missförhållanden mellan medarbetare och enheter inte kan rättas till. Man tvingas förlita sig på ett sanktionssystem som inte fungerar och som få har respekt för. När sank-

tionerna väl tillämpas blir utfallet orättvist. Åtgärderna betraktas ofta som orättfärdiga.

Från de exempel som gavs var det uppenbart att alla skulle tjäna på att kunna växla mellan olika topiker och framför allt undvika den vertikala. Just detta visade sig emellertid vara svårt även i vårt eget samtal.

Nästa fråga att besvara är därför hur man praktiskt skulle kunna ta sig ur denna vana som så många känner sig hemma i och som det är så lätt att falla in i. Vår erfarenhet är att ett fördjupat samtal om det moderna arbetslivets hälsorisker kan vara en möjlig väg att gå.



## Ohälsa som en följd av individuationsprocessen

En kommunikationsform byggd på en vertikal topik och föråldrade resonemang om ledning kommer att medföra att berörda personer inte får utlopp för sin individualitet.

Det uppstår en motsättning mellan den pågående individuationsprocessens krav på en ny syn på sig själv och så som man i många fall fortfarande tvingas resonera och agera i dagens arbetsliv. Detta skapar ohälsa.

Individuationsprocessen leder till att professionella aktörer vill ta sig en plats i samspelet och känna att vad de gör har betydelse. De vill kunna vara "sitt bästa jag". De vill få utlopp för sitt kunnande och sin kompetens. De vill känna att samarbetet med andra ger dem mer kraft att bidra till vad man ser som önskvärt. De vill inte ödsla tid på "samarbetstrams", "onödiga kvalitetsbyråkratier" och "felriktade styrsystem".

Individuationsprocessen leder till att man behöver framhålla sig själv på ett sätt som skiljer sig från hur man gjorde förr. Denna ambition är konstruktiv och önskvärd. Den kan missförstås och bäddar för friktioner och samarbetssvårigheter med alla andra som naturligtvis har samma ambitioner.

De nya värderingar som växer fram måste således – om samarbetet skall bli och uppfattas konstruktivt – kompletteras med en ny typ av socialiseringsprocedurer som kan lösa upp och hantera sådana motsättningar. Denna typ av procedurer var inte behövliga tidigare. De är nu absolut nödvändiga. Utan dem uppstår ineffektivitet och ohälsa.

Om man samtalar utifrån en vertikal topik kommer man emellertid att regelmässigt missförstå uppkommande friktioner och samarbetssvårigheter. De kommer att beskrivas som omoral eller olydighet. Kanske kan man se förmildrande drag i personlighet eller uppfostran.

Vi menar att det som skall lösas varken är en personlighets- eller moralfråga. Vad det handlar om är att vi gemensamt måste bidra till att alla berörda ges möjligheter, kompetens och insikter så att de *kan samarbeta av sig själva*. Vad man möjligen kan fundera över är varför dessa problem i så många uttalanden uppfattas som personlighetsfrågor och inte procedurfrågor.

Ett svar kan ligga i ett missförstånd – nämligen i tron på människans inbyggda egoism. De värderingsundersökningar som gjorts motsäger en sådan analys. De visar istället att individuationsprocessen går parallellt med ett utvidgat socialt engagemang. Professionella aktörer utvecklas inte med automatik till egocentriker även om de hävdar sig själva. För dem är det istället fullt naturligt att förstå värdet av samarbete och av att skapa förhållanden där man har förtroende

för varandra. Det mesta vi gör i vår vardag skulle inte fungera utan detta.

Ett bra effektivt och hälsosamt samarbete kan således utmärkt väl uppstå när man handlar och resonerar som självständiga, sociala och ansvarstagande professionella aktörer. Problemen uppkommer emellertid när andra i sina maktambitioner saboterar människors autonomi och ”tar över” eller då brister i existerande procedurer och stödsystem försvårar möjligheterna att skapa ett konstruktivt samarbete. Argumentet för att stödja en självständig samverkan, snarare än konkurrens, är självklar. Om samverkan inte kan åstadkommas så kommer samhället inte att fungera. Vi kommer då alla att förlora på det.

Problemet är inte att man inte vill samarbeta. Problemet är inte att man är omoralisk. Problemet är inte att man har fel värderingar eller attityder. Problemet är att man för att samarbeta behöver skaffa sig erfarenhet av detta och måste ha tillgång till aktiviteter som bidrar till att man kan

- stärka sin identitetskänsla i en komplex värld,
- vidga sin förståelse för det sociala systemet man medverkar i samt
- etablera tillitsfulla relationer med dem man måste samverka med.

Det behövs kort och gott speciella procedurer och aktiviteter för att man, som den professionella aktör man är,

skall kunna utveckla en helt annan typ av omdöme än man behövde i industrisamhället.

Vår poäng är att detta omdöme inte växer till sig spontant. Det är heller inte medfött. Det kräver att man lägger axeln till. Omdömet måste utvecklas genom de samverkansaktiviteter som man engageras i och som alla måste bidra till.

Omdömet växer till sig om man lyckas i sina försök men blockeras om man misslyckas. Lyckade försök att utveckla sin individualitet i ett socialt sammanhang leder till en ökad samarbetskompetens och en förbättrad självkänsla. Misslyckade försök leder till reaktioner av rotlöshet, frustration och känslor av marginalisering. Dessa reaktioner, och de sociala relationer som skapar dem, kan lätt permanentas. De leder då till ohälsa.

Individuationsprocessen medför en kraftig transformation av arbetsliv och samhälle. Skall denna förändring bli lyckosam krävs därför att man skapar nya procedurer till stöd för individens socialiseringsprocesser och att man uppmärksammar andra riskfaktorer än tidigare.

Vi har konfronterats med två stora problem. Det verkar vara svårt att få uppslutning för de nya åtgärder och procedurer som krävs eftersom man inte ser värdet av dem. Det verkar också vara svårt att uppmärksamma och på rätt sätt analysera de nya riskfaktorer som är en konsekvens av individuationsprocessen. En antydning till lösning på dessa problem skall jag ge i kommande avsnitt.



## Friständighet, jämställdhet och partnerskap

Enligt vår erfarenhet så ökar möjligheten att skapa effektivitet och hälsa om man skapar procedurer så att man gemensamt kan värna om att <sup>20</sup>

- garantera människors möjlighet att vara friständiga (att få bli betraktade som ansvarstagande professionella aktörer)
- tillse att människors rättigheter att komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med svårigheter som är en följd av samspelet med andra i systemet värnas och respekteras
- etablera och hedra överenskommelser som är byggda på partnerskap (Aristotelisk vänskap) snarare än konkurrens, dominans, över- och underordning och kamp.

De två första punkterna kräver aktiva ingripanden i de samtal som förs. För att beskriva hur man som ledning kan bidra till att hedra den tredje punkten krävs en mer genomgripande förklaring. Denna bygger på att man ser goda och realistiska överenskommelser mellan medlemmarna som basen för den gemenskap som håller samman systemet.

---

<sup>20</sup> Wennberg B-Å, Hane M (2005): Friständighet, jämställdhet och partnerskap. Abonnemangsrapport 114. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Man måste då acceptera att det är goda överenskommelser – och inte i första hand regelsystem, rutiner och organisation – som gör att systemet fungerar effektivt för den uppgift det skall utföra och de funktioner som skall upprätthållas.

Detta betyder i sin tur att karaktären av det som ofta kallas det psykologiska kontraktet och de formella överenskommelserna måste uppmärksammas mera än vad som är fallet i dag. Det räcker inte att de prövas mot en yttre norm eller överordnad instans. De måste också av de berörda uppfattas som berättigade, sakligt grundade och möjliga att upprätthålla. De måste visa sig leda till önskvärda tillstånd och resultat. Överenskommelserna är dessutom kontextberoende. De måste bedömas med hänsyn till den situation i vilken de berörda samarbetsparterna befinner sig.

Upprätthållandet av överenskommelsen är en dynamisk process. Det är konkreta överväganden och ingripanden som stabiliserar den sociala tillvaron – inte regel- och moralsystemen som sådana. Det är förtroendet för att man är kapabel, och beredd, att göra sådana ingripanden som är den ultimata tryggheten.

Att kraftfullt hävda detta – och ge ledningen ansvar för att sådana överenskommelser kan upprättas och upprätthållas – är således helt i överensstämmelse med de nya värderingar som nu växer fram i samhället. Till sin hjälp har ledningen i detta fall olika institutioner och funktioner som kan gripa in. Om lämpliga sådana inte finns eller saknas har ledningen skyldighet att skapa dem.

## Från vertikal lojalitet till horisontell solidaritet

Vi är vana vid att i arbetslivet värdera lojaliteten mot ledningen högre än solidariteten med varandra. Ett skäl till att denna princip är praktisk är att den är av värde också när vi skall hantera relationerna med varandra. Lagen står över oss alla och vi är alla lika inför den.

En vertikal lojalitet ger emellertid en något enögd bild av hur vi bör förhålla oss till varandra. Principen kan uttolkas så att om den överenskommelse man är bunden till visar sig olämplig så har man sig själv att skylla. Man står ensam inför lagen – i detta fall det formulerade kontraktet. Någon solidaritet eller känsla för ”fair play” utöver vad som stipuleras i överenskommelsen kan inte krävas av motparterna.

Detta visade sig exempelvis i en del fall där personer känt sig lurade av sin personlige bankman när deras värdepapper som denne placerat sjönk i värde. Det var den risk man måste ta var svaret. Bankmannen hade inget ansvar. Man stod själv risken.

Solidaritet innebär emellertid något annat. Solidaritet innebär när begreppet bildades att man gemensamt täckte upp för varandras skulder. Man levde efter musketörernas valspråk ”en för alla och alla för en”. Valspråket har för övrigt kommit

till heders igen. Det beskrivs i flera värderingsundersökningar som det motto som Kairos Future påstår präglar MeWe-generationen.<sup>21</sup>

Kravet på vertikal lojalitet – till skillnad från solidaritet – är särskilt framträdande inom arbetsrätten. Anledningen till detta är att de förhållanden som skulle regleras i industrisamhällets arbetsliv var relativt enkla, återkommande och okomplicerade. Så länge det handlade om statistiska mått, standardiserad massproduktion och upprättandet av kollektivavtal var de flesta förhållanden jämförbara och enkla att hantera. De kunde formuleras i övergripande principer och bevakas av berörda myndigheter.

Det gjorde inget om maktförhållandena var asymmetriska eftersom arbetstagaren skyddades av sitt fackförbund. Man kunde lagstiftnings- och avtalsvägen reglera konkreta och förhandlingsbara krav på arbetsgivaren. Dessa krav har emellertid hittills begränsat sig till ersättningar och krav på fysiska arbetsvillkor.

I ett arbetsliv med de värderingsförskjutningar som nu pågår skapas en motsättning mellan så som det var tänkt och så som det i dag fungerar. Arbetslagstiftningen bygger nämligen på en paternalistisk princip. Arbetsgivaren har inom reglerade gränser skyldighet att sörja för den underställdes välbefinnande i arbetet. Som motprestation förutsätts att den underställda visar arbetsgivaren en obrottslig lojalitet.

---

21 Lindgren M, Lüthi G, Fürth T (2005): The MeWe Generation. Stockholm: Bookhouse Publishing.

Arbetsgivarens intresse är alltid överordnat arbetstagarnas intresse. Man har exempelvis inte rätt att demonstrera sitt intresse för själva verksamheten genom att gå emot arbetsgivarens anvisningar. I hemtjänsten får man exempelvis inte genomföra andra åtgärder för en omsorgstagare än vad som är föreskrivet även om man ser detta som nödvändigt.

Arbetsgivarens professionella intresse och rykte är således skyddat i lag men inte medarbetarens. Om man följer den svenska arbetsrättens praxis blir därför lojalitet liktydigt med lydnad. Detta skapar stora problem när det gäller professionella aktörers möjligheter att få inflytande – exempelvis på åtgärder som andra intressenter förordar men som de själva anser är till nackdel för verksamheten som sådan och därmed också medarbetarnas försörjning och framtid.

Exempel: Man står sig exempelvis som professionell aktör slätt mot åtgärder som syftar till att lägga ner en verksamhet för att få tillgång till lokaler, likvida medel, patent, varumärken etc. och utnyttja dessa i andra sammanhang. Man är också helt i händerna på företagsledningarna och arbetsgivare som omstrukturerar verksamheten utifrån idéer och ambitioner som i grunden omskapar den till något helt annat än den är.

Man kan således – så som dagen ”kontrakt” formuleras – inte i ovanstående fall räkna med någon solidaritet från beslutsfattare, ledning och andra intressenter. De har beviljat sig ”frispel” när det gäller sin gemenskap med den verksamhet som faktiskt arbetar också för dem. Ömsesidigheten i detta arrangemang är tveksam.

Nackdelarna med denna ordning är också väl kända. Man klagar bittert över kapitalisemens och kommersialismens härjningar. Trots att många delar uppfattningarna om det skeva i detta förhållande stödjer de den vertikala topiken.

Ett rimligt skäl kan vara att de har positioner i institutioner som har sina rötter i det gamla industrisamhället. De ser det då måhända som sin uppgift att värna om och skydda de privilegier, arbetsformer och strukturer som dessa representerar. Detta behöver inte vara fel men skulle behöva diskuteras.

Så länge vi emellertid tillåter vår intellektuella elit, placerad i betydelsefulla institutioner, att argumentera *enbart* utifrån en vertikal topik är det uppenbart att samhället inte kommer att kunna transformeras i enlighet med de värderingar som nu växer fram. Vi kan då i framtiden räkna med avsevärda konflikter och motsättningar såväl som en stor ineffektivitet.

Vad som istället måste till är att kräva att våra institutioner och ledande företrädare måste värna mer om solidariteten. Personer i viktiga institutioner samt ledningar och makthavare måste enligt min mening se som sin primära skyldighet att slå vakt om *partnerskapet kring uppgiften*.

För att ett sådant partnerskap skall kunna upprätthållas måste man också bidra till goda horisontella överenskommelser medarbetare emellan. Vad detta innebär i praktiken skall jag försöka beskriva i nästa avsnitt.

## Partnerskapandets överenskommelser

Vi vet att ”de andra” kan välja. Vad de gör tolkar vi därför som något som har en mening för dom även om det som görs inte direkt är riktat mot oss.

Vi i Samarbetsdynamik brukar säga att människor ”handlar”. Handlingen uttrycker ”meningen”. Samma görande kan ha olika mening och samma mening kan uttryckas med olika göranden. Allt vad som görs av människor är därför också ett budskap. Dessa budskap påverkar vad alla andra gör i en ständigt pågående samverkan.

Det faktiska skeendet är därför bara den ena sidan av myntet. Den andra sidan, skeendets spegelbild, är den kommunikation som vi etablerat mellan oss. När det formas en kommunikation mellan oss bildar vi ett socialt system.

Vi kan inte undvika att medverka i detta system. Allt som händer i detta system blir som det blir för att vi gör som vi gör. Ingen kan dra sig undan. Allas agerande har betydelse. I detta avseende är vi alla likställda.

Vår medverkan i systemet kan se olika ut. Vi kan aktivt välja att stödja en händelseriktning före en annan. Vi kan också enbart reagera på vad som händer och agera för att

skydda oss själva och våra intressen. Vi kan slutligen vara som ett rö för vinden och passivt och likgiltigt låta oss flyta med. Hur vi än väljer att agera är vi delaktiga i skeendet.

Det är denna syn på förhållandet mellan oss och vår tillvaro som allt mer visar sig i de värderingsundersökningar jag refererat till. Det är denna syn på vår delaktighet i ”systemet” som ligger bakom kraven på att vi skall handla miljömärkt, stoppa vapenhandeln eller bistå svältande barn i Etiopien. Föreställningen om sig själv som en medlem i ett socialt system som sträcker sig över tid och rum gör att vi inte bara handlar själviskt utan också av plikt.<sup>22</sup>

I sociala system formuleras föreställningar om gemenskap. När vi ser oss som medlemmar i en speciell gemenskap ställer detta särskilda krav på oss. När vi ser andra som medlemmar i samma gemenskap har vi speciella förväntningar på dem. Ett exempel på en sådan gemenskap är det arbete vi gör och den arbetsmässiga gemenskap vi bildar med andra. Vi blir, när det gäller arbetet, en del av gemenskapen när vi formellt ansluts till den. När väl denna anslutning till gemenskapen skett kan vi inte låtsas som om gemenskapen inte existerade.

En aspekt av denna gemenskap är solidaritet. Genom att vara med i gemenskapen förväntas det något av oss som inte förväntas av alla andra som inte är det. Vi förväntas exem-

---

<sup>22</sup> Rosenberg G (2003): Plikten, profiten och konsten att vara människa. Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB.



pelvis utföra handlingar som stödjer de andra så att skeendet leder till önskvärda tillstånd. I detta åtagande är vi alla lika. Det finns ett ”kontrakt” mellan oss och den gemenskap vi trätt in i. Övriga i gemenskapen kan konfrontera oss med att vi inte uppfyllt vår del av kontraktet.

Den vertikala topiken definierar detta kontrakt på sitt sätt. Vissa på högre poster har privilegier som gör att de tillåts handla och dra nytta av verksamheten på ett annat sätt än vad de på lägre poster kan göra. Dessa privilegier och särskilda villkor är i dag en följd av föreställningen att verksamheten ”styrts” uppifrån och ner och hålls samman av dem som sitter i toppen.

Sådana kontrakt blir emellertid meningslösa så fort man – genom de resonemang jag fört i denna rapport – inser att några sådana samband inte längre gäller. Privilegier och skillnader mellan grupper och personer kan och skall naturligtvis finnas. De kan emellertid inte längre motiveras utifrån en hierarkisk grundsyn och en vertikal topik. Det är detta nya förhållande som detta sista avsnitt i rapporten handlar om.

### **Likhet inför lagen – på ett nytt sätt**

Ser man samspelet som en konsekvens av medlemskapet i ett socialt system så kan det i kontraktet mellan verksamhet och person inte finnas en skillnad i åtagandet mellan chefer och medarbetare. Alla har skyldighet att arbeta för verksamhetens bästa och för att uppdraget skall kunna genomföras.

Så vitt jag förstår så måste man, med de nya värderingar som nu växer fram, se sig som *partners*.

Detta gäller oberoende av hur man anslutit sig till verksamheten. Även om man bara köpt en enda aktie har man ingått ett partnerskapskontrakt med alla andra som verkar i verksamheten. Detta kontrakt har karaktären ”en för alla – alla för en”.

Det avgörande i den horisontella topik som nu blir nödvändig är således *ömsesidigheten*. När jag ingår i en gemenskap förväntar sig de andra något av mig och jag förväntar mig något av dem. Om de ställer upp för mig måste jag ställa upp för dem. Frågan är hur detta kontrakt då måste formuleras och vad som skall ingå i det.

Var och en måste fortfarande kunna vara individ och ta egen ställning. Kontraktet måste grundas på rimliga, realistiska och symmetriska villkor. En grupp kan inte längre få bestämma över en annan. Inte för att detta är omoraliskt utan för att det är opraktiskt och för att det inte kommer att fungera i den värld vi nu lever i. Om de villkor som ställs upp i kontraktet inte kan uppfyllas är överenskommelsen naturligtvis meningslös.

### **Samarbetshandlingen**

I samspelet med andra kan man välja att agera på ett sätt som bidrar till att de andra får framgång med vad de gör. Man kan göra detta helt på egen hand. De behöver inte ens

veta om att man samarbetar. Detta kallar vi *samarbetshandlingen*.

Man kan emellertid också välja agera så att man motverkar deras strävanden och hindrar dem att uppnå vad de strävar efter. Detta är en *motarbetshandling*.

Man kan också sköta sig själv och strunta i de andra. Detta är en *solidaritetsförnekande handling*. Personen ställer sig då utanför gemenskapen. Man ”till ingen gör” sig själv. Man kan då räkna med att andra också gör det. Också detta är ett aktivt val.

Det finns i arbetslivet en etablerad konvention som säger att kontraktet med verksamheten kräver samarbetshandlingar. Motarbetshandlingar eller solidaritetsförnekande handlingar uppfattas inte som godtagbara. Om man inte kan förlika sig med att samarbeta med de övriga riskerar man därför att konfronteras med detta och bli utesluten ur gemenskapen. Det är på denna punkt som socialiseringsprocessen sätter in. Man lär sig gemenskapens regler den hårda vägen.

Detta är samtidigt ett dilemma. Ju fler som utesluts dess färre kan medverka. Så som kontrakten i dag formuleras är det svårt att veta vad som är en konsekvens av att man inte vill ”ställa upp” och vad är en konsekvens av att man av de andra hindras eller inte förmår ställa upp? Den vertikala topiken ger överheten tolkningsföreträda och skapar orättvisor. De nya kontrakten måste kunna reda ut vad som kan vara vad.

Vi vet numera följande. Ohälsa och bristande engagemang uppstår när man genom de andras agerande – vare sig dessa är chefer eller kolleger – inte kan solidarisera sig med verksamheten eller utesluts från denna möjlighet.

När man inte kan solidarisera sig med verksamheten kan detta tolkas som en motarbetshandling av den enskilde. I detta fall är den ofrivillig. Agerandet från de andra i gemenskapen kan å andra sidan också definieras som motarbetshandlingar. Deras samfällda agerande kan försvåra den berördes engagemang och hindra verksamheten från att tillgodogöra sig personens kunnsighet och resurser. Också deras agerande kan sägas vara ofrivilligt.

Processen balanserar således på en knivsegg. Det handlar om ett samspel. Vad orsakar vad? Vilka kan och skall vara med? Vilka kan och skall inte vara det? Hur konfronterar man likgiltighet och motarbetshandlingar och efter vilka principer? Hur konfronterar man dem som medverkar till att några blir rotlösa, frustrerade och marginaliserade. Tanken på att etablera kontraktsförhållanden och överenskommelser baserade på partnerskap leder till följande:

Oberoende av position och oberoende av vilken anslutningsform man valt så är man, vare sig man är aktieägare, chef eller medarbetare, skyldig att utföra samarbetshandlingar. Det är detta krav på varandra som kan omvandlas till ett psykologiskt kontrakt. Detta måste nu kvalificeras och göras mer precist i samband med de värderingsförskjutningar som skett.

Jag menar att en förändring anpassad till värderingsförskjutningarna i samhället först kan inträffa när man gemensamt formulerar dessa nya kontrakt och hävdar deras giltighet. Förändringarna kan inträffa först när man vågar konfrontera dem som bryter mot dom och ta en debatt med dom – vare sig dessa är medarbetare eller makthavare.

Förslagen till nya kontrakt, så som jag formulerar dem här, är precisa och konkreta. De är annorlunda men ändå förenliga med juridisk praxis. De kan följas upp och man kan samla information som gör det möjligt att avgöra om den ena eller andra parten har brutit mot dem på samma sätt som man kan göra med alla andra typer av kontrakt eller avtal.

Principerna – som de här presenteras – växte fram genom samtalet under abonnentmötet. De är en första ansats. Eftersom vi på mötet främst behandlade ledningsfrågan så inriktas min beskrivning på relationen mellan ledning och medarbetare. Beskrivningarna är emellertid giltiga också för andra relationer.

Samtalet visade – både genom referens till praktiska exempel och genom logiska slutledningar – att de principer som här presenteras kan befrämja effektiva och hälsobringande ledningssystem. Kontrakt enligt dessa principer leder också till att man optimalt kan utnyttja mänskliga resurser samtidigt som de tillvaratar medarbetarens möjligheter att vara professionella aktörer.

Principerna måste naturligtvis ytterligare diskuteras och prövas, inte minst i praktiska och konkreta samarbetsituationer. Men de är en tänkbar början.

Många av oss som var med på mötet tror att man, om man studerar verksamheter som fungerar bra, kommer att finna att man i stort följer de principer vi här redovisar. Vi tror också att man kommer att finna att man i sådana verksamheter etablerat konkreta procedurer samt lednings- och uppföljningssystem som stödjer att denna typ av kontrakt kan formuleras, att de blir realistiska och att de följs upp.

Principerna är i stora drag hämtade från en doktorsavhandling inom den juridiska fakulteten.<sup>23</sup>

### **1. Partnerskap innebär att sätta sig in i den andres situation**

Som ledning och professionell aktör har man ansvar för att sätta sig in i medarbetarnas situation på ett sådant sätt att man kan medverka till att tillfredsställa deras behov att vara professionella aktörer. Förhållandet mellan ledning och anställda är därvid ömsesidigt. Var och en har i sitt konkreta praktiska agerande skyldighet att beakta varandras intressen och begränsningar i detta avseende.

---

23 Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

Detta innebär ett ömsesidigt krav att uppmärksamma om det görs misstag som kan äventyra verksamheten. Om någon – vare sig det är ledningen eller en medarbetare – förhåller sig passiv trots att man borde ha insett faran för verksamheten eller för medarbetarna i den blir denne ansvarig för sin passivitet.

Alla har ansvar för att skaffa sig insikter om hur respektive aktör tänker, och vad denne förstått av de åtaganden som gäller. Man har således ansvar, både från ledningens och medarbetarnas sida, att aktivt undanröja eventuella villfarelser i detta avseende. Om någon förhåller sig passiv och låter missförstånd och oklarheter påverka verksamheten eller andra medarbetares välfärd blir denne ansvarig för sin passivitet.

Det är inte tillåtet att profitera på någons misstag eller låta denne bära all risk för eventuella misstag eller förluster. Om någon, vare sig det är ledningen eller någon medarbetare, ser existensen av sådana faror föreligger en klagörandeplikt.

## **2. Partnerskap innebär att kommunicera viktig information till den andre**

Att som ledning verka som en professionell aktör innebär ett åtagande om öppenhet och uppriktighet ifråga om förhållanden som kan gynna eller skada både verksamheten och medarbetarna.

Detta kan beskrivas som en upplysningsplikt. Upplysningsplikten skall hindra en mäktigare part att gå för långt i sin strävan att enbart beakta sina egna intressen genom ett ensidigt krav på den svagare att denne skall ”lägga alla korten på bordet” utan att man själv gör det.

Upplysningsplikten innefattar en annan slags ärlighet än den som består i att man uttalar sig sanningsenligt om sakförhållanden. Den innefattar nämligen en äkthet i återgivningen av var man själv står och vilka intentioner man arbetar efter.

Det är inte förenligt med partnerskapet att påstå sig besitta förmågor och kunskaper som man faktiskt inte besitter eller att låta medarbetare och kollegor tro att man tänker svara för frågor som man i själva verket inte är beredd att ta ansvar för.

### **3. Partnerskap innebär att agera aktsamt i förhållande till den andres intressen**

Man har både som ledning och medarbetare skyldighet att initiera åtgärder som tillvaratar allas intresse att få fungera som professionella aktörer. Man är således pliktig att göra sitt bästa för att alla i verksamheten skall kunna göra ett bra arbete.

Både ledning och medarbetare kan således hållas ansvariga för problem som kan uppstå genom att man inte inser att en



brist på eget agerande eller brist på kunskap kan begränsa andras möjligheter att fullgöra sitt arbete. Man kan också hållas ansvarig för att man inte uppmärksammat sådana åtgärder som hindrar medarbetare att fullgöra ett bra arbete.

Man har således en tillsynsplikt. Denna innebär att man har ansvar för att vaka över att medarbetare kan genomföra sina uppgifter tillfredsställande. Om det verkar gå dåligt, om verksamheten får svårigheter och om medarbetare av detta skäl riskerar att råka illa ut har man således skyldighet att vara aktivt verksam för att begränsa deras lidande eller förlust.

#### **4. Partnerskap får inte leda till risk för självutplåning**

Anställningsförhållandena får inte utformas så att de förpliktigar någon medarbetare att göra så stora uppoffringar att dennes individuella intressen och ”överlevnad” sätts på spel. Man skall som medarbetare bara behöva göra skäliga ansträngningar och uppoffringar för att kunna uppfylla sitt åtagande mot verksamheten.

#### **5. Partnerskap måste ta hänsyn till verksamhetens dynamiska karaktär**

Villkoren för medarbetarnas anslutning till verksamheten får aldrig uppfattas som statiska. Man har som ledning ansvar för och anledning att gemensamt med medarbetarna överväga anställningens potentiella möjligheter och risker och följa upp detta mot vad som händer i verksamheten i övrigt. Både företaget och den enskilde bör ha rätt att under

trygga förhållanden omförhandla eller omtolka kontraktet utifrån en förändring av yttre förhållanden eller utifrån vad som visat sig i och genom samarbetet.

### **Några avslutande kommentarer**

Jag har presenterat ovanstående principer för att illustrera den dramatiska förändring i resonemang om ledning och ledarskap som individuationsprocessen tvingar fram. Det är inte svårt att se att vi i vårt samhälle och vårt arbetsliv ständigt bryter mot ”partnerskapets principer”.

Detta går inte obemärkt förbi. Dessa brott upplevs stötande av de kompetenta. Många revolterar eller ger upp. Förhållandena upplevs orättvisa och omoraliska. Kränkande åtgärder skapar ilska och frustration. Denna frodas och odlas i lokala diskussioner och samtal. Den kan lätt växa till sig och leda in i störningar och våld.

De åtgärder med vilka man möter denna frustration och ilska handlar nästan enbart om att utöva mer kontroll, mer diskriminering och mer makt. Detta förvärrar sannolikt situationen. Utvecklingen leder då till något värre snarare än något bättre.

Individuationsprocessen kan emellertid inte stoppas. Detta ställer världen inför enorma utmaningar som inte alltid uppmärksammas och som vi inte talar om. Detta var ett viktigt skäl till att vi ordnade det abonnentmöte som vi ordnade.

## Deltagare

*Rolf Andersson*  
*Erika Bellander*  
*Sten Bornberger-Dankvardt*  
*Britta Edfast*  
*Patrik Elisson*  
*Sture Ernfridsson*  
*Jacob Flodén*  
*Dan Gullmander*  
*Monica Hane*  
*Krister Janzon*  
*Mikael Lindholm*  
*Niclas Ljung*  
*Rafael Pimenta*  
*Lisbeth Rydén*  
*Mårten Salander*  
*Christina Schön-Ohlsson*  
*Per Thorsell*  
*Bengt-Åke Wennberg*  
*Lars Österblom*



## Litteraturreferenser

- Ahlenius IB (2006): Den svenska staten en papperstiger – intervju i Sydsvenska dagbladets webbupplaga. 20 maj 2005.
- Alvesson M (2006): Tomhetens triumf. Stockholm: Liber.
- Antonovsky A (1987): Hålsans mysterium. Stockholm: Natur och Kultur.
- Backlund T, Hansson H, Thunborg C (2001): Lärdilemman i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur.
- Bauman Z (1998): Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.
- Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.
- Bauman Z (2004): Samhälle under belägring. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.
- Beck U. (1996); Att uppfinna det politiska. Bidrag till en reflexiv modernisering. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB
- Brunsson N ( 2002): The Organization of Hypocrisy. Otta: Abstrakt forlag AS.
- Brunsson N (2003): Organized Hypocrisy. I Czarniawska B och Sevón G (ed) (2003): The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber.
- Hansson H (1998): Kollektiv kompetens. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Liedman S-E (2000): Att se sig själv i andra - om ordet solidaritet. Stockholm: Bonniers.

- Liedman SE (1995): Humanismen inför 2000-talet. I årsbok om folkbildning 1995. Stockholm: Föreningen för folkbildningsforskning.
- Liljegren B (2005): Alexander den store. Falun: Historiska Media.
- Lindgren M, Lüthi G, Fürth T (2005): The MeWe Generation. Stockholm: Bookhouse Publishing.
- Lindholm M, Wennberg B-Å (2006): Framväxten av Pedagogiska Grunder. Ett exempel på ett humanistiskt utvecklingsprojekt i Försvarsmakten. Abonnemangsrapport 120. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Rosenberg G (2003): Plikten, profiten och konsten att vara mänskliga. Stockholm: Albert Bonniers Förlag AB.
- Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.
- Rothstein B (2007): Ge betyg i samarbete – inte i ordning och uppförande. Debattartikel i GP tisdag 27 februari 2007. Göteborg: Göteborgs Posten.
- Rydén L (red) (2005): Att höra skillnad på god och dålig ledning. Abonnemangsrapport 108. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: BAS.
- Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur.
- Schierenbeck I (2003): Vem bryr sig om regelverket? Om frontlinjebyråkrater, handlingsutrymme och förvaltningsdemokratisk legitimitet. I Pierre J, Rothstein B : Välfärdsstat i otakt - om politikens oväntade, oavsiktliga och oönskade effekter. Lund: Liber Ekonomi.
- Tillberg P (2001): Kriterier för vad som utmärker en trovärdig ledarskapsutbildning. Stockholm:Försvarshögskolan LI-rapport F19 2001.

- Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Wennberg B-Å (2007): Att förbereda sig och varandra för en ny ledningsfunktion. Abonnemangsrapport 123. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M (2005): Friständighet, jämställdhet och partnerskap. Abonnemangsrapport 114. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer. Det intellektuella kapitalet i det moderna arbetslivet. Rapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane H, Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M (red) (2004): Plattform för patientorientering. Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Abonnemangsrapport 104. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.





## Rapporter från Samarbetsdynamik som också belyser innehållet

Rapporter från Samarbetsdynamik AB som nämns i referenslistan kan beställas via vår hemsida

<http://www,samarbetsdynamik.se>.

Nedanstående rapporter ger ytterligare bakgrundsinformation till de reonemang som förs i texten.

Wennberg B-Å (1999): Att skapa socialt kapital. Abonnemangsrapport 74. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å, Hane M (1999): Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser. Abonnemangsrapport 75. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Hane M, Wennberg B-Å (2000): Mångfaldens potential. Abonnemangsrapport 81. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å, Hane M, Beskow J (2001): Samtal som formar ett psykiskt friskt arbetsliv. tankar och reflektioner utifrån ett arbetsmöte på Forum Bräcke 27.10 2000. Abonnemangsrapport 86. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å. (2003): Har vinsten ett pris. Om de osynliga kostnaderna för dagens stereotypa samtal om ledarskap och ekonomi. Abonnemangsrapport 96. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Hane M , Wennberg B-Å o a (2004): Vi vet att vi gör ett bra jobb. En studie om tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Ett utforskande partnerskap mellan Monica Hane , Bengt-Åke Wennberg och tre representanter för framtidens sjukvård. (Abonnemangsrapport 105). Stockholm: Landstingsförbundet.



## Appendix 1

### Inspel av Rafael Pimenta och Mårten Salander, Sententia

*Rafael Pimenta och Mårten Salander arbetar huvudsakligen som konsulter och rådgivare till ledningsgrupper.*

*De presenterade genom bifogade OH-bilder sina erfarenheter av de samtal och problemställningar som dykt upp i deras arbete.*

## Individualism i ett sekventiellt system?

- Att se sig som en professionell aktör men ”tvingas” bli en utförare (arbetslivets schizofreni)
- När kontrakt skapar motarbetshandlingar istället för samarbetshandlingar
- När vi tillber en högre makt och förlitar oss på ett sanktionssystem vi inte har respekt för
- När vi ”boxar in” det som inte kan ”boxas in”
- När samarbete handlar om att hitta en ”motpart” att ”förhandla” med

## Ledningens tombola

- Man utfärdar planer och direktiv som uppfattas och hanteras som rekommendationer
- Man fördelar uppgifter neråt som sedan kommer tillbaka på ledningens bord för att de inte kan "lösas" där det var tänkt
- När det visar sig att de som borde kunna ta ansvar inte förmår det
- Man förespråkar det man kan och känner till, nämligen den egna funktionen
- Man kontrollerar för att få kvalitet men kontrollerar bort kvaliteten

## Vertikalt lydande och horisontell lojalitet

- Om ledningen följer planer och principer och ingriper för att skydda dem får de förtroende – inte som människor utan som funktion. Förtroende skapas mellan människor direkt och förtroendet för en funktion blir en effekt av det
- Om ledningen inte ingriper så att planer och principer efterlevs så får de inte förtroende – men det fungerar ändå
- Beslut som skall hålla över tid kräver ömsesidiga överenskommelser som ”alla” förstår konsekvenserna av. Överenskommelser är svåra att få till vertikalt men är lättare horisontellt.
- Att leda och verka vertikalt gör det svårt (omöjligt) att ta hänsyn till alla ”relevanta” konsekvenser
- Horisontell lojalitet skapar vertikal illojalitet – följa kontrakt minimalt och agera i eget intresse utanför kontraktets ”gränser”

## Vertikalens sätt att hantera problem

- Styra i och med strukturen
- Granska oftare och noggrannare
- Inte fråga varför det blir som det blir när man gör som man gör (även innan beslut tas)
- Låta sig marginaliseras och anonymiseras
- Blunda för konsekvenser man själv har ett ansvar för – går det fel får någon annan ta skulden för det jag själv har ansvar för
- Friskriva sig från eget ansvar genom att lägga till en ny ruta i organisationsschemat och lägga ett fiktivt mandat där (kontrollen och befogenheterna behåller jag själv)
- Att inte tillåta sig att ta emot kritik och konstruktivt hantera den.

## Problemhantering horisontellt

- Idka byteshandel
- Hämta kraft genom relationsbyggande
- Hämta kraft genom att ”gnälla” på ledningen
- Blunda för det som stör och de som stör



## Appendix 2

Bidrag av Sten Bornberger Dankvardt,  
Småföretagseheten  
Arbets- och Miljömedicinska kliniken,  
Universitetssjukhuset Örebro

*Sten Bornberger Dankvardt har sedan länge arbetat med att utveckla och introducera ett effektivt arbetsmiljötänkande genom samverkansgrupper mellan småföretag och offentliga verksamheter. Han har i ett av sina projekt studerat olika samverkansprojekt och intervjuat deltagarna. Då träffarna bygger på en icke-hierarkisk princip och förutsätter ett partnerskap mellan deltagarna är resultatet av hans studie särskilt relevant för det tema som diskuteras i denna rapport.*

### **Förtroende och tillit**

Samverkan bygger på förtroende och tillit. I olika skepnader återkommer och belyses detta faktum i flertalen av de studerade samverkansgrupperna och i senare intervjuer. Roller, relationer och maktfördelning hos både interna och externa aktörer måste hanteras. Att bygga tillit tar tid och kräver mycket tålamod. De medverkande måste både vara lyhörda för varandra och våga ta plats i samverkan. Rollkonflikter kan skapa problem, t.ex. mellan en interaktiv samverkan och en myndighetsroll.

Deltagande av en myndighetsperson riskerar att medföra en minskad öppenhet eftersom denne aldrig kan bortse från sin myndighetsroll i det professionella sammanhanget. Liknande svårigheter uppmärksammades i en samverkan där en persons roll som projektledare inte kunde särskiljas från dennes uppdrag som regionalt skyddsombud.

De medverkande kommer närmare varandra om de har en gemensam erfarenhet av hur deras samverkan byggts och fungerar. Tilliten skadas fort om det finns motstånd mot samverkan bland de medverkande som t.ex. visas upp i media. Övergripande förutsättningar som att visa respekt för varandra, lyhördhet och generositet samt att vara duktiga på att lyssna lyftes exempelvis fram i ett samverkansprojekt.

Dialog, samarbete och gemensamt ansvar samt ett uppbyggt förtroende betonades i ett annat projekt. Prestigelöshet, att alla som medverkar är beredda att ge och ta samt att personkemin fungerar i samverkansgruppen lyftes fram som framgångsfaktorer av flera i den grupp som intervjuades med utgångspunkt i processmodellen. Av betydelse för tilliten är kontinuiteten, att det är samma individer som representerar ingående organisationer.

Ett förtroende måste finnas för de ingående organisationerna men också en tillit mellan individer.

## **Gemensam värdegrund och tydliga mål**

Förtroende och tillit är naturligtvis inget som kan skapas genom någon enkel insats. I en framgångsrik samverkan utvecklas och upprätthålls det under resans gång om rätt förutsättningar skapats.

Att utveckla en gemensam värdegrund och att definiera tydliga mål och delmål är något som är avgörande för hela processen. En gemensam värdegrund förutsätter på intet sätt någon ideologisk likriktning utan mer att de värden som är viktiga för målen för samverkan har diskuterats och att aktörerna enats kring dessa.

I ett initiativskede är med säkerhet idéerna om målen för en tilltänkt samverkan kraftigt skiftande. Formuleringen av huvudmålen måste självklart ligga med en tyngdpunkt i inledningen men diskussioner kring dessa och formulering av delmål måste löpa genom hela processen. Nödvändigheten med tydlighet kring mål och delmål och att alla eventuella ”dolda agendor lyfts upp på bordet” har belysts i intervjuerna. Det skall inte tas för självklart att alla är ”med på tåget”.

Lösningen är en öppen kommunikation. Alla måste vara klara på varför man är med.”

## **Egen nytta**

Om inte de ingående aktörerna kan se nyttan för sitt eget företag eller den organisation de representerar är grunden dålig för ett engagemang i samverkan. Eftersom samverkan berör också på det personliga planet måste individen känna vilken egen nytta den har. Det är den förväntade nytta som kan ses i initiativfasen som kan locka till medverkan, men denna måste utvecklas och bekräftas under processen.

Exemplen på nytta på ett företagsplan handlar i flera fall om samordningsvinster i verksamheten och ett givande erfarenhetsutbyte som i ett fall uttrycktes som ”så kan man också göra”. Andra exempel på nytta innefattar utveckling av ledarskap, förbättringskompetens och fokus på kvalitet. Den egna nyttan kan vara en del av den gemensamma nyttan, men nyttorna är sällan identiska. Behållningen behöver vara större än insatserna.

## **Tydlighet**

En uttalad tydlighet är viktig i alla stadier av samverkan. En genomtänkt tydlighet kan betraktas som en central metod i genomförandet av samverkan. Genom att vara tydliga och transparenta så att alla vet vad som är bestämt läggs grunden för förtroende och tillit. Det kan handla om rollerna i samverkan och regler för hur samverkan ska gå till.

Målen med de träffar som ordnas måste också vara tydliga. Behovet av tydlighet kan som i en studerad samverkan hanteras genom att man i arbetsgruppen enades om vissa regler, exempelvis att beslut skall tas gemensamt, om möjligt i konsensus. Att genom samtal lyfta fram eventuella dolda agendor hos de som leder eller ingår i en samverkan har beskrivits som en central insats.

I något fall har hjälp tagits av en konsult som gick igenom hur individer fungerar i en grupp. Någon form av dokumentation stödjer tydligheten.

## **Interaktivitet**

En hög grad av interaktivitet är en framgångsfaktor i alla stadier och nivåer av samverkan. Samtidigt som erfarenheterna från flera samverkansprojekt vittnar om vilken central betydelse interaktionen har är det också tydligt att uppbyggnaden av denna är något som tar tid och måste få göra det. Det kan krävas stora resurser för att nå alla drivande och medverkande aktörer och låta dessa påverka utvecklingen.

Detta faktum är något som måste balanseras mot förväntningar på att se resultat eftersom uppbyggda och grundmurade förutsättningar för en bärkraftig samverkan inte självklart uppfattas som ett nyttigt resultat av alla involverade. Risken är särskilt stor bland de intressenter som inte

själva är direkt involverade i samverkan. Det finns en klar risk för minskat intresse och tempoförlust om inte också mer konkreta resultat syns under hand.

Interaktiviteten kan ses som en metod som understödjer skapandet av förtroende och tillit, en gemensam värdegrund samt tydlighet.

## **Resurser**

För en fungerande samverkan behövs både personella och finansiella resurser. Det är viktigt att ingående aktörer prioriterar samverkan och skapar sig tid för detta. Samtidigt har de involverade med säkerhet behov av att begränsa sin insats till förmån för andra arbetsuppgifter. Därför måste frågor regelmässigt lyftas under samverkansprojektets gång kring överenskommelser gällande prioritering kring medverkan.

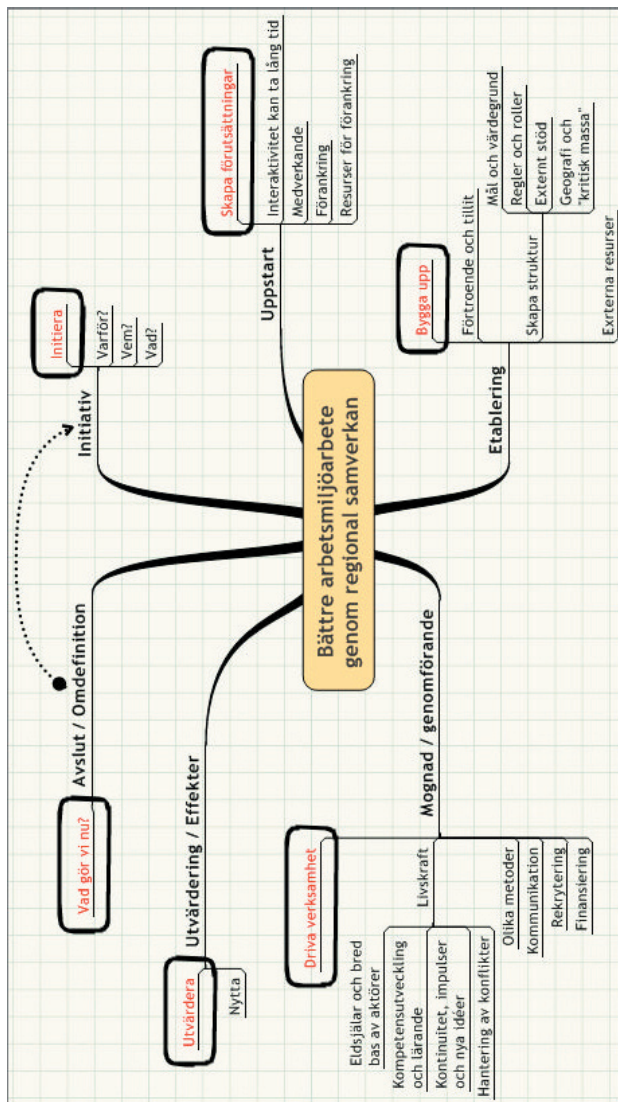
Tidsplaner för möten och andra aktiviteter är en fråga som måste tas upp. Även om de medverkandes insatser i form av tid i många fall är den största resursinsatsen visar erfarenheterna att externa resurser krävs, kanske tydligast i samband med initiativ och uppstart men även i projektets övriga stadier. Finansiering av en externt drivande resurs med nödvändig kompetens i den rollen kan därför behövas.

Viktigt inför beslut om att initiera en regional samverkan blir därför att säkra finansieringen av den drivande resursen under projektets hela tid. Ekonomiska resurser behövs för att finansiera medverkan av personer med samverkans- eller arbetsmiljökompetens. Möjligheterna till extern finansiering påverkar naturligtvis den ambitionsnivå som läggs fast och de mål som formuleras för samverkan. I ett av de studerade exemplen på samverkan var det avgörande för utvecklingen att med hjälp av EU-finansiering kunna anställa en samordnade och drivande person.

## **Eldsjäl**

Eldsjälen betydelse, inte minst i samband med initiering och uppstart av samverkan, beskrivs i många av de samverkansprojekt som studerats. Oftast gäller det den avgörande roll som eldsjälen haft men också den fara som ligger i att göra sig alltför beroende av att denne finns kvar och behåller sin glöd.

Eldsjälar kan ”brinna upp”. Att planera för en samverkan som behåller sin struktur med en stabil styrning även om eldsjälen slutar är därför en återkommande synpunkt. Eldsjälen och den som är drivande i samverkan behöver inte vara samma person. Snarare är det av vikt att fördela arbetet på en bredd av aktörer.







## En text från ett utforskande samtal

Denna text är ett resultat av ett utforskande samtal. Syftet med ett sådant samtal är att genom samtalet synliggöra olika aspekter på ett socialt tema, undersöka var och varför samtalet kan stanna upp, klargöra vilken typ av argumentation och vilka åsikter som blir motsägelsefulla och när och hur resonemangen blir alltför triviala och oprecisa.

Arbetsmodellen har inspirerats av professor Håkan Törneboms seminarier. Håkan Törnebohm var professor i vetenskapsteori på Göteborgs Universitet. Han arrangerade en typ av samreflektion mellan forskare från olika discipliner för att deras olika vetenskapliga paradig skulle kunna synliggöras i konfrontationen med varandra.

Seminarierna var av stort värde för deltagarna eftersom de senare med hjälp av samtalet kunde reflektera över sitt eget ämne. Samtalet gav dem anledning att gå djupare in i forskning, litteratur eller andra källor för att åstadkomma bättre underbyggda resonemang på deras eget område. Vi inom Samarbetsdynamik anser att samma principer gäller för praktikens frågor. Denna text är ett resultat av en sådan samreflektion.