

# Friständighet jämställdhet och partnerskap



Bengt-Åke Wennberg

Abonnemangsrapport 114  
oktober 2005

# Friständighet jämfördhet och partnerskap

Bengt-Åke Wennberg  
Monica Hane

ABONNEMANGSRAPPORT 114

November 2005

# Friständighet, jämställdhet och partnerskap

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida

ISSN 1102-4615 no 114, november 2005

ISBN 91-85017-15-9

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121

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

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

Omslagsbild: Helle Bro Clemmensen, iStockphoto, [www.arty.dk](http://www.arty.dk)

Tryckt av MediaGraphic AB,

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

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

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 2005

# Innehåll

Förord	5
Kravet på interdisciplinärt samarbete	9
En annorlunda kommunikationsform	10
Programmatisk och evolutionär strategi	12
Det fördjupade kunnandet	16
Den nya ohälsans natur	19
Tre underliggande mönster i samtalen	22
Arbetslivets nya förutsättningar	26
Nöden har ingen lag	29
Några förgivettaganden	30
De nya kommunikativa problemen	33

<b>Vägen till friständighet</b>	<b>37</b>
Begreppet friständighet	40
Samtal som empiriskt material	43
Olika läsarter	45
Kränkningar och ohälsa som ett kommunikativt problem	47
Friständighetens utgångspunkt	50
Rättighetsdiskussionen i USA och i Sverige	52
Att hävda sina rättigheter och sin friständighet	54
Det verbala förtrycket	57
De språkliga rättigheterna	58
<b>Den språkliga makten</b>	<b>61</b>
Dominans är inte en självklarhet	62
Knytningen till naturrätten	65
Den stora frigörelsen – jämfördhetstanken	67

<b>De individuella rättigheterna</b>	<b>73</b>
Individuationsprocessen	74
Individuationsprocessen som en språklig och kulturell process	76
Skillnaden mellan fordringssatser och påståendesatser	78
Fordringssatsers universalitet	80
<b>Behovet av partnerskap</b>	<b>85</b>
Styrande och styrda är partners	88
Det utforskande partnerskapet	90
Det interdisciplinära samarbetet formar ordet	91
Hierarkin och den demokratiska dialogen	93
Framväxten av systemsynen	94
Konsten att utveckla en organisation	97
<b>Den interdisciplinära kommunikationen</b>	<b>101</b>
Det utforskande samtalet	103
Ömsesidighet och partnerskap	106
De olika kommunikativa positionerna	109
De olika positionerna kan höras	111

De undertrycktas tyranni	113
När gamla institutioner förlorar sin mening	115
<b>Det autonoma arbetslivet</b>	<b>121</b>
Friständighet och personlig utveckling	123
Friständighet bryter upp tankekollektiv	125
Friständighet, idékritik, fördomsfullhet och diskriminering	127
Strävan till friständighet leder till autonomi	129
Det autonoma samhällsklimatet	131
<b>Litteraturreferenser</b>	<b>135</b>

# Förord

Inför abonnentmötet i april 2005 skickade vi ut häftet ”Friständighet” som skrevs 1982. Det fanns på 80-talet tankar om att följa upp med en utbildningssatsning och ett omfattande träningsmaterial. Satsningen blev emellertid av begränsad omfattning.

Tankarna på ”friständighet” som en nyckelfråga för svenskt arbetsliv har emellertid aldrig lämnat oss. Ytterligare material i ämnet finns samlat i en låda i källaren. Därför gjorde vi ett nytt försök inför abonnentmötet i april. Vi blev mycket förvånade när vi fick reaktioner som tydde på att många av dem som läste häftet trodde att det var skrivet alldeles nyss. Det var uppenbarligen trots sin ålder helt aktuellt.

Vi har därefter också fått klart för oss att många vårdat sitt gamla häfte ömt i tron att det inte längre gått att få tag på. Det exemplar de haft har blivit naggat och tummat och utlånat till vänner och bekanta.



Inför abonnentmötet kompletterades det ursprungliga materialet något. Samtalet under abonnentmötet blev också mycket givande och intressant och gav ytterligare infallsvinklar. Vi skrev därför ner en stor del av våra förberedelser tillsammans med de tankar och intryck som samtalet hade givit oss. Också detta referat väckte intresse.

När vi började fundera över höstens rapporter och vårt fortsatta arbete kring temat verksamhetsutveckling förstod vi att Friständighet hade en given plats och beslöt att fullfölja och fördjupa tankarna. Resultatet är denna rapport som bildar en trilogi med rapporterna 106: "Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser" och 108: "Att höra skillnad på god och dålig ledning".

Denna rapport tar fasta på verksamhetsutveckling genom samtal. Vi vill genom denna fästa uppmärksamheten på att samtal som genererar upplevelser av över- och underställdhet blockerar det konstruktiva samarbete som idag krävs i arbetslivet. Den riktar sig till alla som ser ett fasthållande av en vertikal och horisontell arbetsdelning som ett hinder för framsteg. Den vill stödja dem som ser ett stort behov av att samarbeta över traditionella yrkes- och organisatoriska gränser. Den vänder sig till dem som vill utveckla ett arbetsliv som bygger på de potentialer för effektivitet och kvalitet som ligger i professionella aktörers kunnande.

Rapporten vill bidra till att man som professionell aktör kan komma till sin rätt som yrkesman. Den vill stödja att man

kan komma till tals med varandra utifrån sitt praktiska kunnande och sina erfarenheter. Den är dock ingen handbok i kommunikation. Den lär inte ut en teknik. Den förespeglar inte en snabb framgång i samspelet. Vad handlar den då om?

Den handlar om hur vi sett att Friständighet, Jämställdhet och Partnerskap kommer att vara nödvändiga krav på varandra i arbetslivet. De är ett villkor för att vi skall kunna vidmakthålla vårt ekonomiska välstånd. De visar sig redan nu vara tydligt hörbara kriterier för samtalandet på de arbetsställen som insett att arbetsmiljöåtgärder och verksamhetsutveckling sammanfaller. Det är också dessa arbetsställen som av omvärlden uppfattas ligga i frontlinjen av utvecklingen (Hane, Wennberg 2004; Wennberg, Hane 2004).

Våra kontakter med dessa arbetsställen har bekräftat för oss att modern verksamhetsutveckling bygger på samtal. Dessa samtal är inte vilka som helst. De syftar till att alla berörda allt bättre skall förstå de skeenden man medverkar till att skapa. God verksamhetsutveckling tvingar fram en större förmåga att för varandra beskriva hur man ser den situation man befinner sig i och vilka möjligheter som alla har att ingripa i det som sker.

Regler och formalia blir då bara ramar och utgångspunkter för de överenskommelser som löpande måste träffas. De hierarkiska resonemangen måste ersättas med ett språkbruk som är förenligt med synen på verksamhetens som ett socialt och levande system – befolkat med professionella aktörer.

Många antaganden från OU:s (OU = organisationsutvecklingens) glansdagar måste därmed också ifrågasättas (Wennberg 2003).

Vi kommer i denna rapport presentera vad vi ser som en *realistisk utopi* när det gäller samtal och kommunikation i arbetslivet. Det är en utopi eftersom vad vi beskriver skiljer sig avsevärt från hur professionella aktörer och medarbetare upplever att det oftast är. Vi kallar den en realistisk utopi eftersom vi känner till många exempel där den fungerar. Vi har själva upplevt den kommunikation som vi beskriver. Vi har också gång på gång konstaterat att just denna kommunikation förekommer på alla de framgångsrika och hälsosamma arbetsplatser vi under senare år fått förmånen att beskriva.

Ett hjärtligt tack till alla er som på olika sätt medverkat i abonnentmöten och diskussioner om detta ämne. Ett stort tack också till alla de verksamheter som vi fått besöka och vars arbete vi fått dokumentera och som inspirerat oss till innehållet. Ett särskilt tack till Heikki Saarinen som var medförfattare till Mekanförbundets rapporter och till Bo Åstrup som arbetade hårt med den första översättningen av Colleen Kelleys bok och som genomförde många utbildningar baserat på denna.

Kungsbacka 15 november 2005

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

# Kravet på interdisciplinärt samarbete

I början av 1980-talet drabbades den svenska verkstadsindustrin av en chock. Japanerna, symboliserade av Toyota, visade sig på alla punkter ha större konkurrenskraft, högre effektivitet och bättre kvalitet än alla sina jämförbara västerländska motsvarigheter. Nyckeln till detta försteg var nya produktionssystem baserade på en helt ny samarbetsfilosofi. Ett av många uttryck för japanernas annorlunda arbetssätt var en effektivare produktutvecklingsprocess.

Det karaktäristiska för deras process var att den byggde på ett samtidigare och mer intensivt samarbete mellan alla berörda kompetenser än vad man åstadkom i Sverige. Därmed kunde produkten designas så att både produktion, marknadsföring och kundnytta blev dramatiskt snabbare, billigare och effektivare.

När produkten kom fram kunde den sättas i produktion och marknadsföras utan de kostsamma störningar och introduktionsproblem som var vanliga hos oss. Dåvarande Mekanförbundet skrev ett antal rapporter om dessa frågor

(Mekanförbundet, Wennberg 1985 a; b). I dessa rapporter beskrevs det önskade arbetssättet som en helt ny typ av kompetenssamverkan.

## En annorlunda kommunikationsform

Vad Japanerna då klarade av kallar vi – nu när vi dokumenterar framgångsrika arbetsställen – för ”interdisciplinärt samarbete”.

På 80-talet, och på sina håll i stort sett fortfarande, arbetar man i Sverige sekventiellt och i stuprör. Det finns organisatoriska och formella murar mellan olika kompetenser och funktioner. De olika kompetensområdena bidrar visserligen till arbetet – men var för sig. I Japan arbetade man redan då i team i vilka de olika kompetenserna *samtidigt och aktivt* bidrog i utvecklingsarbetet under hela processen.

Inom sjukvården har man i Sverige i några landsting med utgångspunkt från den amerikanske upphovsmannen Demings tidiga arbeten vidareutvecklat denna princip (Deming 1993; Landstingsförbundet 1998;1999). Insikten om det interdisciplinära samarbetet som den verkliga kärnan i dessa nya produktionssystem är emellertid fortfarande dålig i Sverige.

Nyckeln till japanernas framgång är en ökad fokusering på *kvalitet för kunden*. Kunden är därvid inte ett abstrakt begrepp, så som i den var i den mer tekniskt inriktade produktutveckling vi i Sverige ägnade oss åt vid denna tid. I Japan gjordes kunder till unika *fysiska personer*. Där ingick kunderna redan tidigt som fullvärdiga medlemmar i de olika kvalitets- och utvecklingsteam som etablerades.

I dessa konkreta möten med kunden kunde de olika kompetensföreträdarna inte arbeta ”var för sig”. Man tvingades in i en arbetsform som byggde på samtal och gemensam problemlösning. Därför kallades en av de skrifter om produktutveckling som togs fram av Mekanförbundet: ”Att kunna *samtala* om produktutveckling” (Mekanförbundet och Wennberg 1985b).

Det handlade således inte alls om förändringar i den formella organisationsplanen och delegationsordningen. Denna kunde i ett japanskt företag se ut precis som hos oss. Även rutinerna kunde vara mycket likartade. Nyckeln för att skapa det goda interdisciplinära samarbetet låg i framväxten av ett helt annat innehåll i kommunikationen. Produktionen styrdes inte av organisationen utan av kommunikationen.

Tar vi utgångspunkt i Luhmanns (1995) tankar om sociala system så var det han kallar den systemspecifika kommunikationen hos japanerna annorlunda än hos oss. Samarbetet hade en annan ”mening”. Samarbetet gjordes i Japan kvalitetsinriktat medan det i västerlandet på denna tid fortfarande var produktionsinriktat.

Detta nya fokus för samtal och problemlösning övades upp och tillämpades i alla de team som arbetade.

Fokus på kvalitet var emellertid inte den enda skillnaden. Det skapades också i teamen ett annat tilltal mellan medarbetarna och mellan medarbetare och chefspersoner. Inte bara vad man sade om det man gjorde tillsammans utan också vad man sade om och till varandra var annorlunda.

Det som kallades kvalitetsrevolutionen bestod egentligen av två delar. Dessa brukade beskrivas var för sig. I början av böckerna beskrevs de produktionstekniska nyheterna som exempelvis statistiska metoder för att hantera och förstå störningar och variationer i produktionen. Hanterandet av dessa krävde emellertid ökad delaktighet, ett större ansvars-tagande och aktiva insatser av medarbetarna. Den andra delen av texten brukade därför beskriva det nya ”förhållningssättet” utan vilket de nya produktionstekniska principerna inte kunde förverkligas.

## Programmatisk och evolutionär strategi

Vi har funnit att det som kallades ”förhållningssätt” också kan beskrivas i termer av skilda och underliggande för-givettaganden. I dag vet vi att de svenska medarbetarna då – liksom i många fall även nu – talade till varandra inom ramen för en programmatisk strategi där de olika insatserna

kunde planeras in av ledningen och utföras efter hand (Nils-son 1999; Marmgren, Ragnarsson 2001).

I Japan hade man under inflytande av Deming istället utvecklat en för uppgiften mer lämpad evolutionär och lärande strategi. Det var i anslutning till denna nya strategi, och den förståelse av produktionssystemen som denna byggde på, som man tvingades tillämpa en helt annan, mer precis och praktiskt inriktad, kommunikationsform. För att inte blockera lust, engagemang och ansvarstagande hade man därutöver anledning att tilltala varandra på ett annat sätt än tidigare.

En teknisk beskrivning av skillnaden mellan de två utvecklingsstrategierna finns i Marmgren och Ragnarsson (2001). Konsekvenserna för en evolutionär strategi när det gäller tilltalet och samtalets innehåll i övrigt finns beskrivna i en utvärdering vi gjorde för Kommunförbundet (Wennberg, Hane 2004a),

De yttre organisatoriska principerna – den nya produktutvecklingsprocessen och dess styrning – var lätta att beskriva och förstå. Mekanförbundet hade omfattande informationsaktiviteter om behovet av en ny produktutvecklingsprocess. Svenska företag gjorde därefter stora ansträngningar att kopiera japanernas arbetssätt. Nya organisatoriska strukturer och rutiner skapades. Avdelningar slogs ihop, flyttades ut och flyttades runt. Nya chefer tillsattes. Nya koncept utvecklades. Man kom emellertid aldrig upp i Japans klass.



Det hela var för många mycket förbryllande. Det fanns goda ansatser att komma vidare på den japanska linjen i Sverige – men den ekonomiska krisen kom emellan.

På Mekanförbundet kunde man tidigt ana att det trots allt fanns en viktig, men fortfarande icke tillräckligt väl beskriven, skillnad mellan Japan och Sverige. Man byggde dessa antaganden på erfarenheter från det som då kallades organisationsutveckling (OU) som av många möttes med skepsis. Misstankarna stöddes av att Demings arbete i huvudsak hade byggts på erfarenheter från denna nya filosofi. Vissa företag i väst hade också med sådana insatser lyckats åstadkomma något som liknade japanernas arbetssätt.

Varken i USA eller Europa förstod man djupet i den japanska ansatsen. Skälet till detta var att man fokuserade på fel fråga. *Vad* man måste tala om och *vad man måste säga till varandra* förstår man först genom att anamma de nya evolutionära och lärande strategier som japanerna tillämpade. Eftersom sådana strategier inte förekom – eller missförstods – så kunde ett sådant *innehåll* aldrig växa fram.

I Japans fall fanns de sakliga grunderna för kvalitetsarbetet inbyggda i kommunikationen – det vill säga *vad* man såg angeläget att tala om. I Sverige refererade man då som nu istället nästan uteslutande till hierarkiska modeller och försökte lösa samarbetsproblemen med nya strukturer, styrmedel, bättre ledarskap och försök till personlig utveckling.

I brist på en djupare förståelse av de nya produktionssystemens karaktär blev därför frågan om ”förhållningssätt” snabbt psykologiserad och politiserad. Det uppstod ett utbrett missförstånd som fortfarande dominerar den svenska diskussionen. Man hävdade att det gällde att bemöta varandra på rätt sätt. Man trodde att organisationsutveckling främst handlade om att lära känna sig själv, utveckla sig själv som människa och skaffa sig rätt ledarstil.

Vad som försvann genom detta missförstånd var själva poängen – nämligen att man genom samtal i interdisciplinära team kunde utveckla sin egen professionella identitet *kring det man skulle göra tillsammans*. Det var inte bemötandet eller den personliga utvecklingen som var engagerande. Det var istället möjligheten att utveckla sin kompetens utöver sin formella roll i verksamheten som skapade engagemang och motivation.

Insatserna i goda interdisciplinära team bygger på en betydligt större kunnsighet än vad befattningsbeskrivningar, formella rutiner och kompetenskrav kan precisera. Det tanke-system dessa begrepp ingår i förutsätter att det finns en överställd instans som anser sig kunna bestämma hur resurser skall fördelas, verksamheten skall ordnas och styrningen skall genomföras. Professionella aktörer skapar sig emellertid en kunnsighet långt utanför dessa ramar. En ensidig förlitan på sådana organisatoriska principer för precisering av kunnsighet blockerar och begränsar verksamhetens effektivitet (Sandberg, Targama 1998).

## Det fördjupade kunnandet

I efterhand går det att förstå hur dessa missförstånd har kunnat uppstå. När man besökte framgångsrika arbetsplatser begränsade sig både forskare, konsulter och ledare till att beskriva sådant de var bekanta med – exempelvis regelsystem, strukturer och ytliga förhållningssätt. Man fann därför aldrig de djupare orsakerna till japanernas framgång.

Vad man inte kunde se, och därför helt tappade bort, var att det interdisciplinära arbetet bygger på ett *fördjupat kunnande* – både enskilt och kollektivt – om vad som konstituerar en god verksamhet. Den önskade kommunikationen kunde därför inte etableras bara genom de vanliga förmedlingsbaserade utbildningsaktiviteterna.

De lärare och handledare som fanns i Sverige var ju inte mer kunniga i denna fråga än eleverna. Konventionella förmedlingsbaserade utbildningsprinciper fungerade därför dåligt. Kompetensen måste ”bli till” som en konsekvens av ett lärande i arbetet. Detta var svårt att etablera i vår hierarkiska och paternalistiska kultur (Ellström 2003).

Den allt hårdare konkurrensen har emellertid gjort att engagerade medarbetare i många verksamheter trots dessa handikapp – både när det gäller utbildning och ledningens bristande förståelse – tvingats skapa ”japanska resultat”. De bästa resultaten har visat sig uppstå när ledningen varit ”tillåtande” – det vill säga genomfört en omfattande delegering och resultatstyrning.

Man har således i Sverige aldrig innerst inne släppt den hierarkiska tanken – man har bara tillfälligt då och då abdikerat från den. Denna utveckling har medfört stora nackdelar. Man har i decentraliseringens och resultatstyrningens namn monterat ner en mängd organisatoriska strukturer som tidigare fungerade som kunskapsbärare. När det sedan inte gått som man önskat, och resultaten uteblivit, har man återinfört hierarkiska och programmatiska strukturer och styrningsformer vilket förstås skapat stor förvirring.

För att klara lönsamheten har man därutöver regelmässigt brutalt avskedat och friställt personal innan man var säker på att de som var kvar kunde klara de åtaganden som krävdes. I en utpressningssituation – effektivisera eller bli av med jobben – fick de göra så gott de kunde.

Omställningen, så som den bedrevs i Sverige, ledde till det man kallade mager eller intensiv produktion (Forslin och Kira 2000; Alsterlind och Miller 2000). Ansvar för – och därmed också den psykologiska bördan av – att skapa den nya effektiviteten kom med detta synsätt att helt och hållet läggas på medarbetarna. Detta, i kombination med en kraftig omstrukturering mot resultatenheter och beställar-utförar-modeller, har skapat nya hälsorisker (Wennberg 2000; Arbetsmiljöverket 2002 a;b; Rydén 2005).

En liknande utveckling har skett på samhällsnivå där allt mer av ansvaret för att handskas med den strukturella problematiken i arbetslivet lagts på de enskilda individerna. Så

har exempelvis de tidigare så aktiva anpassningsgrupperna som slussat individer från en verksamhet till en annan helt brutit samman (Larsson, Marklund, Westerholm 2005).

Många i det svenska näringslivet och samhället har numera helt gett upp det produktionstekniska utvecklingsarbetet. Man ser uppenbarligen strukturella förändringar och nya administrativa ingrepp som det enda sättet att förbättra verksamheten och öka konkurrensförmågan. Den viktigaste strategin i dessa förändringar är att på olika andra sätt än genom en intelligent effektivisering av produktionen minska lönekostnaderna.

Många företrädare för överheten pratar därför som om bristande effektivitet och höjda kostnader är en fråga om bristande motivation och lust att ta ansvar hos ”de andra”. Man talar mycket om fusk och behovet av effektiva kontrollsystem. Man talar mindre sitt eget ansvar att medverka till att skapa och bygga upp effektiva produktions- och servicesystem som underlättar arbetet för de professionella och engagerade aktörer som driver verksamheten.

Våra samtal med olika arbetsplatser visar att motivationsfrågan inte är det långsiktiga problemet. Motivation och ansvarstagande är visserligen dåliga och blir sämre. Detta beror emellertid inte på någon brist hos individerna utan på att dessa ger upp och tappar sugen inför de svårigheter de möter i produktionssystem som numera blir allt mer hindrande och allt sämre på att underlätta deras arbete.

Från början engagerade och intresserade personer tappar naturligt nog lusten att ta ansvar om de inte får tillräckligt stöd för sina försök att skapa en god verksamhet (Hane och Wennberg 2004). Det handlar således inte om att uppmärksamma, belöna eller lyfta fram personer som gör ett gott arbete. Det handlar om att bidra till att det skapas ett system i vilket alla kan göra ett gott arbete.

Om problemet är att man ”tappat sugen” och ”förlorat lusten” så riskerar paternalistiska och motivationshöjande åtgärder att få precis motsatt verkan mot vad man hoppas på. Vår slutsats är således att om vi i Sverige inte lyckas utveckla det interdisciplinära samarbetet så har vi bara att vänta på en omfattande utflyttning av produktion, nedläggning av verksamheter och en omfattande ohälsa.

## Den nya ohälsans natur

Vi påstår alltså att – vid sidan av en betydande effektivitetsbrist – så leder dagens oförmåga till att samarbeta interdisciplinärt också till en stor ohälsa. Vi vet från våra fokusgrupper att många professionella aktörer känner en stark frustration över att inte komma till tals med kolleger och ledning om kvalitets- och effektivitetsbrister. Vi vet att man tycker att det egna kunnandet inte kommer till sin rätt. Vi vet att man allt oftare frustreras av att inte kunna komma till rätta med verksamhetsproblem som man menar att andra är orsak till.

Vi ser inte denna frustration som ohälsosam i sig. Frustrationen är på samma sätt som ångesten människans sätt att mobilisera krafter för att åstadkomma en nödvändig förändring och förbättring (Beskow oa 2005).

Den är grunden för lärande och utveckling. Frustration är därför i sig inte hälsovådlig. Frustrationen driver fram samtal om den gemensamma verkligheten för att påverka andra och komma till gemensamt fördelaktiga lösningar.

Frustrationen blir först skadlig när den inte får ett konstruktivt utlopp. Det vill säga när den inte leder till att en omtolkning av situationen blir möjlig och när därför personen tvingas leva kvar i en situation som av denne upplevs ohållbar. Brister i det interdisciplinära samarbetet kan ofta negligeras så länge effektivitetsfrågan inte anses tillräckligt viktig för de deltagande aktörerna.

När effektivitetsfrågan av olika skäl blir viktig – exempelvis genom krav på ökad tillgänglighet, kvalitet eller bättre ekonomiska resultat – och därmed hotar försörjning och välfärd så kan svårigheterna snabbt leda till ”tappade sugar” och ohälsa. Den onda cirkeln är igång.

Verksamhetsutveckling uppstår genom samtal – men inte vilka samtal som helst. En del samtal kan göra saken värre. Möten förekommer frekvent i vårt arbetsliv och vårt samhälle. Problemet är att de sällan upplevs särskilt produktiva.

Att de uppfattas som spill av tid innebär inte att de skall upphöra – tvärtom. De måste bara bli betydligt bättre.

Vi har i många år genom vår användning av fokusgrupper (Wennberg och Hane 2005) dokumenterat samtalandet i både framgångsrika och mindre framgångsrika verksamheter. Vi upptäckte genom våra fokusgrupper att man kunde ”höra” en skillnad i samtalen mellan medlemmar i arbetsenheter som behärskade det interdisciplinära samarbetet och de som inte gjorde det.

Dessa skillnader handlar inte om hur man bemöter varandra eller formulerar sig. Det handlar istället om vad man säger när man samtalar. Skillnaden ligger i att man i de framgångsrika verksamheterna visserligen fokuserar på sakfrågan men man är också uppmärksamma på det vi kallar tilltal och undertexter.

Tilltalet och undertexten verkar vara avgörande för att också sakfrågorna skall kunna behandlas konstruktivt. Vissa tilltalsformer och undertexter befrämjar en konstruktiv kommunikation. Andra förstärker osäkerhet och ovisshet och skapar otrygghet. De medför blockeringar och de kränker de berördas självuppfattning och professionella identitet. De aktiverar ofta helt i onödan existentiella dilemman som innehåller känslor och reaktioner som är i vägen för det professionella samtal som måste föras.



## Tre underliggande mönster i samtalen

Vi menar förstås inte att känslor och personliga upplevelser saknar betydelse. Man måste emellertid förstå vad man gör när man kommunicerar som man gör. För att förklara vad vi menar med tilltal och undertexter skall vi närmast ordagrant referera till Ramírez (2004) beskrivning av retorikens tre grundbegrepp. I varje utsaga eller samtal kan vi lägga märke till tre inbäddade budskap.

Det första är förstås vad som sägs – det utsagan refererar till eller betyder enligt gällande språkbruk. Detta kallas inom retoriken för *logos*. Varje utsaga sägs emellertid också av någon till någon. Genom att det sägs avslöjar utsagan något om den som uttalar den. Vi hör utsagans *etos*. Slutligen är utsagan också ett tilltal till någon – det vill säga till den som läser eller hör den. Utsagan avslöjar därmed talarens uppfattning om den som talaren vänder sig till och hur talaren ser relationen mellan denna person och det utsagan handlar om. Det vi då hör är utsagans *pathos*.

Dessa budskap är inte alltid tydliga. De finns i alla samtal och vi blir omärkligt berörda av dem. Vad vi läser in i vad som sägs är heller inte alltid vad talaren vill förmedla. När till exempel Per Nuder i sin presentation av budgeten konstaterar att vi nu ”har råd” med att satsa på de mest behövande i samhället så kan detta höras på ett sätt som han kanske inte gillar.

Man kan exempelvis ”höra” att han säger att det humanitära stödet till behövande är villkorat. Det utgår bara om biståndet inte skulle ställa till problem för dem som har det bättre ställt. Reglerna för fördelning av resurser bestäms helt av ”ägaren” av medlen. De som får dem skall bocka, tacka och ta emot. De är helt enkelt underställda.

Just detta tilltal är kan tolkas som paternalistiskt. Ett paternalistiskt tilltal är ett tilltal där man ställer sig i en överordnad position i förhållande till ”de behövande”. Det kan gälla fördelning av resurser men det kan också gälla andra ”bidrag” som exempelvis information, arrangemang, skydd, hjälp, socialt stöd, omvårdnad etc.

Det är den som befinner sig på uppsidan som ensidigt bestämmer vad de på nedsidan behöver, vad de skall få och vad de skall vara tacksamma för. Det är den som är på uppsidan som ensidigt bestämmer vad som är rätt och vad som är fel. Det är den på uppsidan som har de godkända argumenten.

Att höra en paternalistisk ton i Nuders utsaga kan förstås vara en illvillig tolkning. Men det ankommer inte på Nuder att avgöra vad andra hör. Man hör vad man hör. Just det hörande vi här redovisat är klart möjligt. Det är sannolikt inte vad Nuder ”menat” att förmedla. Det är för övrigt inte ovanligt att man blir förfärad när man hör hur ens egna utsagor faktiskt kan uppfattas.

I allmänhet spelar enstaka utsagor inte så stor roll. Det är när tilltal och undertexter visar ett systematiskt mönster som deras påverkan är stor. Tilltal och undertexter, när man ser dem i ett sammanhang, avslöjar hur talanden ser världen och ser på de andra som man talar till.

Tilltal och undertexter formas av talarens undermedvetna ”förgivettaganden”. Trots stora ansträngningar att forma om sitt tal och presentera en tillfredsställande ”yta” – sticker dessa förgivettaganden vanligen fram huvudet. Detta är alldeles särskilt fallet när man tvingas engagera sig i ett spontant samtal eller gemensam problemlösning.

Så länge relationerna definieras genom roller i organisationen får dessa underliggande tankemönster mindre betydelse. Det är när man vet att man måste gå utanför de organisatoriska gränserna som de har avgörande inverkan på förtroendet.

Vi har i och genom våra fokusberättelser kunnat identifiera tre mönster av tilltal och undertexter som verkar vara grundläggande för en kommunikation som befrämjar ett gott interdisciplinärt samarbete. På de arbetsplatser vi studerat har vi kunnat höra hur man

- bemöter varandra **friständigt** – därför kommer man till tals,

- bygger sina analyser på en föreställning om **jämställda**, snarare än paternalistiska, relationer – därför kan alla komma till sin rätt,
- har förmåga att etablera ett **partnerskap** kring den gemensamma uppgiften – därför kommer man till rätta med verksamhetsfrågorna.

Ohälsa försvinner inte för att ett ytligt bemötande förändras. Det är inte att man börjar hälsar artigt, respekterar varandra och ”ser” och ”hör” varandra som är den avgörande faktorn. Ett ytligt bemötande kan ganska snabbt avslöjas som falskt och intetsägande.

För att framgångsrikt hantera konkreta verksamhetsfrågor och utnyttja varandras kompetens krävs således inte enbart ett respektfullt bemötande utan också en ökad verksamhetskunnighet, nya mötesformer och en intelligent informationsförmedling. Dessa tre faktorer lägger grunden för ett nytt organisationstänkande. Det tar utgångspunkt i de professionella aktörernas behov av att samarbeta snarare än i överhetens behov av att styra.

Det finns i dag många goda exempel på vad som är goda första steg för att åstadkomma detta önskvärda interdisciplinära samarbete (Landsstingsförbundet 1998;1999). Avgörande tycks vara att man i sitt ordnande av verksamheten i första hand fokuserar på den interdisciplinära uppgiften som sådan och hur denna bäst kan lösas.

Genom fokus på vad man gemensamt vill kunna åstadkomma – och inte på vad överheten vill ha gjort – sätts kommunikationsmönstret i ett konkret och praktiskt sammanhang. Det är referensen till detta konkreta och praktiska sammanhang som så ofta saknas.

Det är för att tala om sitt gemensamma verkande som man behöver kunna tillämpa principerna för friständighet, jämställdhet och partnerskap. Dessa är således i högsta grad praktiska principer snarare än moraliska.

## Arbetslivets nya förutsättningar

I nästan alla verksamhetsutvecklingsinsatser ingår i dag olika former av samtal. När vi tar del av vad som sägs om verksamhetsutveckling finner vi att många som engagerar sig i dessa frågor, direkt eller indirekt, refererar till verksamheten i termer av ett socialt system.

Systemperspektivet har gamla anor i Sverige och presenterades redan på 70-talet av bland andra Eric Rehnman (Rehnman 1975). Detta synsätt kom att forma många av de insatser som gjordes i namn av den tidens organisationsutveckling (OU).

Systemiska resonemang mötte både stor entusiasm och stort motstånd när de introducerades i Sverige. De dog av olika

skäl ut i slutet av 1900-talet efter att talet om ”systemskifte” fått en fadd smak i munnen. Med argument som huvudsakligen är ekonomiska har man därför numera återgått till att tillämpa de gamla välkända paternalistiska principerna.

På senare tid har dock perspektivet kommit tillbaka. Man talar nu igen allt mer om sociala system. Detta har lett till en viss förvirring. När Rehnman talar om system så talar han om hur man leder system. Man ställer sig över och utanför ”systemet”. Systemet ses i detta perspektiv som en teknisk konstruktion och ett sätt att ordna ”produktionen”.

Det nya systemperspektivet konstaterar istället att vi alla – även ledningen – är medlemmar av det sociala system som finns. Ingen kan ställa sig utanför det. Dessa nya systemresonemang utgår från att vi alla genererar skeendet i systemet. Vi har därför alla ett ansvar för vad som händer i det. Ingen kan undandra sig sin delaktighet. Vad vi än väljer att göra påverkar vi skeendet.

Detta synsätt skiljer sig kraftigt från det industriella produktionstänkande som tidigare tillämpades. Ledningen trodde sig där om att utifrån kunna skapa, styra och forma ”systemet”. Det är detta synsätt som ligger bakom tillämpningen av en vertikal och horisontell arbetsdelning. Så som man tänkte sig industrisamhällets produktionssystem så skulle var och en sköta sin syssla parallellt med och oberoende av alla övriga efter den ordning som etablerats.

Detta är i dag en orimlig princip. Det är inte möjligt att skapa en enda och bestämd ”ordning” genom vilka de allt mer komplexa verksamhetsfrågor som dyker upp kan lösas. I allt fler tjänsteverksamheter har man därför i praktiken tvingats släppa denna arbetsdelningsprincip även om den lever kvar i många av de resonemang som förs – både på ledande nivåer och lokalt i verksamheten.

I de flesta av dagens verksamheter har man numera istället anammat arbetsformer där alla förväntas medverka i en ”löpande interaktiv samverkan” över existerande organisatoriska gränser. I dagens verksamheter går det heller inte att resonera i termer av gammal hederlig massproduktion. Det krävs istället en allt mer intensiv samverkan med kunden som enskild person. Varje insats blir allt mer unik.

Utvecklingen har därför för länge sedan passerat de förhållanden som fanns på 80-talet. Den samverkan som måste till i dagens moderna verksamheter är till och med väsentligt mer avancerad och kompetenskrävande än den som vi i början av 1980 kunde notera i de japanska kvalitetsteam.

Den i dag nödvändiga övergången från produktionsorientering till kundorientering förändrar dramatiskt både samarbetets potential och dess villkor (Alsterlind, Miller 2000; Alsterlind 2004; Hane oa 2004; Wennberg, Hane 2004).

## Nöden har ingen lag

Professionella aktörer söker var för sig göra det bästa av situationen. De anpassar sig så gott de kan till de nya förhållandena. De gör så mycket de kan. Detta innebär emellertid inte att de därmed framgångsrikt har lyckats förändra kommunikationsmönstret.

Även om man lokalt ofta har stor frihet att samtala som man vill så påverkas de lokala samtalen både innehållsmässigt, språkligt och begreppsmässigt av de övergripande samtal som förs i systemet och det kringliggande samhället. Erbjuds man i det offentliga samtalet en begränsad insikt i de frågor som behöver behandlas så riskerar också samtalen i de lokala sammanhangen att bli triviala och oprecisa.

Vi kan genom våra samtal med olika arbetsplatser och ledningar konstatera att många samtal som förs om den verksamhet man gemensamt formar fortfarande verkar bygga på de "förgivettaganden" som man utgick från under industrisamhällets glansdagar. Därmed kommer samtal, analys, beslut och agerande inte att leda till det man önskar. De blir förvirrande och ineffektiva.

Vi kan således konstatera: Håller man fast vid olämpliga förgivettaganden kan man inte gemensamt lösa verksamhetsfrågorna på ett bra sätt. Detta skapar frustration och förvirring och därmed också ohälsa och ineffektivitet. Detta



uppfattas störande och skapar osäkerhet och rädsla. Man anklagar då ofta ledningen för sådana missförhållanden. Ledningen anklagar i sin tur de anställda eller samhället. Sådana anklagelser leder förstås ingen vart (Wennberg 2003).

Om och när man ser verksamheten som ett system så inser man att svårigheter i den interdisciplinära kommunikationen inte kan lösas genom hierarkiska åtgärder. Förändringen måste komma *inifrån varje enskild professionell aktör själv*.

Alla berörda – och därmed också alla ledningspersoner och verksamhetsutvecklare – måste med varandra börja tala om annat och med ett annat tilltal än man tidigare haft. I stället för att prata om roller, ledarskap och ledningsfilosofier måste man välja att fokusera på det man skall göra tillsammans.

## Några förgivettaganden

Det finns därför skäl att beskriva några av de förgivettaganden som fanns i det sena industrisamhället och som ofta verkar dominera också dagens samtal. Vi vill i detta avsnitt försöka visa hur illa dessa passar dagens situation.

Det moderna industrisamhället byggde på tankar om standardisering och massproduktion. För att få produktionen allt mer effektiv försökte man minimera beroendet mellan olika personers insatser.

Grundtanken var att om var och en bara gör sin insats exakt så som den aktuella planen föreskriver så skapas den stabilitet som innebär att man kan nå sitt gemensamma mål. Oförutsedda händelser uppfattas inom ramen för denna filosofi som en störning. Sådana störningar kan organiseras bort. Stordriften garanterar att sådana tillfälliga störningar bara har marginell inverkan på hela systemets produktivitet.

Stordriften förbättras genom en arbetsdelning där man lär genom repetition. Varje moment utförs snabbare och bättre om det standardiseras och blir rutin. Varje moment kan följas upp bättre och det totala resultatet kan säkras. Stordrift får därför enligt detta tänkande högre kvalitet än småskalig verksamhet.

Vid övergången till ett interdisciplinärt samarbete flyttas emellertid fokus från producerad mängd till vad som måste göras i det enskilda fallet. Det är valet av åtgärder i det specifika fallet som måste leda till kvalitet för kunden. Det är då en nackdel om var och en är låst i en speciell och ständigt återkommande likartad arbetsuppgift.

I en sådan verksamhet är det istället en fördel att var och en undan för undan kan anpassa sina insatser och sina bidrag till hur den interaktiva processen utvecklar sig. Ju större handlingsutrymme i valet av insats och ju större skicklighet medarbetarna har att avläsa och utnyttja det unika i varje situation desto effektivare verksamhet.

Kommunikationen i en massproduktion bestod av direktiv och riktlinjer. Meningen med denna kommunikation var att öka möjligheterna att vara konform, likriktad och inordnad sig under "systemet". Genom att fler gjorde samma och man lätt kunde överföra erfarenheter från en produktionsenhet till en annan så blev produktionen effektivare. I det gamla industriella samarbetet räckte det därför med att man visste sin plats och sin egen uppgift.

Man kunde lära sig sin insats genom upprepning och hämning. Man utvecklade därför i det industriella systemet en bemästringskompetens som var väl avgränsad och definierbar till den uppgift detta definierade. Uppgift och person skulle passa som hand i handske. Samarbetet med andra enheter styrdes av en överordnad plan. För att detta samarbete skulle fungera måste man förstå och kunna sätta sig in i organisatoriska direktiv och regelverk. Också detta krävde en unik kompetens (Ellström 2003).

Kommunikationen i en produktion i vilken det krävs interdisciplinärt samarbete kring unika frågeställningar – exempelvis patienter – måste se annorlunda ut. För att samarbetet runt en enskild och unik insats skall fungera väl krävs en väsentligt djupare insikt hos alla inblandade om situationens krav. Denna har man sällan kunnat skaffa sig i den industriella massproduktionsmiljön där samarbetet styrdes av planer och direktiv (Wennberg, Hane 2004b).

Det är i en situation där det krävs interdisciplinärt samarbete inte tillräckligt att man väl behärskar sin egen insats och de regler som styr denna. Man måste också ha en djupare kunskap både om hela verksamheten som sådan och om vad övriga berörda strävar efter att åstadkomma genom sitt agerande.

## De nya kommunikativa problemen

Dessa nya krav på ökad förståelse för det system man deltar leder in i ett kommunikationsproblem som inte existerade i den gamla industriella massproduktionsmiljön. I det interdisciplinära samarbetet kan man inte tolka det som görs enbart utifrån de agerandes roller och de förväntningar man har på dessa. Man måste se dem som agerar som *enskilda personer* som väljer att göra vad de gör utifrån sin professions paradigm och utifrån sin speciella kunskap om och tolkning av situationen.

Sett utifrån kan en kollegas göranden tolkas olika. Ett och samma görande kan vara uttryck för många olika intentioner och en och samma intention kan uttryckas genom många olika göranden. Först om man förstår den enskilda handlingens *mening* kan kolleger och omvärld ta ställning till vad man själv kan göra. Först då kan man avgöra hur man kan medverka i systemet på ett konstruktivt sätt.

Som professionell aktör tvingas man också ta ställning till om man skall stödja den utveckling som är på gång, om man skall begränsa sig till att kompensera för tidigare gjorda men med facit i hand tveksamma insatser eller om man aktivt skall försöka ändra utvecklingens riktning.

För att detta skall bli möjligt krävs inte bara att man själv utan också helst alla andra förstår hur olika delar i systemet hänger samman. När man medverkar i ett interdisciplinärt samarbete måste alla därför kunna tolka de andras handlingar på ett mer korrekt sätt än vad som var nödvändigt i industrisamhällets produktionsformer.

En sådan kompetensutveckling kan inte ske på nivån ”lämpligt att göra”. Kunnandet måste förmedlas via att man gemensamt utforskar de antaganden och förgivettaganden som ligger under den egna bedömningen. Skälet till detta är enkelt. Den skicklige ”mästaren” uppmärksammar andra saker i situationen. Han eller hon lägger andra saker på minnet än nybörjaren. För att närma sig mästaren måste denna uppmärksamhet och analysförmåga läras.

Samtidigt är det oundvikligt att de olika professionerna allt mer kommer att skilja sig från varandra och splittras upp i specialiteter. Var och ett får sitt paradigm som fördjupas och utvecklas. Detta gäller också andra system i det stora systemet. Man kan då inte längre hållas samman av en enda gemensam sanning. Det är istället fullt naturligt att olika aspekter av den gemensamma uppgiften kommer att

tillmätas olika relevans av olika professioner. Det är runt denna kommunikativa frågeställning som vår tids dilemman kretsar.

Det interdisciplinära samarbetet innebär således på inget sätt att yrkeskunnandet uttunnas eller utslätas – tvärtom. Var och en kommer snarare att utveckla sin särart och sin speciella profession. Var och en spelar fortfarande sitt eget instrument även om man spelar samtidigt och uppför samma musikstycke.

Det är därför inte möjligt att som förr strukturera arbetet i planerbara ”uppgifter” som kan bestämmas och samordnas av någon överordnad instans. Det interdisciplinära samarbetet bygger i stället på att man kan utveckla en gemensam bild av vad som är en konstruktiv utveckling av skeendet och vad som inte är det. Var och en griper självständigt in i detta skeende i enlighet med sin egen kunnighet och sin egen professions normer.

Misstolkar man ändamålet med andra aktörers ingripanden kan man tro att man ”drar åt samma håll” när man i själva verket saboterar andras insatser och därmed äventyrar både kvalitet och effektivitet. Var och en måste därför kunna förklara sina insatser i relation till det gemensamma åtagandet. Var och en kan också av de övriga ställas till svars för sina ingripanden.

Det var denna nya kommunikativa ansats som sågs som nödvändig när man inom Mekanförbundet konfronterades med behovet av en mycket mer effektiv produktions- och produktutveckling på 1980-talet. Det är emellertid först nu som dessa frågor verkar kunna diskuteras utifrån en mer saklig grund i det svenska arbetslivet och samhället.

# Vägen till friständighet

Häftet ”friständighet” (Wennberg 1982) kom till för att stödja en utveckling mot det interdisciplinära samarbete som Mekanförbundet då såg som angeläget. De som arbetade med frågan inom Mekanförbundet och som vid denna tid kallades processkonsulter och ”facilitators” såg det inte som realistiskt att kopiera japanernas kultur och kommunikativa mönster – även om japanska gurus ofta inbjöds till svenska företag. Man ansåg att kulturen i Japan var alltför väsen-skild från den vi hade i Sverige.

Man sökte istället efter nya arbetsformer och kommunikativa mönster som passade oss. Många olika ansatser gjordes och flera koncept presenterades. Ett alternativ som övervägdes – var den ansats som återfinns i häftet ”Friständighet”. Häftet tog utgångspunkt i en speciell utbildningsform – ”assertion training” som utvecklats i USA och som riktade sig till kvinnor som ville hävda sig i sin kommunikation med män.

Vi som arbetade med frågan om interdisciplinärt samarbete här i Sverige försökte omvandla tankarna bakom denna trä-



ning till något som kunde användas mer generellt i arbetslivet – både för kvinnor och män. Det fanns mycket som vi såg som relevant i de resonemang som träningen byggde på.

En bärande tanke, som vi fortfarande håller fast vid, var att de retoriska figurer – det tilltal – vi möter i våra samtal med andra har en avgörande inverkan på vår självuppfattning. Vår identitet formas med andra ord av vad vi säger till varandra och vilken undertext som mottagaren uppfattar. Våra samtal med andra har således en tendens att bekräfta och formulera de inre dialoger genom vilka vi beskriver oss själva.

Ett samtal som associerar till vertikala positioner av över- och underordning (exempelvis genom ett paternalistiskt tilltal) kan i enlighet med denna teori återskapa tidiga upplevelser av existentiella beroendedilemman. De dilemman som återuppväcks består oftast av en konflikt mellan att ge upp sig själv eller att hävda sig i förhållande till makten. Individen slits således mellan att vara lydig och trygg eller olydig och fri (Forslin 2003).

Om samtalet håller fast individen i ett sådant tidigt och obearbetat auktoritetsdilemma erbjuder det få alternativ för en god identitetsbildning. Samma förhållande kan beskrivas på andra sätt. Texterna om assertion training hänvisade – vilket också är vanligt i dagens jämställdhetsdebatt – till teorin om en osynliggjord manlig överordning. Denna överordning ligger enligt denna teori symboliskt inbäddad i strukturer och språkbruk.

Enligt de företrädare för assertion training som vi mötte kan därför i varje samtal med manlig dominans återskapas en olämplig självbild både hos kvinnor och män. Vad kommunikationen då gör gemensamt är en bild av relationen som är kränkande, destruktiv och förbarnsligande för kvinnan såväl som för mannen.

Det fanns därför enligt författarna till träningsmaterialet ett ömsesidigt beroende mellan det samtal som fördes och den vanemässiga självbilden hos båda parter. Kommunikationen bekräftade självbilden och självbilden formade kommunikationen. Självbilderna var en gemensam produkt. De kränkande relationerna uppväcktes genom samtalet.

Var man fast i detta mönster kunde självbilderna såväl som samtalen bli allt mer invanda. Man anpassade sig till dem. Kränkningarna blir därmed omedvetna och obeaktade såväl av deras omvärld som av de kränkande och de kränkta (Härenstam oa 1999).

Tanken med ”assertion training” var att kvinnorna genom träningen skulle bli medvetna om den kränkning de utsattes för och det ömsesidiga beroende som fanns mellan samtal och självbild. Genom att inte falla undan för en destruktiv kommunikation och genom att själva ta sig ur detta språkliga mönster så skulle de inte bara skydda sin egen självbild utan också bidra till att skapa en mer konstruktiv självbild hos motparten.

Dessa resonemang gjorde att vi menade att ”assertion training” verkade ha stora förutsättningar att också passa in som ett bra bidrag till det interdisciplinära samarbetet. Ansatsen verkade dessutom ha stora förutsättningar att vara ett konstruktivt bidrag till att bättre förstå mötet mellan kund och leverantör och mellan myndighet och medborgare. En sådan träning kunde också vara värdefull för att skapa mer serviceinriktade tjänsteverksamheter.

Numera har vi övergett tanken på någon form av kommunikationsträning. Så som vi ser frågan i ljuset av tjugo års erfarenheter så ligger det stora hindret för interdisciplinärt samarbete inte i att man har bristande samtalsteknik och dåligt bemötande. Svårigheterna bottnar istället i oförmågan att utveckla en stabilare professionell identitet i alla grupper – både hos kvinnor och hos män.

## Begreppet friständighet

Vi som då arbetade med materialet översatte begreppet ”assertion training” med ordet ”friständighet”. ”Friständighet” fick därmed stå som ett samlingsnamn för hela denna nya kommunikativa ansats.

Friständighet var ett nytt och påhittat svenskt ord. Ordet växte fram av det enkla skälet att det inte tycktes finnas

något passande svenskt begrepp för det vi ville belysa. Direkta översättningar från engelskan gav dessutom olämpliga associationer. Många tänkbara ord förstärkte tanken på att det enbart handlade om en genusfråga och inte en förändring av det kommunikativa mönstret i hela arbetslivet.

Det spelar naturligtvis ingen större roll vilka ord som används. Vi ville inte göra ordet ”friständighet” till någon slags ”trade mark” och ta patent på det. För vår del skulle en mängd andra ord i princip ha passat minst lika bra. Vår ambition var att finna ett sätt att uppmärksamma de förhållanden som vi försökte beskriva. Därför använde vi ett nytt ord.

Ord får sin mening genom det sammanhang i vilket de används och vad de associeras med. Eftersom vi alla ingår i det sociala system som bestäms av den kommunikation som etableras i det så skulle vilket vanligt ord vi än hade valt ha integreras i detta mönster. Vad vi önskade peka på skulle då förbli osynligt. Det skulle bara bakas in i de ord och begrepp som redan fanns.

Ett alldeles nytt ord erbjuder en frihet. Ett nytt ord skapar en liten störning i det etablerade mönstret. Det erbjuder en möjlighet att bryta gamla associationsbanor. Det kan användas på många olika och de mest överraskande sätt. Ordet kan söka sin mening.

Ett exempel på svårigheten att skapa resonemang som gör skillnad är dagens samtal om arbetsmiljön. I dessa används

fortfarande ett språkbruk som utgår från vad som var relevant att diskutera för montörer vid löpande band och deras exponering för smuts och buller. Detta föråldrade språkbruk gör det nästan omöjligt att beskriva de annorlunda problem som uppstår när det interdisciplinära samarbetet inte fungerar väl.

Vi vet exempelvis numera att människor i arbetslivet inte enbart blir sjuka av att *exponeras* för något ohälsosamt. De blir också sjuka av att fastna i kommunikativa mönster där de kränks i sin professionella stolthet och genom detta etablerar en negativ självbild.

De blir sjuka av att de på grund av olämpliga styrsystem inte får ta sig det utrymme de ser som rimligt för att de inte får gehör för sina frågor och synpunkter (Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter, Hane, Wennberg 2003).

De blir kränkta av att bli orättmätigt anklagade för försumlighet, lathet och bristande ansvarstagande när det egentligen är systemet som hindrar dem i deras ambition att göra ett bra arbete och göra rätt för sig. De blir också sjuka av att arbetslivet är ordnat med löner och andra villkor på ett sätt som gör att de inte tycker att de blir rättvist och hederligt behandlade.

De blir sammanfattningsvis kränkta och sjuka av att inte få komma till tals, inte komma till sin rätt och inte ges möjlighet att komma till rätta med allvarliga verksamhetsproblem.

De resonemang som i dag förs om arbetsmiljö och hälsorisker är således inte *förenliga* med de kunskaper om det moderna arbetslivet som i dag finns

Den fråga vi fört fram, och som blir osynlig i dagens arbetsmiljödebatt, är att arbetsmiljörisiker också har en språklig dimension. Många moderna arbetsmiljörisiker uppstår främst genom en *brist på kommunikation*. Vi menar att denna brist på kommunikation är en följd av att man inte förmår tala om verksamheten på ett sätt som befrämjar friständighet, jämställdhet och partnerskap i samarbetet.

## Samtal som empiriskt material

Det finns ett psykologiskt begrepp – dubbelbindning– för den svårighet som leder till osynliggörandet av de kränkningar och arbetsmiljörisiker vi talat om och som Härenstam med flera beskrivit (Härenstam oa 1999).

Sättet att samtala är en följd av en underförstådd över- och underordning. Detta skapar upplevelser av mindervärde och kränker självkänslan. Budskapet är – gör mig hel igen. Ge mig självkänsla. När man försöker göra detta genom att tillämpa ett kommunikationsmönster byggt på över- och underordning så återskapas kränkningen. Hur man än gör så gör man ”fel”.

Man kan utifrån ”höra” när denna situation inträffar. Ett vanligt misstag är då att man tror att det destruktiva spelet och kränkningarna bottnar i någon brist hos de deltagande personerna. Försöker man kommunicera denna analys upptäcker de snart att man inte anser att de duger som de är – vilket är en ytterligare kränkning. Varje analys och varje förslag byggt på detta kommunikativa mönster blir i sig en kränkning. Genom sättet att kommunicera återskapas kränkningarna ständigt (Argyris 1983).

Man kan ta sig ur dubbelbindningen först om man blir uppmärksam på det kommunikativa fenomen man är med om. För att kunna göra det måste man skapa ord, begrepp och resonemang som gör det möjligt att uppmärksamma en skillnad mellan en önskvärd och en önskad kommunikation.

Argyris (1983) försök visar emellertid att kommunikation är en praktik som är svår att få grepp på medan den utövas. I likhet med Argyris har vi därför funnit att ”kommunikationen” först måste omvandlas till ett empiriskt material som man kan bli överens om är rättvisande och trovärdigt. Först när så är fallet kan detta material ligga till grund för reflektion och tolkningar som gör det möjligt att på ett djupare sätt förstå skeendet och de antaganden och förväntningar som styr det.

Därför tar vi i vår praktik fasta på själva samtalet. Samtalet är representativt för den kommunikation som föregått det. Samtalet kan höras men det kan också dokumenteras. Sam-

talet som sådant är det empiriska material man kan samlas kring (Wennberg, Hane 2005).

Vad vi försöker göra i denna rapport är att utifrån våra erfarenheter av sådana samtal i arbetslivet forma ord och begrepp så att det blir möjligt att uppmärksamma relevanta skillnader mellan de samtal vi dokumenterat och andra samtal i andra sammanhang.

## Olika läsarter

Syftet med rapporten är således att demonstrera en viss användning av ord och begrepp för att göra skillnad på samtal och samtal. Detta syfte får betydelse för hur texten i denna rapport kan läsas.

Vi brukar använda uttrycket att man förstår något *genom* texten. Detta är samma sak i ett samtal som förs i ett interdisciplinärt samarbete. Man förstår bättre det man gemensamt behandlar *genom* vad de andra säger.

Denna ”läsart” skiljer sig från den man vanligen har lärt sig i en kultur som är präglad av över- och underställdhet. Den överställde, läraren, författaren, forskaren eller journalisten, skall förmedla något som den underställda, eleven, läsaren eller praktikern skall förstå och ”ta till sig”. Denna praktik skapar läsarter som omedelbart och omedvetet används när



man genom texten uppfattar sig vara i en ”skolsituation”. Detta är i allmänhet fallet när det man läser inte är skönlitterära alster.

När man ser sig själv i en skolsituation anstränger man sig att rätt begripa det som författaren vill förmedla. Man söker efter meningen. Därför är det viktigt för författaren att erbjuda praktiska exempel som gör det lättare för läsaren att ge mening åt det som skrivs och sägs. Genom teorin skall praktiken växa fram.

I vårt fall är det närmast tvärtom. Framställningen, och de ord och begrepp som vi använder i denna rapport, skall om möjligt ge mening åt den kommunikation som var och en redan är bekant med från sitt eget arbetsliv.

Samma förhållande uppstår i den interdisciplinära kommunikationen. Om man använder ”rätt” ord är egentligen ointressant. Det viktiga är att man för varandra tillräckligt väl, med de ord man har tillgång till, kan belysa det man vill göra gemensamt.

Vi kommer i det följande inte att ytterligare referera till det interdisciplinära samarbetet – även om det är just behovet av sådana samarbeten som gör problemen med bristande friständighet till ett stort problem för oss alla. Vi kommer istället att inrikta oss på exempel på sådana uppenbara kränkningar som vi tror alla känner till från sin egen privata situation och från vad man i övrigt vet händer i samhället.

## Kränkningar och ohälsa som ett kommunikativt problem

Behovet av ”assertion training” uppstod således i USA genom att kvinnor upplevde sig kränkta av män – inte enbart fysiskt och materiellt utan också i själva samtalet. Det fanns en inbyggd över- och underordning som man ville hantera bättre.

Vi kan konstatera att liknande kränkningar baserat på en inbyggd över- och underordning uppstår i många andra sammanhang. Mönstret återfinns i samtal mellan politiker och väljare, mellan man och kvinna, mellan läkare och patient, mellan lärare och elev, mellan myndighet och medborgare och mellan chef och medarbetare.

Samma inbyggda värdeskala av över- och underordning återfinns också mellan olika professioner. Vissa professioner uppfattas förmer än andra. Vissa professioners kompetensanspråk kan bli nedvärderade enbart genom att de kopplas till genus. Ett exempel på detta är det från början manliga yrket sjukgymnast som under tidigt 1900-tal medvetet degraderades i status genom att göras till ett kvinnligt (Ottosson 2005).

Samma över- och underordning finns i förhållandet mellan olika kollektiv. Den finns exempelvis i relationen mellan den som erbjuder en tjänst och den som tjänsten riktar sig till. En elevs utsagor uppfattas ofta som mindre värda att lyssna

på än en lärares. Patientens ord är mindre värda en läkares osv. Denna maktordning uppfattas i allmänhet av dem som upprätthåller den som fullständigt naturlig och självklar. Den är osynlig och inbäddad i språket.

Knyter vi dessa ständiga men obeaktade kränkningar till fenomenet frustration – att hindras att känna sig respekterad, att hindras att få ta sig en rättmätig plats i samspelet och att hindras att få gehör för att diskutera för en själv viktiga frågor – så är det uppenbart att kränkningarna försvårar goda verksamhetsanalyser och blockerar en effektiv kompetenssamverkan.

Vår poäng är att kränkningar som uppstår genom att man i samtalet refererar till en underförstådd maktordning har osynliggjorts genom att man saknat ett empiriskt material som kunnat belysa detta förhållande. Kränkningarna har därmed inte kunnat konfronteras. Det har heller inte varit möjligt att formulera de begrepp och resonemang som skulle kunna vara användbara för att belysa och tala om dem.

Vår uppfattning är förstås att ingen skall behandlas kränkande. Ett moraliskt patos är dock inte vårt huvudsakliga argument. Skriften *Friständighet* skrevs för att det blivit allt mer uppenbart för oss att kränkande samtalsmönster *förstör för oss alla*. Det är därför ett gemensamt ansvar att inte tilllåta oss eller andra att behandla varandra kränkande.

Vi vill därför med denna nu aktuella skrift påvisa att ett fullständigt självklart ideologiskt, moraliskt och humanitärt krav också kan omvandlas till en rimlig fordran på oss alla. Vi menar att vi kan *fordra* friständighet, jämställdhet och partnerskap av varandra.

Dagens destruktiva samtalsmönster beror inte på några brister i personligheten hos berörda personer. Det har istället att göra med deras medlemskap i sociala system. Dessa system formas av institutioner som härrör sig från en svunnen tid. Den systemspecifika kommunikation som finns i dessa system lyfter fram frågor och resonemang som var viktiga då – men som är mindre viktiga nu.

Vi kan förstå och sympatisera med ambitionen att hedra traditionen och knyta an till viktiga värderingar från en tidigare epok. Vi vill emellertid med denna rapport peka på att denna tradition i så fall måste fördjupas och inkludera andra fordringar och krav än som var fallet under industrisamhället.

Bristen på relevant kommunikation medför exempelvis att många av dagens viktiga verksamhetsfrågor inte kan göras gemensamma. De kan då inte lösas på det sätt som är nödvändigt. Det är denna oförmåga och brist på kommunikation som skapar arbetsmiljöriskerna (Rydén 2005).

Man kan exempelvis inte utifrån gamla exponeringsresonemang förstå eller hantera sådana arbetsmiljörisker som numera uppstår genom förekomsten av

- en allt mer utbredd tystnadskultur.
- ökade krav på konformitet.
- övertidsuttag som måste hemlighållas.
- rädsla för att inte duga och att inte bli efterfrågad.
- oförmåga att skapa rimliga åtaganden och överenskommelser.
- förvirrande, motsägelsefull, förledande och missvisande kommunikation.

## Friständighetens utgångspunkt

Det ursprungliga häftet "Friständighet" kan delas upp i ett mittenavsnitt och en början och ett slut. Början och slutet refererar till "Assertion training" så som denna utbildning beskrivs i boken av Colleen Kelley (1979). Delar av dessa resonemang känner vi oss i dag tveksamma till. Resonemangen i mittenavsnittet är emellertid helt kongruenta med dem vi numera använder oss av.

Begreppet ”assertion” betyder egentligen påpekande, påstående eller antagande men gavs i den utbildning som genomfördes i USA en speciell betydelse.

Begreppet användes för att beskriva hur man kan

- vara så frigjord och självständig som man vill vara utan att kräva andras medverkan
- samtidigt respektera egna och andras rättigheter i en solidarisk gemenskap
- vara så frigjord och självständig av egen kraft att man inte gör våld på egna eller andras ideal och värderingar
- hävda sig själv i konstruktiva relationer till andra

Som framgår av formuleringarna så knyter resonemangen i boken av Kelley nära an till en i USA välkänd rättighetsdiskussion. De refererar också till ett psykologiskt och verbalt förtryck snarare än ett fysiskt. Det handlar om att genom en bättre argumentation hävda sina rättigheter.

Boken behandlar således inte hur man skulle kunna skapa yttre strukturer som jämnar ut maktförhållandena. Den behandlar hur man kan skapa samspel och samtal i och genom vilka man bättre kan respektera varandra och sig själv inom ramen för de maktförhållanden som finns.

Man konstaterar att det mönster som leder till en dålig självkänsla upprätthålles av deltagarna själva genom det sätt de deltar i och skapar samtal med andra. Att man själv är del av och påverkar samtalsmönstret är en viktig utgångspunkt. Det är denna insikt som ger hopp om att man skulle kunna ta sig ur sin bristande självkänsla genom att själv påverka samtalet i önskad riktning.

Den förtryckande diskurs (samtalsmönster) som man i boken vill hjälpa människor att påverka är den diskurs som vi tidigare i denna rapport kallat paternalistisk. Problemet är att boken utgår från förhållanden i USA. Den förtryckande diskursen ser annorlunda ut här och där.

## Rättighetsdiskussionen här och i USA

Förhållandena i USA skiljer sig avsevärt från dem som finns i Sverige. I Sverige har vi sedan länge vistats i en samhällsform vars ideal varit "folkhemmet". Därmed har den paternalistiska diskursen blivit inarbetad i våra sociala system.

I folkhemmet har vi på gott och ont blivit omhändertagna av samhällets olika institutioner. Vi har levt under beskydd av den "goda föräldern". Ibland i form av ett patriarkat (mansdominans) men lika ofta i form av ett matriarkat (kvinnodeominans). Vi förväntar oss fortfarande att "staten" skall ta hand om oss när vi råkar i beråd.

Detta har medfört att vår kultur – till skillnad från den amerikanska – innehåller ett stort mått av statligt beslutade regler, förordningar, lagar, avtal och överenskommelser. Dessa regler bestämmer över hur samhällets resurser skall användas och fördelas. Fördelning av resurser och maktordning upprätthålles således vertikalt.

Den styrande gruppens värderingar förväntas dominera samhället. För att motverka majoritetens maktmissbruk finns ett regelsystem som förväntas gälla alla, både styrande och styrda. Det är detta regelsystem som – oberoende av vem som har makten – skall garantera våra individuella rättigheter.

I USA bygger man till skillnad från Sverige de samhälleliga förhållandena på en *rättighetsfilosofi*. Man lägger där stor vikt vid individens frihet. Maktmissbruk är lika vanligt där som här. Man har emellertid i USA av tradition få vertikala, formella och institutionella skyddsnät för att hantera detta. För att motverka missbruk inser man att det är individens konstitutionella rättigheter – snarare än regelsystemet – som aktivt måste förvaltas, säkras och upprätthållas.

Konstitutionen är således till för att hjälpa de svaga att hävda sina rättigheter mot de mera inflytelserika och starka grupperna. I folkhemmet uppstår det motsatta förhållandet. Det förtryck som uppstår har ofta sin grund i att de mäktiga, genom att de behärskar regelsystemet, skapar sig inflytande



över de svaga. Ett maktmissbruk som bygger på regelsystemet kamoufleras i allmänhet som krav på att de underställda skall underordna sig på grund av plikt, anständighet, omtanke om verksamheten, moral, lojalitet och en förlitan på auktoriteter.

## Att hävda sina rättigheter och sin friständighet

I USA är rättighetsdiskussioner en självklarhet. Individens konstitutionella rättigheter prövas i domstol och i en mängd andra sammanhang. Systemet är uppbyggt för att åstadkomma det som kallas ”checks and balances”.

För att hantera det förtryck som kan etableras av dominerande makthavare och institutioner har vi i Sverige därför inte på samma sätt som i USA en självklar konstitutionell tradition att falla tillbaka på. Vi prövar inte individens rättigheter mot de åtgärder som utförs av enskilda personer i dessa institutioner eller grupper. Vi ställer inte tjänstemän till personligt ansvar för sitt omdöme – eller omdömeslöshet.

När människor blir kränkta av åtgärder, som enskilda befattningshavare vidtar, prövar vi istället reglernas lämplighet och om respektive befattningshavare följt dem. När vi och andras drabbas av ett ”förtryck” måste vi därför använda en demokratisk procedur för att argumentera för våra rättigheter. Detta förstärker över- och underordningen och leder

till att vi måste lita på att tjänstemän och befattningshavare inom ramen för de regler och system vi alla bekänner oss till skapar anständiga och humana förhållanden i arbetsliv och samhälle. Vi har svårt att ställa dem till svars.

Detta har i vår tid blivit ett dilemma. På alla områden måste handlingsutrymmet vidgas. Detta gäller såväl de professionella aktörer som verkar inom administrationen som vanliga beslutsfattare och medarbetare på fältet. Vill man göra ett bra arbete är övergripande regler och standardiserade förfaranden inte längre tillämpliga på samma sätt som förr. Krav ställs numera istället på att man skall behovspröva och individuellt bedöma från fall till fall.

Rothstein, professor i statskunskap i Göteborg, har påpekat att man bör bestämma sig för om det skall vara samma regler som skall gälla för alla eller om man skall förlita sig på att myndigheten – de professionella aktörerna – på ett korrekt sätt prövar varje enskilt fall.

De två strategierna kräver enligt Rothstein helt olika uppföljnings- och rättssystem (Pierre och Rothstein 2003; Rothstein 2003). Det börjar stå allt mer klart att den gamla inställningen – samma regler för alla – inte längre är tillämplig.

Numera hävdas exempelvis att varje flyktigärende skall avgöras individuellt och med hänsyn till de berördas unika

förhållanden och speciella krav. Om detta skall vara rätts-säkert så kan de som utför denna prövning inte samtidigt – som vanligt är i Sverige – hänvisa till att man enbart följt reglerna. Den korrekta uppföljningen bör i så fall vara att de personligen – som de professionella aktörer de är – måste stå till svars för att den individuella prövning de gjort uppfyller de anständighets- och humanitära krav som kan ställas av oss andra.

Vi har valt flyktingpolitiken som exempel för att visa att i vår kultur blir friständighet kopplat till något annat än i USA. Här i Sverige blir friständighet en fråga om att frigöra sig från en missriktad och överdriven tro på de formella reglernas betydelse. Friständighet blir en fråga om att konfrontera berörda personer med deras syn på och tillämpning av de regler vi alla anser vara nödvändiga.

I vår kultur innebär ett hävdande av friständighet att övergå från en ytlig bekännelse av individens rättigheter till en inre övertygelse om att dessa rättigheter ovillkorligen måste hävdas både för en själv och gentemot andra. Friständighet innebär att självständigt och aktivt pröva av överheten bestämda rutiner, regler och lagar. Detta är nödvändigt om vårt samhälle skall kunna bestå.

## Det verbala förtrycket

Kelley konstaterar flera gånger i sin bok att möjligheten att verbalt hävda sig inte handlar om att åstadkomma att man i det enskilda fallet eller i stunden ”får rätt”. Det handlar inte om argumentationsteknik. När det gäller dominansfrågor finns ingen som helst garanti för att motparten accepterar de resone-mang man för – hur logiskt välgrundade de än kan vara.

”Träningen” och dialogen syftar istället till att – trots yttre och ofördelaktiga förhållanden – öka och vidmakthålla den egna självkänslan och integriteten samtidigt som man inte kränker eller förminskar den andres.

Det handlar således inte heller om att få förtrycket och den fysiska dominansen att upphöra. Man försöker istället att göra den psykologiskt harmlös. Kelley menade att den sunda självkänslan uppstod när man samtidigt kunde hävda både sina och den andres ”rättigheter”.

Det är först när vi gemensamt accepterar vissa allmänna rättighetsprinciper som det blir möjligt för en part i underläge att få förståelse för vilka krav som kan ställas på en part i överläge. För att komma vidare i analysen måste därför det verbala – och därmed det psykiska – förtryck som i dag kan pågå i det tysta upp till diskussion.

## De språkliga rättigheterna

Kelley pekar på två typer av rättigheter. Den ena typen har att göra med *faktiska förhållanden*. Exempelvis att man har rätt att få vara för sig själv eller att få bestämma över användningen av sina egna ägodelar. Det är denna typ av rättigheter som många av våra kvinnokämpar lyckats etablera i vårt samhälle. Det är denna kamp som gjort att vi i dag ser kvinnan som likställd med mannen i en mängd olika sammanhang.

Dessa resonemang är kongruenta med de rättighetsresonemang som man i USA kallar ”constitutional rights”. Dessa fysiska rättigheter urholkas emellertid nu allt mer. Ett exempel är de integritetskränkande åtgärder som vidtas med hänvisning till terroristhot etc.

Kelley pekar emellertid också på det *verbala samspelets betydelse* för att upprätthålla självkänslan, det vill säga på vad vi i vårt språkbruk skulle kunna kalla förekomsten av en godtagbar psykosocial arbetsmiljö. Dessa två linjer måste nu flätas samman.

Också de språkliga rättigheterna måste formuleras. Man bör således i ett arbetsliv i vilket man måste etablera ett interdisciplinärt samarbete

- *ha rätt* att komma till tals,
- *ha rätt* att komma till sin rätt och
- *ha rätt* att öppet få behandlat frågor som man tycker är av vikt för den verksamhet som man förväntas engagera sig i och är ekonomiskt beroende av.

Dessa språkliga rättigheter måste hävdas på annat sätt än de fysiska. De kan inte tvingas fram genom regelsystem och makthandlingar. De måste hedras i varje enskild interaktion. Rättigheterna kan bara skyddas i och genom ingripanden i aktuella samtal.

Insikten om betydelsen av de verbala rättigheterna är relativt ny. Trots att detta är ett alldeles nytt område i rättighetsdiskussionen så är det samma grundläggande principer som gäller för de verbala rättigheterna som för de fysiska.

Vi återfinner dessa grundläggande principer i den rättighetsdiskussion som historiskt förts i Europa. Vi återfinner dem också i den amerikanska konstitutionen. Vägen mot språkliga rättigheter som friständighet, jämställdhet och partnerskap är därför en önskvärd, rimlig och realistisk utveckling av vår rättighetstradition.



# Den språkliga makten

Mänskliga rättigheter är ett stort ämne som behandlats av många författare. Vi har inte för avsikt att ta upp hela denna stora och komplicerade fråga till diskussion. Vi vill istället begränsa oss och lyfta fram en författare – Willy Strzelewicz – som vi har haft stor glädje av i våra funderingar kring dessa frågor. Vi inser förstås att det finns många andra perspektiv som kan vara värdefulla att lyfta fram i detta sammanhang.

Willy Strzelewicz skrev 1943 under det andra världskriget boken ”Kampen om de mänskliga rättigheterna”. Den gavs ut i en reviderad upplaga 1968 och hette då ”De mänskliga rättigheternas historia”. Den har översatts och blivit nytryckt i flera omgångar. Vi tycker att den i ljuset av de totalitära regimer som växt fram under 1900-talet och de totalitära tendenser som åter visar sig i dag är en angelägen bok. Den upplaga vi läst beskriver hur rättighetstanken väcks och hur den utvecklats (Strzelewicz 2001).



När vi läser boken kan vi emellertid inte annat än drabbas av en viss pessimism inför frågan. De mänskliga rättigheterna hedras i många dokument men sällan i praktiken. Strzelewicz pekar på att det trots allt skett en förändring. I Hitlers och Stalins samhällen uppfattades systematiska kränkningar av vissa gruppers mänskliga rättigheter som något nödvändigt och oundvikligt. Detta har förändrats. Även om kränkningarna delvis fortsätter är de uppmärksammade och ses nu som något inte önskvärt.

Vi ser här likheter med den professionella världen. Vissa professioner ges en högre status än andra. Kränkningar av andra medarbetares kunskaper och kunnande har därför länge – om de utförs av professioner med högre status än andra – uppfattats som något rimligt och oundvikligt. Vi hoppas att detta hierarkiska tänkande skall kunna förändras. Annars kan det interdisciplinära samarbetet aldrig utvecklas.

## Dominans är inte en självklarhet

Vissa gruppers dominans och andras mindervärde när det gällde intelligens och förmåga att delta i gemensamma beslut och åtgärder sågs inom ramen för vissa tanke-system som en självklarhet. Detta gällde exempelvis förhållandet mellan germaner och judar i Nazityskland, arbetare och borgare i Lenins Ryssland och vita och färgade i USA.

Många grupper nekades på grund av ursprung, hudfärg, ras eller andra yttre karaktäristika möjligheter att göra sin röst hörd och få gehör för berättigade krav. Då de uppfattades som mindervärdiga och ringare än andra så förnekades de också i linje med detta sina självklara fysiska rättigheter.

De två förtrycken hänger ihop. Det verbala och kommunikativa förtrycket leder till det fysiska. Grupper, som av omvärlden ses som mindervärdiga, osynliggörs. De ges inte möjlighet att föra sin egen talan. Så är fortfarande fallet för många grupper i världen. Först på senare tid har vi exempelvis i Sverige kunnat tala öppet om homosexualitet.

Det finns emellertid, trots fortsatta och omfattande kränkningar av de mänskliga rättigheterna över världen, numera en allmänt spridd uppfattning att mänskliga rättigheter tillkommer oss alla. Detta konstaterande är ett stort framsteg. Det finns exempelvis i dag i det svenska samhället en konsensus om att kvinnor och män som grupper inte skiljer sig på något sådant avgörande sätt att det finns anledning att behandla dem olika när det gäller deras fysiska rättigheter. Så var inte fallet så sent som vid förra sekelskiftet.

Rättighetsdiskussionen är en social konstruktion som utvecklats under lång tid. Den utgår enligt Strzelewicz från tanken att man i samhället måste reglera vissa ordningsskapande funktioner – exempelvis våldsanvändning, rättsskipning, fördelning av gemensamma resurser, administration, idébildning och kunskapspridning. De som tilldelas uppgif-

ter som tillhör dessa funktioner kommer att få legitimitet att dominera de andra.

De som tilldels dessa uppgifter måste därför betraktas som särskilt lämpliga för ”styrandet”. De måste också ges särskild makt. De måste skyddas mot störningar. Deras särställning bekräftas genom att de tilldelas privilegier som inte tillkommer medborgaren i övrigt. I den tidiga europeiska rättighetsdiskussionen fanns klara kriterier för vad som gav någon legitimitet att styra och vilka som måste underkasta sig denna styrning. Makten var emellertid aldrig godtycklig och ovillkorlig. Även makthavare tvingades ta hänsyn till regler och begränsningar i sitt maktutövande.

Det fanns således föreställningar om en balans mellan styrande och styrda som måste hedras. Det fanns också regler för hur makten kunde skiftas och när det var tillåtet, önskvärt och legitimt att den övergick från en person eller en grupp till en annan. Denna formulering av ”kontraktet” mellan styrande och styrda behandlades tidigt av den engelske filosofen Hobbes. Han såg överhetens dominans närmast som en naturnödvändighet.

Undersåtarna var förpliktade att lyda överheten av det enkla skälet att man annars skulle riskera kaos och inbördeskrig. Det var inte rätt – eller ens möjligt – att bryta denna överenskommelse även om överheten var tyrannisk och destruktiv (Baumgold 1988).

Det var bara rätt att förkasta makthavaren om denne inte uppfyllde kravet på att ”hålla ordning”. Samma tankar återfinna fortfarande i många ledarskapsdiskussioner.

På Hobbes tid legitimerade man vanligen sådana åsikter med hjälp av hänvisningar till *naturrätten*. Naturrätten uppfattades enligt Strzelewicz närmast som någon typ av naturlag.

## Knytningen till naturrätten

Naturrätten växte fram ungefär på samma sätt som kunskapen om naturen. Den formulerades ofta som religiösa dogmer. Det var viktigt att man tillhörde den ”rätta tron” av det enkla skälet att man då också accepterade den naturrätt denna formulerade. Mellan olika trossamfund fanns därför bittra strider. Avfallingar och kättare bestraffades hårt. Styrkan i tron bestämdes ofta av hur mycket man var beredd att offra för den – exempelvis genom att bli martyr.

Trons - och därmed naturrättens – grunder diskuterades och formulerades i de lärda sällskapen. Man förutsatte alltid att den i praktiken måste godtas och accepteras av dem som levde under dess herravälde. Om den förkastades – genom att den inte gav ledning för att kunna lösa existerande samarbetsdilemman – utvecklade det sig avvikelser och undantag. Den var därför inte något absolut och konstant. Den omformulerades ständigt genom olika prejudikat.

En typ av samhällsförändringar som under alla tider tvingat fram en revidering av naturrätten har varit nya upptäckningar och upptäckter. Naturrätten påverkades också av en mängd andra faktorer som exempelvis förändringar i demografiska, ekonomiska och territoriella förhållanden och vidgade kunskaper om människan och naturen.

I takt med att naturrätten omformulerades måste gamla styrprinciper revideras, tidigare privilegier upphävas och helt nya överenskommelser träffas. Förändringarna var ofta våldsamma. De privilegierade grupperna ville sällan avhända sig sina privilegier frivilligt trots att de förklarats illegitima.

Naturrätten var oupplösligt förenad med maktfrågan. Rättighetsdiskussionerna var därför främst en fråga för de redan privilegierade. Rättigheter och privilegier hade bara ett indirekt samband med vad som uppfattades moraliskt och ”rätt” av människan i det lilla sammanhanget.

Rättighetsresonemangen behövde heller inte tillämpas på alla skikt i befolkningen. Vissa kunde uteslutas från att omfattas av den. Slavarna i USA var exempelvis länge undantagna. Så var också kvinnorna när det gällde rösträtt och ekonomiska frågor. Denna oförenlighet mellan ideologi och social verklighet skapade med tiden spänningar i samhället. Denna spänning ledde till allt större svårigheter att hävda naturrättens legitimitet.

## Den stora frigörelsen – jämställdhetstanken

Asymmetriska förhållanden mellan ideologi och verklighet ledde enligt Strzelewicz så småningom fram till ett behov av att också i det offentliga rummet *deklarerat människors likhet*. I den amerikanska självständighetsförklaringen står exempelvis att människorna föds fria och lika. Detta skall emellertid inte tolkas som att man menade att människor var lika i biologiskt avseende. Satsen skall istället tolkas så att människorna föds lika *i sina rättigheter*.

Den mänskliga natur som naturrätten refererade var således inte samma "natur" som biologin och andra naturvetenskaper hänvisade till. Människorättsförespråkarna avsåg snarare den egentliga, den förnuftiga och sociala eller till och med den av Gud skapade naturen. Vad man talade om var en *metafysisk verklighet*. Denna var snarare en idé än en realitet. Denna idé formades av *mänsklighetens ideal* och inte av den faktiska naturen som sådan.

Detta ledde till ett dilemma som vi brottas med än i dag. Till en början var naturrätt och natur oskiljaktiga. Den ena härleddes ur den andra och omvänt. Vetenskapliga framsteg gjorde så småningom denna nära koppling mellan de två allt mer omöjlig. De två tankesystemen blev med tiden allt mer oförenliga.

Detta skapade ett problem i förhållandet mellan styrande och styrda. De styrande kunde inte längre hävda att de

byggde sina privilegier på ”sanningen”. De tvingades istället hänvisa till en metafysisk verklighet snarare än en fysisk. Därmed blev inte deras dominans längre ”naturlig”. Den var skapad av människor och kunde också ifrågasättas av människor.

Vi finner detta dilemma bland annat i amerikansk politik. Den amerikanska högern vill exempelvis förbjuda Darwins läror som osanna och missvisande. Man vill istället återuppliva tanken om en ”intelligent design” som får stå för skapelsens mening. Företrädarna tolkar denna ”intelligenta design” som den yttersta sanningen. Genom att hänvisa till denna kan ledningen bortse från argument som bygger på vetenskapliga analyser och framsteg. Vi återfinner här naturrätten i en ny skepnad.

Att hänvisa till vetenskap och beprövad erfarenhet, som så ofta görs i den offentliga debatten, är emellertid bara ett annat sätt att försöka återupprätta naturrätten. I frågor rörande samhällets utformning och beslut om lagar och förordningar som berör människors rättigheter kan analys och resonemang inte enbart bygga på vetenskapliga sanningar. Med vilka argument skulle då makthavare och andra kunna underbygga olika åtgärder? Strzelewicz har ett svar också på denna fråga.

Strzelewicz poäng är att när föreställningen om en *dominans* baserad på någon typ av naturlig sanning måste överges så uppstår förvirring. Man förlorar den naturrättsliga grund

från vilken en ledning kan utövas. Vad som då finns kvar är den rena makten i form av de positioner man intar i samhället. Styrningen förvandlas från att tidigare ha byggt på någon typ av naturrättsresonemang till en ren maktutövning och aktiv dirigering.

En sådan maktutövning har numera kommit att motiveras med paternalistiska argument. Man hävdar att sin maktutövning är altruistisk och till fördel för dem som man styr. Politik blir en slags affär för ömsesidig nytta. De styrande ser sig som leverantör till de styrda men också som garanten för deras välbefinnande.

I den svenska arbetsrätten har således arbetstagaren en ensidig lojalitetsplikt gentemot arbetsgivaren. Arbetstagaren har *skyldighet* att sätta arbetsgivarens intresse före sitt eget. Denna lojalitetsplikt motiveras med att arbetstagaren sällat sig till arbetsgivarens led för att i utbyte mot en tryggad position och inkomst bistå arbetsgivaren med vad denne önskar få utfört (Votinius 2004).

Samma resonemang finns också i det offentliga livet där politiker numera kräver samma lojalitet både av partikamrater och av underställda tjänstemän. Detta tar sig uttryck i att man som medlem i partiet eller anställd i förvaltningen förväntas hålla tyst om förhållanden som kan skada arbetsgivarens – partiets – rykte (Lundquist 1998; 2001).



Det paternalistiska förhållandet mellan politiker och medborgare återspeglas också i dagens valkampanjer. Partierna startar inte en demokratisk diskussion. De utlovar sina väljare olika förmåner i utbyte mot att man röstar på dem.

Tekniskt sett så väljer väljarna mellan olika ”program” för den styrning som de som medborgare sedan lojalt förväntas underkasta sig. Medborgare deltar inte numera i en offentlig åsiktsbildning om vilka teorier som skall ligga till grund för deras underkastelse.

Vi har dessutom fått en ekonomisk teoribildning som i många avseenden har övertagit naturrättens roll. Ekonomiska resonemang anses numera vara de överlägset bästa ”sanningarna” för en klok ledning och maktutövning. Det är med hjälp av ekonomiska resonemang – om vad som skall levereras till ”folket” – som politiska partier och ledande företrädare för olika företag gör sina olika övergripande styråtgärder legitima.

I detta ekonomistiska maktutövande får massmedia, propaganda, administrativa åtgärder, kampanjer, attitydpåverkan, selektiv informationsförmedling, och kontroll av forskning och utveckling etc. en allt större betydelse. Makten är därmed inte längre fysisk. Den är närmast språklig och kommunikativ.

De ekonomiska teorier som tillämpas saknar emellertid en humanistisk bottenplatta. Ekonomismen byggde på tanken

om den rationella och nyttomaximerande människan. Denna uppfattning måste numera förkastas (Rothstein 2003). En teori som bygger på sådana utgångspunkter är oförmögen att formulera goda samarbetsprinciper. Den innehåller inte heller några rättighetsprinciper annat än ifråga om skyddet av egendom och pengar.

Vi ser inte denna övergång från en fysisk till en språklig makt som något konstigt eller annorlunda. Vi ser heller inte ekonomismen som någon fara. Det är heller inte anmärkningsvärt att förhållandet mellan styrande och styrda i vår tid handlar om vilken typ av föreställningar som man anser skall präglade den kommunikation som håller samman systemet (Luhmann 1995). Så har det alltid varit.

Vad som hittills varit obeaktat är emellertid att makten har en språklig dimension. En förändring av de styrande teorierna och därmed en transformation av ekonomismen är en nödvändighet och en logisk utveckling i en värld som alltmer måste präglas av ett interdisciplinärt samarbete.

Vi står därför nu i en situation då de mänskliga rättigheterna måste omdefinieras av samma skäl och på samma grunder som de mänskliga rättigheterna historiskt sett alltid har behövt omdefinierats när förhållandena i samhället förändrats.



# De individuella rättigheterna

Som en följd av behovet att skilja naturrätten från naturlagarna tvingades man med tiden formulera de mänskliga rättigheterna utifrån en annan filosofisk utgångspunkt än den som den positivistiska vetenskapen använde. Detta är förstås en omfattande fråga att belysa. Strzelewicz försöker i slutet av sin bok göra en kondensering av alla de resonemang som han tycker har förts om de mänskliga rättigheterna. Han skriver

*Varje människa kan med lika stor rätt säga om sig själv att han eller hon har en urrättighet till liv, lycka och frihet.*

Satsen kan enligt Strzelewicz betonas på två sätt. Dels att *varje* individ kan säga att han har urrättigheter. Med den betoningen uttrycker satsen människornas lika rättigheter oavsett härkomst, börd, ras, religion, nation eller annan gruppstillhörighet. Satsen kan också läsas som att *varje individ* kan säga sig ha urrättigheter. Då uttrycker satsen insikten att bara individer och inte mytiska kollektiv som

staten, samhället, klasserna, eller raserna kan formulera eller resa denna typ av rättsanspråk. Rättigheter tillkommer med andra ord enbart individer inte grupper eller klasser.

## Individuationsprocessen

Strzelewicz andra formulering, som trycker på individens rättigheter, blir rimlig först om man tar hänsyn till den individuationsprocess som pågått under de senaste århundradena och som kulminerat under slutet av 1900-talet.

Denna beskrivs ingående av Strzelewicz och består enligt honom av att individen

- lösgör sig från primära bindningar och magiska och primitiva föreställningar
- lär sig skilja mellan sig själv och omvärlden och formar en jagbild
- lär sig urskilja skillnaden mellan psykiska och icke psykiska fenomen och erfarenhetsområden
- lär sig erfara och förstå sig själv som en psykofysisk enhet i det irreversibla tidsförloppet mellan födelse och död.

Med primära bindningar avser Strzelewicz antagligen de grundläggande dilemman vi förut beskrivit mellan frihet och beroende som finns i barndomen och som måste kunna upplösas om man skall inträda i vuxenlivet.

Individuationsprocessen är ett kulturellt fenomen. Den har "blivit till". Kravet på att bli och bete sig som "vuxen" och som en väljande, självständig och ansvarstagande individ är en följd av en mänsklig och kollektiv läroprocess. Detta krav har uppstått spontant som en följd av förändringar i samtiden. Det är inte ett krav vi kommit överens om och det är därför inte heller ett förhållande vi godtyckligt kan ändra på.

Denna utveckling har blivit

- möjlig genom den tekniska utvecklingen
- nödvändig genom att det som skall göras i allt högre grad kräver kreativitet, initiativ och interdisciplinäritet
- önskvärd genom att den har visat sig förverkliga outnyttjade potentialer hos individen som därmed självmant strävar efter att fullfölja processen.

## Individuationsprocessen som en språklig och kulturell process

Denna individuationsprocess är en *språklig process*. Den psykodynamiska karaktären av denna har bland annat beskrivits av Margrethe Lund i boken ”Tillitens ansikten” (Lund 2001). Lund konstaterar i enlighet med Erik Homburger Erikssons beskrivningar av människans utveckling att individuationsprocessen och den språkliga förmågan är nära knutna till varandra.

Människan utvecklas enligt Eriksson i en serie väldefinierade stadier som täcker hela hennes livscykel. I varje utvecklingsstadium möter hon speciella problem. Hennes sätt att lösa dessa blir avgörande för hennes fortsatta utveckling. När det gäller individens kommunikativa strategier kan dessa enligt Lund beskrivas som förändring av medvetandet från en monadisk form, över en dyadisk och till en triadisk.

I det monadiska tillståndet saknas andra människor. Kommunikationen är enbart enkelriktad. Den har ett magiskt drag som är knutet till barnets upplevelse av att få *behovstillfredsställelse genom att uttrycka sig*. Det önskvärda kommer till individen genom att denne uttalar en önskan om det.

I det dyadiska tillståndet har det uppstått en gränsdragningsproblematik. Man känner tillit och samhörighet med det man känner igen men misstror och tar avstånd från allt främmande som är olikt en själv. Den kommunikation som

är i överensstämmelse med den som förs inom den egna gruppen uppfattas sann och relevant medan den som förs av andra – och som skiljer sig från den egna – uppfattas farlig och skrämmande. Man innesluter de som för samtal som är förenliga med de egna och man utesluter de andra.

Förenligheten med så som det resoneras inom kollektivet är huvudfrågan. Därför blir ideologidiskussioner så hätska. Det handlar om att skapa dominans för den egna gruppens uppfattningar och tankemönster och försvara sig mot främmande tankemönster som kan skapa förvirring, motsättningar, misstro, konflikter och ångest. Man blir fixerad vid *hur* man diskuterar och inte *vad* man måste samtala om eller vad som vore värdefullt att uppmärksamma varandra på

I det triadiska tillståndet formar man istället kommunikationen utifrån ett partnerskap där man gemensamt diskuterar det oberoende tredje som finns utanför de existerande tankekollektiven. Först genom en sådan kommunikation är det möjligt att ta egen ställning.

Den triadiska kommunikationen gör det möjligt att själv överväga och på grundval av befintliga informationer välja vilken ställning man skall ta till en fråga. Detta betyder också att man måste ta ställning till med vilken begreppsapparat detta tredje bäst kan belysas. Det är således först genom en triadisk kommunikation som individuationsprocessen kan fullbordas. Det tillstånd man uppnår när den i varje enskilt ögonblick är fullbordad är det som vi kallat



friständigt. Framväxten av friständighet är således varken en personlighetsfråga eller en teknik.

Friständigheten är heller aldrig beständig. Den måste återvinnas på nytt i varje ny situation. Man är i grunden alltid främmande för varandra. För att man skall kunna bibehålla sin individualitet och sin olikhet, och ändå skapa en gemenskap, måste man kunna etablera en dialog (Bärmark 2005).

Självkänslan har således två olika karaktärer. Man kan få sin identitet bekräftad genom att låta sig omslutas av den egna gruppen och göra sig lika dem. Man kommer då att skapa sin identitet genom att avskilja sig från ”de andra” som inte finns i den egna gruppen. Man kan emellertid också åstadkomma självkänsla genom en friständig kommunikation där man upplever sig som ett unikt ”jag” i samspel med andra lika unika och självständiga ”jag”.

## Skillnaden mellan fodringssatser och påståendesatser

Strzelewicz skiljer mellan påståendesatser och fodringssatser. I hävdandet av sina rättigheter kan man exempelvis säga ”Jag har rätt till liv och lycka”.

Utsagan är utformad så att det låter som om den skulle kunna bedömas som sann eller osann. Detta skulle emeller-

tid kräva att man hänvisade till någon typ av natur i vilken vi skulle kunna upptäcka och bevisa satsens riktighet. Vi är därmed tillbaka till att försöka stödja oss på en naturrätt. Strzelewicz konstaterar att skälet till att detta inte lyckas är att ovanstående påstående är något annat än ett påstående om vad som är sant eller osant.

Strzelewicz kallar ovanstående utsaga för en rättssats. Sådana rättssatser gör inte påståenden om verkligheten. De är fordringssatser. De säger något om vilka förhållanden och överenskommelser vi anser skall gälla mellan oss som människor.

I satsen ”Jag har rätt till frihet” ligger fordringssatsen ”Man skall inte inskränka min frihet”. Den betyder alltså översatt till ett noggrannare språk inget annat än att jag anser det berättigat att andra inte skall inskränka min frihet. För att ett sådant krav skall kunna gälla oss emellan och för alla lika måste de som tilltalas i satsen och som är berörda av denna fordran dela och acceptera samma tanke. I samma ögonblick man inte gör det så gäller inte satsen.

När jag uttalar satser om mina rättigheter är detta således *fordringar* på andra. Den fråga som måste klaras ut i sam-spelet med andra är därför vilka krav som allmänt sett kan anses vara berättigade och vilka som inte kan det. Fordringssatser är således inte bara en fråga enbart för den lilla skalan och förhållanden man och man emellan.

Fordringssatsers berättigande måste avgöras i den offentliga diskursen för att fungera väl. Det var just asymmetrin mellan vad man hävdade i den lilla och den stora skalan som en gång ledde fram till rättighetsdiskussionen. Erfarenheten visar således att en fordringssats inte kan vinna gehör i den lilla skalan om den inte också stöds av resonemang i den stora och omvänt.

## Fordringssatsers universalitet

Begreppet jämställdhet visar sig ha många olika betydelser och används olika på olika arbetsplatser (Gonäs 2005). Det vore bra om man kunde formulera en mer stringent beskrivning av vad det handlar om som inte enbart hänger samman med genusfrågan. Vi tar i detta fall återigen hjälp av Strzelewicz. Han konstaterar att

*Om man reser ett krav och kallar det berättigat, så har man inget förnuftigt skäl att neka alla andra individer att resa samma krav och förklara det berättigat.*

Fordringssatser måste således enligt Strzelewicz ha en slags universalitet som närmar sig begreppet *jämställdhet*. Fordringssatser måste gälla för alla lika. De kan härvidlag liknas vid de vetenskapliga påståendesatser som har anspråk på att vara generella i meningen att de beskriver något som förekommer allmänt i naturen och som inte bara kan hänföras till speciella fall.

Från det vetenskapliga arbetet vet vi emellertid att det inte är så lätt att härleda det generella ur det speciella. Detta gäller också fordringssatser. Strzelewicz beskriver svårigheten med att var och en fritt skulle kunna framställa fordringsatser och hävda deras berättigande så här:

*Det behövs inget särskilt skarpsinne för att inse att det lätt kan uppstå ett kaos av fordringsatser som motsäger varandra eller ömsesidigt upphäver varandra om de uppfylls. Om man som berättigade vill beteckna två på varandra motsägande krav vars förverkligande ömsesidigt skulle upphäva varandra skulle denna karaktärisering förlora all förnuftig mening.*

*Men söker man ändå en meningsfull överenskommelse i denna viktiga fråga står det klart att det återstår endast en enda måttstock för avgörandet och överenskommelsen. Det är förenligheten eller oförenligheten av fordringsatser som får fälla avgörandet.*

Det är i och genom kravet på förenlighet som den djupare betydelsen av begreppet *jämställdhet* blir uppenbar. Att konstatera att kvinnor och män har anledning att fordra samma ersättning för samma arbete är ett uttryck för Strzelewicz sats. Det vore till exempel orimligt att tänka sig att lönen skulle förändras om en person genomförde ett könsbyte. Självklart måste grunderna för en ersättning efter bytet vara de samma som de grunder som fanns före bytet.

Satsen kan utökas att gälla en mängd frågor i dagens arbetsliv som handlar om kompetens och det professionella agerandet. Vissa yttre olikheter eller förhållanden kan – på grund av att vi föds lika i våra rättigheter – aldrig medföra olikheter i de fordringssatser som etableras. Fordrings-satser måste istället vara förenliga oberoende av den mångfald som kan finnas. Detta är basen för jämställdheten.

Vi återför här frågan till Colleen Kelleys resonemang. Det avgörande är inte om man i praktiken och i den konkreta situationen får samma lön. Detta kan bero på så många olika faktorer i det individuella fallet att man knappast kan konfrontera någon med att man diskriminerat någon annan.

Bristen på jämställdhet kan däremot konstateras med hjälp av argumentationen som föregått lönesättning eller rekrytering. Det avgörande är inte vad man får i lön eller om man blivit anställd. Det avgörande är om man i de samtal och de resonemang som förs om dessa frågor har behandlats jämställt – det vill säga att resonemangen bygger på tanken att vi alla föds lika i våra rättigheter gentemot varandra.

För att vara godtagbara och trovärdiga måste således resonemang om frågor där jämställdhet uppfattas vara önskvärd bygga på att ingen kan fordra en rättighet av någon annan som denne inte själv måste uppfylla gentemot andra.

Rättigheter baserade på jämställdhet gör således ingen skillnad på exempelvis kön, hudfärg, nationalitet eller stor-

leken på näsan etc. De måste vara oberoende av position och makt.

När man både privat och i det offentliga rummet diskuterar de krav som kan och får ställas både på varandra och i relationen mellan styrande och styrda måste kravsatserna uppfylla detta reciproka villkor för att vara godtagbara. Det är enligt vår uppfattning nödvändigt att vi med kraft hävdar denna princip om vi vill vidmakthålla, skapa och bidra till ett demokratiskt samhälle.



# Behovet av partnerskap

Strzelewicz formulering av frigörelsen från naturrätten är också användbar för att förstå de grunder som vi i dag måste bygga vår demokratiska rättsordning på. När vi överger naturrätten har det visat sig lämpligt att rättsordningen bygger på att likaberättigade individer genom diskussioner, samtal och analyser kommer fram till övergripande *överenskommelser*. Utgångspunkten för sådana diskussioner måste vara att överenskommelserna är godtagbara om de är förenliga med och skyddar vår tolkning av urrättigheterna.

Strzelewicz skiljer mellan överenskommelser som formuleras som styrande rättssatser av en överhet och sådana som formuleras mellan oss som en följd av ett partnerskap. Vi skall emellertid senare se att det inte är möjligt att göra en sådan distinktion. Resonemangen leder fram till att styrande och styrda måste se sig som partners. Men vi går händelserna i förväg.

Enligt vår demokratiska och ekonomiska rättsordning har några (styrande) fått i uppdrag att formulera de rättssatser



som skall efterlevas av de styrda. Genom denna formulering kommer fokus att ligga på diskussioner om makt och maktförskjutningar, vem som kan och skall besluta om vad och över vilka. Man kan rösta om hur man skall agera osv. Demokrati och bolagsordningar blir enligt detta synsätt strukturer som anger hur och vem som kan fatta olika beslut som rör det som är gemensamt.

Det finns en föreställning om att en ledning i detta fall kan vara opartisk och objektiv och fatta ”rationella” beslut som även de styrda kan gå med på och acceptera. Detta har visat sig vara ett antagande som inte håller streck. Det finns inga objektiva och rationella beslut.

En dominant majoritets verklighetsuppfattning – vare sig denna bestäms av röster eller av ekonomiskt inflytande – kommer alltid att vara styrande för de rättssatser som formuleras. Detta kan närmast liknas vid en naturlag. Detta förhållande har både beskrivits av teorierna för sociala system (Luhmann 1993) och inom den kritiska vetenskapstraditionen (Alvesson, Deetz 2000).

Varje majoritet som ges möjlighet att dominera samhällsutvecklingen skapar således en verbal makt och en kommunikativ situation som förvägrar andra grupper möjligheter att aktivt bli hörda och deltaga i överläggningarna. Denna maktkamp pågår ständigt. Olika professionella och fackliga kollektiv värnar på olika sätt om sitt tolkningsföreträde och ser det som angeläget att få inflytande över rättssatserna.

Detta är förstås inget okänt problem. Man har försökt lösa detta så att minoriteter skall skyddas genom att majoriteternas olika beslut och åtgärder skall utformas så att minoriteternas *fysiska* ur rättigheter skyddas. Erfarenheten visar emellertid att detta är mycket svårt att åstadkomma. Hur objektiv man än försöker vara kommer olika tankekollektiv med nödvändighet att vara blinda för andra intressen än sina egna.

För att den demokratiska tanken skall kunna utvecklas måste man således finna en princip genom vilken man också kan värna om de verbala ur rättigheterna. Om majoriteten inte respekterar andra tankekollektivs rätt att komma till tals, deras rätt att komma till sin rätt och deras rätt att behandla för dem viktiga verksamhetsfrågor så kommer de lösningar som etableras att enbart gynna de redan privilegierade. Detta var något som redan Marx upptäckte på sin tid och som beskrivs av Aspelin (1972).

Hur toleranta och vidsynta personer som än deltar i ”styrandet” kommer de således ändå aldrig att tillfredsställande kunna reglera förhållandena i den lilla och lokala skalan – det vill säga där de faktiska verbala övergreppen och kränkningarna genomförs. Urrättigheterna kan således – på grund av de sociala systemens mekanismer – varken garanteras genom regler och bestämmelser eller genom att man *enbart* förlitar sig till humaniteten, moralen och omdömet hos varandra. Misslyckandena har således inget att göra med enskilda människors omoral och ondska.

## Styrande och styrda är partners

Erfarenheter från arbetslivet under det senaste seklet visar således att det finns således grundläggande mekanismer och principer som strider mot de förgivetta antaganden och antaganden som man tidigare gjort om hur en demokrati bör fungera. Genom att de antaganden vi bygger våra resonemang på inte är förenliga med vad vi av erfarenhet vet så hamnar vi i ett dilemma.

En väg ut ur detta dilemma är omtolka och omformulera våra antaganden om demokrati. Ett sätt som föreslås i många samtal om dessa frågor är att se de överenskommelser som måste upprätthållas mellan oss människor i ljuset av en process i *vilken vi utövar inflytande på varandra som jämbördiga och jämställda*. En sådan utsaga strider mot tanken att uppfatta de styrande som *dirigenter*.

Styrande och styrda behöver således inte nödvändigtvis ses som överställda och underställda. De har bara olika funktioner att fullfölja och olika uppgifter att utföra. De är dessutom alltid ömsesidigt beroende av varandra. I ett interdisciplinärt samarbete blir det istället naturligt att se styrande och styrda som *partners*.

Individuationsprocessen förutsätter att var och en individ utifrån sin egen uppfattning om sin uppgift fattar egna beslut som på olika sätt påverkar andra medlemmar i samarbetet. Detta gäller såväl styrande som styrda.

När man inser nödvändigheten av ett sådant förhållande så inser man också att friheten i handlandet varken skall eller får begränsas av en programmatisk strategi – det vill säga av styrande rättssatser. Mänskliga aktiviteter i arbetslivet måste kunna utföras inom ramen för en evolutionär strategi och bygga på varje enskild individs eget omdöme och ansvar.

Att man måste få känna sig fri att handla efter sitt eget omdöme betyder emellertid inte att man skall känna sig fri att göra vad som helst. Vad som är rimligt och önskvärt måste knytas till rättssatser som formulerar de krav som vi måste ställa på varandra i det system vi tillhör. Dessa krav måste bygga på överenskommelser som grundas på tanken om ett partnerskap.

Vad blir då de verbala rättigheterna enligt detta resonemang? Partnerskapet skall i detta fall ses som ett krav på ett partnerskap i *utforskandet* av de frågor som är aktuella att gemensamt hantera. Kravet på ett utforskande partnerskap växer fram ur insikten att *allas bidrag är nödvändiga* för att man skall få den djupa förståelse som krävs för att förstå den sociala värld vi alla bidrar till.

## Det utforskande partnerskapet

Olle Josephson (1996) har i boken "Arbetarna tar ordet" samlat berättelser om hur den svenska folkbildningen lade grunden för folkrörelserna, fackförbunden och de politiska partierna. Han menar att detta är en rent språklig process där de *kommunikativa* demokratiska processerna har en avgörande betydelse.

Det var vid förra sekelskiftet inte enbart de fysiska rättigheterna som stod på spel. Vad som stod på spel var arbetarklassens rätt att bli hörd och att på jämställd bas få delta i diskussioner om samhällets förhållanden. Det hela startade med de så kallade diskussionsklubbarna.

Josephsons bok sätter varken partifunktionärerna eller de vänsterintellektuella i centrum. Den diskuterar inte dirigenternas roll. Den beskriver istället möbelsnickaren Hansen, valsaren P.A. Hjerpe, filaren August Karlsson och Emma Eskilsson från sockerfabriken i Arlov. Så här beskriver Olle Josefsson i boken arbetarklassens situation vid slutet av förra seklet.

*Utgångsläget var inte särskilt gynnsamt. Låt oss föreställa oss P.A. Hjerpe, August Lagerström, August Karlsson eller någon av deras likar omkring 1880: en ung arbetare vill vara med och styra samhället och göra politik. Hur skulle han bära sig åt? Vart skulle*

*han gå? Hur skulle han uttrycka sig för att bli tagen på allvar? Ingen kunde ge ett tillfredsställande svar på de frågorna. I Sverige mot slutet av 1800-talet går det verkligen att tala om en tyst majoritet, en befolkning utan tillgång till språk eller kanaler för det offentliga samtalet.*

## Det interdisciplinära samarbetet formar ordet

Dagens situation är – när det gäller det interdisciplinära samarbetet – inte så olik den som Olle Josefsson beskriver. Visst har det hänt mycket på hundra år. I dag saknas det förstås inte kanaler för den offentliga diskussionen. Många upplever ändå att det är tyst trots att det pratas mycket.

De som i dag behärskar ordet är inte de professionella praktiker som borde delta i och föra den offentliga diskussionen. När till exempel gymnasierna marknadsför sig ut mot eleverna är det reklambyråernas slogans som kommer fram – inte lärarnas pedagogiska idéer.

Det offentliga samtalet förs i allmänhet av ”dirigenterna” – nomenklaturen – sinsemellan. De samtal som förs mellan dem från olika professioner som i praktiken skall utföra arbetet är lokalt och osynligt. Dessa lokala samtal har svårt att påverka det publika samtalet vilket skapar ett allt större avstånd mellan styrande och styrda.

Vad hjälper det att personerna i maktens korridorer säger sig vilja lyssna om de inte någonsin får möjlighet att delta i samma typ av kommunikation som måste skapas i ett interdisciplinärt samarbete och inte heller kan ta del av dessa samtal. De får då bara ytliga informationer om verksamheten som inte ger dem tillräckligt underlag för att veta vad de skall göra (Blomgren, Sahlin-Andersson 2003).

Denna dåliga hörsamhet hos ledningen gentemot medarbetarna uppfattas ofta som ovilja och dumhet. Den utlöser en våg av ilska mot ledande personer. Eftersom deras kunskaper genom detta inte kommer till sin rätt säger sig många professionella aktörer inte längre vilja medverka i det offentliga samtalet. De klagar över att de utredningar och synpunkter de lämnar förvanskas och förändras till oigenkännlighet i maktens och förhandlarnas korridorer.

Resultatet av sådana missförstånd blir förstås ofullbordade och inkongruenta förslag som ingen förstår varför de kommit till stånd. Vår poäng är att detta inte kan lastas någon. Det kan inte bli på annat sätt på grund av de förgivettaganden man bygger sina resonemang på.

Vi drabbas således alla av den otillräckliga förståelsen för den kommunikativa dimensionen av våra sociala system. Genom denna oförståelse har den demokratiska dialogen kommit att förlora sin kraft.

## Hierarkin och den demokratiska dialogen

Två strategier dominerade enligt Josefsson samtalen i arbetarrörelsen vid förra sekelskiftet. Dels den agitatoriska strategin som syftade till att få förståelse och uppslutning hos den ”stora massan” för de politiska alternativ som den centrala partiledningen utarbetade.

Denna strategi bestod av en intensiv agitation och upplysningsverksamhet som närmast kan benämnas uppfostran och snudd på manipulation. Dels den korporativistiska strategin som syftade till att åstadkomma diskussioner och överläggningar som ledde till samförstånd, goda gemensamma lösningar och en ökad kunskap om den värld man deltog i.

Programmet för Domnarfvets diskussionsklubb 1890 illustrerar bägge dessa riktningar.

*Ändamålet med Diskussions-Klubben är att diskutera öfver politiska och Sociala frågor i full socialistisk anda, med förenade krafter söka att utbilda hvarandra till mera tänkande män och kvinnor, på ett sant, skönt och ädelt sätt lefva och njuta av lifvet, kämpa modigt mot fördomar och förtryck, samt med ljusets fackla i hand, tränga djupt in i fördomarnes djupa schakter.*

*På det andliga området skola vi, enligt våra idéer vara sanna och upprigtiga, samt efter förmåga söka att, såväl muntligen, som genom spridande av förnuften-*



*liga skrifter sprida ljus ibland den i mörker och fördomar djupt sjunkna massan.*

Man kan se dessa två strategier som ett dilemma där kampen står mellan en hierarkiskt vertikal och en demokratisk mer horisontell och jämlik utveckling. Frågan om den demokratiska dialogens betydelse kommer regelbundet tillbaka när de totalitära och hierarkiska tendenserna blivit alltför dominerande.

1961 publicerades en undersökning ”The Management of Innovation” som fick dramatiska effekter. Forskarna Burns och Stalker från Tavistock Institute i England konstaterade att den tidens stora, tröga, toppstyrda och hierarkiskt byggda produktionsorganisationer inte kunde konkurrera med mera flexibla, rörliga och förändringsbenägna verksamheter. Detta beskrevs i termer av att mekaniska organisationsformer måste ersättas med mer organiska.

## Framväxten av systemsynen

Skiftet blev i praktiken dramatiskt. De gamla organisationsprinciperna byggde på en stabil beslutsordning och väl etablerade principer för över- och underordning. Maktordningen var byggd på kända principer för förhållandet mellan styrande och styrda. Denna maktordning var vid denna tid självklar och inte möjlig att ifrågasätta.

Numera vet vi att maktordningen – även om den av de ledande på den tiden motiverades genom ”rationella” resonemang (jämför naturrätten) – byggde på metafysiska föreställningar. De olika föreställningar som florerade har senare beskrivits av Gareth Morgan i boken ”Images of Organization” (Morgan 1986).

Den tanke som blev en följd av Burns och Stalkers studie och som konfronterade den existerande maktordningen var föreställningen om att sociala system är självorganiserande. De uppvisar en naturlig och inneboende tröghet som garanterar stabilitet och meningsfullhet hos dem som skapar, återskapar och deltar i dem.

Framväxten av dessa tankar om sociala systems egenskaper och funktionssätt ledde fram till att man i arbetsliv och samhälle tvingades konstatera förekomsten av en hyperkomplex och kaotisk värld. Denna kunde inte rationellt beskrivas och styras genom olika övergripande åtgärder av enskilda individer. Den totalitära eran led mot sitt slut.

En viktig tanke som då fördes fram var att den existerande komplexiteten var självförvållad. Den uppstod ur ambitionen att förstå hur man kunde förutse enskilda individuella val och kanske också styra och kontrollera dem. Startade man sin analys med denna utgångspunkt var det inte underligt att världen upplevdes både komplex och kaotisk.

Luhmann (1993) valde en helt annan utgångspunkt. Han konstaterade att människan inte kunde leva i ovisshet, osäkerhet och otrygghet. Människans ambition var således att åstadkomma ordning i detta kaos. Luhmann konstaterade att det medel människan använde för detta var språket och språkandet. Hon reducerade komplexiteten genom kommunikation. De sociala systemen formades enligt honom just som en konsekvens av en sådan ångestreduktion.

Om kommunikationen fungerar väl så kan världen, trots individuationsprocessens utmaningar, förbli relativt förutsägbar för de enskilda individerna. Det är när kommunikationen är bristfällig, förlorar sin mening och bryter samman som det uppstår kaos, osäkerhet, ovisshet och otrygghet och därmed sammanhängande vålds- och våldsspiraler.

Dessa insikter ledde fram till en ökad förståelse för hur sociala system bar sig åt för att vara stabila. Stabiliteten uppstod genom att hålla fast vid en *systemspezifisk kommunikation*. Man behövde inte konfronteras med komplexitet och kaos om man begränsade sin uppmärksamhet enbart till sådant som man inom systemet uppfattades som relevant att ta hänsyn till och förkastade allt annat.

Den systemspecifika kommunikationen formades utifrån vad man med tiden och av andra i systemet lärt sig att uppmärksamma som viktigt. Kommunikationen var således en följd av en tidig inläring som förmedlades från generation till generation. Denna lärande princip förklarade också hur det

kunde komma sig att sociala system ständigt reproducerar sina sociala mönster. Denna princip kom emellertid också att ligga till grund för hur man trodde att sociala system kunde förändras.

## Konsten att utveckla en organisation

Dessa nya resonemang om sociala system förklarade det motstånd mot förändring som man upptäckt i de gamla industriellt organiserade verksamheterna. Med Burns och Stalkers erfarenheter i minnet blev man därför upptagen av hur och på vilket sätt denna inbyggda sociala tröghet kunde brytas och nya verksamhetsformer skulle kunna växa fram.

Det var uppenbart att det inte kunde ske på ”det gamla sättet” genom ett tryck uppifrån och utifrån. De svar som kom fram till bröt därför mot den tidens föreställningar om ett naturligt och legitimt över- och underordningsperspektiv.

Den allmänna meningen blev så småningom att utvecklingen måste ske ”organiskt”. De nya verksamhetsformerna måste växa fram genom en ständigt pågående anpassningsprocess mellan verksamheten och dess omvärld.

Denna anpassningsprocess uppstod enligt konsulter och andra inte spontant och automatiskt. Den måste ”hjälpas” fram. Medlet för detta var att på olika sätt och medelst

samtal inom verksamheten och mellan verksamhet och omvärld påverka det kommunikativa mönstret. Därmed kunde verksamheten organisera sig självt för att utföra det som behövdes.

Handledarna menade att förändringen kunde underlättas genom att medarbetarna fick utlopp för sin kreativitet. Konsulternas insatser inriktades mot att man skulle anpassa sig till förändringar i omvärlden och mäta sig mot andra goda företag och tävla med sina konkurrenter. Organisationsutveckling sågs också i allmänhet som en frigörelseprocess. Därför kallade sig många konsulter för ”facilitators”, det vill säga möjliggörare.

Tidigare hade medarbetarna varit begränsade till att göra vad befattningsbeskrivningen föreskrev. De var enbart utförare av givna direktiv och order. Nu uppfattades de som lärande aktörer. Medarbetarnas egen utveckling och kunskapsgenerering sattes i fokus. Man såg deras delaktighet i processen som en viktig förutsättning för all förändring.

Förändringarna förväntades således komma inifrån och underifrån lika mycket som utifrån och uppifrån. I detta perspektiv och under inflytande av kraven på större självorganisering gavs således individuationsprocessen en helt ny mening. Utifrån den tidens kunskapsläge var det således uppenbart att de förändringsprocesser man önskade sig inte skulle kunna komma till stånd utan en ökad delaktighet, uppslutning och ett aktivt engagemang av berörda individer.

Därmed är vi framme vid de principer för organisationsutveckling som växte fram under 1980-talet och som vi arbetade efter vid denna tid.

Dessa principer formulerades av vår kollega Jan Johansson (2000) på följande sätt:

- utveckling skall vara evolutionär och inte revolutionär
- utveckling skall vara organisk och inte mekanisk
- lärande bygger på att skapa insikt om ”här och nu” för att skapa plattform för handling
- utveckling börjar i det sociala systemet
- utveckling skall bedrivas på grundval av en aktiv delaktighet av systemets medlemmar
- organisationens kultur är plattformen för organisationens kollektiva kompetens

En viktig förutsättning för att denna utveckling skulle kunna komma till stånd var att de individer som berördes kunde utveckla en förmåga att ta ställning – inte bara till den egna situationen och sin egen profession – utan till systemet som helhet. Man hade därigenom skapat en ny definition på individers autonomi. Här står vi i dag.



# Den interdisciplinära kommunikationen

Enligt Josefsson så var det omkring 1910 i runda tal en halv miljon människor av en befolkning på knappa sex miljoner som engagerades i diskussionsklubbar och möten av samma typ som den i Domnarfvet. Det var inte bara språket som påverkades utan också formen.

I dessa diskussionsklubbar och andra liknande möten skapades former för överläggningar, beslut och inte minst dokumentation, dvs protokollföring, stadgar och allmänna regler som påverkade en hel nation. Så här formuleras t.ex diskussionsreglerna av en fackförening i Stockholm 1885

- 1. Ordföranden lämnar ordet åt Envar i den ordning han har begärt. Ingen må avbryta den andra. Tystnad råde i salen så snart någon talar.*
- 2. Varje talare hålle sig så vitt möjligt till saken och bemöde sig om en lugn och värdig ton samt undvike sårande ord och anmärkningar.*



3. *Den som väckt en fråga eller ett förslag bör så vitt som möjligt inleda densamma. Då sådant lämpligen kan ske vile väckt fråga till nästa sammanträde.*
4. *Liksom alla talare bör undvika allt sårande, så bör varje medlem och åhörare bemöda sig att tyda varje fällt yttrande till det bästa.*
5. *Ordföranden bör då den har frågat om diskussionen är avslutad och klubban fallit sammanfatta de uttalade meningarna i en eller flera propositioner.*
6. *Propositionen besvaras av alla med ljudliga ”ja” eller ”nej”.*
7. *Om någon känner bitterhet och vrede mot någon, så bör han vara ytterst försiktig i sitt tal.*
8. *Högaktning, välvilja och enighet känneteckne mötets deltagare.*
9. *Var och en bör anse det som sin plikt att undersöka sig flertalets beslut; alla kan ju inte vinna framgång för sin åsikt.*

## Det utforskande samtalet

I diskussionsklubbarna användes mycket tid för att formulera själva frågan. När vi läser Josephssons beskrivning tycker vi oss höra en unik diskussionsform – ett utforskande samta.. Diskussionen i klubbarna kännetecknades ofta av samtal som var mer lämpade för att förstå och skapa insikt om det sociala systemets funktionssätt än för att lösa problem och fatta beslut. Vi tycker oss i det utforskande samtalet återfinna den form vi observerat i framgångsrika interdisciplinära team. Detta kan exemplifieras av de frågor som ställdes av en diskussionsklubb vid sekelskiftet.

- *Hvad betyder klassmedveten?*
- *Är dryckenskapen orsaken till Socialismen?*
- *Har religionen någon inverkan på den nu rådande nöden*
- *Är Sveriges befolkning moget för allmän rösträtt?*
- *Hvilken nytta skulle en förkortad arbetsdag medföra?*
- *Hvad bör vi arbetare göra för att bli mera upplysta, mer intelligenta?*
- *Kan en sann kristen vara en varm frihetskämpe?*

- *Hvilka rättigheter borde den svenska kroppsarbetaren äga, och hur skall han nå sitt mål?*
- *Hvad är för oss arbetare nyttigast att först erhålla lagstadgad normalarbetsdag på åtta timmar eller allmän rösträtt?*
- *Hvad är grundorsaken till att de flesta människor äro fattiga?*

Det är uppenbart att ovanstående frågor inte har ett ”sant” eller ”rätt” svar. Poängen med diskussionen var heller inte att komma fram till någon sådan ”sanning”. Syftet var att belysa frågan så att var och en av de medverkande själv kunde ta ställning.

Aktiviteten handlade således om att åstadkomma en mer fullödlig och relevant beskrivning av det fenomen man var intresserad av än vad var och en kunde prestera själv eller som man kunde få sig till livs genom en bok eller en expert. I protokollet noterades också ofta att diskussionen fick utgöra svaret på frågan.

Diskussionerna hade emellertid också en formell betydelse. Genom att frågan diskuterats och en resolution antagits så blev uppfattningen också mera trovärdig – inte för att den var sannare än andra utan för att den *var mer välgrundad* än andra. Den hade stötts och blötts och penetrerats utifrån

en mängd olika aspekter. Man kunde räkna med att de flesta synpunkter, åsikter och observationer hade fått komma fram.

Genom att man litade på att diskussionsreglerna hade följts kunde man också räkna med att varje åsikt, synpunkt eller uppfattning vederbörligen hade behandlats. De som deltog hade engagerat sig i frågan och deras åsikter bemötts med respekt. Därmed hade inget för frågan viktigt eliminerats ur samtalet.

De slutliga beskrivningarna var således mer trovärdiga än andra – inte för att de uttalades av en auktoritet utan för att de hade tagits fram på ett sätt som garanterade deras kvalitet. Vi möter här principen för en fokusgrupp (Wennberg och Hane 2005).

Vi möter emellertid i dessa tidiga diskussionsklubbar också tanken på jämställdhet som uttrycktes genom att man kallade varandra ”kollega” eller ”kamrat”. Sanningen var inte måttet utan förenligheten. Detta leder in i ett resonemang om vårt tredje begrepp – partnerskapet

## Ömsesidighet och partnerskap

Resolutionen var plattformen för handlandet. När var och en handlade med utgångspunkt från resolutionen kunde man räkna med att få stöd och uppslutning - inte för att man var den mäktigaste eller kunnigaste i församlingen. Inte heller för att man följde en regel eller underkastade sig en "sanning".

Man hade genom diskussionen fått den kunskap och de insikter man behövde ha för att agera på ett sätt som ledde till att man kunde stödja och inte motarbeta de andra. Det utforskande samtalet hade alltså i detta fall en effektivitetsaspekt. Vid den fortsatta behandlingen av frågan behövde man inte "göra om" diskussionen från början. Man kunde starta där man nu var och från nya erfarenheter och kunskaper söka en ännu bättre och mer relevant beskrivning av det fenomen man var angelägen om att få klarhet i. Därför lades stor vikt vid att protollföra samtalet och de slutsatser man kom fram till. Också genom protokollen utvecklades arbetarnas språk.

De styrande principer som man kom fram till under en sådan diskussion lade således inte hinder för det egna individuella valen och ställningstagandena. De formulerade istället det psykologiska kontrakt som skulle gälla mellan medlemmarna. Detta kontrakt utformades mot bakgrund av att man såg varandra som jämställda – som kamrater – och inte som över och underordnade eller som motståndare och fiender. Kontraktet byggde på en horisontell solidaritet snarare än en vertikal dominans.

Denna tanke fördes sedan vidare i traditionen med studie-cirklar (Wennberg och Hane 2001a; 2001b). Vi återfinner den också i Sacharias Votinius bok ”Varandra som vänner och fiender” (2004). Han har i denna klarlagt hur våra nuvarande rättssatser bygger på en dominansteori och inte på en teori om ömsesidighet och lojalitet.

Han utgår i sin undersökning från Aristoteles dygdteori. Enligt Aristoteles måste överenskommelser mellan vänner grundas på en idé om ömsesidighet och rättvisa. Vänskap är en relation som ställer krav på etiska överväganden för handlandet. Inom den aristoteliska traditionen är vänskapsrelationen det goda kontraktets förlaga. I likhet med Aristoteles använder Votinius i sin avhandling *lojaliteten* som ett konstituerande element.

Vi menar att detta element av lojalitet också måste göra sig gällande i dagens interdisciplinära samarbete om man skall nå goda resultat. Det finns därför skäl att överge dominans-teorin för en teori om ömsesidighet och lojalitet. Vi ser det emellertid angeläget att byta ut begreppet ”lojalitet” mot begreppet ”partnerskap”. Lojalitet associeras lätt i Sverige med en vertikal relation byggd på över- och underordning snarare än jämställdhet.

Så som vi läser Votinius avhandling tycker vi inte att ett sådant begreppsbyte förvanskar hans resonemang. Vi byter därför i det följande ut begreppet ”lojalitet” mot begreppet ”partnerskap”

- Partnerskap innebär en ärlig strävan att sätta sig in i varandras situation och förstå varandras utgångspunkter och föreställningar om det man skall göra gemensamt.
- Partnerskap innebär att man delar viktig kommunikation med varandra. Detta innebär en uppriktighet ifråga om förhållanden som kan vara av vikt för att var och en skall kunna utföra sitt arbete väl, uppleva varandra som pålitliga och ges möjlighet att utifrån sin egen kunskap och kunnighet förstå den gemensamma situationen.
- Partnerskap innebär att agera aktsamt i förhållande till den andres intressen. Även om man själv anser en viss åtgärd lämplig så kan den inte utföras enbart med utgångspunkt från att man själv tycker att handlingen är ”rätt”. Partnerskap kräver att man förstår ”meningen” med vad de andra gör och strävar att anpassa sina insatser också till detta.

Förutsättningen för ett partnerskap är dessutom att man i samtal och överläggningar respekterar de berörda personernas rätt att komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med de verksamhetsfrågor som påverkar dem.

## De olika kommunikativa positionerna

I en värld där man lever i vertikala relationer utvecklas ett speciellt språkbruk som regelmässigt tillämpas mellan styrande och styrda, mellan styrande sinsemellan och mellan styrda sinsemellan. Detta språkbruk manifesterar tanken på att den styrande formulerar ”normen” eller idealet. Samtal mellan de styrande och deras bisittare formar således de teorier och andra föreställningar som man menar är korrekta och som skall gälla i samhället. Dessa föreställningar stärker tanken på dominans och styr naturligtvis sedan också de rättssatser som den dominerande gruppen konstruerar.

De styrda utvecklar i sin tur ett undergivet språk som baseras på att man underkastar sig de styrandes världsbild. Man kan också utveckla ett motberoende språk där man etablerar antiteser och motbilder. Dessa motbilder blir emellertid sällan tillräckligt kraftfulla eftersom de bara är visioner och utopier som aldrig kan prövas i praktiken. Just principen att medarbetare i liten skala borde pröva olika och alternativa arbetsformer är för övrigt en viktig princip i alla seriösa organisationsutvecklingsinsatser. Först när erfarenheterna är vunna finns det anledning att föra förslagen vidare i form av mer omfattande förändringar.

Den språkliga utveckling som låser samtalen i vertikala former är önskad i ett interdisciplinärt samarbete. Det är viktigt att var och en kan känna sig fri att pröva sina tankar och idéer så länge detta inte får negativa verkningar på



verksamheten i övrigt. Det är också viktigt att de erfarenheter som görs kan spridas och diskuteras i en större krets.

Vikten att få pröva sina tankar och medverka i analyser och problemlösning har demonstrerats i en mängd aktiviteter som syftat till verksamhetsutveckling. Erfarenheterna från dessa stämmer mycket väl med Kelleys grundtankar. Kelley konstaterar att man i ett samtal kan inta tre olika positioner

- ofriständig
- friständig
- utmanande

I den *ofriständiga positionen* låter man andras världsbild kolonisera den egna. Man förtränger sina rättigheter att se situationen som man gör. Man ger upp sin egen bedömningsförmåga och låter andra göra val för en själv. Man gör sig till offer för omständigheterna, för andras uppfattningar eller för en påtvingad metod eller struktur.

I den *friständiga positionen* kan man hävda rätten till egna åsikter och bedömningar och ta ansvar för egna val utan att kränka andras rättigheter till deras bedömningar och åsikter och utan att göra val för dom.

I den *utmanande positionen* kräver man att andra skall underordna sig den egna världsbilden, man gör val för dem

och ifrågasätter deras förmåga att handla rationellt och klokt. Man resonerar i termer av att man skall ”få andra att”. Man ser andra som osjälvständiga och i behov av ledning, utveckling, stöd och hjälp.

## De olika positionerna kan ”höras”

Poängen med att formulera dessa positioner är att de kan uppmärksammas både hos sig själv och hos andra. De hörs i och genom samtalet. De kan uppmärksammas genom språkbruket, nonverbala signaler, innehållet i samtalet etc.

I och med att de kan uppmärksammas så kan de också ligga till grund för en formulering av mer universella fordrings-satser. När en sådan formulering görs – och när fordrings-satserna blir accepterade – så kan andra ingripa och aktivt stödja uppkomsten av friständig kommunikation. Här följer några exempel ur Kelleys bok på vad man kan uppmärksamma.

### Den ofriständige

- blir överväldigad av andras argumentation och värderingar
- vill bli sedd, hörd, tyckt synd om – få godkännande

- väntar på belöning (bestraffning)
- söker fördelar genom svaghet
- ger alltid efter men under protest

Den utmanande positionen kan avläsas bland annat genom att

- favoritororden är ”bör” och ”måste” och ”för ditt och vårt eget bästa”
- argumentationen bygger på en intern logik – nämligen vad personer i en överordnad position anser och säger snarare än de argument som förs fram
- endast perfektion duger – inget mindre
- man använder sig av katastrofscenarios – om inte ... så
- man använder värderande och dömande utsagor. Exempelvis resonemang om att det den andra påstår är rätt eller fel (moraliskt eller omoraliskt).
- man tror andra om att lata sig och fuska. Vi är inte här i världen för att roa oss. Allt är inte rosor det finns törnen också.

Ovanstående beskrivningar är gjorda för att man skall kunna uppmärksamma de olika kommunikativa formerna när de uppstår och börja fundera på vad man kan göra åt situationen. Vad vi här tagit upp är bara några få av de många beskrivningar av de olika positionerna som kan göras. Det finns en lång rad av andra indikationer som man kan lära sig att uppmärksamma.

## De undertrycktas tyranni

I den lilla skriften *Friständighet* finns ett litet avsnitt om de undertrycktas tyranni som vi har haft anledning att återkomma till flera gånger. De undertrycktas tyranni består i en dubbelbindning som uppstår ur den ofriständiga kommunikationen. Den skapas genom att de som uppfattas som de dominerande och styrande aktörerna i relationen försöker ”göra de andra självständiga”. De söker aktivt att undvika att hamna i en dominerande position. De hålls emellertid fast i denna genom att ”de undertryckta” vägrar att ”bli självständiga” men samtidigt protesterar mot att bli ”styrda”.

Man beklagar sig således över att man är så styrd och dominerad av överheten att man blir alldeles passiviserad och förlorar ”lusten”. Passivitet och bristande lust är emellertid inget som en överhet kan göra något åt men som är smärtsamt att lida av.

Dilemmat uppstår genom att ansvaret för detta lidande hela tiden läggs på överheten. Man också anklagar överheten för att ge fel direktiv, fel order, olämpliga och oförståeliga instruktioner, ställa orimliga krav etc. Varje försök av den som placeras i rollen som överhet att rätta till dessa förhållanden tolkas som ytterligare dominans och ger därför anledning till nya klagomål och skuldbeläggning av ledningen.

Vi menar att kommunikationen har perverterats genom att meningen med att vara tillsammans har förlorats. Man är där för varandras skull – för att styras och bli styrd – inte för att göra något tillsammans. Gemenskapens glädje har försvunnit genom att man under lång tid dirigerats och tvingats anpassa sig till regler som uppfattas som irrelevanta och godtyckliga. Eva Kärfve (2004) formulerar detta dilemma så här i en artikel i Res Publica.

*Självständiga medborgare som tidigare hämtat stöd i en kollektiv moral har ersatts av en söndrad och behärskad menighet som vacklar fram i en etisk gråzon.*

Den fråga som upptar Kärfve är hur vi skall formulera denna kollektiva moral i vår tid. Hon kommer därvid fram till att nyckeln ligger i ”löftet”. Vi har förpliktelser till varandra som måste uppfyllas om vi skall kunna leva tillsammans. Detta är förstas liktydigt med det parterskap som Votinius talar om.

Vi kan inte undvara ett partnerskap. När de undertrycktas tyranni uppträder så existerar detta partnerskap inte längre. Inga löften är i kraft. Allt som återstår är försök att distansera sig från det personliga ansvaret genom att försöka att ta makt över och dirigera varandra.

## När gamla institutioner förlorar sin mening

Denna uppluckring av gemenskapen kan förstås ur ett systemperspektiv. De institutioner som byggdes upp under industrisamhället förlorar allt mer sin mening. Att anpassa sig till dem har ingen innebörd för en modern människa. Därmed blir också de aktörer som skall försöka verka i dem uppgivna.

Vi skall illustrera detta med några erfarenheter från franska lärare om deras skolvardag. Vi citerar ordagrant från en artikel av Inger Enkvist i Axess (Enkvist 2003). Hon recenserar i denna den strida ström av böcker som vid denna tid publicerades om skolfrågor i Frankrike.

*En filosofilärare påpekar att det är oriktigt att längre använda ordet "elev" eftersom en elev är någon som tänks försöka lära sig något bestämt. Numera är det "ungdomar" som finns i skollokalerna och de tänks inrikta sig på att uttrycka sig själva. Det som breder*

*ut sig är inte objektivitet, förknippat med studier, utan subjektivitet. Läraren ses i det sammanhanget som ett subjekt bland flera, och varför skulle läraren ha större del av talutrymmet? .....*

En annan lärare skriver att hans yrkesskoleelever inte förstår skriftliga anvisningar och inte har några förkunskaper i hans ämne. Den enda språkliga variant de behärskar är ungdomsslang. De kommer till skolan när det passar dem, ger fantasifulla ursäkter och upprepar osanningar även om läraren vet att saken inte förhåller sig som de påstår.

Ett standard svar när läraren försöker ställa eleverna till svars för något de gjort eller sagt är att ”det var bara på skoj”. De accepterar egentligen aldrig något ansvar för sitt arbete i skolan. De säger sig inte ha pengar till skrivhäften men bär dyra märkeskläder och har den senaste bärbara telefonen.

*Det handlar om artonåringar som inte kan koncentrera sig mer än en timme och som är så lättstörda att vilket ljud som helst får dem att avbryta sin aktivitet. De är så psykiskt labila att de när som helst kan få ett humörutbrott. Deras självkänsla är så svag att en enkel tillsägelse kan uppfattas som ett outhärdligt personligt angrepp. De lever i nuet i den bemärkelsen att de viftar bort alla referenser till vad de själva gjort eller sagt tidigare, samtidigt som de inte har förmågan att planera för framtiden. De orienterar sig inte i omvärlden*

*genom att tänka eller minnas utan genom att känna. Vid en utflykt slås läraren av att de ständigt kräver att få äta eller gå på toaletten. Med andra ord har de en psykisk och social utvecklingsålder som förskolebarn, men kroppar med en vuxens styrka. Ord som de ständigt har i sin mun är vad de har "rätt" till och att de kräver "respekt", vilket låter ihåligt när de exempelvis inte respekterar varandras rättigheter.*

Vi känner väl igen denna typ av berättelser från enstaka svenska skolor men också från arbetslivet och samhället i övrigt. Det är uppenbart att ovanstående sociala situation inte kan hanteras på "det gamla vanliga sättet".

Det hjälper inte att predika snällhet eller medmänsklighet och att man "skall lyssna". Det hjälper inte med delaktighet. Det hjälper inte att gå in med fast hand och bestraffa och belöna. Varje sådant försök förvärrar bara dilemmat. Situationen kräver istället fristående samtal på jämställd grund. Först genom sådana samtal kan man formulera ett partnerskap.

De franska lärarna beskriver sina elevers beteende som onormalt. Vi menar tvärtom. Elevernas reaktioner – även om de ter sig dramatiska – är egentligen helt normala. De är konsekvenser av en utveckling som kräver interdisciplinära samtal i stället för den kommunikation som tidigare förts.

Man för ofta fram att en lösning på detta problem är att skapa arenor och tillfällen att samtala. Sådana är förstås



nödvändiga. Utan att man kommer samman kan ingen kommunikation ske. Sådana resonemang kan emellertid inge oss alla en falsk trygghet. De kan stärka föreställningen att de undertrycktas tyranni uppstår genom att människor inte av sig själva tar sig tid eller möjlighet att träffa varandra och inte förstår värdet av att bry sig om varandra.

De kan understryka en paternalistisk idé att det är ”någon” uppifrån eller utifrån som skall ”ordna” så att man träffas och talar med varandra. Sakfrågan är ju den att detta kan de mycket väl ta initiativ till själva.

Nu är inte problemet att man inte vill eller vågar ta sådana initiativ Motsatsen är snarare fallet. Man tvingas på varandra. Man blir – som samhället och arbetslivet är ordnat – beroende av varandra på ett sätt man inte klarar av. När man konfronteras med varandra vet man därför inte vad man skall samtala om eller vad som är värt att säga till varandra.

Problemet är inte heller att man inte inser vikten av att bry sig om varandra. Problemet är ofta att det i arbetslivet sällan skapas sådana tidsmarginaler. När man väl träffas under de korta stunder som man har till sitt förfogande så vet man inte hur man bäst skall kunna utnyttja dessa möjligheter.

Vi menar därför att det knappast hjälper att fösa ihop människor för att samtala. Det lönar sig dåligt att hoppas på

att de kan samarbeta bara genom att de möts om de inte samtidigt förmår forma samtalen så att de förstår varandras handlande och kan överlägga om vilka överenskommelser som måste gälla. Att skapa arenor och predika medmänsklighet kan då istället leda till ökad splittring och lidande.

Att kräva att ledning och andra aktörer skall göra åtgärder för att skapa delaktighet och medmänsklighet kan med hänsyn till förekomsten av de undertrycktas tyranni paradoxalt nog göra situationen än värre. Samtal som förs utifrån hierarkiska undertexter, men som låter som om de förkastar behovet av auktoritetsstrukturer, är inte bara förvirrande. De är direkt skadliga.

Genom att hierarkiska förgivettaganden är osynliga och inte går att konfrontera kommer sådana åtgärder att leda till en ond cirkel. Ju mer man känner sig osäker på det osynliga normsystem som man tror finns desto mer talar man om delaktighet och medmänsklighet. Ju mer man talar om delaktighet och medmänsklighet desto fastare fångas man in i den hierarkiska diskursen.

Vi konstaterar således att diskurser med osynliga förgivettaganden – i detta fall om ledningens roll som fadersgestalter, moraliska rättesnören och uttydare av gott och ont – försvårar möjligheterna att rätt förstå hur en annorlunda ledning och styrning skulle kunna uppstå, understödjas och utvecklas. Vägen ur detta dilemma är att etablera relationer av friständighet, jämställdhet och partnerskap.



# Det autonoma arbetslivet

Samtal leder fram till en relation. Relationen skapas av båda. Så är det också i arbetslivet och samhället. De relationer som finns kan inte vidmakthållas utan allas vår medverkan. Vi har tidigare konstaterat att förändringen utgår från oss själva. Hur kan vi då öva upp att skapa goda relationer med andra?

Det gäller då inte bara dem vi är nära bekanta med. Det gäller också alla de främlingar som vi behöver bry oss om för att vårt sociala system skall fungera. Det gäller också våra förpliktelser mot tidigare och framtida generationer. Vi har valt att börja denna resa i friständigheten tecken och vi skall också avsluta den där.

Vi tar som utgångspunkt att nästan alla människor "intuitivt" kan "känna" när man deltar in ett "gott samtal" (Engquist 1994). Vi kan lära oss uppmärksamma när det växer fram en konstruktiv och önskvärd relation. Vi känner på samma sätt när vi hamnar i en hierarkisk dominanssituation. Vi vet numera att denna är olämplig om vi vill eta-

blera ett interdisciplinärt samarbete eftersom den blockerar kommunikationen. Först med en friständig kommunikation är det möjligt att i olika samtal lyfta fram sådana situationer som kränker jämställdheten. Först då kan man tillsammans hjälpas åt att identifiera de underliggande resonemang som gör att det går att etablera ett partnerskap. Vi börjar därför med frågan om friständighet. Först några exempel på fordringssatser

- ”Jag fordrar att bli behandlad med respekt och värdighet”
- ”Jag fordrar att få uttrycka ställningstaganden, åsikter och känslor och att dessa inte ogiltigförklaras eller negligeras”
- ”Jag fordrar att få lämnas ifred när jag själv så önskar”
- ”Jag fordrar att få visa mig glad, ledsen, upprörd etc. när jag är det – utan att detta skall ifrågasättas”
- ”Jag fordrar att få vara tyst, pratsam, engagerad, frånvarande etc. när jag vill vara det – utan att detta skall läggas mig till last”
- ”Jag fordrar att få känna vad jag känner – utan att detta skall behöva förklaras, utredas, ifrågasättas eller missbrukas.

Frågan är om ovanstående fordringssatser är giltiga. Är de förenliga med människors ur rättigheter? Först om man kommer fram till att detta är fallet kan de hävdas som en grund för friständighet.

Ju mer vi arbetat med fordringssatser desto mer har vi kommit till insikten att det inte kan finnas några enkla och universellt tillämpbara sådana satser. Att åstadkomma en friständig kommunikation kräver därför överväganden i varje situation. Detta gäller också om man önskar konfrontera andra med deras tänkbara destruktiva dominans.

## Friständighet och personlig utveckling

Strävan efter friständighet skall inte förväxlas med egocentricitet eller egoism. Ambitionen är inte att isolera sig från världen utan att göra sina inre resonemang om sig själv förenliga med den berättelse eller det drama man medverkar till i världen. Friständighet är ett sätt att bygga en språklig bro genom vilken man blir en del av det system man är med att påverka.

Friständighet skall därför ses som ett tillstånd av fullbordad individuation i de ögonblick den uppkommer. Den är ett villkor för möjligheten att känna medlidande och solidaritet med andra individer. Andra kan bara uppfattas som individer i en process som strävar mot friständighet. Man kan

därför se uppkomsten av de två positionerna ofriständig och utmanande som ett misslyckande.

I samtal om denna fråga uppfattar människor ofta bristen på friständig kommunikation som en fråga om personlighetstyp eller ”läggning”. Man är född sådan man är och har därmed en aggressiv eller en undfallande stil. Detta är särskilt markant i genusdebatten. En närmare analys av positionerna ”utmanande” och ”ofriständig” visar emellertid att de inte är varandras motsatser. De förekommer och utvecklas omväxlande och parallellt med varandra i situationer där samspelet inte är konstruktivt. När tillfälle ges kan således den ”undergivne” visa prov på synnerligen avancerade ”härskar-tekniker” – jämför de undertrycktas tyranni – och tvärt om.

Analysen visar att man utvecklar förmågan till en friständig kommunikation genom att sträva efter friständighet. Detta kan låta som ett cirkelbevis men blir begripligt om man tänker i termer av att fordringssatser måste vara reciproka. För att göra dem reciproka krävs en bearbetning och omformulering som bygger på förhållandena i situationen.

Strävan mot friständighet blir naturlig i samma ögonblick man upplevt individuationsprocessens potentialer. För att kunna förverkliga friständigheten måste man således någon gång ha blivit bemött friständigt. Ju mer och ju oftare detta sker desto mer befast blir strävan efter friständighet. Detta gör denna utveckling till ett självspelande piano i de verksamheter där principen en gång etablerats.

Tyvär uppstår också motsatsen. I samspel där man inte lyckas vidmakthålla denna kommunikativa form skapas onda cirklar som leder till allt fler och värre kränkningar. Detta är ett välkänt faktum i den lilla skalan där vissa relationer kan utvecklas så destruktivt att den enda möjligheten för att överleva är att bryta relationen för gott.

Friständig kommunikation kan därför inte bara utvecklas och spridas lokalt. Den måste också återspeglas som en mental bild för alla i samhället. Även om den måste etableras i den lilla skalan måste den få stöd av samtalen i den stora och tvärtom.

## Friständighet bryter upp tankekollektiv

Vi möter här ett allvarligt hot mot vår tids sociala system. Samtal man deltar i är inte bara till för att presentera och överföra information. Den viktigaste funktionen för språk och språkbruk är att vidmakthålla och skapa sociala system.

Kommunikationen skapar gemenskap med ”de egna” genom att skilja ut de egna från ”de främmande”. Vi känner gemenskap med dem vi förstår. De som avviker från vårt sätt att beskriva verkligheten betraktas som främlingar. Därför kommer resonemang som avviker från det inom gruppen etablerade att undertryckas och negligeras.



Den som tydligast visade på denna mekanism var Marx i sin så kallade idékritik. Han påpekade att resonemang som fördes av den härskande klassen förenade dem som ingick i denna grupp i en bakomliggande idé. Denna för dem själva osynliga idé styrdes av deras maktintressen. Klassen eller gruppen var således enligt Marx fångade i sin egen diskurs.

De såg sitt sätt att resonera som fullt naturligt och rimligt. De var därför omedvetna om det "förtryck" de utsatte andra för – och som deras åtgärder medverkade till. Enda sättet att bryta denna makt var enligt Marx att göra revolution och installera andra maktintressen. Marx tänkte då i termer av en naturrätt med en given maktordning.

För honom var det en "felaktig" tolkning av naturrätten som hade etablerats. Om man håller fast vid tanken på en naturrätt som är styrande och därför av naturnödvändighet kommer att dominera alla människor på jorden så återstår således bara frågan om vem som är den bästa uttolkaren av denna rätt.

När vi i vår tid har övergett tanken på en sådan för oss alla gällande naturrätt tvingas vi därför finna andra utvecklingsriktningar än över- och underordning för att hantera vår samverkan både globalt och lokalt.

## Friständighet, idékritik, fördomsfullhet och diskriminering

Marx misstag var således enligt Strzelewicz att han trodde att den metafysiska värld den härskande klassen skapade skulle kunna ersättas av en naturrättslig och vetenskapligt ”bevisad” värld utifrån proletariats diktatur.

Strzelewicz konstaterar att den värld som då uppstår visar sig bli lika metafysisk och fördomsfull som den som ”kapitalisterna” en gång utgick från. Man fångas bara av en annan idé – i detta fall kommunismen – som i sin tur skapar samma förtryck. Ändå hade förstås Marx principiellt rätt i sin idékritik. Det finns därför anledning att närmare analysera den. Något förenklat kan hans resonemang förstås enligt följande.

Man kan enligt Marx teori säga att vi svenskar ( eller män) resonerar ”svenskt” ( eller ”manligt”). Vi samtalar som vi gör för att det är vårt sätt att känna gemenskap med varandra. Det blir därmed oundvikligt att de som inte inkluderas i denna diskurs utsätts för en språklig diskriminering. Denna diskriminering uppstår inte för att vi – svenskar eller män – är maktgalna, fördomsfulla eller omoraliska utan för att ”de andras” legitima intressen osynliggörs.

Därmed osynliggörs också deras identitet. Förtrycket skapas således inte genom ”makten” utan genom att resonemangen i de olika tankekollektiven inte kan göras förenliga. Svenskar

(män) argumenterar, analyserar, samtalar och beslutar på ett sätt som är förenligt med vad svenskar (män) brukar säga och hur vi som svenskar (män) brukar resonera. Om vi inte i det aktuella samtalet förmår integrera de andras resonemang i våra så blir de andra effektivt uteslutna.

Att kräva samstämmighet skapar emellertid bara ytterligare förtryck. Vill man utnyttja den mångfald av uppfattningar och världsbilder som finns är det viktigt att bryta med ett sådant krav på samstämmighet. Detta blir möjligt genom att tolerera att samma person kan existera i många olika tankekollektiv.

Vi kan alla fungera som bryggor mellan olika tankekollektiv om vi förmår hålla vår egen identitet intakt och se oss som friständiga individer. Samtidigt måste man i de olika tankekollektiven överge ambitionen att de som samtalar måste följa den allmänna meningen i kollektivet. De måste samtidigt kunna behålla sin gemenskap med kollektivet och ändå stå fria gentemot det.

Vi återkommer till kraven på att komma till tals, komma till sin rätt och få chansen att komma till rätta med olika verksamhetsfrågor. I samtal om verksamheten måste man därför värja sig mot tendensen att försöka tvinga varandra att ansluta sig till olika normer och förslag. Vi måste se det som olyckligt om någon låter sig övertalas att abdikera från de egna resonemangen till förmån för andras etc.

Det är med andra ord nödvändigt att med bibehållande av professionalitet, yrkesgemenskaper och olika tankekollektiv forma ett arbetssätt genom vilket det är möjligt att respektera, synliggöra, stärka och vidmakthålla alla de inblandades friständighet.

## Strävan mot friständighet leder till autonomi

Friständighet motverkar således att man oreflekterat tar över eller ansluter sig till andras resonemang. Friständighet innebär att man genom de resonemang som förs bildar sig en egen uppfattning. Denna personliga uppfattning skiljer sig naturligt från alla andras. Samtalet har som funktion att göra denna egna inre berättelse förenlig med de yttre resonemang som förs. När man lyckas med detta upplever man det vi kallar autonomi.

Detta är en process som tar tid. Den kan inte genomföras av individen eller gruppen ensam. Den kräver medverkan av omvärlden genom den kunskapsbildning och de samtal som förs där. I den stora skalan måste det därför etableras en respekt för människors autonomi – det vill säga deras strävan att göra ideologier, kunskapspåståenden, yttre regelsystem, resonemang och föreställningar förenliga med den egna inre berättelsen och den egna identiteten.

Det är således inte rättigheten att ha en annan och avvikande åsikt som skall respekteras utan rättigheten att föra sådana samtal som kan göra externa uppfattningar och åsikter förenliga med de egna.

Strävan att göra den yttre och den inre berättelsen förenliga betyder inte att man alltid lyckas. Man behöver ofta anpassa sig, man kan behöva välja att underordna sig övergripande regler, synpunkter, uppfattningar och normer som man inte alltid delar. Man kan också tvingas utträda ur gemenskapen.

Det finns heller inget som säger att man alltid har rätt att få rätt eller att omvärlden skall anpassa sig till den egna uppfattningen. Om man uttrycker en åsikt, ett ställningstagande, en fundering, ett krav etc. så kan man – och skall man – bli konfronterad med andras uppfattningar och ställningstaganden.

Utän en sådan pågående konfrontation kan den yttre och inre berättelsen aldrig bli förenliga med varandra. Det är genom sådana konfrontationer, både med andras uppfattningar och sakliga förhållanden, som det blir möjligt att forma det språk som förenar de inre berättelserna med de yttre. Detta är också dialogens väsen. Detta är också egentligen en definition på demokrati som en process.

## Det autonoma samhällsklimatet

Den demokratiska process vi talar om förutsätter således en dialog – att formulera situationen dia (genom) logos (ord). Dialogen syftar till en inre förvandling av dem som deltar i samtalet. Den syftar emellertid samtidigt till en förvandling av de övergripande samtalen – den offentliga diskursen.

Samtal kan antingen ses som själva aktiviteten – samtalandet – eller också som själva resultatet. Det som blir själva samtalet. Vi väljer nu att skilja på dem och kallar samtalet för diskurs och samtalandet för dialog.

Att observera och reflektera över en dialog medan man deltar i den är närmast omöjligt. Det som blir resultatet – nämligen diskursen – är observerbar för flera. Den kan på olika sätt dokumenteras. Den kan bestå av korta selvenser på en minut men diskursen som sådan kan sträcka sig över sekler.

För att en dialog skall få inflytande över samhällets kommunikation krävs att den blir en diskurs som kan observeras, tas hänsyn till, reflekteras över och bidra till nya dialoger, länka in i nya samtal och knyta an till gamla. Hemliga dialoger har bara mening för de enskilda individerna. Hålls de hemliga medför de bara att individerna allt mer distanserar sig från den systemspecifika kommunikation de trots allt är beroende av och systemet kan brytas upp.

För att dialoger skall kunna bli diskurser som påverkar systemets kommunikation måste medlemmarna respektera och garantera varandras autonomi. Ett sådant samhällsklimat skiljer sig från en modell i vilken man ser de styrande som dirigenter.

I en modell där man ser de styrande som dirigenter tvingas man resonera konformt med den metafysiska världsbild som de styrande formulerar. Denna samhällsform kallas heteronomi. I ett samhälle där man tvingas arbeta interdisciplinärt blir detta opraktiskt. Man måste där hedra och garantera individens autonomi. Ett sådant samhällsklimat kallar Zygmunt Baumann (1999) för autonomt.

Endast ett sådant samhällsklimat kan enligt Bauman stödja en framgångsrik individuationsprocess. En viktig grundsten för forandet av ett sådant klimat tycks vara att man i den lilla världen kan uppleva sig friständig och förmår skydda andras friständighet.

När aktörerna inte förmår vara friständiga verkar detta kunna leda till totalitära statsbildningar där också de fysiska mänskliga rättigheterna kränks. Poängen är förstås att det är först om man kan se sig som friständig i det lilla sammanhanget som man kan formulera de resonemang som gör andra till autonoma individer i det stora.

Habermas och andra filosofer påpekar att vi tycks leva i två världar "livsvärlden" och "systemvärlden" (Månsson

1995). Man kan säga att den ena världen utgår från dialoger medan den andra brottas med diskurser. Dialoger skapar en kommunikation mellan bekanta medan diskurser i högre grad relaterar till samarbetet mellan främlingar. De båda kommunikationsformerna påverkar varandra och existerar parallellt. Kunskap och erfarenheter från den ena måste lyftas in i den andra och tvärtom. De knyts samman av det sociala systemet.

Vi pläderar alltså för att dialoger i sin ideala form bör präglas av en strävan till friständighet. I dialogen måste vi betrakta varandra som jämställda i vårt utforskande av det sociala system vi alla deltar i.

För att dialogen skall bli synlig och påverka systemets kommunikation måste vi hedra individernas verbala rättigheter. Vi har alla rätt att fordra att vi kommer till tals. Vi har rätt att fordra att vi kommer till vår rätt och vi kan fordra att vi får lägga axeln till för att komma till rätta med olika svårigheter i systemet. Detta är grunden för vår jämställdhet med varandra.

Utan denna jämställdhet går det inte att skapa en god systemspecifik kommunikation. Utan en god systemspecifik kommunikation är det inte möjligt för oss att handla så att vi hedrar det partnerskap vi lever i med varandra. Utan att vi förmår hedra partnerskapet kan vi inte känna trygghet och lita på varandra.



Utan en god systemspecifik kommunikation är det heller inte möjligt för oss att formulera överenskommelser som gör det möjligt att konfrontera varandra med olika former av svek och brott mot partnerskapet eller bristande omdöme i samarbetet.

På detta sätt blir friständighet, jämställdhet och partnerskap nära knutna till varandra och viktiga grundstenar i framtidens organisatoriska samarbete. Visst är väl detta vad som sagts många gånger tidigare i samma ämne? Det verkar emellertid vara ett budskap som i det oändliga måste omformuleras och återupprepas för varje generation och tidsålder.

# Litteraturreferenser

- Alsterlind G (2004): Paradigmskiftet i vården – 2000-talets scenario. I 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.
- Alsterlind G, Miller M (2000): Från självsvält till tillväxt. Omvärlden tvingar fram ett logikbyte. I Barklöf K. (red) : Vägval? - En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Alvesson M och Deetz S (2000): Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund:Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket (2002 a): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. (Abonnemangsrapport 82) Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2002 b): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangsrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Argyris C. (1983): Reasoning, learning and action – Individual and Organizational. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aspelin G (1977): Karl Marx som sociolog. Lund: Liber Läromedel.

- Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB
- Baumgold D (1988): Hobbes's theory. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beskow J, Palm Beskow A, Ehnvall A (2005): Suicidalitetens språk. Lund: Studentlitteratur.
- Blomgren M och Sahlin-Andersson K (2003): Ledning på distans. Att skapa kunskap för politisk styrning av hälso- och sjukvård. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Burns T, Stalker G M (1961): The Management of Innovation, London: Tavistock Publ. Ltd.
- Bärmark J (2005): Kunskap och visdom genom dialog. Personlig kommunikation.
- Deming W E (1993): The new economics: for industry, government and education. Cambridge: MIT
- Ellström P-E (2003): Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna? Bidrag till konferensen HSS 03. Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO), Linköpings universitet.
- Engquist A (1994): Kommunikation och förändring. Smedjebacken: Raben & Sjögren.
- Enkvist I (2003): Anarkin är total i den franska skolan. Stockholm: Axess. Nov 2003 sid 10.
- Forslin J (2003): Regenerativt arbete. I: Friskfaktorer i arbetet. Stockholm: Prevent.

- Forslin J, Kira M (2000): Från intensiva till uthålliga arbetssystem – en litteraturstudie. I: Barklöf K. (red): Vägval? En antologi om förändringsprocesser i magra organisationer. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter, Hane M, Wennberg BÅ (2002): Samtal med arbetsterapeuter - om arbetamjöns brister, risker och glädjeämnen. (Abonnemangsrapport 94). Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.
- Förbundets Sveriges Arbetsterapeuter (2003): Arbetsterapeuters arbetsmiljö. Dess brister, risker och glädjeämnen – hur kan vi bidra till bättre arbetsförhållanden? En studiecirkel från Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter. Nacka: FSA.
- Gonäs L (2005): På gränsen till genombrott. Stockholm: Agora
- Hane M , Wennberg BÅ 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.
- Härenstam A, Lundberg V, Lindblad E, Starrin B (red) (1999): I vanmaktens spår. Umeå: Boréa
- Johansson J (2000): Personlig kommunikation i samband med ett seminarium inom Krilon.
- Josephson O (1996): Arbetarna tar ordet. Språk och kommunikation i tidig arbetarrörelse. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Kelley C (1979): Assertion training. A facilitator's guide. La Jolla Calif: University Associates

- Kärfve E (2004): Löftet. Res Publica No 64. 69-73.
- Landstingsförbundet (1998): Genombrott - att korta köer och väntetider till och inom hälso och sjukvården. Ett pilotprojekt för att pröva en ny modell för systematiskt förbättringsarbete. Best nr 1821. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Landstingsförbundet (1999): Genombrott II - att korta köer och väntetider till och inom hälso- och sjukvården. Från test till spridning av en fungerande arbetsmetod. Best nr 1934. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Larsson T, Marklund S, Westerholm P (2005): Den galopperande sjukfrånvaron. Sken, fenomen och väsen. Frorskningsrapport 1 RAR-projektet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Luhmann N (1995): Social systems. Stanford CA: Stanford University Press.
- Lund M (2001): Tillit och mänsklig utveckling: I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist L (1998): Demokratins väktare. Lund: Studentlitteratur.
- Lundquist L (2001): Tystnadens förvaltning. I Socialstyrelsen (2001): Utan fast punkt, Artikelnummer 2001-123-52, Stockholm: Socialstyrelsen
- Marmgren L, Ragnarsson M (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt.
- Mekanförbundet, Wennberg BÅ (1985 a): Kompetenssamverkan i framtidens produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundet.
- Mekanförbundet, Wennberg BÅ (1985 b): Att kunna samtala om produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundet.
- Morgan G (1986): The images of organization. London: Sage.

- Månsson P (red)(1995): Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar och teoretiker. Stockholm: Rabén Prisma.
- Nilsson T (red) (1999): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Helsingborg: Arbetslivsinstitutet.
- Ottosson A (2005): Sjukgymnasten – vart tog han vägen? Göteborg: Göteborgs Universitet, Historiska Institutionen.
- Pierre, J, Rothstein B (2003): Välfärdsstat i otakt. Om politikens oväntade, oavsiktliga och oönskade effekter. Lund: Liber Ekonomi.
- Ramírez, J (2004): Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering – en idéöversikt. Statsvetenskaplig Tidskrift 2003/2004. Årg 106:1.
- Rehnman E (1975): Systemsamhället. Om organisationsproblem i samhället. Stockholm: Bokförlaget Aldus.
- Rehnman E /1975): Systemsamhället. Om organisationsproblem i samhället. Stockholm: Aldus.
- Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.
- Rydén L (2004): Bättre verksamhet - Bättre arbetsmiljö. Abonnemangsrapport 103. Degerfors: Samarbetsdynamik AB
- Rydén L (red)(2005): Att höra skillnad på god och dålig ledning. Abonnemangsrapport 108. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Sandberg, J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur
- Strzelewicz W (2001): De mänskliga rättigheternas historia. Stockholm: Ordfronts Förlag
- Wennberg BÅ. (1982): Friständighet - om dina och andras rättigheter på jobbet. Kungsbacka: Samarbetsdynamik AB.

- Wennberg BÅ (2000): En facklig företrädares syn på lönsamhet och arbetsmiljö i magra organisationer. Abonnemangsrapport 76. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ. (2003): Har vinsten ett pris. Om de osynliga kostnaderna för dagens stereotypa samtal om ledarskap och ekonomi. Abonnemangsrapport 96. Degerfors: Samarbetsdynamik
- Wennberg BÅ, Hane M (2001a): Folkbildningens pedagogik. Stockholm: Studieförbundet Vuxenskolan.
- Wennberg BÅ, Hane M (2001 b): Tre samtal om cirklar. Stockholm: Studieförbundet Vuxenskolan.
- Wennberg BÅ, Hane M ( 2004a): Utvärderingsrapporten för projektet: Styrning och samordning för friskare kommuner. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.
- Wennberg BÅ, Hane M ( red) (2004b): Plattform för patientorientering. Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Abonnemangsrapport 104. Degerfors: Samarbetsdynamik AB
- Wennberg BÅ, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.