

Har vinsten ett pris?

Om de osynliga kostnaderna
för dagens stereotypa samtal
om ledarskap och ekonomi

av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

*Besök vår webbplats <http://www.samarbetsdynamik.se>
för att få aktuell information om kunskapsabonnemanget*

ABONNEMANGSRAPPORT 96

Mars 2003

Har vinsten ett pris?

- om de osynliga kostnaderna för dagens stereotypa samtal om ledarskap och ekonomi.

Författad av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida

ISSN 1102-4615 no 96, mars 2003

ISBN 91-85017-00-0

Text, omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Ölstdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121

Epost: info@samarbetsdynamik.se

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

Tryckning och distribution: MediaGraphic i Göteborg AB

Mölnsdalsvägen 22, 412 63 Göteborg, tel 031 335 85 40

Epost: info@mediagraphic.se

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 2003

Innehåll

Förord	3
Har vinsten ett pris	9
Ekonomi som en stopper	13
När det gamla goda ledarskapet inte längre är realistiskt	19
Dilemmat	20
Tiden är mogen för nya tag	21
Något om OU - den rörelse som präglade ledarskaps- träningen i slutet av 1900-talet	22
Delaktighetstanken i högsätet	25
Grundtankarna bakom OU-filosofin	27
OU:s grundtankar väl prövade	28
Transformationen in i en ny typ av samhälle	30
Sammanbrottet för OU-filosofin	33
Mer kontroll, belöningar och bestraffningar	35
Att värna det sociala kapitalet	39
Självsynkronisering, självstyrning och självorganisering	39
Det nya arbetslivet	40
Det nätverksbaserade försvaret	44
En bild av tekniken	45
Omriktning och omställning	48

Skallgången	49
Att formulera partnerskapet	53
Det är genom och inte i samtalet som frågan belyses	59
Agent eller aktör	65
Om lydnad	66
Om människans praktiker	69
Om det "omedvetna" handlandet	70
Om det komponerade handlandet	71
Om agenter	72
Om aktörer	73
Om att upptäcka sin autonomi	75
Att kräva omdöme och ansvar	77
Litteraturreferenser	81

Förord

Framväxten av massmedia har under 1900-talet givit ledandet en ny dimension. Ledarens viktigaste vapen verkar numera vara att påverka genom att ingripa i de resonemang som förs om verksamheten. Kampen om massmedias gunst började med Hitler och Stalin och fortsatte med Milosevic. Den pågår med Lind, Blair och Bush.

Detta är helt i överensstämmelse med Sven-Erik Sjöstrands (1999a) tes när han hävdar pratets och diskursens betydelse för att bygga legitimitet och trovärdighet i ledargärningen. Påverkan uppstår enligt Sjöstrand genom samtalen som sådana (småpratet), genom de arenor samtalen förs på och genom hur det samtalas.

Ledarskap och organisation är enligt Sjöstrand sociala konstruktioner. Vissa personers utsagor i samtalet får en särskild vikt just för att dessa personer ges positionen som ledare. Om och när de flyttas från denna position blir deras röst svagare – något som många avsatta makthavare hårdhänt fått erfaras.

Sjöstrand kallar ledarens inflytande genom pratet för den osynliga företagsledningen (1999a). Maktkamp handlar därför inte i vår tid främst om pengar och fysisk makt.

Den handlar också om legitimitet, trovärdighet och inflytande på de samtal som förs i företaget och i samhället. Att bli misskrediterad och misstänkliggjord omintetgör möjligheterna att fungera som ledare. En ledare som förlorar sin trovärdighet som samtalspartner måste bytas ut.

Detta vapen används bryskt i det politiska spelet i företag och samhälle. Att vi som är beroende av ett gott ledarskap på detta odemokratiska sätt kan riskera att bli av med goda ledare och få dem utbytta mot dåliga ställer oss som följare och medarbetare inför nya problem. Hur kan vi påverka denna process?

Hur skall vi exempelvis hantera försök att misstänkliggöra, svärta ner och idiotförklara ledningar och ledande? Maktspe-larna försöker naturligtvis att få oss att ta ställning för den ene mot den andre. Men är vi egentligen intresserade av att ställa oss på någons sida om samtalet bara är fyllt av anklagelser, otidligheter och invektiv?

Vi, Bengt-Åke och Monica, menar att den interna makt-kampen eller massmedias intresse att sälja lösnummer är ointressant. Vi vill istället kunna ta ställning till om de resonemang som förs i det offentliga rummet är förledande och destruktiva eller kloka och realistiska.

Därför är den massmediala hysteri som utspelas kring olika ”affärer” destruktiv. Den visar att våra ledare inte förmår uppfylla den moderna ledarfunktion som Sjöstrand beskriver. Vi utomstående, som är beroende av deras ledning, kan

inte nöja oss med sådana ledare. Vi behöver att samtal om samhälle och arbetsliv genomförs på ett konstruktivt sätt. Vi vill inte bli fångna i demagogiska strukturer av den typ vi upplevt alltför mycket av under 1900-talet.

För detta har vi förstås också ett eget ansvar. Vi måste ta ställning till hur vi skall bemöta personer som för fram stereotypa och ogrundade anklagelser mot våra ledare och som därmed smutsar ner och förstör det offentliga samtal som måste föras. Detta är frågan vi ställer oss i denna rapport. Det är också en fråga vi menar att våra ledare måste vara med på att försöka besvara.

I detta avseende uppfyller dagens massmedia inte sin del av ansvaret. Även om de berömmar sig av att de granskar makten så verkar det som om de avsätter makthavare på alltför lösa grunder och utifrån frågor som egentligen saknar förbindelse med de aktuella personernas ledargärning. I botten kan det i varje affär ligga något klokt och rimligt men det visar sig i så fall inte i de resonemang och analyser som förs. Där dominerar spekulering och sensationslystnad.

Vi menar att detta förfarande är en fara för både de kloka och sansade ledarna och för oss som är beroende av ett gott ledarskap och för demokratin. Samtidigt kan vi inte alltid undvika att ryckas med. Vi utsätts av massmedia för en moralisk risk. Vi kan förledas att delta i drevet utifrån helt missvisande information. Vi kan bli medagerande i en för oss dold maktkamp där vi stödjer personer och argument som vi vid närmare eftertanke inte borde stödja

Felet ligger naturligtvis inte främst hos massmedia utan i det småprat ledare själva initierar och det småprat vi själva deltar i. Frågan som vi måste hantera är således att ta ställning till vilka resonemang om det goda ledarskapet som vi anser vara korrekta och rimliga och när ledarnas beslut kan uppfattas som ansvarsfulla och moraliska och när vi inte kan anse detta. Ansvaret för att vi lär oss förstå skillnaden vilar på oss alla.

För att närmare belysa just detta problem arrangerade vi några möten under hösten 2002 under temat "Har vinsten ett pris?". Vid dessa möten upptäckte vi att det var oväntat svårt att föra sådana belysande samtal. Ledarfrågan var uppenbarligen för känslig för att kunna behandlas nyktert.

En deltagare påpekade att samtalet inte liknade ett samtal utan en "skallgång". Med detta menade hon att alla uttalanden ledde fram till att man skällde på politiker och företagsledare för att de i sin gärning som ledare var omoraliska, giriga, inskränkta, kortsiktiga, okunniga, distanserade, rädda och agerade ryggradslöst. Ledarna påstods vara låsta i förenklade ekonomiska modeller som inte öppnade upp för mer seriösa diskussioner om samhällets och verksamhetens faktiska problem.

Man uttalade också att ledare var inställda på att gå mycket långt för att försköna, ljuga och åtminstone manipulera för att skydda sina och företagets ekonomiska intressen. De var själva intresserade av att ha makt. Av detta skäl ansågs de vara ett lovligt byte för massmedial skändning.

Vad man talade om var inte chefer på mellannivå som man hade stor sympati med utan de som flyttats så högt att de bara syntes i TV-rutan. Man diskvalificerade således högre chefer och ledare – när de uppträdde som ledare – som förnuftiga och respekterade samtalspartners.

Detta är tvärtemot vad som vore önskvärt enligt Sjöstrands analys. Ledare borde istället ges möjlighet att driva diskussionen och forma frågorna så att de blir begripliga och klarlagda. Vi menar att den inställning till våra ledare som visade sig på våra möten visserligen är förståelig men att den är katastrofal om man vill värna demokrati och välfärd.

Frågan om ledningars klokhet eller moral kan inte ställas direkt. Liksom vid alla problematiska frågor kan man inte komma fram till ett enkelt svar eller presentera en allmän-giltig lösning. Klokhet och moral måste visa sig i situationen. Det vi utomstående måste ta ställning till visar sig i en ny skepnad varje gång. Vi måste därför hjälpas åt att finna rimliga sätt att angripa frågan och hjälpa varandra att förstå vilka ytterligare informationer som måste införskaffas.

Vi menar att hanterandet av dessa problem bäst belyses genom utforskande samtal (Ramirez 1995). Samtalen ger inte svaren. Rätt utförda och dokumenterade ger de emellertid ett empiriskt material genom vilket det blir möjligt för oss andra att förstå skillnaden mellan den goda och den dåliga argumentationen och hur olika argumentationsmönster leder fram till olika insikter och slutsatser.

Samtal som kan generera ett bra sådant empiriskt material uppstår emellertid inte spontant. Det är inte främst en fråga om att skaffa sig en bra samtalsteknik. Det räcker inte att etablera arenor. Det är inte tillräckligt att sätta sig ner och spontant försöka ”prata”. Man måste också öva sig i att genom samtal själv pröva, förstå och utveckla vilka argument som kan vara användbara och själv få en uppfattning om hur de kan knytas till det som händer och vad man medverkar i.

Det är sådana samtal om vad vi i vår tid ser som ett gott ledarskap som vi efterlyser och som vi vill förbereda genom denna rapport. Vi har i detta fall hållit fast vid höstens tema ”Har vinsten ett pris?” trots de svårigheter som visade sig.

Ölsdalen den 26 februari 2003

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Har vinsten ett pris?

SIF publicerade inför valet en annonskampanj med rubriken ”Dakotamodellen”. Man börjar med en liten elak beskrivning:

Många av dagens företagsledare har Du träffat på förr. Utanför ungdomsgården. Han, för det handlar oftast om en ledartyp av manligt kön, var klädd i kort jacka och utsvängda jeans och gränslade en Dakota av 1974 års modell. Med denna kromglänsande springare kunde han susa iväg i gott och väl 30 kilometer över lagstadgad hastighet. Hur var det möjligt undrar den motorintresserade? Vad har det fått för konsekvenser för hans anställdas arbetssituation i dag?, undrar den som börjat inse att snabbast inte alltid vinner i långa loppet.

Så går det på annonsen igenom. Det underliggande budskapet är att ledningen borde förstå att det lönar sig dåligt att köra så det ryker, att stressade medarbetare inte är kostnadseffektiva, att för höga krav gör att misstämning sprider sig, effektiviteten går ned, människor blir sjuka och kostnaderna stiger.

Samtidigt går välkända forskare som Lennart Levi ut och påstår att vi har all den kunskap som behövs för att åstadkomma ett friskt arbetsliv. Problemet som både SIF och Levi

för fram är således att vi har snåla, okunniga och kortsiktiga dumbommar till makthavare och chefer som inte ser till att det man vet på hälsoområdet också tillämpas.

Arbetsmiljöverkets chef Kenth Petterson lyfter fram det systematiska arbetsmiljöarbetet som rättesnöret (Arbetsmiljöverket 2003). I denna skrift påstås att vi alla vet hur det goda arbetet ser ut och att det bara är för arbetsgivaren att se till att det skapas.

Riksförsäkringsverket (2003) publicerar med anledning av den höga sjukfrånvaron en rapport som pekar ut landsting och kommuner som dåliga arbetsgivare och påstår i denna att sjukfrånvaron är en följd av deras fögderi. Därför skall arbetsgivarna med ekonomiska incitament stimuleras att ta krafttag mot sjukfrånvaron.

De som utpekats i den offentliga sektorn har naturligtvis svårt att försvara sig eftersom de som anklagar dem i mångt och mycket är deras kolleger. Näringslivet har det lättare. Pressas det för hårt och för orättvist lägger man bara ner eller flyttar från Sverige.

Eftersom Riksförsäkringsverkets rapport och andra undersökningar bygger på en föråldrad bild av arbetslivet kan man inte med säkerhet säga var problemen finns och var de inte finns. Det enda man kan räkna är sjukskrivningarna och de ökar överallt.

Även om vi också har synpunkter på arbetsgivares insatser så anser vi de beskrivningar vi här redovisat för djupt orättvisa. De är inte sakligt underbyggda. De är istället enligt vår uppfattning en del av ”skallgången”. De har inga förutsättningar att leda till konstruktiva diskussioner om vad som är ett bra arbetsgivarskap och ett gott ledarskap.

Vi förkastar tanken att de som besätter våra ledande poster är egoistiska, giriga och hänsynslösa figurer som gör allt för att höja vinsten. De är inte Dakotatyper som av snöd egen vinning driver människor att bli sjuka. Vi anser att det sätt ledare och arbetsgivare behandlas på av journalister och sina kolleger i verk och myndigheter är djupt orättfärdigt och populistiskt. Frågan som måste ställas när dessa dimmor har skingrats är förstas – vad kan de egentligen ställas till svars för och vad har de gjort så bra att de borde hedras för?

Vi måste ta ställning till sakförhållanden. Är SIF:s framställning en rättvisande beskrivning? Har Lennart Levi rätt när han säger att vi vet allt som behöver vetas? Har arbetsmiljöverkets chef och Riksförsäkringsverket rätt när de lägger huvuddelen av skulden på arbetslivets chefer och ledare? Vad har de gjort och vad har de inte gjort? Att hänvisa till det kortsiktiga och snöda vinstintresset är bara snömos som förvirrar debatten.

Vi vill naturligtvis inte ifrågasätta att det finns dåliga chefer. Det fanns det förr också. Vi delar tanken att det kan finnas ledare som fungerar efter Dakotamodellen och som borde bytas ut. Vad vi ställer frågetecknen för är om det finns

något systematiskt fel hos ledningar i allmänhet som kan hänföras till deras personlighet och som skapat den stora sjukfrånvaron?

Vi är överens om att ledare i dag inte följer idealbilderna. Vi menar emellertid samtidigt att de idealbilder av ledning och ledarskap som förs fram är kvarlevor från vårt industrisamhälles glanstid – en tid vi för länge sedan lämnat. Då hade man svar på alla dessa frågor. Då kunde man luta sig tillbaka och säga att bara man hade den rätta ledningen och den rätta organisationen så löste detta både det ekonomiska och moraliska problemet. Då var socialt ansvar detsamma som delaktighet och medbestämmande. Ordnaades bara detta så var det moraliska dilemma löst.

Vår poäng är att de modeller som då togs fram är orealistiska idealbilder av ett arbetsliv och ett samhälle som inte ens under den svenska industrialismens glansdagar förverkligades. Dessa modeller saknar fullständigt relevans i dagens samhälle och arbetsliv? Därför blir en kritik som lutar sig mot dessa ett slag i luften.

Detta hindrar inte att det finns ett gott och ett dåligt ledarskap. Det är tufft. Det går utför. Vi har många stora problem. Vi är fattiga och har ont om pengar. Men vi har mycket kunskap och erfarenhet med oss som skulle kunna användas. Vi kan klara ut vad som är bättre och vad som är sämre. Slaget är inte förlorat. Låt oss inte göra saken värre genom att fortsätta en urskillningslös ”skallgång”.

Ekonomi som en stopper

Det mest förbryllande med just arbetsmiljö- och sjukfrånvarodiskussionen är att den är så fixerad vid ekonomiska resonemang. De lösningar som presenteras är huvudsakligen administrativa åtgärder som syftar till att flytta det ekonomiska ansvaret hit eller dit. Genom ekonomiska drivkrafter och incitament tror man att frågan kan lösas.

Självklart har frågan en ekonomisk aspekt men vi tvivlar på att de ekonomiska modeller man utgår från har förutsättningar att belysa och påverka det skeende man nu oroas av. Vi lyfter fram frågan om ekonomi eftersom vi anser att det som något vanvördigt kallas ekonomismen blockerar alla andra resonemang och döljer ledarnas personliga ställningstaganden, deras klokhets och vilket ansvar de faktiskt har. I skydd av påståenden om olika ekonomiska effekter kan man uppenbarligen fatta grovt oansvariga beslut och förslösa våra och andras pengar.

Ekonomismen återfinns också i det lilla. I nästan alla tänkbara projekt och resonemang möter vi det rutinmässiga svaret att det är "en ekonomisk fråga" utan att det är möjligt för oss att närmare klara ut hur och varför frågan bör betraktas som "ekonomisk". Då de som svarar är chefer som i sin tur är beroende av sina chefer har vi av detta dragit

slutsatsen att alla är bundna vid ett tanketvång som hindrar dem att tänka och besluta självständigt.

Det ligger också något självrättfärdigande i det ekonomiska argumentet. Det uppfattas självklart att "ledningen" har förutsättningar att prioritera vad som skall göras utifrån vad de föreställer sig blir mest lönsamt eller mest ekonomiskt. Deras beslut i ekonomiska frågor kan inte ifrågasättas.

Ändå vet vi från vår långa erfarenhet av arbetslivet att lönsamhetsbegreppet är synnerligen diffust och att de kalkylformler man använder är mycket tveksamma. Det underlag man omvandlat till ekonomiska termer kan i allmänhet tolkas nästan hur som helst. Det enda som är säkert är att det ekonomiska handlingsutrymmet alltid är begränsat. Men det är ju inte frågan. Frågan är vad man väljer att göra inom det ekonomiska handlingsutrymme som finns.

När ledare och beslutsfattare genom det ekonomiska argumentet avsäger sig ansvaret för sina val så leder det till den vanliga – men i allmänhet felaktiga – uppfattningen att det är ekonomin som styr. Detta är till fördel för dåliga ledningspersoner och skumraskfigurer. De behöver inte argumentera för sina beslut och åtgärder och de konsekvenser som andra drabbas av genom dem. Goda ledare borde istället välkomna en mer öppen diskussion och ett tydligare klarläggande av varför de väljer som de gör.

En sådan diskussion blir emellertid omöjlig om den bygger på en underliggande och oklar ekonomisk teori som kan

främja vilka argument som helst. I en sådan miljö blir man försiktig. Då blir det offentliga samtalet förenklat och stereotyp. Då handlar det bara om vem som skall betala och vem som skall få betalt – inte vad som skall göras eller vilka grundläggande värderingsfrågor som bör ventileras.

Allt vad ledningen gör kan då rättfärdigas med att ”det måste vara lönsamt” utan att något annat ansvar kan utkrävas. De begränsningar och förutfattade meningar som man bygger sina beslut på godtas ofta utan diskussion. Därför kan många andra tänkbara alternativ förkastas som orealistiska och stridande mot de ekonomiska argument som ledningen själv för fram och anser vara giltiga.

Ekonomismen är ingen enkel och självklar modell för att skapa välfärd och välstånd. Ekonomiska beslut och resonemang kan plötsligt ändra karaktär. Ekonomiska spelregler fungerar inte alltid som det var tänkt. Ibland leder de till oönskade konsekvenser. Ibland kunde man vetat detta i förväg och ibland inte.

I all välmening kan därför de goda ledarna ge en idealiserad bild av de ekonomiska resonemang som man företräder. Man inser inte att myntet har en baksida. Den ledare som en gång var upphöjd och prisad för sitt ekonomiska sinne kan – egentligen helt orättvist – drabbas av massans förkastelse. Att vara ekonomisk blir nämligen fult om man är det på ”fel sätt”.

Motsägelserna i de ekonomiska resonemangen är således stora. De förutsägelser som görs är dåliga. De löften som ges är dåligt underbyggda. Det är därför förunderligt att det ekonomiska argumentet fortfarande håller stånden nu när till och med ekonomerna i ekonomiska klubben måste erkänna att de egentligen inte vet vad som händer. Det finns därför all anledning att protestera mot den sorts "vardags-ekonomism" som återspeglar sig i olika utsagor.

Tyvärr uppfattas ofta en protest mot ekonomiska resonemang som liktydig med att man motsätter sig att vad som görs måste vara sunt, realistiskt och ekonomiskt försvarbart. Detta är förstås ett slag under bältet. Det måste vara tillåtet att syna de ekonomiska resonemangen i sömmarna och i förekommande fall revidera dem så att inte någon i skydd av dem kan slösa med sina verksamheter – och därmed våra pengar – istället för att använda dem väl.

Det ekonomiska intresset är enögt. Det utnyttjar bara vissa ekonomiska resonemang och inte andra. Nu tar vi alltså med denna rapport tjuren vid hornen. Först några utgångspunkter för att undvika missförstånd.

Vi tycker att det är bra att man är "ekonomisk". Vi ser inget fel i att man ser om sitt hus, att man skaffar sig så goda inkomster man kan få, att man vårdar sin ekonomi, att man väljer goda ekonomiska rådgivare, att man ser till att göra goda affärer med de pengar man har och att man tar vara på de fördelar arbetslivet kan ge en.

Vi tror att det är bra att det finns välbärgade människor. Vi skulle inte vilja att människor i gemen slösar med vad de har, att de i onödan förbrukar sina pengar och att de ger bort allt vad de äger till de fattiga även om detta vore behjärtansvärt.

Vi tror emellertid inte att vi längre kan förlita oss på gamla och invanda ekonomiska resonemang. Om vi oreflekterat följer dessa så kommer vinsten att ha ett pris. Kanske kommer vi då i slutänden att upptäcka att vi förlorat allt istället för att vinna vad vi hoppats på.

Frågan är hur problemet med det goda ledarskapet skall kunna belysas och hanteras. Det kan inte handla om att rösta sig fram till det bästa beslutet eller den bästa ledaren som man röstar fram den bästa melodin i melodifestivalen. Dagens samhällsfrågor är alltför allvarliga för att hanteras på detta sätt.

Vi vill i detta avseende skilja på två saker. En sak är att en person, ledaren, kan komma fram till ett bra beslut och ett bra val i en specifik situation. En helt annan sak är att förstå hur man kommer fram till det goda beslutet och hur man för oss andra kan motivera att det är gott. Det är färdigheten att förklara och motivera sitt beslut och att skapa trovärdighet för resonemangens styrka som ligger i den nya ledarfunktionen – inte bara att själv fatta kloka beslut.

Vi tror således att goda överväganden visar sig i beslut och handlande hos ledare som vi respekterar. Detta är förstås

en kunnighet som individen, ledaren, besitter. Men vi tror också att denna kunnighet har en social resonansbotten som utvecklats i samarbetet med andra. Ledarens kunnighet kan därför snarare ses som en förädlad och kondenserad kollektiv kunnighet som hämtats från de människor med vilka ledaren umgås och samarbetar än som en individuell kunnighet som bara tillhör ledaren själv (Rosengren 2002).

Vill vi förstå på vilka grunder som vi skall bygga ett nytt och mer effektivt ekonomiskt handlande måste vi därför förstå hur dagens beslut kommer till och hur de av ledarna själva motiveras med referens till existerande praxis, kunskaper, förändringar och förhållanden i samhället.

På samma sätt som vi nu talar med professionella aktörer, som exempelvis arbetsterapeuter (Hane och Wennberg 2002), om hur de ser på olika frågor inom sjukvården, är det förstås möjligt att samtala med ledare och beslutsfattare om hur de bär sig åt för att formulera goda beslut och hur de som ledare tror sig om att kunna handla klokt i olika situationer.

När det gamla goda ledarskapet inte längre är realistiskt

En god ledning är inte resultatet av en enda persons, ledarens, insatser. Den goda ledningen utövas av den utsedde ledaren tillsammans med dennes medarbetare. Den goda ledningen är heller inte en personlighetsfråga. Den kan läras och övas.

Många är därför inblandade i frågan om den goda ledningen - forskare, utbildare, rådgivare, fackliga representanter etc. "Den goda ledningen" berör alla som i olika uppgifter vill forma ett gott samhälle och ett gott arbetsliv.

Knutet till föreställningar om den "goda ledningen" finns ett antal strategier, förhållningssätt, modeller och principer som uppfattas vara rimliga och önskvärda. När dessa tillämpas ses ledningen av dessa "experter" som god. Beslut och åtgärder som faller utanför ramen för vad dessa experter förstår och kan acceptera uppfattas ofta som ett tecken på enkelspårighet, egoism och bristande samhällsmoral.

Detta behöver förstås inte vara fallet. Åtgärderna kan vara välmotiverade trots att de faller utanför ramen för vad som av utomstående experter och allmänhet för tillfället uppfattas som en god ledning. Att skilja det ena från det andra, att befrämja den goda ledningen och att visa på vilka strategier

som är konstruktiva och önskvärda när det gäller förhållandet till de människor som arbetar i verksamheten är en fråga för de samtal som vi tycker borde föras.

Dilemmat

Man kan i dag observera att de arbetsformer och de strategier som traditionellt definierats som ”den goda ledningen” allt mer förkastas av de som sitter i ledande positioner. Detta tolkas i omvärlden som att ledare och ledningar överger sitt sociala ansvar och alltmer prioriterar arbetsformer och strategier som befrämjar den kortsiktiga vinstutvecklingen.

Detta behöver förstås inte vara sant. Förhållandena kan ha ändrats så radikalt att de gamla strategierna inte längre är tillämpliga. Vad som av experter och av oss andra uppfattas som oklokt och oetiskt kan i verkligheten vara nödvändigt och synnerligen klokt.

Vi som förespråkar god HRM (Human Resource Management) ställs då i ett dilemma. Om man sympatiserar med de åtgärder som vidtas, trots att de allmänt kritiseras, måste man försvara dem inför offentligheten. Detta känns ofta övermäktigt. Om håller med om kritiken så föreskriver den professionella hedern att man måste kunna ta en diskussion med ledningen om varför man anser detta och att man då kan visa på alternativa vägar. Också detta känns just nu övermäktigt.

Vi hamnar i en fix. Lojaliteten, hänsynen till omvärlden och den egna positionen kräver en sak medan vår heder kräver en annan. Detta är ett dilemma som delas av alla som anser sig vara professionellt knutna till insatser och bedömningar som har med ledarskap och ledning att göra.

Tiden är mogen för nya tag

Det stora reformarbete på arbetslivets område som i USA startade efter kriget och som kom till Europa i början av 70-talet hade sin grund i ett liknande dilemma (Bradford 1974). Engagerade personer från många olika arbetsområden var vid denna tid otillfredsställda men det existerande ledarskapet. Man önskade konfrontera den ensidigt mekanistiska synen inom ledningsområdet med alternativa resonemang för att därigenom skapa mer människovärdiga organisationsformer.

Detta nytänkande lade grunden för företagsdemokratiska försök, självstyrande grupper, nya resonemang om arbetsmiljö, gruppdynamik, personlig utveckling, lärande organisationer med mera. De arbetsformer och insatser som då utformades och prövades debatteras fortfarande och förs regelmässigt fram som lösningar också på dagens problem.

Tiden har emellertid gått förbi de lösningar och tankar som då formades. De var barn av sin tid och de var bra nog då. De måste emellertid omprövas utifrån dagens situation

och erfarenheter. Vad som skall komma istället är oklart. Det krävs emellertid en annan utgångspunkt och helt andra referenser i dagens samtal om ledning och ledarskap än vad vi då hade (Arbetsmiljöverket 2002a och b).

Något om OU - den rörelse som präglade ledarskapsträningen i slutet av 1900-talet.

Framtida samtal om ”Har vinsten ett pris?” kräver därför att man knyter an till denna historiska utveckling. I denna skrift vill därför jag, Bengt-Åke, i denna rapport bidra med mina erfarenheter av denna period. Det vore förstås bra om vi fick fler sådana beskrivningar och därmed ett så brett spektrum av erfarenheter som möjligt inför de samtal som behöver startas.

När jag började på dåvarande Ekonomisk Företagsledning (EF) 1961 fick jag ett nytt yrke. Jag blev organisationskonsult. Yrket skapades på 50-talet av EF:s grundare Bo Casten Carlberg. Då formades också en yrkesförening Sveriges Organisationskonsulters förening.

Vid denna tid uppfattades organisationer som statiska och beständiga. Få kunde föreställa sig att nationalstaten Sverige, Bofors, Televerket, LM Ericsson, Volvo, IBM, Lands-
tingen eller Sveriges Radio skulle riskera att ge upp andan, bara försvinna eller upplösas i något annat.

Förändringar skulle inträffa men alltid inom ramen för det bestående. En annan allmän uppfattning var att verksamhet kunde ordnas och organiseras efter givna och rationella principer som bestämdes uppifrån. Organisering var ledningens uppgift.

Under min första tid som konsult började dessa uppfattningar förändras. Elektronikbranschen hade en för den tiden dramatisk tillväxt. Beräkningskapaciteten för datorer fördubblades varje år. Teknik och produktionslösningar blev snabbt föråldrade.

Att som förr för varje bilmodell bygga en ny fabrik som skulle hålla i trettio år blev snabbt orealistiskt och omodernt. Man började istället förstå att organisationer ständigt måste ändras och anpassas till nya förhållanden på marknaden och inom tekniken. De, liksom de hus de inrymdes i, måste vara flexibla och anpassningsbara.

Under intryck av två forskare Burns och Stalker (1966) talade man om organiska förändringar. Man ansåg att dessa initierades i samspelet mellan verksamheten och dess omvärld. Förändring var således enligt dessa forskare en följd av medarbetarnas "lärande". Det var medarbetarna själva som måste forma sitt arbete och anpassa detta till omvärlden. En stor förespråkare för detta var Richard Normann (1975) med sin avhandling "Skapande företagsledning".

För konventionella organisationskonsulter som hade patent på olika organisationsmodeller och "concepts" kom denna

utveckling som en chock. Pedagoger, psykologer, statsvetare och socionomer talade om delaktighet och lärande. Organisationslösningar skulle formars genom processer - inte genom enväldiga ledningsbeslut. Ur denna konfrontation uppstod OU - organisationsutveckling.

De grupper som processtanken fick stort inflytande på debatten och arbetsformerna i Sverige mellan 1970 - 1990. Delaktighetstanken slog an i de fackliga organisationerna som därmed starkt anammade idéerna. Facket kunde därefter, genom skapandet av arbetslivsfonderna och en mängd andra forsknings-, utbildnings- och konsultorganisationer, dominera insatserna i arbetslivet ända fram till början av 90-talet. De personer som då var aktiva sitter nu i betydelsefulla poster i alla dessa institutioner och driver samma idéer som de då hade. Tyvärr visade sig inte lösningarna vara lika goda och effektiva som man förutspådde.

Därför började pendeln att slå tillbaka i början av 90-talet. Arbets- och affärlivet blev hårdare, mer kommersiellt och krassare. Den dåliga konkurrenskraften medförde att det inte längre räckte inte med de rationaliseringsvinster på 4-6% som kunde uppnås med konventionella metoder. Vid krisen i början av 1990 var kravet istället att man skulle förändra kostnadsbilden med minst en tiopotens i taget.

Kraven högre lönsamhetsnivåer och bördan av de kostnader som byggts upp under 90-talets "rationaliseringar" och "nya arbetsformer" medförde en häftig omställning. Problemet är att den förändring som då genomfördes är irreversibel.

De gamla modellerna kan aldrig mer återupprättas. Det uppstod ett helt nytt samhälle ur vilket de gamla aldrig kan återskapas. I det tankevacuum som uppstod efter den svenska modellen kom företagsledandet att domineras av en mängd amerikanska managementmodeller och konsultkoncept (Sjöstrand 1999b). Dessa var i starkt konflikt med de traditionella nordiska ledar- och organisationsmodellerna. En god beskrivning av denna konflikt utifrån norska förhållanden, har gjorts av Sørhaug (1996).

De svenska och nordiska traditionerna tappade således under 90-talet mark. De förlirade i förtroende både nationellt och internationellt vilket många som satsat sin prestige på dessa har uppfattat som en stor förlust. Många av de mest aktiva företrädarna för OU och processtänkandet har därför blivit bittra och förgrämda. Illskan har växt.

Delaktighetstanken i högsätet

Inom OU-filosofin tänkte man sig att företag och verksamheter skulle utvecklas genom interna insatser med hög grad av medverkan från de anställda. Fokus för utvecklingsinsatserna var "företaget" även om det som utvecklades i princip kunde vara vilken social gruppering som helst.

Om organisationens och människornas utveckling gick parallellt och kopplades till varandra, ansåg man att företaget skulle bli ett människovärdigt socialt system att arbeta i

samtidigt som den önskvärda effektiviteten och lönsamheten skulle uppnås.

Utgångspunkten var en organisk anpassning till omvärldsförändringar. Om denna misslyckades och det uppstod en "mismatch" mellan omvärldens krav och organisationens verksamhetssätt ledde detta till bristande effektivitet och ohälsa (Normann 1975). Effektivitet, lönsamhet, en god arbetsmiljö och mänskliga arbetsförhållanden var enligt denna filosofi inte bara förenliga utan till och med en förutsättning för varandra.

Detta var en lättköpt och enkel filosofi. Det fanns inget moraliskt dilemma att ta ställning till. Det fanns ingen motsättning mellan effektiv och god ledning. Gjorde man rätt så blev det rätt. Friska och glada medarbetare arbetade bra och presterade goda resultat. Den goda ledningen löste också de moraliska problemen. Lönsamhetsproblemet löste sig självt genom att det goda företaget överlevde och dess ekonomi stärktes.

Det är denna tanke som fortfarande lever och som gör att ledning och ledare som i dag gör vad som är ekonomiskt nödvändigt kan framställas som korkade, egoistiska dumbommar som inte fattar sambanden.

Grundtankarna bakom OU-filosofin

OU-filosofin byggde på att den människovärdiga organisationen skulle uppstå genom att man reducerade den normativa styrning som man vid denna tid tillämpade. Man blev alltmer överens om att dessa normativa strategier borde kompletteras med andra mer demokratiska arbets- och ledningsformer. I princip rekommenderades en frigörande strategi. Om man släppte loss engagemang och skaparkraft skulle det bli bättre. Alla borde vara entreprenörer.

En vanlig ledningsmodell som illustrerade denna tanke och som fick stor spridning i olika ledarutvecklingskurser var Blake-Moutons ”grid” (Blake och Mouton 1964). Den ideala ledaren skulle arbeta med 9,9 - där den ena 9:an stod för en hög grad av engagemang i ”produktion” och den andra 9:an en hög grad av engagemang för ”människor”. Det gällde att i varje situation finna den lösning som tillfredsställde båda.

Liknande tankar slog också igenom när det gällde samspelet mellan individen och organisationen. Organisationen skulle förstås vara effektiv och produktiv. Men den skulle också anpassas till människan. Den skulle ordnas så att den också befremjade mänsklig utveckling och lärande.

Denna ambition ledde fram till några av OU:s grundprinciper. Nedanstående lista över de budord som vi alla anslöt oss till har jag hämtat från en av våra kollegor från denna tid
- Jan Johansson

- utveckling skall vara evolutionär, inte revolutionär

- utveckling skall vara organisk inte mekanisk
- lärande bygger på att skapa insikt om ”här och nu” för att skapa en plattform för handling
- utveckling av det sociala subsystemet leder automatiskt till utveckling av helheten
- utveckling skall bedrivas med hög grad av delaktighet av systemets medlemmar
- organisationens kultur är plattformen för organisationens kollektiva kompetens

OU:s grundtankar var väl prövade

OU var inte en lösryckt och flummig ideologi även om många uppfattade den så. Det seriösa arbete som gjordes inom OU:s ram hade sin grund i både teoretiska och praktiska vetenskapliga rön inom en mängd olika ämnesområden.

Principerna var också praktiskt väl prövade. Budorden baserades på en föreställning om människan som en självständig autonom varelse som formade sin egen identitet. Man menade med rätta att OU:s grundantaganden; en demokratiskt förankrad, evolutionär utvecklingsprocess som byggde på ett allt större ansvarstagande och en allt större

social insikt hos systemets medlemmar var att föredra framför olika former av normativa och vertikala strategier.

För oss som engagerade oss i OU var det uppenbart att ensidigt normativa strategier, hur effektiva de än verkade vara i teorin, skapade en mängd sociala problem och därmed bristande effektivitet. Misslyckanden att lösa sociala problem med normativa och vertikala strategier var legio. Trots att många hävdade de normativa strategiernas fördelar var det inte svårt att finna motexempel. Med tiden kunde vi också forskningsmässigt påvisa de vertikala strategiernas nackdelar och OU-principernas fördelar.

Tvivlet på de konventionella strategiernas tillämpbarhet lade grunden för en omfattande utbildningsverksamhet som syftade till att påvisa att man erfarenhetsmässigt kunde undvika en mängd sociala problem om man lyckades komplettera de konventionella, så kallade programmatiska förändringsstrategierna, med andra så kallade lärande strategier (Hart 1999).

De insikter som då vanns är förstås fortfarande relevanta. Sociala problem och mänskligt lidande kan ofta härledas till olämpliga vertikala och normativa ledningsstrategier. Det är inte insikten om detta som behöver ifrågasättas. Problemen vi möter i dag är att förhållandena förändrats så att de konventionella OU-strategierna inte duger. De gamla normativa strategierna duger inte heller. Därför måste vi på denna kunskapsgrund utveckla en ny förståelse för vad som är den goda ledningen.

Transformationen in i en ny typ av samhälle

Problemet tycks vara att de föreställningar om en stabil och sammanhållen social utveckling som OU:s budord byggde på inte längre gäller. OU utgick från att organisationer visserligen skulle utvecklas och förändras men att de i huvudsak skulle vara stabila. De skulle få nya former och nya arbetsätt men man hade aldrig tänkt sig att de fullständigt skulle byta skepnad.

Man föreställde sig aldrig att alla som arbetade i dem en dag skulle upptäcka att vad de gjorde inte längre behövdes eller efterfrågades. Man tänkte sig inte att de kunskaper och insikter man med stor möda och till stora kostnader hade byggt upp över en natt skulle kunna bli kommersiellt värdelösa.

Man kunde heller inte tänka sig att rörligheten på arbetsmarknaden skulle bli så enorm. I dagens arbetsliv är det exempelvis otänkbart att bygga på stabila och välutvecklade team så som tanken var under OU:s glansdagar.

Lärande organisationer är nog bra men det är inte likgiltigt vilken kunskap man med stora kostnader och med stor möda utvecklar. Har man otur kan både verksamheten och utbildningen snabbt bli omodern. Prickar man rätt så kan företaget råka in i ett annat dilemma. Medarbetarna slutar

så fort de fått den åtråvärda utbildningen.

Det konventionella utbildningssystemet krackelerar eftersom man inte kan förbereda människor för stabila jobb och fasta förhållanden. Många av de tekniska kunskaper som man får i skolan är föråldrade redan när man examineras eftersom teknik och program kraftigt förändrats i omvärlden sedan kursplanen fastställts. Det finns ingen chans att det stela utbildningssystem som byggts upp under industrisamhället kan följa med sin tid i nätverkssamhället

Denna väldiga samhällsomvandling och dess konsekvenser har tagit alla på sängen. På den kommersiella sidan har därför helt andra föreställningar än man byggde OU-filosofin på med tiden kommit att dominera utvecklingen. OU-budorden har helt förkastats

I dag är det istället så att

- flexibilitet och handlingsfrihet är viktigare än organisatorisk utveckling. Man köper kunskapen där den finns snarare än att utveckla den själv.
- transplantationer, amputationer, fusioner och volymmässig expansion är viktigare än en mer stabil, långsam och integrerande organisk utveckling.

- byte av ägare, ledning, medarbetare och inriktning anses skapa bättre dynamik och vara mer värdefullt för verksamhetens utveckling än att binda sig vid en viss grupp människor och deras kunskaper vare sig dessa är ägare, experter, ledning eller medarbetare.

Förr var det exempelvis viktigt att man behöll och utvecklade sitt varumärke och sitt firmanamn. I dag kan man heta vad som helst.

I dagens flyktiga och kortsiktiga arbetsliv är det oklart för alla vilka sociala system som det lönar sig att utveckla. Organisationer och enheter avvecklas och skapas i rasande takt. Ingen går säker. Det finns därför ingen anledning att tro att man kommer att få vara kvar i ett visst företag eller enhet någon längre tid. Idealet är inte längre att bygga upp, utveckla och bevara utan att på goda affärsmässiga villkor gå in och ut ur olika engagemang så snabbt som möjligt.

En arbetsmarknad och ett samhälle som fungerar på detta sätt har helt släppt kopplingen till de stabila organisatoriska strukturer som var förutsättningen för OU-filosofin. De institutioner som formats ur industrisamhällets förhållanden har därmed också snabbt förlorat sin ursprungliga betydelse.

De har omvandlas till byråkratiska utanverk som härbärgerar och formulerar olika regelsystem. Vid närmare studium visar sig regelsystemen, de ekonomiska transfereringarna och den byråkratiska aktiviteten vara de enda skälen till att institutionerna fortfarande finns kvar.

Regelsystemen är säkert nödvändiga men de är av begränsat värde för att lösa de problem som vi möter i dagens samhälle. Regelsystemen påverkar skeendet på ytan men kan inte få ett reellt inflytande över vad som händer på djupet. Därför blir de institutioner som förut var fyllda av makt och inflytande hjälplösa inför de problem som dagens samhälle uppvisar. Deras löften och försök till åtgärder blir ord utan verkan.

Flera studier har visat att en påverkan på dagens samhällsfrågor kräver andra och mer horisontella ledningsstrategier (Putnam 1993, Carlsson 1993). De kräver just de sammanlänkande samtal som Sjöstrand (1999a) för fram som ledarskapets kärna och nya funktion. Denna åsikt möter ett bedövande stöd från dagens ledarskapsforskare.

Sammanbrottet för OU-filosofin

I det nätverkssamhälle - som ofta kallas det globala samhället - finns inget att vara delaktig i. Det finns ingen specifik kultur att relatera till. Det finns inget avgränsat socialt system att lära sig något om och att försöka påverka.

Fokus för människors engagemang flyttats i dagens arbetsliv från företaget, dess verksamhet och dess organisation till individen och dennes situation. Denna förskjutning är lätt att observera. När Dagens Industri refererar vår rapport om arbetsterapeuters arbetsmiljö så sätter man rubriken "Arbetsmiljön är den enskildes ansvar" trots att rapporten säger något annat.

Om det inte formas en ny sammanbindande princip så får var och en klara sig själv så gott det går. Vi ser redan tecken på att det håller på att uppstå ett privatiserat, osolidariskt, orättvist och hänsynslöst samhälle. I ett sådant samhälle skapas stor osäkerhet och rädsla (Bauman 1999). Många ser det som nödvändigt att i ett sådant samhälle skaffa sig "safe havens" där de kan få vara ifred, där de bara möter vänner, där de kan försvara sig och där de inte släpper in någon främling. Man talar om ett kokongsamhälle.

Alternativet kan bli något ännu värre. Vi kan närma oss ett totalitärt samhälle med dominans och kontroll från de som kan slå sig fram, som genom att manipulera med reglerna får grepp på makten och därmed lyckas få kontroll över strategiska resurser.

För dem ligger tryggheten i att vara den som behärskar andra och som kan bestämma över dem. Det kan komma att uppstå kluster av maktgrupperingar som kommer att ge sig själva monopol på de strategiska besluten och få genomslag för dem i kraft av det regelsystem som finns. Den representativa demokratin erbjuder härvidlag ett dåligt skydd.

För maktspelare som ser denna utveckling som önskvärd är förflyttningen av samtalens fokus till individen alldeles utmärkt. Man kan då hävda att det är individen själv som skall skydda sig. Det är individen som skall se till att statens kostnader inte ökar i onödan. Det är individen som i solidaritetens namn skall göra "motprestationer" för den hjälp man får. Det är individen som genom att inte köpa en vara

skall rädda miljön osv. Den makt man själv besitter blir ansvarslös och osynlig precis som Sjöstrand (1999a) visar.

Ledning och ledare behöver då inte svara för sitt fögderi annat än inför sina med- och motspelare om makten. Man behöver inte samtala om vilka krav som måste ställas på de verksamheter man ansvarar för och man behöver heller inte stå till svars för hur dessa påverkar samhället.

Den långsiktiga organiska utveckling, baserad på mänsklig utveckling, delaktighet och lärande som OU förespråkade blir i ett sådant samhällsklimat en främmande fågel. Delaktighet och medinflytande blir floskler. Argument för att mötas och tillsammans skapa långsiktiga, konstruktiva och hållbara lösningar förs fram men blir sällan tagna på allvar och uppfattas oftast som orealistiska.

Mer kontroll, belöningar och bestraffningar

Effektivitet skall enligt konkurrensprincipen vinnas genom att man tillvaratar egna intressen utan att behöva ta hänsyn till andras. Viktigt är då att följa och acceptera de regler och normer som uppställs av överheten.

Det är om dessa regler och vilka standards som skall gälla som kampen står. Det är makthavare och potentiella makthavare som talar med varandra - inga andra. Lösningen som förs fram på de flesta problem är också mer och bättre

kontroll så att man kan lita på att det blir gjort som man önskar.

Kontrollen kompletteras med möjligheter att kraftfullt belöna det goda beteendet och bestraffa det dåliga. I värsta fall förslås isolering och uteslutning av de som bryter mot de regler som fastställts av överheten. Jfr moderaternas valansons: "Det är du som skall våga gå ut och brottslingarna som skall hållas inlåsta".

I dag är således utvecklingen mer normativ och programmatisk än någonsin. De som har erfarenhet av OU står ofta maktlösa och vanmäktiga inför denna utveckling. Paradoxalt nog verkar därför SIF och Lennart Levi på ett sätt ha rätt. Så som man i dag resonerar om ekonomi och utifrån de förutsättningar som affärlivet i dag verkar ha, så lönar det sig att bryta mot de ideal och värdesystem som under OU:s glansdagar var självklara.

Även om alla säger sig värna om individens hälsa och vill skapa ett människovärdigt samhälle och arbetsliv så anser vi och många andra professionella aktörer att utvecklingen går åt motsatt håll. Vi ser att de problem som borde åtgärdas inte kan åtgärdas genom den typ av insatser som görs.

Problemet är att vi som är uppfödda med OU inte längre ser något välgrundat alternativ till den jakt på lönsamhet och vinster som enligt all etablerad kunskap riskerar att skapa sociala spänningar och ett ovärdigt arbetsliv.

Det är denna frustration som vi tror manifesterar sig i ”skallgången”. Som ljuset i natten drar frustrationen till sig nattflyn som säger sig ha svaren, som utmanar makten och som säger sig veta vad som är en bättre moral.

Vi översvämmas av entrepenörer, politiker, konsulter och förståsigpåare som kommer med olika koncept och lösningar som ofta är lika gamla och verkningslösa som de bantningsmedel som man köper på postorder.

Att värna det sociala kapitalet

Samtal som leder framåt har enligt Viggo Lineborn, ledarutvecklare vid Flygvapnets uppsalaskolor, två karaktäristika (2002). De har en *röd tråd* och de kännetecknas av att det är *fritt*. I ett sådant samtal upplever de deltagande ett stort handlingsutrymme. De kan, utan begränsande normer, associera och knyta an till olika teman och idéer som uppkommer.

Friheten i samtalet är emellertid inte absolut. Den är relativ. Friheten måste ses i relation till den röda tråd som skapar mening och fokus för samtalet. Deltagarna är fria men de bidrar till samtalet genom att turas om att växelvis både anknyta till och föra den röda tråden vidare. Den röda tråden finns inte från början. Den uppstår genom samtalet.

Självsynkronisering, självstyrning och självorganisering

Deltagandet karaktäriseras av något som inom den moderna organisationsteorin kallas självsynkronisering. Synkronisering har förstås med tid att göra. Man rycker in i samtalet när man själv ser att det är lämpligt och när man tycker att det behövs – inte efter tecken från en ordförande eller efter ett från början fastställt tidsschema.

Man kan också tala om självstyrning, dvs. man väljer själv vad som är lämpligt att säga och vid vilken tidpunkt. Ett tredje begrepp är självorganisation. I samtalet finns inte förutbestämda expertroller. Man får uttala sig om det man anser sig veta i enlighet med situationens krav.

För att denna samverkansprincip skall fungera måste man emellertid i samtalet välja att handla på ett sådant sätt att man inte bara främjar sina egna behov, intressen och mål. Man måste också handla så att de andras behov, intressen och mål tillgodoses. Vi kallar detta fenomen för samarbete.

Man behöver i princip inte komma överens om att samarbeta. Man behöver inte heller kräva någon motprestation för att samarbeta. Man kan bestämma sig för att samarbeta alldeles på egen hand. Man kan till och med samarbeta utan att de andra vet om det.

Om alla emellertid var för sig bestämmer sig för att samarbeta så fungerar den nya samverkansprincipen och det uppstår självsynkronisering, självstyrning och självorganisation. Därmed skapas den röda tråd i samtalet som gör de enskilda utsagorna till något gemensamt.

Det nya arbetslivet

Lineborns beskrivning av samtalet är en god illustration av de nya samarbetsformer som i dag anses vara önskvärda och effektiva också i arbetslivet. Det finns många exempel på

att principen fungerar och att denna typ av arbetsformer blir mycket mer effektiva än de gamla. I grunden är det vi här beskriver vad som anses vara det ideala teamarbetet. Lineborn har således beskrivit den nya sammanbindande princip som vi letar efter.

Problemet med denna princip är att den kräver en fördjupad tillit som går utöver den tillit som är för handen i de hierarkiska system som vi uppfödda i. Denna nya tillit kan först uppnås genom att man i den horisontella linjen blir ansvariga gentemot varandra på ett sätt som inte är fallet i hierarkiska system där man bara ansvarar mot ledaren.

Det horisontella ansvarstagandet är nödvändigt eftersom samarbetet annars lätt skulle kunna vändas till motarbete. I samtal om människans autonomi väcks alltid samma rädsla – tänk om man skulle tillåta absolut frihet så att alla kan göra vad som helst. Det skulle bli kaos. Javisst, i en fri form kan man naturligtvis medvetet eller omedvetet blockera, störa, dra nytta av, förhindra och utnyttja de andra.

Man glömmer då att i det sociala nätverket har det ömsesidiga ansvarstagandets en livsavgörande betydelse. Mänskligt liv skulle inte fungera om detta inte fanns. Enligt Sørhaug (1996) och Sjöstrand (1999b) är det därför ledarskapets viktigaste uppgift att rätt hantera dessa horisontella förtroendefrågor. Har tilliten en gång förstörts så att man förväntar sig att möta motarbetare så blir nämligen alla försök att etablera samarbete meningslöst.

För att samverkansmönstret i det moderna samhällets verksamheter skall fungera måste man således både som ledare och medarbetare vidmakthålla och generera den typ av tillit som många författare och forskare kallat "socialt kapital" (Bergren m fl 1998 och Brulin 2002).

Det sociala kapitalet innebär att man har erfarenhet av, eller på annat sätt kunnat förvissa sig om, att den andre kommer att vilja samarbeta. Vill man skapa denna nya tillit blir konventionella ekonomiska konkurrensteorier snarare skadliga än hjälpande. I arbetslivet har man sedan länge uppmärksammat detta behov och talar numera mer om partnerskap och så kallade win-win-relationer än om konkurrens där en vinner på den andres bekostnad.

Exempel på betydelsen av en sådan horisontell tillit finns sedan länge i Försvarmakten. Där har det visat sig att denna tillit uppstår till de befäl och de soldater man blivit utbildad av och tillsammans med. Den är emellertid svår och tidsödande att arbeta upp med främmande personer och enheter.

I OU antog man att frigörelsen i sig skulle lösa problemen. Erfarenheten visar tvärtemot detta att det faktum att man överger en hierarkisk arbetsform inte automatiskt skapar den tillit som behövs (Wennberg och Hane 1999). Transformationen kan bli mycket besvärlig och krävande särskilt om utifrån kommande krav gör den nödvändig. I organisationer med dominerande vertikala strategier är det nämligen möjligt att motarbeta varandra om man bara följer de normer, regler och beslut som är formulerade av ledningen. Inom

ramen för den hierarkiska ansvarsstrukturen kan man om man följer reglerna svika varandra utan att drabbas av negativa konsekvenser. I en sådan tillvaro blir det sociala kapitalet lågt eller obefintligt eftersom dess betydelse inte uppmärksammas.

Om förhållandena förändras och förändringen tvingar fram en kvalitativt högre grad av samarbete än man haft förut så hamnar man i problem. Det sociala kapitalet visar sig då vara otillräckligt. För att transformationen skall lyckas måste det sociala kapitalet förstärkas så att inte den misstro som frodats i skydd av den hierarkiska ordningen slår ut i full blom när den hierarkiska ordningen försvagas.

Av tyranniska och diktatoriska ledare som bygger sitt inflytande på maktpositioner i en hierarki uppfattas insatser för att stärka det sociala kapitalet som onödiga. De ser istället lösningar i de vertikala strategierna. Kan man etablera kontroll över de andra och ”få dem att...”, så behöver man ju inte bekymra sig om horisontella svårigheter. Man behöver då inte sätta sig in i hur det sociala systemet fungerar eller ta hänsyn till vilka ambitioner de andra har. Sådant uppfattas som trams och flum. Man behöver heller aldrig konfronteras med sina egna vanföreställningar om ”de andra”.

Den underlägsna positionen i en vertikal relation har liknande fördelar. Som underställd kan man befria sig från ansvar, slippa ta ställning och bevara sin världsbild orubbad. Man kan för att balansera makten utnyttja strategier som vi kallat de ”undertrycktas tyranni” (Wennberg 1982).

Det nätverksbaserade försvaret

Behovet av ett horisontellt relationsbyggande har uppmärksammat på högsta politiska nivå. Våra politiker har nämligen beslutat att vi skall ha ett nätverksbaserat försvar. Pengar skall sparas och försvaret skall bantas. Beställningarna på dyrbar materiel skall reduceras. Samtidigt måste försvarsindustrin stödjas för att rädda jobben. Hur kan försvaret i denna situation ändå vara effektivt? Man har då valt att satsa på IT och nätverk som enligt amerikanska erfarenheter har lett till RMA (Revolution of Military Affairs).

Skälet till att ta upp det nätverksbaserade försvaret i denna skrift är att utvecklingen inom Försvarsmakten återspeglar vad som redan hänt i samhället i övrigt. Det finns därför anledning att mot bakgrund av vad som händer i Försvarsmakten belysa varför den nätverksbaserade strukturen genererar nya lednings- och ansvarsproblem.

Dagens situation är annorlunda än den var vid industrisamhällets födelse. Då var det tekniken som skapade effektiviteten och människan som på gott och ont måste anpassa sig till teknikens villkor. I dag är det tvärtom. Det är människan som ökar sin effektivitet med hjälp av tekniken.

Denna förändrade kapacitet i det mänskliga handlandet förstärker de organisatoriska och samhälleliga problem som vi brottas med. Tekniken tvingar oss framåt men den gör inte vår samverkan lättare. Den gör det, som vi snart skall visa, svårare.

I riksdagsbeslutet anger man att det nätverksbaserade försvaret kommer att vara överlägset dels genom sin teknik och dels genom sin samverkan. Den första överlägsenheten förverkligas genom att skapa tekniska förutsättningar så att alla berörda kan få en gemensam och samlad lägesbild. Den andra överlägsenheten förverkligas genom det vi här kallat ett förbättrat samarbete, det vill säga uppbyggnad av starkare horisontella relationer (Försvarsmakten 2002).

En bild av tekniken

Vi har en svensk uppfinnare, Håkan Lans, som genom sina uppfinningar kommer att revolutionera flyget, sjöfarten och landtransporterna. Han slåss just nu med världens största företag och med USA som stat, för att få behålla och dra nytta av sina patent för den världsstandard som man numera på allvar räknar med blir en följd av hans nytänkande (Lagerkrantz 2001).

Uppfinningarna baserar sig på den nya GPS-tekniken. Tidigare positioneringssystem, dvs system med vilka en farkost kunde konstatera var den befinner sig, byggde på att den egna positionen kunde räknas ut i förhållande till landmärken som kunde ses visuellt, som kunde ses på radar eller uppfattas via radiosignaler som exempelvis radiofyrrar.

Samma teknik gör det möjligt för en ledningscentral att i realtid observera farkosten. Ledningscentralen kan också observera alla andra farkoster som rör sig i omgivningen.

Detta är grunddragen för en hierarkisk ledning. Farkosterna kan ses av ledningscentralen men kan inte själva se varandra. Detta gör dem beroende av direktiv och ledning från centralen.

Lans uppfinning går ut på att öka precisionen i den egna positionsbedömningen genom GPS-fyrar, dvs satelliter. Man kan själv på en meter när veta var man befinner sig i det vertikala planet. Man kan hela tiden följa sina egna rörelser på en karta, exempelvis över flygplatsen.

Men inte nog med det. Man kan med samma noggrannhet följa alla andra farkosters rörelser i den omgivning där man finns. Man har, tillsammans med dem, en perfekt, gemensam och samlad lägesbild. Det är denna tekniska möjlighet som blivit ett avgörande argument för de nya arbetsformer man nu diskuterar inom Försvarsmakten och som kallas NBF (Nätverksbaserat Försvar)

Bara det att man har en gemensam lägesbild medför emellertid inte att ett effektivare samarbete kommer till stånd. Förarna av farkosterna kan vara ansvarslösa och brista i hänsyn till varandra, de kan vara orutinerade och okunniga, de kan vara stressade, sjuka eller av andra själ omdömeslösa, Ledningscentralen kan ingripa på ett felaktigt sätt och skapa oordning etc.

Det är uppenbart att tilliten, inte bara för varandra utan också för ledningscentralen och systemet som sådant sätts på hårda prov genom denna nya tekniska möjlighet. Att opererera i

denna nya miljö kräver också en helt ny typ av kompetens. Andra tekniska landvinningar får liknande dramatiska konsekvenser för lednings- och organisationstänkandet. Här några exempel:

- Det är i dag möjligt för vem som helst att med rätt teknik snabbt distribuera information till vem som helst var som helst.
- Det är i dag möjligt för vem som helst att med kunskaper och rätt teknik ta sig in i olika datakällor och ta del av information som tidigare endast några få hade tillgång till.
- Det är i dag möjligt för vem som helst att med rätt teknik få tillgång till en överblick av ett skeende i realtid - jfr exempelvis aktiebörser.
- Det är i dag möjligt för vem som helst och med rätt teknik verka på avstånd.
- Det är i dag möjligt för vem som helst och med rätt teknik att mångdubbla sina fysiska förmågor och sin aktionsradie.
- Det är i dag möjligt för vem som helst att med rätt teknik skapa historiska överblickar över ett skeende och peka på samband, kopplingar, övergångar och relationer som tidigare varit förborgade.

Omriktning och omställning

Varje tid har sina omställningsproblem. Vi hoppas att vi med dessa exempel har kunnat visa att vi i vår tid är inne i en genomgripande omdaning av samhälls- och näringslivsstrukturen som inte kan stoppas. Gamla OU-resonemang från industrisamhällets glansdagar måste därför skrotas och ersättas med nya.

Även om vi på några punkter kan ha misstagit oss på utvecklingens riktning och även om andra berättelser säkert kan göras av 1900-talets organisationsdiskussioner så anser vi att vår berättelse är fullt tillräcklig för att göra frustrationen över dagens ledarskap begriplig.

Vi menar att varken neoklassiska ekonomiska teorier eller gamla ledarskapsideal längre är tillämpliga. Vi tror att helt nya och mer realistiska och trovärdiga resonemang måste höras från ledarna själva om ”skallgången” skall sluta och förtroendet för ledning och ledarskap skall återupprättas.

Skallgången

Pinomästaren böjde sig fram över honom. Sorlet från massan tystnade. Man kunde höra en knappnål falla. – Ber Du om nåd och ödmjukar Dig inför Din kung så skall vi göra pinan kort, sade pinomästaren. William Wallace samlade sina sista krafter. Drog in luften i lungorna och skrek ”Freedom” ut över massan. Han sjönk tillbaka och pinandet fortsatte.

Scenen är hämtad ur filmen ”Braveheart”. William Wallace är en skotsk rebell som på 1200-talet ledde ett uppror mot den tyranniska engelske kungen. William Wallace lurades i en fälla av sina egna och dömdes till stegling och rådbråkning innan han avrättades.

Det finns likheter i denna bild med dagens massmediala avrättning av vår tids rebeller och ledare. I dag är vi ytligt sett humanare. Nu sker inte avrättning och plågande genom stegling och halshuggning. Nu får offret istället stå och svet-tas i TV och bestämma sig för om han eller hon skall göra avbön och ödmjuka sig eller om man som Wallace skall visa sin självständighet och dö med hedern i behåll.

Pinomästarna vet att sannolikheten att någon skall klara tortyren är liten. De som arbetar med tortyroffer berättar att det bara är i filmens värld som man klarar sin heder. Nästan

— | | —

alla bryts ner och man skäms för det. Avrättad, isolerad eller oskadliggjord blir man likafullt. Rådet till alla som råkar illa ut är därför att ödmjuka sig och be om nåd.

Nu som då blir pöbelhopen lika upphetsad och intresserad av skådespelet just för att det handlar om att förödmjuka och pina. Okvädningsorden och smädelserna haglar. Nu som då är pinomästarna duktiga på att göra skådespelet intressant för åskådarna. De vet att vrida om kniven och utnyttja varje tillfälle att genera offret – inte bara en gång utan ständigt. Pinan pågår så länge vederbörande står på benen, dvs. visar sig offentligt. Det gäller för pinomästarna att hålla igång, aldrig glömma och ständigt påminna.

Dagens skådespel varar mycket längre än 1200-talets. De kan pågå i år. De pågår till dess tystnaden lägger sig och vederbörande är borta ur rampljuset. Vad vi vill föra fram i detta sammanhang är inte skådespelet som säljer lösnummer och eggjar TV-publiken.

Vad vi vill föra fram är det som kan kallas förspelet och resonansbotten till dessa spektakel dvs. det som vår deltagare kallade ”skallgången”. Som hundar i en kennel startar massan att skälla när en skäller. Skällandet kan starta under ett av våra möten och fördjupas i samtalen på lunchen.

Det kan slutligen infektera beslut och analyser. Det kan växa till en orkan som begraver och förstör allt annat som skulle behöva pratas om. När det är som värst berättar man skrönor om girighet, om hur ledare och politiker skor sig på

andra, om hur man roffar åt sig, om hur man bara tänker på lönsamhet, om hur man struntar i samhällskonsekvenser etc.

Vi tror att denna skallgång snarare är ett socialt fenomen än ett intellektuellt. Skallgången binder hopen samman. Den gör att man känner sig tryggare och känner gemenskap. I det läge skällandet börjar är det oviktigt vad man skäller på. Precis som hopen runt William Wallace så är man fascinerad av skådespelet och av de andra som ser på. Att man egentligen är del av något synnerligen otäckt är det ingen som tänker på.

Vi tror oss inte om att kunna stoppa dessa spektakel. När de startar är de tecken på ett mycket djupare problem än vad man kan komma till rätta med under tiden processen pågår. Vad vi hoppas på är snarare att man under mer lugna och sansade former skall kunna behandla de frågor det gäller, upplysa om de olika argumenten och lägga grunden för att de värsta överdrifterna kan hejdas.

Vi skulle också kunna tänka oss att en mer genomgripande diskussion skulle kunna göra det lättare för en och annan att bryta processen och återkalla oss till ett mer förnuftigt och balanserat tillstånd. Därför vill vi rekommendera samtal, samtal och åter samtal. I det följande skall vi formulera några av våra egna insikter från tjugo års kunskapsabonemang om hur sådana samtal kan förberedas.

Att formulera partnerskapet

Vårt, Monica Hanes och Bengt-Åke Wennbergs, arbete som utredare och forskare behandlar frågor kring samarbetets dynamik. Det centrala elementet i vårt arbete är samtal – både som en metod för att skapa vad vi kallar ett empiriskt material, som ett sätt att generera kunskap och som en möjlighet för människor i olika verksamheter att hantera beroendefrågor som de ställs inför i sitt arbete.

Vårt arbete sker inte i ett lufttomt rum. Det bedrivs mot en fond som består av hur vi ser utvecklingen i samhälle och arbetsliv och hur vi därför tror att samarbetsfrågorna kommer att förändras och hur de kommer att påverka de människor vi möter. Det är synen på detta skeende vi har med oss i våra möten. Också denna fond skapas genom samtal. För vår del främst inom vårt så kallade kunskapsbonnemang.

Texten om William Wallace beskriver vårt så kallade pathos – vårt känslomässiga engagemang. Texten om OU är ett exempel på ett sådant förberedande arbete som alltid ligger till grund för de samtal vi tar initiativ till. I starten av mötet gör vi en kortare inledning och presentation och vi hoppas att vårt pathos skall möta ett gensvar hos deltagarna och att vår bakgrund skall kunna accepteras.

Vad som är vårt pathos behöver emellertid inte vara deltagarnas. Vi hoppas emellertid att vi kunnat fånga något som berör dem och att det i botten skall ligga något gemensamt. Vi har ju också vanligen samlats runt ett givet tema. Ju bättre förberedelser vi gjort desto lättare har vi funnit det vara att fånga detta gemensamma ”något” när mötet väl börjar.

Vår ambition är således att skapa ett partnerskap där vi gemensamt skall kunna låta samtalet innesluta detta ”något”. Vi föreställer oss att vi genom ett sådant samtal kan få insikter som gör det möjligt att belysa och lyfta detta något som till en början är osynligt för oss.

Att det finns ett pathos innebär att dett något är något som utmanar och gör motstånd mot tänkandet hos de som deltar i samtalet. Vi menar att våra samtal har drag av alla andra samtal som förs i liknande ärenden. Om vi genom samtalet kan fånga och lyfta upp detta osynliga något och introducera det i samhällsdiskursen så hoppas vi denna kan förändras och bli mer produktiv (Alvesson 2000).

Dett är ingen trivial uppgift. Om det ”något” som vi söker skulle varit uppenbart och lättfångat vore de samtal vi initierar inte nödvändiga. Just för att detta något inte är lättfångat och just för att det kan utmana tanken och för att det vanligen förnekas eller förträngs i de samtal som förs så kan vi inte burdust försöka beröra och lyfta upp det. Det krävs en speciell form av samtal.

Vi brukar i detta sammanhang tala om monadisk, dyadisk och triadisk kommunikation (Lundh 2001). En monadisk kommunikation kräver inga samtalspartners. Dilemmat som aktualiseras blir så viktigt för personen själv att denne inte samtalar med den andra (mono). Personen talar så att säga för sig själv. Han eller hon använder de andra och samtalet för att få ord på det denne själv brottas med. Vi andra blir statister eller möjligen påhejare. Vi finns där men vi är egentligen inga samtalspartners.

I en dyadisk kommunikation uppstår en polarisering där de som ”tycker samma” samlas kring sin formulering och sina slutsatser och utesluter de som tycker annorlunda. Det störande momentet förträngs och kommer inte att formuleras. En välkänd beskrivning av denna process är att ”man skjuter budbäraren” istället för att ta till sig budskapet.

Vi söker istället samtal som karaktäriseras av en triadisk kommunikation, dvs. samtal i vilka man kan leva med osäkerheten, konfrontera dilemmat och utforska det. När det gäller den fråga – har vinsten ett pris? – som vi tagit upp i denna rapport skulle vi exempelvis gemensamt kunna arbeta med att försöka beskriva och skilja mellan vad vi tycker är en ”just” argumentation och vad som är en ”ojust” argumentation kring ett beslut om att lägga ner en fabrik.

Om frågan är känslomässigt laddad kan vi råka ut för att en sådan frågeställning inte låter sig behandlas. Vi kan möta protester och undanmanövrer. Dessa kan ta sig olika uttryck. Vår bakgrund kan exempelvis kritiseras och frågan

kan uppfattas som orealistisk och felaktigt formulerad. Vi kan själva utsättas för kritik för vad vi säger eller hur vi leder mötet. Sådana reaktioner hindrar samtalet men vi menar att det kan finna många goda skäl till att sådana åsikter förs fram.

Här några exempel:

- Man har exempelvis aldrig själv funderat i sådana banor och inte vet vad man skall säga.
- Man får genom vår introduktion reda på något man inte tänkt på och inte vetat förut.
- Det som sägs strider mot vad man själv hävdar under lång tid. Man ser därför våra påståenden som angrepp på de egna ståndpunkterna.
- Man ser frågan som trivial i ljuset av sin egen livsvisdom och vad man själv professionellt har ägnat sig åt.
- Inledningen väcker ett legitimt behov av att tillrättavisa talaren och lägga till rätta sådant man uppfattar som felaktigheter och felslut.
- Man blir överrumplad av själva uppgiften och stressad av att man inte hunnit reflektera över den tillräckligt.

Flera andra reaktioner kan tänkas. Dessa reaktioner är ett tecken på att vi inte lyckats skapa ett partnerskap och att våra förberedelser inte varit tillräckliga. Tyvärr är sådana misslyckanden vanliga på våra abonnentmöten. Varför utsätter vi då oss själva och våra deltagare för dessa?

Svaret är enkelt. Det önskvärda utfallet är inte att abonnentmötet flyter på bra. Det är i våra uppdrag som detta är önskvärt. Vår ambition med abonnentmötena är att vi genom dem skall kunna lära oss hur vi skall göra och vad som kan gå fel.

Genom abonnentmötena vill vi förstå hur vi kan forma ett partnerskap som leder till möten i vilka vi

- samtalar om något vi själva är engagerade i att förstå oss på och få belyst.
- samtalar om något som de vi samtalar med är intresserade av att belysa genom samtalet och
- samtalar om något som vore värt att dokumentera som ett resultat av samtalet och som andra utanför vår krets skulle kunna se som ett värdefullt bidrag för att belysa just deras frågor.

När vi väl får till stånd ett partnerskap så vet vi förstås inte vad som kommer att visa sig genom samtalet – bara att det är värt att genomföra det.

Det ideala vore förstås att vi omedelbart och utan krusiduller skulle kunna fundera ut hur ett sådant partnerskap skulle kunna skapas. Vår erfarenhet visar emellertid att detta är omöjligt. Vi kan aldrig på egen hand lista ut detta eftersom det inte handlar om en teknik eller ett samtalssätt utan om ett innehåll.

Först genom mötet med andra människor kan vi med deras hjälp förstå hur det partnerskap vi önskar kan komma till stånd. Därför är det naturligt att abonnentmötena nästan alltid ”spårar ur”. Hade de hållit sig på spåret så hade vi inte behövt dem. Det är just för att de visar på svårigheterna som de är så viktiga.

Svårigheterna har svetsat oss samman med abonnentkretsen. Vi är glada att vi har de abonnenter vi har och att de står ut med ovissheten och dessa ständiga ”urspårningar”. Genom abonnemanget har vi fått många vänner och det är vår förhoppning att abonnemanget också hjälper våra vänner och abonnenter att formulera sina frågor och forma sina egna samtal.

Det är genom och inte i samtalet som frågan belyses

Vi brukar använda teatertermer när vi vill beskriva det utforskande arbete som sker genom samtal. Samtalen vi medverkar i kan ses som en pjäs som spelas på en scen. Vi är med i pjäsen men vi försöker också samtidigt distansera oss från den och förhålla oss till den som om vi vore åskådare.

Detta är poängen med det som kallas reflektion. Reflektionen gör det möjligt för oss att engagera oss i samtalet samtidigt som vi är medvetna om att vi samtalar. Vi tar löpande ställning till vad som händer. Man kan öva sig i detta.

- Ett sätt att öva sig är att ta på sig uppgiften att i efterhand redogöra för ett samtal
- Ett annat är att läsa och kommentera en redogörelse av ett samtal man själv medverkat i.
- Ett tredje är att bidra till ett samtal genom ett förberett inlägg och under samtalet uppmärksamma de andra deltagarnas reaktioner och reflektioner.
- Ett fjärde är att i sina inlägg referera till samtalet som sådant och därmed bidra till att det formas en röd tråd kring vilket de olika inläggen kan tvinnas.

Reflektion kan emellertid inte göras i tomme. Man kan inte bara ansluta sig till samtalet och hoppas kunna reflektera över det. Reflektionen kräver en viss rekvisita och en viss förberedelse. Med övning blir dessa självklara. Precis som en musiker kan man spela allt möjligt. När det gäller förberedelser brukar vi tala om *fond*, *plattform* och *bakgrund*.

Vad som sker på scenen – i samtalet – inramas och framhävs av den *fond* samtalet skall ses emot. Tanken är förstås direkt hämtad från gestaltterapi som talar om kommunikationens gestalt och bakgrund. Samtal blir meningsfulla för oss först när vi låter dem utspela sig mot en fond. Fonden ramar in och profilerar handlandet.

En egenskap hos fonden är att den måste vara stabil. Om den ständigt byter skepnad så kan vi inte skilja mellan vad som utspelar sig framför den och vad som förändras i den. För att förstå och utläsa något ur de samtal som förs måste vi därför lägga ner arbete på att skapa en stabil fond. Först för oss själva – men om vi skall bjuda in till ett samtal också för och med de andra som skall vara med. I denna rapport är ledarskapsfrågan vår fond. Hur visar sig tankar, resonemang, åsikter och ställningstaganden om det goda och önskvärda ledarskapet genom det samtal som förs?

Plattformen kan liknas vid scengolvet, dvs. den språkliga mark vi beträder och som måste hålla för samtalet. Denna språkliga grund har olika namn och beskrivs litet olika inom filosofin och handlingsteorin. Ett begrepp vi använder är *doxa* och ett annat är *topos*. *Doxa* är i vår version ”så som

man pratar” inom ett visst tankekollektiv. Doxa är den mer ytliga konsekvensen av samtalet, dvs. vad som faktiskt sägs (Rosengren 2002).

Doxan i ett tankekollektiv formar ett tanketvång. Bara sådant tal får mening och kan begripas som ligger inom ramen för kollektivets doxa. Rosengren talar exempelvis om tankestil. Det är bara stilenliga argument som kan utnyttjas i samtalet. Andra argument faller ur ramen. När detta tanketvång bryts kommer en doxa att förändras.

När vi använder begreppet topos så tar vi en annan utgångspunkt. Topos beskriver den djupare och underliggande grunden för samtalet. Topos nämns inte i samtalet utan visar sig genom samtalet. Topo- är samma förled som i topologi och brukar inom retoriken betecknas som platsen där man hämtar sina argument (Ramirez 1995).

När vi talar om att göra något synligt i samtalet, som från början är osynligt, så blir detta möjligt genom att välja en annan plats, topos, till vilken innehållet i samtalet knyts. Det är sådana växlingar som leder till att en tvångsmässig fixering vid en doxa kan brytas.

Plattformen för de samtal som vi ser framför oss genom denna rapport beskrivs i följande avsnitt i termer av skillnaden mellan agent och aktör och i skillnaden mellan en rättighetstopik och en ansvarstopik.

Bakgrunden skall slutligen inte förväxlas med fonden. Bakgrunden är hur vi uppfattar själva förspelet till de samtal som förs, dvs. hur vi med våra nuvarande kunskaper kan förstå att samtalen blir som de blir. Bakgrunden för samtal om ledarskapet presenteras i avsnitten om OU och transformationen till nätverkssamhället.

Att arbeta fram en bakgrund är ofta en lång process. Man kan likna detta arbete vid den research som görs av massmedia i samband med olika politiska händelser – exempelvis den som häromdagen redovisade bakgrunden till den nuvarande konflikten i Irak. En sådan research är viktig för att de som deltar skall kunna vara goda samtalsdeltagare. Utan en bra bakgrund får samtalet ingen riktning och det finns inget att ta ställning till.

Det ställs också andra krav på bakgrunden. Om denna uppfattas vinklad och/eller om det som sägs av de andra uppfattas vara färgat av grundläggande missförstånd så kommer det fortsatta samtalet att präglas av att man angriper vad man ser som förutfattade meningar och samtalsledarnas okunnighet om sakfrågor istället för att fokusera på det man egentligen vill samtala om.

Det ideala tillståndet är att vi i våra uppdrag förmår presentera bakgrunder som är invändningsfria i den meningen att samtalet kan starta med de olikheter och olika uppfattningar som faktiskt finns och inte störs av att vi gjort en dålig förberedelse.

Också här har vi stor nytta av våra abonnentmöten. I vår inledning av ett abonnentmöte "prövar" vi alltid ett bakgrundsresonemang. Det visar sig då vilka brister detta har och vad vi skulle behövt beakta bättre.

Agent eller aktör

Rubriken på en kursbroschyr ger oss ingången för att tala om plattformen för framtida samtal om ”Har vinsten ett pris”. I broschyren står det – ”Chefen måste kunna reglerna”. Kursen som man gör reklam för handlar om arbetsrätt men rubriken får stå som symbol för liknande krav på en mängd andra områden. Men vad sägs egentligen? För att urskilja vad uppmaningen i broschyren handlar om krävs en liten utredning.

Låt oss börja med att konstatera att när vi i fortsättningen använder ordet regel så menar vi inte bara regel i ordbokens betydelse. Vi menar allt som fastställs utifrån och uppifrån och som man anser sig behöva följa. Det kan röra sig om rutiner, normer, policies, direktiv etc. Sådana bestämmelser tillhör det som Sjöstrand (1999a) kallar sociala konstruktioner.

Sociala konstruktioner, som exempelvis regler, skiljer sig från naturlagar eller sådana lagbundenheter i vårt liv som vi ser som universella och oföränderliga – exempelvis att vi åldras – och som inte kan vara på annat sätt än de är. Regler kan bestämmas godtyckligt. Naturlagarna existerar så att säga oss förutan.

Om lydnad

Regler och regelsystem ställs upp utifrån uppfattningen att om vi inte kände till dem, och om vi inte av oss själva var villiga att följa dem, så skulle vi inte göra det. De regler som talas om i kursen i arbetsrätt kräver lydnad och lydnadsträning (Tillberg 2002).

I en del fall är oss reglerna så främmande att vi känner ett stort motstånd inför att följa dem. I andra fall, när lydnadsträningen har varit framgångsrik, följer vi reglerna utan att förstå att vi gör det eller varför vi gör det. De har blivit en del av vår vardag.

I kursbroschyren har man valt formuleringen ”Vad chefen måste kunna om reglerna”. Detta antyder en insikt om det faktum att regler inte alltid kommer att följas. Formuleringen är listig. Den ger intryck av att man har ett val som man egentligen inte har.

Att kräva att man känner till reglerna gör att man sätts i ett lydnadsdilemma. Man kan bli bestraffad om man inte känner till regeln. Känner man till den så måste man följa den annars kommer man att bli betraktad som avvikare och kan klandras eller bestraffas för detta. Hur man än gör måste man lyda.

När man i samtal använder argument kring regelföljande och lydnad så refererar man till en tankefigur som vi klassificerar som en ”heteronom samordningsprincip”. Denna utgår

från att människan i grunden är ofri och styrs av för henne själv främmande krafter, drifter, teorier etc. Man brukar inom psykologin ibland referera till "locus of control", dvs. varifrån en person uppfattar att det egna handlandet styrs. När man hävdar att man, i sin samverkan med andra, styrs av krafter som inte tillhör en själv utan ligger i ideologin, kollektivet eller i organisationen hävdar man en heteronom samordningstanke.

Begreppet heteronom finns inte i den svenska ordlistan utan är hämtat från Bauman (1999). Bauman använder begreppet för att beteckna en samhällsordning som bygger på att man ser det som oundvikligt att man måste inordna sig under något som är en själv främmande. Att det är främmande behöver inte betyda att det inte kan påverkas eller att man tycker att det är i sig självt "ont".

När William Wallace skrek "Freedom" var detta en protest mot den särskilda överhöghet – den engelska – han som skotte ville frigöra sig från. I tanken på den heteronoma samhällsordningen ligger således att man kan protestera mot, välja, ändra eller på annat sätt påverka samhällsordningen men att det alltid finns någon ordning som man måste inordna sig under och vara styrd av.

Förnedring, stegling och rådbråkning och till slut avrättning var enligt filmen den engelska överhetens åtgärder för att motverka en revolt mot just den ordning som man själv ville etablera. Alla heteronoma föreställningar leder till en sådan maktkamp.

Åtgärderna som överheten gjorde hade egentligen inget att göra med William Wallace som person. Enligt filmmakarna var William Wallace en hedervärd person som man kunde högakta och beundra. Wallace symboliserade en protest mot den specifika ordning som den engelska kungen var symbol för. Det var denna protest som måste fördömas, kränkas och betvingas.

Vi talar då förstås inte om verklighetens William Wallace. Poängen med denna berättelse är att den har samma karaktär som tusentals andra berättelser som vi refererar till och som ger förklaringar och mening till de heteronoma samordningsprinciperna. Sådana berättelser innehåller resonemang kring makt, bestraffning, lydnad, underordning och revolt etc. De handlar emellertid också om människans rättigheter.

Då människan till sin natur är en autonom och väljande aktör – även om hon helt eller delvis väljer att underkasta sig främmande regler – så kan hon inte utan vidare acceptera den heteronoma tankefiguren. Kontrapunkten mot denna tanke är rättighetstanken. Samtal som hämtar sina argument från heteronoma samordningsprinciper kommer därför alltid att samtidigt handla om vilka rättigheter som finns både för de som ”bestämmer” och de som tvingas underordna sig.

Det uppror som startade med William Wallace hade enligt filmen sin upprinnelse i att den engelske kungen hade givit det engelska frälset rätten till ”Prima Nocta”, det vill säga rätten att få ha det första samlaget med alla nya brudar från

”the commoners” (allmänheten) på deras bröllopsdag. Denna rättighet som frälset beviljade sig skall ses i motsättning till brudgummens rätt att ha första natten tillsammans med sin brud. Rättigheter riktar sig således både uppåt och nedåt. Rättigheter är således alltid något som också definierar vad man måste underordna sig.

Om människors praktiker

Vid sidan av regler som fastställs uppifrån och utifrån finns det andra sociala mönster som människor låter sig styras av och som fungerar som ett tvång. Tillberg (2002) refererar till dem som konstituerade regler. Goldkuhl (1999) ser dem mer i en organisatorisk kontext och kallar dem för praktiker.

Praktiker konstitueras i det mänskliga samspelet. De växer fram. De blir till. De är som de är därför att de blir som de blir. De kan inte, som är fallet med regler, utan vidare förändras genom yttre beslut eftersom de bygger på en förvärvad kunskap, på vanor och på tradition. Ett vanligt talesätt är att de ”sitter i väggarna”. En bättre beskrivning är att de sitter i språket.

En praktik är inte något som görs vid något enstaka tillfälle. Den har alltid en historisk relation till andra liknande aktiviteter. Handlingstyper återanvänds över tiden och samma handlingstyper och tillhörande resonemang utförs oberoende av person. Typer av handlingar upprepas.

En praktik innebär således att liknande handlingar utförs återkommande och att man lärt sig av vad man själv och andra gjort. Så småningom avslutas lärandet och den praktik som uppstår institutionaliseras. I och med detta förloras kopplingen till varför man gör som man gör och varför det blivit som det blivit.

Varje verksamhet har sin doxa och sina praktiker. De är och görs gemensamma för de aktörer som finns i verksamheten. När vi som utomstående personer påstår att företagsledningar och beslutsfattare är fångade i en viss typ av ekonomiska överväganden och kalkyler så är detta detsamma som att vi säger att de utför en viss typ av praktik som är av en social karaktär och som de är inövade och intränade i. Handlandet samordnas av heteronoma principer som i detta fall inte är beslutade utifrån och utifrån utan som har växt fram inifrån.

Om det "omedvetna" handlandet

När vi som utomstående intressenter ser på ett handlande som förefaller vara ett regelföljande eller en praktik och som utförs stereotyp och rutinmässigt uppfattar vi detta som omedvetet. Detta sätter oss i ett dilemma. Vi vet att de som handlar innerst inne är autonoma och självständigt tänkande aktörer. Vi uppfattar emellertid att de, genom att anammar en viss praktik, "gjort sig lika". För en utomstående observatör verkar de ha övergett sin autonomi och därmed också sitt omdöme.

Detta är kärnan i den kritik som riktas mot aktörerna i de ”affärer” som massmedia spelat upp. Deras brott är inte att de gjort ”fel” utan att de visat brist på medvetenhet och omdöme. Omdöme kan man således bara visa om man inte ser sig som nödsakad att inordna sig under heteronoma samordningsprinciper. För att man skall kunna tala om omdöme så måste ”locus of control” förläggas i människan själv. Detta leder oss in i ett annat av Goldkuhls resonemang.

Om det komponerade handlandet

Dagens datateknologi har gjort det möjligt för maskiner att utföra människoliknande handlingar. Om man bara ser till utförande av en praktik så är det i det närmaste omöjligt att skilja en schackspelande maskin från en schackspelande människa. Det finns i dag interaktiva program där man får intrycket att man samtalar med och får hjälp av en människa trots att man egentligen samspekar med en maskin.

Även om maskiner således kan vara människolika så konstaterar Goldkuhl att man trots allt måste skilja mellan människor som handlar och maskiner som handlar. Goldkuhl preciserar skillnaden genom att säga att maskiner inte handlar – de är utförare av handlingar som andra programmerat dem för och/eller initierar dem att utföra. Att utveckla ett datasystem är således enligt Goldkuhl att komponera handlingar som sedan utförs i och genom datasystemet.

Ett datasystem kan inte göras ansvarigt för de handlingar det utför. Ansvaret åvilar de personer som har komponerat datasystemet och de som utnyttjar det för operativt handlande. Man kan således inte ställa datasystemet till svars för de negativa konsekvenser som kan vållas av de handlingar det utför.

Detta resonemang underlättar enligt Goldkuhl förståelsen för skillnaden mellan ett organiserat handlande som styrs utifrån, och som därför kan inordnas under heteronoma principer, och ett handlande som bygger på autonomi – dvs. formas ur människan själv och dennes egna ställningstaganden och bedömningar. Jämför resonemangen om självsynkronisering, självstyrning och självorganisation.

Om agenter

Goldkuhl skiljer mellan agent och aktör. Bägge handlar men utifrån olika utgångspunkter. Ett datasystem utför vad en människa beordrat det att utföra. I en verksamhet är det emellertid regler och praktiker som gör att organisationen utför vad den är komponerad att utföra. Organisationen handlande kan emellertid inte liknas vid ett datasystems handlande. Organisationer handlar, till skillnad från ett datasystem, genom och med hjälp av sina medlemmar.

Organisationer kan, till skillnad från datasystem och maskiner, ställas till svars för sina handlingar. Detta beror på att

organisationen formas genom de regler och praktiker som existerar inom den. Det är dessa som konfigurerar och styr enskilda personernas handlingsalternativ. I organisationer existerar också en gemensam doxa och därmed ett tanke-tvång som förhindrar att man kan bryta sig ut utan att uppfattas som avvikare och främling.

De regler och praktiker som existerar i en verksamhet kan därför sägas vara ett uttryck för organisationens "väsen". De konsekvenser som uppstår genom att dessa regler och praktiker följs och vidmakthålles måste man tillskriva organisationen – inte i första hand någon av dess medlemmar.

Genom att en organisation har ett eget "väsen" kan den också tilldelas goda och dåliga egenskaper. Organisationer kan ses som destruktiva – i meningen att de genom sitt sätt att fungera skadar de människor som finns i dem och medför lidande för de som kommer i kontakt med dem. Det är därför möjligt att argumentera för att det är önskvärt att vissa organisationer upplöses och att vissa organisatoriska former förhindras medan andra befrämjas och upprätthållas.

Om aktörer

Organisationer kan enligt Goldkuhl inte ses som aktörer. När Goldkuhl skiljer mellan aktör och agent utgår han från ett aktörsteoretiskt perspektiv (Arbnor och Bjerke 1994). Inom denna vetenskapstradition ses människan som

en meningsskapande, medveten, kunskapsbildande, intentionell, handlande, ansvarig och social varelse.

Vi tar för vår del ytterligare ett steg inom denna tradition. Vi menar att man i analyser och resonemang om handlingar och deras konsekvenser måste se det som ett faktum att människan är en meningsskapande, medveten osv. varelse.

Det är möjligt att vi i framtiden tvingas revidera denna "sanning" men det är den bästa sanning vi just nu har tillgänglig. Genom att fastställa aktörsperspektivet som ett faktum så begränsas vår användning av begreppet aktör till just människor. En organisation kan därför inte vara aktör.

Fastställer man människans autonoma natur så följer därav att man också måste se människors handlande som flerkomplexionellt. När vi talar om och observerar människors handlande – vare sig vi refererar till egna eller andras handlingar – tvingas vi se mänskligt handlande som ett samtidigt uttryck för flera olika dimensioner av den mänskliga naturen som alla är relevanta.

Människor kan exempelvis agera som om de vore datamaskiner. Vi får emellertid inte låta oss förledas att tro att de är det. De kan agera som om de vore styrda av yttre krafter och inordnade i främmande system men inte heller här får vi förledas att tro att de "är" sådana eftersom vi vet att mänskliga handlingar *också* måste uppfattas som ett uttryck för människans inneboende autonomi och hennes förmåga att välja. Det går inte att bestämma en enda dimension som sann.

Hur blir det då med aktörsbegreppet? När vi använder benämningen aktör förutsätter detta att vi tar utgångspunkt i att den vi kallar aktör är fri att välja. Ramirez (2001) konstaterar att denna frihet också innebär ett tvång. Nämligen tvånget att välja och stå till svars för sina val.

Om att upptäcka sin autonomi

Problemet med det tanketvång som finns i en doxa och som kan dominera en diskurs är att det koloniserar tänkandet. Man förlorar känslan av att det samtal man deltar i och att det man tänker är något som tillhör en själv. Att man på detta sätt tappar sitt "själv" innebär inte att andra som deltar i samtalet eller observerar handlandet behöver placera locus of control någon annanstans än i personen själv.

Från en utomståendes perspektiv sett kan således alla personer uppfattas fria att välja att handla i organisationens namn, följa dess regler och praktiker eller att inte göra det. Även om de själva påstår att de är tvungna att handla som de gör så kan vi som utifrån betraktar handlingen säga oss att de visserligen är fria att välja men att de i sitt väljande sett sig tvungna att välja som man gör. Poängen med denna formulering är att den innefattar det faktum att varje person är tvungen att *inför sig själv* stå till svars för sina val.

När man motiverar sitt handlande med att man handlar i organisationens namn menar Goldkuhl att man därmed i omvärldens ögon låtit sig vara en *agent* för organisationen.

Så tillbaka till den kritik som riktas mot ledares fixering vid det ekonomiska argumentet och/eller deras påstådda girighet och bristande omdöme. Vad som kritiseras verkar inte vara att de gör ”fel” utan att de gömmer sig bakom sin roll och sina praktiker – sitt agentskap. I skydd av detta agentskap ser de sig inte som personligt ansvariga för sina val – vilket de egentligen är.

Ser man sig som aktör så kan man således inte skydda sig med att man bara gjort vad reglerna kräver eller vad många andra gör. Man kan inte falla tillbaka på att det man gjort bara varit för organisationens bästa om de val man gjort samtidigt kommer att uppfattas som omdömeslöst och omoraliskt i ett annat sammanhang.

Som ledare är det därför viktigt att förstå att omvärlden numera ser på det man gör inte bara utifrån agentskapet utan också utifrån aktörskapet. Som aktör ställs man inför uppgiften att argumentera för, motivera och förklara sina handlingar också utifrån sina personliga ställningstaganden.

Att kräva omdöme och ansvar

Det samhälleliga samtalet hämtar enligt Ramirez (2001) ofta sina argument från två olika topoi, rättighetstopiken och ansvarstopiken. På senare tid har ansvarstopiken fått ett allt större fäste i samtalen. Det är också de nya resonemangen utifrån en ansvarstopik som tvingar fram bättre samtal kring frågan ”Har vinsten ett pris?” Vi skall därför försöka beskriva denna topik litet närmare.

Vi väljer trafiken som exempel. De resonemang som förs om trafiksäkerhet och trafikerande illustrerar enligt vår mening på ett bra sätt skillnaden mellan rättigheter (heteronoma samordningsprinciper) och ansvar (autonoma samordningsprinciper). Trafiken är också ett bra exempel eftersom det är något vi alla känner till och kan ta ställning till.

Självklart måste trafikanter följa regler. Självklart krävs det övervakning och straff för de som bryter mot reglerna. Trafiksystem och normer, såväl som övervakning och straff, är viktiga ingredienser för att undvika olyckor och kaos. Det handlar om att lyda, anpassa sig och inordna sig.

Kostnaderna för att lita till åtgärder av lagstiftnings- och övervakningskaraktär och att öka trafiksäkerheten genom tekniska förändringar av vägar och bilar blir emellertid

numera alltmer orimliga allteftersom trafiken blir alltmer komplex, intensiv och tekniskt avancerad.

Sunda förnuftet säger att kostnader för övervakning och tekniska lösningar borde kunna växlas mot ett större trafikantansvar. Det förefaller vara rimligt att tro att en lösning där var och en genom sitt agerande bidrar till ett gott trafikerande har samma värde för trafiksäkerheten som att man fyller vägarna med poliser och övervakningskameror. Så resonerar i varje fall politikerna i trafikutskottet.

Regelföljande kan inte i sig skapa en säkrare trafik. Erfarenheter från våra trafikskolor visar att ett sådant krav på regelsystem är orimligt. Regelsystem måste vara flexibla och mångtydiga om de skall täcka dagens komplexa och intensiva trafiksituation. För att bidra till ett gott trafikerande måste man också vara beredd att då och då bryta mot en regel. Som medtrafikant får man heller inte förutsätta att alla andra trafikanter – de kan ju komma från andra länder – inordnar sig under just det regelsystem vi har i Sverige.

Som trafikant måste jag räkna med att det kan uppkomma en mängd situationer där jag måste göra egna val och ibland välgrundade avsteg från reglerna. För att det skall anses att man tagit sitt ansvar för trafiken är det därför inte avgörande att man kan hänvisa att man har följt förordningar och regler. Man måste visa omdöme, hänsyn och aktsamhet. I trafikungörelsen har därför införts den så kallade grundbestämelsen, Man skall enligt denna visa att man är beredd att ”ställa upp på” det samarbete som trafiken kräver.

Körkortet är således en förtroendehandling. Körkortet symboliserar omvärldens tillit till att man som trafikant kommer att följa grundbestämmelsen. Detta resonemang är förankrat i det som Ramirez(2001) kallar ansvarstopik. Bestämmelsen förutsätter att man är beredd att anamma ett åtagande av samma karaktär som det som Lineborn talade om när det gäller det fria samtalet och som vi har beskrivit som den viktiga samordningsprincipen nätverkssamhället.

Att körkortet är en förtroendehandling innebär att man kan bli fråntaget körkortet om man inte anses vilja, eller kunna, följa grundbestämmelsen, dvs. samarbeta i trafiken. Man kan inte, när man ställs till svars för hur man kört, längre luta sig mot en rättighetstopik. Man kan inte hävda att man har rätt till körkort.

I stället måste man visa att man på ett förnuftigt och relevant sätt *kan resonera om trafiken*. Inte främst för att försvara sig utan för att visa att man har förmåga att vara en fullvärdig deltagare i trafikantgemenskapen, förstå vad som sägs och ta hänsyn till det i sitt körande. Man måste således visa att man kan genomföra ett resonemang som hämtar sina argument från en ansvarstopik. Först då är det tydligt att man tar ansvar för sitt körande och har utvecklat ett omdöme som gör körandet trafiksäkert.

I Vägverkets nya kursplan förutsätts att de blivande körkortshavarna också examineras i detta avseende. Denna ansvarsaspekt på körkortet är emellertid ännu inte så känd och har inte fått fullt genomslag hos allmänheten.

Likheten med massmedias krav på att ledare skall kunna förklara sig och sina beslut, och inte gömma sig bakom regler och praktiker, är slående.

De resonemang vi här hänvisat till inom trafikens område, och som stödjer sig på en ansvarstopik, visar sig inom allt flera områden. När denna ansvarstopik får genomslag kommer det att förväntas av individen att denne som den autonoma aktören skall kunna stå till svars för att det egna agerandet inte vållar skada och att man vinnlagt sig om att uppfylla samhällets krav.

Man är därvid inte längre skyddad av att som förr hävda att man bara följt reglerna – allra minst om man tillhör det privilegierade ledarskiktet. Man måste visa sig värdig andras förtroende.

Dagens ”affärer” visar att detta förtroende lätt kan tas ifrån mig om jag i andras ögon agerar samhälleligt olämpligt. Vad vi i denna rapport protesterar mot är inte detta utan att de omdömen genom vilka förtroendet ifrågasätts i dag är helt godtyckliga och förvirrande. Skallgången är utan kontroll. Därför menar vi att fördjupande samtal om det goda ledarskapet är så viktiga både för ledarna själva och oss andra.

Litteraturreferenser

- Alvesson M. och Deetz S. (2000): Kritisk samhällsvetenskaplig metod. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket (2001): Systematiskt arbetsmiljöarbete. AFS 2001:1. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2002 a): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2002 b): Från frustration till total utmattning. Om brister, risker och krav i det moderna arbetslivet. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbner I. och Bjerke B (1994): Företagsekonomisk metodlära. Lund: Studentlitteratur.
- Bauman Z. (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla.: Daidalos.
- Berggren C, Brulin G, Gustafsson L (1998): Från Italien till Gnosjö. Om det sociala kapitalets betydelse för livskraftiga industriella regioner. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Blake R, Mouton J (1964): The managerial grid. Houston: Gulf Publishing Company.
- Bradford L.P. (1974): National Training Laboratories - Its History 1947 - 1970. Bethel: NTL Institute for Applied Behavioural Science.

- Brolin G (2002): Faktor X. Arbete och kapital i en lokal värld. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Burns T, Stalker G M (1966): The management of innovations. London: Tavistock Publications.
- Carlsson L (1993): Samhällets oregellighet. Organisering och policyproduktion i näringspolitiken. Stockholm/Stehag: Symposium Graduale.
- Försvarsmakten (2002): Militärstrategisk doktrin. Stockholm: Försvarsmakten.
- Hart H (1999): Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I Nilsson T (red): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hane M. och Wennberg B-Å. (2002): Samtal med arbetsterapeuter - om arbetsmiljöns brister, risker och glädjeämnen. Stockholm: FSA.
- Goldkuhl G. (1998): Handlingars vad, vem och var. Linköping: Linköpings Universitet - Forskningsgruppen VITS och CMTO.
- Lagercrantz D (2001): Ett svenskt geni. Berättelsen om Håkan Lans och kriget han startade. Stockholm: Bokförlaget DN.
- Lineborn V (2002): Den röda tråden. I Tillberg P (red): Spelplats. 1/2002. Yrkeskunnandets praktik och IT. Stockholm: Försvarshögskolan, KTH, Föreningen Dialoger.
- Lundh M. (2001): Tillit och mänsklig utveckling. I Aronsson G. och Karlsson J. Ch. (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.
- Norrman R (1975): Skapande företagsledning. Lund:Aldus
- ..

- Putnam R (1993): Den fungerande demokratin. Medborgarandans rötter i Italien. Stockholm: SNS Förlag.
- Ramirez J.L. (1995): Skapande mening. Avhandling 13:2
Stockholm: Nordplan
- Ramirez J.L. (2001): Den omhuldade friheten, vad är det? I Socialstyrelsen: Utan fast punkt. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Riksförsäkringsverket (2003): Psykosocial arbetsmiljö & långvarig sjukskrivning. Stockholm: Riksförsäkringsverket.
- Rosengren M. (2002): Doxologi. Skive, Danmark: Rhetor förlag.
- Sjöstrand S-E. och Tyrstrup M. (1999a): Osynlig företagsledning.
Lund: Studentlitteratur.
- Sjöstrand S-E. (1999b): Om ledarskap i näringslivet. I SOU 1999:69.
Stockholm: Statens Offentliga Utredningar.
- Sørhaug T. (1996): Om ledelse - Makt og tillit i moderne organisering.
Oslo: Universitetsforlaget.
- Tillberg P. (2002): Kriterier på vad som utmärker en trovärdig ledarskapsutbildning - en undersökning om regler och lärande i Försvarsmakten. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Wennberg B-Å. och Hane M. (1999): Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser. Abonnemangsrapport 75. Göteborg: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å. (1982): Friständighet. Kungsbacka: Samarbetsdynamik AB.

