

Lennart Carlssons svenska översättning av

**Win-lose and Win-win Interactions
and
Organisational Responses to Scarcity**

Galvin Whitaker

Material för arbetsseminariet i Stockholm 13.1.1998

**Om konsten att i åtstramningstider
befrämja mänsklig utveckling och motverka organisatorisk anorexi**

samt

Abonnentmötet i Norrköping 14.11.1998

Hur kan vi känna igen goda överenskommelser

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Förord av Bengt-Åke Wennberg | 3 |
| Inledning | 7 |
| I. Standardreaktioner på resursknapphet | 11 |
| Beslutsfattande | 11 |
| Information | 12 |
| Ansvar | 13 |
| Uppgifter | 14 |
| Kopplingen till pengar | 14 |
| ”Nytt” managementtänkande | 14 |
| II. Alternativa reaktioner på resursknapphet | 15 |
| Exempel 1: Reaktion inom en organisation Bofors | 15 |
| Beslutsfattande | 16 |
| Information | 16 |
| Ansvar | 16 |
| Uppgifter | 17 |
| Exempel 2: En svarsreaktion som berör flera organisationer - sambruk | 18 |
| Beslutsfattande | 19 |
| Information | 19 |
| Ansvar | 19 |
| Uppgifter | 20 |
| Exempel 3: En svarsreaktion på genomgripande organisatorisk förändring; organisering och ledning av gruppboende i liten skala för utsatta personer | 20 |
| Beslutsfattande | 21 |
| Information | 21 |
| Ansvar | 22 |
| Uppgifter | 22 |

| | |
|---|----|
| III. Standardreaktioner och alternativa reaktioner från olika synpunkter | 23 |
| Standardreaktionen som den betraktas av sina anhängare | 23 |
| Standardmodellen i ett historiskt sammanhang | 23 |
| Standardreaktionen som den betraktas av lägre chefer och anställda | 25 |
| Standardreaktionen som den betraktas av dem som har erfarenhet av båda alternativen | 26 |
| Alternativen så som de betraktas av högre chefer, konsulter och andra | 27 |
| Behovet av ett språkbruk och en samlad teori för att beskriva alternativen till standardreaktionen | 29 |
| IV. Referensramar med vilka vi kan betrakta både standard- och alternativa handlingsmönster som inte härletts från något av dem | 31 |
| 1. Spelteori | 31 |
| Något om vinna-förlora och vinna-vinna-transaktioner | 31 |
| Nollsummespel | 32 |
| Positiv summa, eller vinna-vinna | 31 |
| Växelverkan utanför renodlade spelsituationer | 33 |
| 2. Synergi och icke-synergi i kulturer och samhällen | 34 |
| 3. Krig | 35 |
| Krig betraktat utifrån dess resultat | 36 |
| Krig och icke-krig | 36 |
| V. Förslag till tolkningar från de referensramar som valts | 39 |
| Från spel och icke-spel: Vinna och förlora | 39 |
| Från överväganden om vinna-vinna och vinna-förlora-kulturer | 39 |
| Från överväganden om krig | 41 |
| Ytterligare konsekvenser av vinna-förlora-transaktioner | 41 |
| Summering: standardmodellen och alternativen | 43 |

Förord av Bengt-Åke Wennberg

Galvin Whitakers skrift "Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity" gavs ut av Samarbetsdynamik som abonnemangsrapport 50 i augusti 1995. När Galvin Whitaker skrev sin text så hade man i Sverige ännu inte uppmärksammat de stora negativa konsekvenser för hälsa och effektivitet som de olika besparingsåtgärder, organisationsförändringar och åtgärdspaket genererar och som nu delvis kartlagts av Yrkesinspektionen. Den nya arbetslivsdelegationen har i dagarna tagit fasta på dessa förhållanden och satsar på att motverka vad man definierar som organisatorisk anorexi.

Det har emellertid länge funnits en utbredd uppfattning att varje situation som innebär besparingar och ett krav på att utnyttja befintliga resurser bättre också med nödvändighet måste leda till ökad stress, försämrad kvalitet, negativa konsekvenser för många som riskerar att få gå och en oro och osäkerhet som kraftigt försämrar arbetsmiljön. Många ledande befattningshavare och andra som initierat förändringarna har därvid kunnat trösta sig med att dessa effekter är oundvikliga i det rådande ekonomiska läget.

Detta senare påstående är också sant om man utgår från vad Galvin kallar "mainstream-management", dvs det sätt att angripa resursknapphet som var användbart i industrisamhället men som enligt Yrkesinspektionens analys visar sig vara totalt missriktat i vårt allt mer komplexa samhälle. Trots att man och man emellan känt till detta och intuitivt förstått att många åtgärder snarare gör konsekvenserna av resursknappheten värre än löser problemen så återkommer dessa "mainstream-resonemang" ständigt i ny förklädnad. Vad som görs verkar således på ytan vara nytt, modernt och progressivt men är bara en fortsättning på det gamla.

I spåren av dessa olika åtgärder så uppstår det som arbetslivsdelegationen kallar anorektiska organisationer. En aspekt av anorexi, dvs självsvalt, är att man inte självständigt förmår ta sig ur den onda cirkel man hamnat i. Verksamheten vittrar långsamt sönder och det blir mycket svårt bygga upp den igen. Människorna, både i ledning och på golvet, springer liksom anorektikern allt fortare i ekorrhjulet. de blir allt mer stressade och lurar sig att tro att alla de åtgärder och förändringar man initierar, och som dränerar mer av de knappa resurserna, kommer att göra allt bättre när det egentligen blir tvärtom.

Dessa tillstånd är inte en naturlig följd av en minskad tillgång på resurser utan en självförvållad effekt. Det är fullt möjligt att anpassa sig till förhållanden där man inte kan använda lika mycket resurser som förr och trots detta rädda både arbetsmiljö, kvalitet och

viktiga värden genom en ökad produktivitet, bättre prioriteringar, sparsamhet, omtanke om människorna och större insikt om vad man håller på med. Det finns och har prövats en hel mängd kreativa lösningar för hur man kan klara en sådan förändring som kraftigt skiljer sig från det "mainstream-tänkande" som nu tillämpas.

Galvin visar i sin skrift varför sådana nya, bra och "kreativa" lösningar inte vinner förståelse hos de "rätttrogna" utan av dem snarast uppfattas som riskfyllda villfarelser av "flummiga humanister". Skälet till detta är att de rätttrogna utgår från referenssystem i vilka "mainstream" är det normala. Därmed blir allt annat per definition onormalt.

För gemene man är det emellertid i dag lätt att observera hur dåligt "mainstream" fungerar. Var och en kan konstatera att en mängd andra alternativ än de som faktiskt tillämpas skulle kunna vara mångdubbelt effektivare och hälsosammare utan att de egentligen kräver mer resurser. Klyftan mellan ledning och medarbetare blir därför allt större. Det verkar korkat att satsa huvuddelen av befintliga resurser på projekt som inte leder dit man vill och avstå att satsa på sådant som visat sig fruktbart i den nya situation vi gemensamt befinner oss i.

Problemet är förstås att det är svårt att veta vad som är vad. Man kan naturligtvis inte genomföra alla tänkbara hugskott. Vad skall vi ta för ny utgångspunkt? Vilka konkreta erfarenheter och praktiska samverkansformer är värda att referera till? Hur skall effekterna tolkas och vad är egentligen organisatorisk anorexi? Galvin visar på en väg att gå. Han konstaterar tex att "mainstream" av många uppfattas som närmast en naturlag och ett faktum. Detta är en missuppfattning. De resonemang man för inom denna riktning är tolkningar som bygger på vissa antaganden. I många fall gäller inte dessa antaganden längre. I andra fall har de visat sig opraktiska och irrelevanta och flera av dem kan kraftigt ifrågasättas.

Vill man ta sig ur kriticirkeln måste man därför pröva andra tolkningsmallar som tar andra utgångspunkter. Samma slutsats framgår också av de nyutkomna böckerna "Organisations-teorier på svenska"¹ och "Ledning och förståelse".² Galvin presenterar i sin bok tolkningsalternativ som utgår från vad som visat sig vara önskvärd och framgångsrik praxis och som är förankrade i hans halvsekelånga erfarenhet inom området. Skriften är emellertid några år gammal.

Vi vill gärna ge ut en svensk bearbetning och uppdatering av Galvins resonemang och tänkande. Vi vill därför koppla Galvins skrift till nya rön och de fördjupade resonemang som nu finns i Sverige. Därför arrangerar vi ett arbetsseminarium kring en översättning av Galvins text som gjorts av Lennart Carlsson.

¹ Czarniawska B(ed) (1998): Organisationsteori på svenska. Stockholm. Liber Ekonomi.

² Sandberg J och Targama A (1998): Ledning och förståelse - Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund. Studentlitteratur

Den skrift som här presenteras är således inte en "färdig" produkt utan ett arbetsmaterial inför detta seminarium.

Det är Lennart Carlsson som gjort denna översättning. Vi har länge samarbetat med honom i hans egenskap av chef för Strategia, ett internt konsultföretag för Norrköpings kommun. Lennart fattade genast intresse för de frågor Galvin utvecklade i skriften och vi har sedan dess gemensamt bearbetat dem både inom ramen för vårt samarbete med Stategia men också i personliga samtal och möten mellan Lennart, oss och Galvin Whitaker. Vi är mycket tacksamma för hans stora bidrag till att detta material kommit fram så att seminariet kan hållas. Lennart är jurist och har haft ledande befattningar inom kommunal verksamhet. Han är väl insatt i de teorier och andra managementfrågor skriften refererar till vilket naturligtvis underlättar vårt gemensamma arbete.

Översättningar av denna karaktär ställer emellertid många frågor - både när det gäller ordval och referenser. Vad är det korrekta ordbruket? Vilka företeelser och resonemang är i dag relevant att referera till som en svensk läsare känner till men som inte var känt när Galvin skrev sin text? En tillkommande svårighet är att den engelska originaltexten dessutom är utformad för en internationell läsekrets av forskare?

Vi har därför kommit överens med Lennart och Galvin om att inte nu bearbeta, ändra eller modernisera texten utan låta detta arbete anstå till efter vårt arbetsseminarium. Lennart har därvid valt att försöka översätta texten så ordagrant som möjligt. Han anger istället skälen till sina ordval mm i fotnoter så att läsaren förhoppningsvis kan följa Galvins resonemang. Den ursprungliga texten innehåller dessutom Galvins egna fotnoter och referenser. Dessa har vi utelämnat ur denna arbetsversion. Den intresserade hänvisas till den engelska texten i vår abonnemangsrapport 50.

Arbetsseminariet - "Om konsten att i åtstramningstider befrämja mänsklig utveckling och motverka organisatorisk anorexi" - hålls den 13.11.1998 i Stockholm. Denna text ligger också till grund för vårt abonnentmöte om konstruktiva överenskommelser i Norrköping den 14.11.1998.

Vi hoppas naturligtvis att den kan läsas med behållning även av dem som inte tänker delta i dessa aktiviteter.

Ölsdalen den 18 oktober 1998

Bengt-Åke Wennberg

Inledning

Denna skrift tillkom efter förf:s möte med några unika nya arbetssätt i Sverige som syftade till att man trots minskad tillgång på resurser skulle kunna bevara en god arbetsmiljö, öka produktiviteten och bibehålla kvalitén i produktionen. Dessa unika arbetssätt stod i skarp kontrast till de traditionella och mer vanligt förekommande organisatoriska reaktioner på åtstramning och besparingskrav som man finner i liknande situationer. I detta avseende handlar rapporten om nya och bättre sätt att möta åtstramningskrav och en tilltagande resursknapphet³.

I det rådande konjunkturläget har förvisso många organisationer ställts inför att tvingas minska sina resurser drastiskt på kort tid. Emellertid har nödvändigheten att klara sig med minskade resurser alltid funnits. I detta avseende handlar därför skriften också om hur dessa annorlunda arbetssätt gjort det möjligt att öka produktiviteten med bibehållen kvalitet och god arbetsmiljö trots att man kan behöva göra neddragningar av personal.

All organiserad verksamhet går ut på att åstadkomma olika konsekvenser eller effekter i form av *output* av varor eller tjänster. Kravet på att uppnå de effekter man tänkt sig behandlas i termer av kvalité eller effektivitet. För att överleva måste organisationen också beakta hur den använder sina resurser i sin strävan att uppnå avsedda effekter, vilket brukar beskrivas i termer av produktivitet⁴.

Trycket på produktiviteten och effektiviteten kan ibland plötsligt och kraftigt förändras. Förändringen kan t ex yttra sig i en drastisk nedgång (eller uppgång) av efterfrågan på output, exempelvis beroende på marknadsförändringar eller en konjunkturedgång, eller beroende på

³ Whitaker använder genomgående beteckningen *scarcity*, som närmast kan översättas med *resursknapphet*. I Sverige beskriver vi dock vanligtvis dessa tillstånd med andra uttryck, t ex *ekonomisk kris*, *minskade ekonomiska ramar*, *åtstramning* etc, och påfallande ofta i rena bokföringstermer, t ex *finansiell kris* eller *budgetunderskott* osv, vilket väl är en återspeglning av ekonomernas starka ställning i företag och förvaltning; det är deras språkbruk som används när verkligheten skall beskrivas. (LC:s kommentar)

Vidare använder förf genomgående beteckningen *mainstream* för de gängse arbetssätt och modeller som används för att styra och leda både i goda och dåliga tider. Med "gängse" menas då de uppfattningar som är allmänt vedertagna och som ligger i linje med 'huvudströmningen'. Som en lämplig svensk motsvarighet använder jag beteckningen **standard** eller **traditionell** i de sammansättningar där *mainstream* förekommer i förf:s text. (LC:s kommentar)

⁴ Förf:s distinktion mellan *effectiveness* (effektivitet) och *efficiency* (produktivitet) överensstämmer med vedertagna begrepp i ekonomernas input-output-modell. (LC:s kommentar)

långsiktiga tekniska eller ekonomiska förändringar. Det kan bli nödvändigt att öka produktiviteten vid resursanvändningen för att bemöta konkurrensen med lägre priser, eller att bibehålla output vid minskad tillgång på resurser.

Sådana händelser - eller kombinationer därav - kan ge upphov till de situationer som här betecknas som "resursknapphet". Ekonomiska förändringar består vanligtvis av en ökning i det befintliga ekonomiska trycket. Det är samma sak med ledarskap och organisation. När en organisation⁵ upplever att den utsätts för ändrat tryck kommer den sannolikt att reagera⁶ med att förstärka och öka användningen av de organisations- och ledningsmetoder som den redan tillämpar. På samma sätt som effekten för dagen av sedan länge pågående ekonomiska processer betraktas som en *ny* kris trots att de pågått länge, betraktas därför ofta organisationernas svarsreaktioner, dvs att öka användningen av sedan länge etablerade metoder, som *nya* ledningsinitiativ för att hantera *nya* problem.

Denna skrift handlar således om metoder⁷ att organisera och styra som alltid funnits, men som - i likhet med trycket från resursknapphet - kan bli tydligare och synligare i tider av stark ekonomisk förändring.

Skriften börjar med en översikt över ledningens reaktioner när det uppstår ett ökat kostnads-tryck på organisationer. Den börjar med **Standardreaktioner på resursknapphet**, avdelning I, och fortsätter med **Alternativa reaktioner på resursknapphet**, avdelning II.

Med dessa reaktionsmönster för ögonen uppstår frågan hur vi kan resonera om dem. De slutsatser vi kommer fram till påverkas i hög grad av de antaganden och konceptuella modeller vi väljer att använda oss av när vi försöker förstå reaktionsmönstren. Därför borde vi tydligt och medvetet ta ställning till de antaganden och den idémässiga referensram vi utgår från, och inte avslentrian ta vissa antaganden för givna.

Denna fråga undersöks i avsnitt III, som har rubriken **Standardreaktioner och alternativa reaktioner från olika synpunkter**. I denna avdelning diskuteras svarsreaktioner på tryck, utifrån ett vedertaget synsätt på ledning och organisation. Därvid diskuteras såväl

⁵ Jag gissar att förf avser det *yttre* trycket på en organisation. Särskilt i organisationer med fallenhet för makt- och revirstrider kan det inre trycket vara precis lika påtagligt som det yttre. (LC:s kommentar)

⁶ Författaren använder ofta ordet "response" . som tex i denna mening "the organisation is likely to respond by reinforcing and increasing the use of organisational and managerial prcticies which it already employs". I översättningen har använts olika termer för detta som tex "reaktion", "svarsreaktion" och "reaktionsmönster" eller omskrivningar som tex att "organisationen reagerar". Man måste tolka detta som att det för en utomstående betraktare "ser ut som om" organisationen svarar mot "trycket" på ett bestämt och igenkännbart sätt. I verkligheten är det ju människor som väljer redan kända och godtagna strategier eller handlingsmönster i den situation i vilken de hamnar. (LC:s kommentar)

⁷ Författaren använder här uttrycket "ways of organising and managing". Mer korrekt vore således att säga "organisera och ledande" eller "arbetsätt för organiserande och ledande". För enkelhetens skull används emellertid här det svenska ordet "metoder". (LC:s kommentar)

standardreaktioner som alternativa svarsreaktioner utifrån det vedertagna synsättet på ledning och organisation. Emellertid ger detta ingen användbar information om de båda reaktions-sätten, eftersom det vedertagna synsättet tenderar att bekräfta standardreaktionerna och värdera alternativen som triviala eller t o m skadliga eller meningslösa avvikelser från standardmönstret.

När vi undersöker två olika modeller för ledning och organisering finns det således alltid en risk för förutfattade slutsatser, eftersom fördomsfulla antaganden om det ena eller andra sättet att leda och organisera omedvetet kan smyga sig in i resonemanget. Alltså behövs idéer och kriterier som inte hängs upp på något av de undersökta sätten. Därför har en referensram sammanställts av begrepp som inte hämtats från någon av de aktuella ledningsmetoderna.

Avdelning IV rubriceras **Referensramar med vilka vi kan betrakta både standard- och alternativa handlingsmönster, som inte härletts från något av dem.** De referensramar som nämns och diskuteras är spelteorin - som bidrar med idén om vinna-förlora- och vinna-vinna-resultat av transaktioner - komparativ socialantropologi och krigs- och strategilogik. De synpunkter som detta resulterat i presenteras i avdelning **V: Förslag till tolkningar från de referensramar som valts ut.**

I: Standardreaktioner på resursknapphet

Tillverkande organisationer⁸ upplever idag en resursbrist som är en omedelbar följd av en långsiktig och genomgripande nedgång i efterfrågan, och som minskar intäkterna för organisationerna. Den resursknapphet som serviceorganisationer upplever, särskilt inom den offentliga sektorn, beror på minskade anslag, samtidigt som efterfrågan på service inte går ner, utan snarare ökar.

Det typiska är, att organisationer reagerar på resursknapphet med förändringar som syftar till ökad produktivitet genom minskade kostnader för att tillhandahålla varor och tjänster, så att man kan förbli ekonomiskt livskraftig trots mindre med pengar, och så att man kan fortsätta att konkurrera på en krympande marknad (eller, i den offentliga sektorn, att fortsätta tillhandahålla tjänster). En omhuldad väg bland organisationer mot ökad produktivitet är att göra sig av med många av frontlinjens anställda.

En annan ofta förekommande svarsreaktion är en kraftig minskning av antalet mellanchefer. Detta behöver inte nödvändigtvis hänga samman med en nerdragning av organisationen som helhet. Denna svarsreaktion beskrivs ofta som att 'minska antalet nivåer' eller 'göra en platt organisation', eller helt enkelt som att 'vidta organisatoriska förändringar'. Sådana förändringar syftar till att få samma eller en större mängd arbete utfört av ett mindre antal människor. Åtgärderna innefattar vanligen

1. förändringar i beslutsprocedurerna
2. förändringar av flöde, lokalisering och bearbetning av information
3. nya sätt att fördela ansvar
4. omformulering av uppgifter

Dessa skall behandlas var för sig i det följande

Beslutsfattande

När mellanchefer tas bort övergår i regel inte deras beslutsbefogenheter till deras f d underlydande. Snarare läggs besluten, som mellancheferna tidigare hade ansvar för, i händerna på folk som anses ha en mer 'central' position. Sådana beslutsfattare är förvisso mer centrala i den bemärkelsen, att de sannolikt är stationerade vid organisationens regionala eller

⁸ Författaren använder här uttrycket "manufacturing and related organisations". Jag antar att han därmed menar den typ av verksamheter som dominerat och byggt upp det sk industrisamhället. Den resursknapphet som uppstår måste ses som en förändring i det totala efterfrågemönstret i förhållande till den totala kapacitet som finns och som byggs upp. Det är således de sammanlagda vinstmarginalerna som minskar och som ökar konkurrensen och medför sk strukturomvandlingar. (LC:s kommentar)

nationella huvudkontor, dvs vid organisationens 'centrum' snarare än vid dess lokala filialer. De befinner sig ej endast närmare 'centrum', utan även närmare toppen, i den meningen att de befinner sig högre upp i maktpyramiden och ledningshierarkin. De befinner sig vidare längre bort från den punkt där organisationens varor och tjänster möter användarna, dvs längre bort från 'frontlinjen', eller gränssnittet mellan organisationen och dem som använder dess varor och tjänster. De befinner sig också längre bort från gränssnittet mellan de anställda och deras arbete, och ännu längre bort från följderna av sina egna centralt fattade beslut, än de beslutsfattare som dessa centrala funktionärer har ersatt.

I England har t ex små lokala myndigheter och förvaltningar förlorat sin beslutsrätt, antingen genom att de frångått den rakt upp och ner, eller genom att gränser reviderats så att större enheter absorberat de mindre. Den gängse motiveringen till sådana åtgärder är att det är oekonomiskt att fatta beslut vid små enheter, eftersom många små enheter medför många beslutsfattare, medan det i större enheter behövs färre människor för att fatta samma beslut. 'Administrationen' kostar därmed mindre. En liknande maktförskjutning har skett genom att flytta beslut från valda lokala råd till centralt utsedda sk 'quangos'⁹.

Förändringar i beslutsstrukturen får effekter på hur informationen lokaliseras, rör sig och bearbetas i organisationen, och även på hur ansvarsområden och uppgifter definieras. Dessa faktorer skall diskuteras i tur och ordning.

Information

När en organisation reagerar på resursknapphet på det vanliga standardsättet, uppträder förändringar i informationens lokalisering och flöden. Detta följer av att beslutsfattandet förs till 'centrum' eller toppen. När beslutsbefogenheterna flyttas om på det sättet, kommer oundvikligen instruktioner om hur de centralt fattade besluten skall genomföras, att strömma från centrum eller toppen till periferin. Toppen behöver nu också metoder att försäkra sig om, att besluten genomförs på avsett sätt.

Centrum/toppen kommer därför att ha behov av redovisningar och rapporter, eller observationer från inspektörer, för att dokumentera huruvida folk i periferin rättar sig efter instruktionerna som utfärdas till dem. Om instruktionerna inte efterlevs är toppens beslut för att säkerställa minskade kostnader förgäves.

Förutom att skära ner kostnader behöver toppen kontrollera kvalitén, dvs effektiviteten. Det görs vanligen genom att exakt specificera vad kvalité innebär, och vilka procedurer och handlingsätt som leder fram till fastställd kvalitét. Efterlevnaden av specifikationerna kan sedan

⁹ Quangos är en förkortning av "Quasi-autonomous non-governmental organisations". (Förf:s kommentar)

garanteras i 'kvalitetssäkringsprogram' som förutsätter strikt åtlydnad enligt instruktionerna¹⁰, med detaljerad övervakning. Uppgiften att övervaka kan läggas på angränsande chefsnivåer, eller lösas med att tillskapa eller utöka en inspektionsavdelning, internt eller externt.

Alltså: det finns ett ökat flöde av information från toppen till periferin i form av instruktioner (eller 'riktlinjer'), och ett ökat informationsflöde från periferin till toppen i form av rapporter, av vilka bedömning av efterlevnanden kan ske. Det finns ett minskat flöde av annan slags information. Mindre specifik och mindre konkret information utfärdas till folk i periferin om syften och faktiska beslutskriterier. Bakgrunden till detta är, att de centrala beslutsfattarna anser sig behöva mer information eftersom de skall fatta fler beslut, medan folket i periferin anses behöva mindre information eftersom de skall fatta färre beslut. Den lokala variationen - dvs den mångskiftande karaktären hos ärenden och händelser som folk i periferin skall ta itu med - upphör inte.

Lokal variation skulle kunna hanteras med lokal valfrihet, men tendensen är att så inte sker. Lokal valfrihet skulle betyda att folk i periferin - som möter variationen - fick handlingsfrihet och befogenhet att fatta lokala beslut. Om så inte sker, och beslutsbefogenheterna hålls kvar i centrum, måste centrala beslut kompletteras med ytterligare regler och direktiv om hur besluten skall tillämpas i olika situationer. Handböcker med 'riktlinjer' eller instruktioner erfordras därför. Dessa handböcker tenderar att svälla och bli alltmer detaljerade.

Ansvar

'Ansvar' kan ha två innebörder: att ansvara för att utfärda direktiv och beslut; och att ansvara för sådant som går galet. Som svarsreaktion på resursknapphet kommer 'ansvar', i betydelsen befogenhet att fatta beslut, sannolikt att 'centraliseras'. De som befinner sig i eller nära toppen av organisationshierarkin, och som redan har makt, får nu mer makt. Motiveringen till denna omkastning är i regel, att besluten blir bättre av att anlita den stabsexpertis som är tillgänglig centralt, och att beslut bör fattas mot bakgrund av strategisk - och därmed central eller centraliserad - information, snarare än mot bakgrund av 'taktisk', eller lokal information.

'Ansvar' i betydelsen skuldbelastning, och skyldighet att ta emot straff, kommer sannolikt att föras till periferin, när avvikelser från erforderliga procedurer, krav o dyl konstateras. Påföljder kan utdömas om avvikelser upptäcks. Chefer på högre nivå påtar sig i ökad utsträckning rollen som övervakare och "vakthund".

¹⁰ Nuförtiden används benämningen 'riktlinjer' - en förskönande omskrivning som för många år sedan uttrycktes så här i *New Yorker*: 'Det här är bara ett förslag...men kom ihåg vem det är som föreslår...' Det är rimligt att anta, att eufemismen 'riktlinjer' antyder en motvilja att erkänna maktkoncentrationen och ersättandet av lokalt beslutsfattande och handlingsfrihet med regler och befallningar. När förf var en ung ingenjör var 'riktlinjer' detsamma som konstruktörens ungefärliga penndrag på en ritning för att hjälpa förf att bedöma de rätta proportionerna på det som skulle ritas. När förf var klar suddade han bort konstruktörens penndrag. Numera är riktlinjer detsamma som instruktioner från ovan som skall åtlydas. (Förf:s kommentar)

Uppgifter

Vid resursknapphet - eller över huvud taget när något oroväckande eller något störningsmoment inträffar - reagerar chefer i allmänhet med att kräva striktare uppgiftsbeskrivningar. När det t ex slagits larm i England om barnuppföstran, eller när det krävts minskad resursanvändning i undervisningen, har staten tydligt svarat med mer detaljerade och stringenta verksamhetsbeskrivningar för dem som gör jobbet. Nya lagar har utfärdats med centralt specificerade studieplaner och ny verksamhetspraxis. Beslutsutrymmet, eller den sfär inom vilken de berörda kan välja hur de skall lösa sina uppgifter, inskränks därmed.

Kopplingen till pengar

Sedan länge finns det bokföringsrutiner för att bedöma organisationsenheters ekonomiska överlevnadsförmåga, genom att mäta kostnaden för deras in- och utflöden av resurser.

Denna utveckling går nu vidare med att organisatoriskt och ekonomiskt separera enheter som tidigare var en del i en organisation. Dessa enheter kan endast nyttja varandra genom att köpa och sälja. Samma process att tydliggöra gränser kan iakttas inom organisationer. Det kan t ex vara förbjudet för någon annan att utnyttja resurser som tillförts en avdelning, om inte betalning sker.

"Nytt" managementtänkande

Ovanstående åtgärder betecknas ofta av deras anhängare som ett 'nytt managementtänkande'. Visserligen har de nyligen introducerats i organisationer där hittills andra sätt att styra och andra kriterier härskat. Att beteckna dem som 'nya' antyder emellertid att de är resultatet av innovativt tänkande, och ett brott med det förflutna. Huruvida så är fallet skall vi diskutera härnäst.

II: Alternativa reaktioner på resursknapphet

Andra styrreaktioner på resursknapphet är emellertid fullt möjliga. I denna avdelning skall vi undersöka några svarsreaktioner på resursknapphet och en reaktion på andra organisatoriska förändringar. Det första exemplet gäller åtgärder inom ett företag eller mellan företag. Det andra exemplet avser växelverkan¹¹ mellan organisationer eller mellan organisatoriska enheter. Det tredje gäller en kraftig storleksförändring i en organisation, från stora institutioner till små gruppboenden för utsatta människor som behöver hjälp i sitt dagliga liv.

Exempel 1: reaktion inom en organisation: Bofors AB¹²

Bofors är ett högteknologiskt tillverkande företag. Företaget befann sig under den slags press som vi generellt här valt att beteckna 'resursknapphet', dvs ett akut behov av att öka produktiviteten med bibehållen effektivitet. Det var nödvändigt att kunna framställa en produkt av hög teknisk komplexitet inom snäva vinstmarginaler, till höga materialkostnader och med strikt tillämpning av specifikationer för tillverkningsprecision. Lösningar som hade inneburit att produktiviteten prioriterades på bekostnad av effektiviteten avvisades från början.

Inom dessa ramar vidtog ett produktionsavsnitt inom Bofors organisatoriska förändringar som gick stick i stäv mot industrins sedan länge knänsatta principer, att koncentrera makten till centrum och öka regelverket. Planeringen utgick förutsättningslöst från den arbetsorganisation man önskade, och var inte bunden av tidigare beslut att överföra befogenheter från arbetsorganisationen till andra ställen i organisationen. Reaktionerna på resursknapphet blev därför snarare 'lokalt drivna' än toppstyrda/'centralt drivna'. Detta angreppssätt verkar grunda sig på en föreställning om styrning och arbetsorganisation som drastiskt avviker från gängse managementtänkande.

¹¹ Författaren använder här frasen "interaction between organisations...". Detta kan översättas med samspel, samverkan eller växelverkan. Då "interaction" är ett centralt ord i den engelska texten har det varit svårt att finna ett svenskt uttryck som man genomgående kan använda om man inte vill försvenska ordet och använda ordet "interaktion". Eftersom "inter - action" ordagrant översatt betyder just växelverkan så har jag oftast valt detta ord. (LC:s kommentar)

¹²Den avdelning som författaren refererar till är produktionen av roboten Bill i den sk Brickegårdsverkstaden. En minskad efterfrågan, ny produktionsteknik, sammanslagningar, neddragningar och utbyte av personal på ledande poster har därefter förändrat arbetssättet så att författarens beskrivning inte längre är aktuell. Arbetssättet och de framgångar man hade innan dessa nya påfrestningar har emellertid dokumenterats av Samarbetsdynamik AB i en rapport för Arbetslivsfonden. "Referensarbetsplats i Brickegårdsverkstaden", Bofors 1994 och bekräftar författarens observationer. (LC:s kommentar)

Beslutsfattande

Produktionsavsnittet valde att utgå från grundregeln, att beslut om arbetet skall tas av de människor som är direkt berörda, hellre än att låta andra fatta beslut för dem. Detta medförde en minskning av regler och instruktioner som annars utfärdas för folk i linjen, och det gav dem mer än nödvändig information för att utföra de tilldelade arbetsuppgifterna. Detta ställnings-tagande går därför tvärt emot standardreaktionen.

Information

Standardreaktionen går ut på att begränsa beslutsfattandet på lägre, lokal eller perifer nivå i organisationen - dvs hos människorna i linjen - och därvid avkräva dem mer information till toppen, i form av rapporter som visar överensstämmelse med direktiv etc. Linjen erhåller från toppen ett ökat flöde av instruktioner och regler, samtidigt som linjen får minimal information om strategiska planer och om kollegor och deras arbete.

Förändringarna på Bofors ökade däremot beslutsfattandet i periferin. Personer i periferin som förväntades således ta fler beslut om sitt eget arbete. Därför behöver de mer information om de kollegor vilkas arbete påverkar dem. Detta tillgodosågs i detta fall till stor del med arbetsrotation, som gav kunskap om arbetsuppgifter och kvalitetskrav hos dem som formellt är deras kollegor på andra enheter. Avsikten med rotationen, och resultatet, var att öka förståelsen för verksamheten i sin helhet och att därmed att möjliggöra en kvalitativt hög problemlösning där problemen uppstår, i stället för att rutinartat kräva sanktionering uppifrån.

Ansvar

I detta produktionsavsnitt hos Bofors tog därför personerna själva ansvar för att lösa problemen inom sina arbetsområden, och för kvalitén på det egna arbetet. Genom att rotera mellan olika jobb fick de erforderlig kännedom om varandras arbeten och om de tekniska förutsättningarna för kvalitet i produktionskedjans olika delar. Den gängse modellen att lösa problem som sammanhänger med kvalitetsansvar är att tydliggöra gränser mellan arbetsuppgifter och försvåra möjligheterna att överskrida gränserna. Därmed är det enklare att i efterhand konstatera vad som orsakat ett fel och vem som begått ett misstag.

En alternativ modell, som detta avsnitt inom Bofors istället anslöt sig till, var att uppmuntra människor att överskrida gränserna och att underlätta för dem att göra det. Detta hjälper de anställda att förebygga störningar och problem, i stället för att möta problemen efteråt och därefter undersöka vad som orsakat dem. Att uppmuntra människor att överskrida gränser, i stället för att de skall hålla sig inom gränserna, gör fördelningen av skuldbördan genast svårare, och också mindre nödvändig.

Förändringar av denna typ får givetvis återverkningar på arbetsledarnas ansvarsområden. Arbetsledarna kan inte göras ansvariga för något de inte kan påverka. Detta torde i hög grad minska arbetsledarens uppgift att vara den i mitten som ledningen håller ansvarig för andras handlingar. Arbetsledaren får i stället ansvar för andra frågor, såsom samordning, personalfrågor, informationsförsörjning och anpassning till utvecklingsbehov. Det skall noteras, att anställda hos Bofors nämner 'personalfrågor' som ett förstahandsansvar för arbetsledarna, och inte för stabsspecialister.

Kvalitetssäkring kan på motsvarande sätt ses som en del av information och ansvar. Genom att tillåta människorna att ta ansvar för kvalitén på sitt eget arbete, så att de och deras kollegor är sina egna kontrollanter, har företaget förlagt informationsprocessen för kvalitetskontroll rakt ut i verksamheten. Den anställde själv är upphovet, inte bara till misstag, utan också till kvalitet. Ansvar, i betydelsen att ledningen lägger skuldbörda på anställda, är sällan aktuellt, och överföringen av skuld från en anställd till en annan förekommer i försvinnande liten grad. Genom att åtgärdskedjan för kvalitetskontroll kortas av kan misstag rättas till 'on-line', eller i själva verket förbyggas *ex ante* i stället för att bestraffas *ex post*.

Som kontrast till ovanstående står standardmetoden för att bevaka kvalitén, dvs att tvångsvis föreskriva procedurer som speciellt utformats för att säkra kvalitén, att införa övervakning och rapportskyldighet betr efterlevnaden av föreskrivna förfaranden och med förstärkt övervakning försäkra sig om att produktionen sker på avsedd kvalitetsnivå. Denna senare procedur överensstämmer exakt med Frederick Winslow Taylors rekommendationer och sätt att resonera.

Taylor var förkunnaren av *scientific management* och samtida med Henry Ford. Alternativet - att till de anställda återlämna beslutsbefogenheter om deras arbete, och återlämna ansvaret för följderna genom att förse dem med verktyg att förutse, upptäcka och rätta till oönskade avvikelser - överensstämmer å andra sidan med nyare och mer holistiska uppfattningar om hur människor fungerar, vilket t ex utvecklats i arbeten av Robert White (om betydelsen för individer att uppleva sig ha kompetens och effektivitet) och Martin Seligman (om de negativa upplevelser som uppstår hos människor när deras handlingar och val frikopplas från följderna av handlingarna).

Uppgifter

I stället för att strikt definiera specialinriktade uppgifter till ett visst jobb, och därvid endast nyttja så mycket av en persons kompetens som följer av den definitionen, är inriktningen att människor bör lära sig andras arbete likaväl som sitt eget. På så sätt utökas deras kompetens långt utöver vad som strängt taget behövs för en viss arbetsuppgift. Arbetsområdet expanderar så att problemlösning "på golvet" blir en naturlig del av uppgifterna och av ansvaret hos dem som berörs direkt. Därmed kan de delta i planeringen av sitt eget arbete.

När eldsjälarna inom Bofors - som i likhet med Volvo och Saab har anseende som pionjärer på arbetsorganisation - på detta sätt tillämpar och lyckas med ett arbetssätt som detta, kan det inte betraktas som annat än seriöst. Sannolikt finns det många fler exempel, som inte får publicitet. Vid t ex Hardanger Bakkeri i Norge kan alla, inklusive direktören, många fler jobb än sitt eget, vilket får till följd större flexibilitet, minskad sårbarhet vid frånvaro, ökat intresse och engagemang hos de anställda, och ökad insikt hos ledningen för arbetsuppgifter på olika nivåer.

Exempel 2: en svarsreaktion som berör flera organisationer: sambruk¹³

En annan alternativ svarsreaktion som utvecklats i Sverige under senare år är 'sambruk'. Det är ett initiativ som tagits i den offentliga sektorn för arbete över organisationsgränser. Syftet är att förbättra resursutnyttjandet och öka servicekvaliteten.

Ibland skedde det gemensamma resursutnyttjandet direkt. När t ex två kommuner fann att deras brandförsvär knappast var tillräckliga för resp kommuns behov kunde man täcka båda kommunernas områden med samutnyttjande. Sambruk kan också innebära att kombinera en organisations, eller en persons, utnyttjade resurser med en annans ej tillgodosedda behov. Detta sker på lokal nivå genom frivilliga överenskommelser mellan dem som har direkt kontroll över resurserna och dem som har det direkta behovet. Att t ex forsla bort möbler upplevs som en vinst av dem som vill bli av med möblerna, och av dem som tar emot möblerna och använder dem i sin verksamhet. Vinstkriterierna är kostnadsreduktion resp höjd servicekvalité, dvs produktivitet och effektivitet.

Förbättrat resursutnyttjande och förbättrad servicekvalité - m a o ökad produktivitet och effektivitet - uppnås inte med att göra sig av med resurser, kompetens eller arbeten, utan genom bättre utnyttjande av det man har, vilket numera rekommenderas av ledande experter på strategiområdet. Det är praktiskt att föreställa sig, att sambruk består av två element: att dela information på ett utforskande sätt och att samarbeta om resursutnyttjande.

¹³ **Sambruk** är inte bara en allmän benämning på samutnyttjande utan var också ett projekt som på början av 90-talet drevs av dåvarande Statskontoret och syftade till att mer effektivt sambruka offentliga resurser och överskrida de gränser som fanns mellan tex kommuner, landsting, stat och försvarsmakt. Man tillsatte en projektledare i varje region för att arbeta med denna typ av effektivisering. Den inställning som författaren kallar "mainstream" skapade emellertid så stora svårigheter för många projektledare att det organisatoriska initiativet dog ut. På några ställen lyckades man emellertid mycket väl. Det är dessa erfarenheter författaren refererar till. Både resultat och framgångssätt finns väl dokumenterade. Projektet existerar således numera inte men arbetssättet och dess effekter finns kvar. (LC:s kommentar)

Beslutsfattande

Sambrukprincipen prioriterar lokala behov framför organisatoriska gränser. Detta kräver utbyte av information mellan de berörda. Det förstnämnda kravet specificerades uttryckligen i statskontorets direktiv för sambruksprojektet. Behovet av informationsutbyte blev sedan en viktig praktisk erfarenhet.

Beslut om att dela resurser måste fattas lokalt i såväl geografiskt som organisatoriskt hänseende. Det typiska är, att diskussioner och påföljande överenskommelser om samarbete vid ett samfällt resursutnyttjande engagerar människor från olika enheter, avdelningar och organisationer. Alla överenskommelser träffas direkt mellan dem som kontrollerar resurserna och dem som har behov av dem.

Eftersom samarbetet är frivilligt och bygger på överenskommelser behöver ingen central stab för beslutsfattande eller övervakning byggas upp. Befintliga organisationer förblir som de är, förutom att de väljer att samarbeta.

Information

Sambruk har således utvecklats från ett centralt projekt till en lokal aktivitet. Information delas av 'resursägare' och 'resursbehövande', främst genom en person som har i uppdrag att främja sambrukarrangemang i lokaler eller hos myndigheter. Denna person fungerar som en 'informationsmäklare' med titeln 'projektledare'. Han eller hon samordnar inte i någon styrande bemärkelse, genom att tala om för folk vad de skall göra eller genom att besluta och instruera hur resurser skall fördelas. Projektledaren har ingen formell makt över resurserna eller över de inblandade personerna. Projektledaren har ingen stab, utöver ett nödvändigt minimum av sekreterarhjälp.

Ansvar

Parterna i sambrukstransaktioner behöver enas om vem som är ansvarig för vad i varje gemensamt projekt, dvs vem som gör vad, och hur kostnader och intäkter skall fördelas. Eftersom de inte är tvingade att gå med på ett arrangemang som de inte önskar, och saknar makt att bestraffa varandra - och heller inget har att vinna på att göra det - tycks frågan om ansvar i bemärkelsen skuldbörda och sanktioner överhuvudtaget sakna relevans för dem.

Utan att egentligen förändra en persons 'territorium' i dennes organisation erbjuder sambruk ett vidare verksamhetsfält, och därmed ett utökat ansvarsområde, genom att möjliggöra nya samarbetsarrangemang med andra enheter eller organisationer.

Uppgifter

Eftersom sambruk medför samarbete mellan människor i skilda organisationer kan det betraktas som en process för att lätta på organisatorisk gränskontroll. Det ökar människors växelverkan med utomstående och engagerar dem i ökad utsträckning i beslutsfattande, med större möjligheter till planering för handlande och till kreativ problemlösning. Eftersom sambruksarrangemang i grunden är lokala och löser lokala behov tenderar den sociala dimensionen i människors arbetsförhållanden att närma sig en gemenskap, som bidrar till att stabilisera funktionen hos de sociala processerna.

Exempel 3: en svarsreaktion på genomgripande organisatorisk förändring; ledning och styrning av gruppboende i liten skala för utsatta personer

I England, och överallt annars, är en reaktion på penningbrist och på kraftiga opinionsyttringar mot oacceptabla levnadsförhållanden vid stora vårdinstitutioner, att staten tar initiativ till att lägga ner sjukhem för mentalt efterblivna vuxna ('förståndshandikappade'). De inrättningar som ersatt de stora sjukhemmen är 'småskaligt gruppboende', som utgörs av hus eller grupper av hus - ibland särskilt byggda för ändamålet - i vanliga bostadsområden. På senare tid har driften av dessa hem blivit föremål för forskning.

Varje hem hyser endast några få patienter och har tillgång till en grupp vårdare. Verksamheten leds av särskilda styrelser, så kallade *management committees*. Varje styrelse har en verksamhetsansvarig som kallas *project manager*, som ansvarar för en grupp hem, ett 'projekt'. Så långt är detta en välkänd organisationsstruktur som finns i varje tillverkande och säljande företag.

En påtaglig skillnad mellan ledningsorganisationen för grupphemmen och den tidigare organisation som den ersätter - och för den delen i hög grad mellan hemmen och den moderna industrin - är omfattningen på ledaruppgifterna. Gentemot styrelsen har *project manager* motsvarande funktion som en VD i vilket företag som helst, men eftersom varje projekt, varje grupp av hem, är så litet kan han närmast liknas vid en förman eller arbetsledare gentemot frontlinjens vårdare. Hans uppgift kräver därför en ovanlig kombination av färdigheter och ledningskompetens, eftersom han måste kunna hantera politiska och finansiella ärenden, strategi, relationer med sjukvårdsmyndigheter, och även ha intresse för 'handgripliga' relationer i den dagliga verksamheten.

Mot den bakgrunden har direktören för projektet i Boothferry, Humberside utvecklat ett alternativ till gängse standardmodeller för ledning och styrning. Här har en styrmodell tagits

fram som innefattar frekventa ömsesidiga kontakter med personalen och de boende, slutanvändarna av servicen.

Beslutsfattande

Beslut tycks uppstå ur diskussioner. Detta underlättas dels av *project managers* ingående kännedom om personal, boende och arbetsförhållanden, dels av hur personalen betraktar *project manager* - som en kollega och inte som ett potentiellt hot - och av hur information hanteras.

Information

I stället för principen att begränsa informationen till det nödvändigaste får personalen kännedom om allt som inte på goda grunder bör vara konfidentiellt. De är därför välunderrättade om ledningens bedömningar och problem, och har bra förutsättningar att ta beslut i linje med ledningens synsätt på utvecklingen. Informationsflödet från ledningen till personalen är därför ymnigt och håller personalen informerad om resonemangen bakom ledningens strävan och bedömningar, och om de olika former av tryck som ledningen har att bemöta. Genom att fritt växelverka med personalen, och framför allt genom att lyssna till deras åsikter, är *project manager* medveten om deras problem och funderingar och om den löpande verksamheten. Båda parter är således välunderrättade om varandras synsätt, och de håller detta aktuellt med växelverkan/interaktion. Det är därför beslut 'tycks uppstå', snarare än att fattas och utfärdas ensidigt.

Med en riklig växelverkan är de formella kanalerna mindre tydliga än vad som är vanligt. Föredragningslistor görs t ex upp av ärenden som berör personalen, som skriver upp dem på anslagstavlor om och när de vill ta upp ett ärende, i stället för att föredragningslistorna framläggs formellt. Vid sammanträdena, som är informella, diskuteras frågor som - om en strikt mötesprocedur för förberedda ärenden följdes - säkert skulle avföras från dagordningen som irrelevanta. Från konventionella utgångspunkter kan detta arbetssätt betraktas som oordnat, oorganiserat. Alternativt kan en diskussion i frågor som är angelägna för personalen, men som de inte anmält i förväg, från konventionell utgångspunkt ses som enbart en förlängd process för att upprätta dagordningen.

De ofta återkommande diskussionerna om arbetet mellan chefen och personalen - diskussioner som inkluderar deras aktuella problem och förväntningar - får till följd att känslor och missförstånd tenderar att avväpnas och förebyggas, i stället för att byggas upp. Enighet om beslut kan då lätt uppnås.

Ansvar

Resultaten av det treåriga forskningsprojektet betr gruppboendet tyder på, att personalen villigt tar ansvar under denna regim, och att de själva är aktiva med att bibehålla och utveckla kvalitén i arbetet. Ansvar, i betydelsen befogenheter, delegeras så mycket som möjligt. Ansvaret att utföra arbetet på bästa sätt är ett huvudintresse för personalen själva. De är själva aktiva i att upprätthålla och förbättra den service de tillhandahåller. Det finns tecken på, att en inblandning från ett konventionellt kvalitetsstyrningsprogram utanför det egentliga systemet sannolikt skulle vara minst lika kontraproduktivt som det skulle vara till nytta.

Uppgifter

Sambandet mellan en persons och en annan persons arbete tillhör de ämnen som dagligen diskuteras, och överlappningar och luckor i ansvarsområdena hanteras på plats när eller innan de uppstår. Gränsvister om var någons arbete börjar och slutar, tycks inte uppstå.

Detta sätt att styra - eller, man kunde lika gärna säga, detta sätt att arbeta tillsammans - är anpassat till vårdarbetets komplexitet, och hjälper personalen att formulera de grundläggande frågorna och komma fram till gemensamma synsätt. Det underlättar också deras förmåga att lyhört svara upp mot unika och ibland helt oväntade situationer. Det tenderar att gynna en god arbetslivskvalité för personalen, som kan konstatera, att misstag kan bli en källa till lärande och ej endast till klander, och att det personliga utbytet av arbetet överväger de uppenbara påfrestningarna. Arbetstillfredsställelse och engagemang främjas.

När *project managem* i Humber-side fick tillfälle att träffa projektledaren för sambruk i en svensk kommun var deras gemensamma syn på ledning och styrning påtaglig.

Detta sätt att styra småskaligt gruppboende förefaller ha likheter med det som i Japan kallas *nemawashi*, 'att vårda rötterna' genom mycket omfattande diskussioner om själva arbetet med de direkt berörda. Precis som den japanska modellen skall Humber-side-modellen särskiljas från 'personalvård', som är en påbyggnad på konventionell styrning och som fokuserar på personliga känslor och problem. Åtskillnad skall också göras gentemot vad som skulle kunna betecknas 'intern PR', dvs att försöka 'få människor att känna', att deras synpunkter är viktiga. I Humber-side-modellen uppstår beslut genom diskussion, och sätts sedan i kraft med så liten friktion vid genomförandet, att processen - i likhet med den japanska beslutsprocessen - felaktigt kan uppfattas som en process i vilken beslut inte kan fattas om inte, och inte förrän, fullständig konsensus föreligger. Det är ett alternativt sätt att styra, inriktat på själva arbetet, i en gemensam strävan att komma fram till det som Mary Parker Follet betecknat 'situationens lag'. Medlen för att åstadkomma detta är främst interaktiva/växelverkande, med ett rikligt informationsutbyte om detaljer i den dagliga verksamheten och de problem och hänsynstaganden som uppstår i arbetet, och om den vidare managementvärlden.

III: Standardreaktioner och alternativa reaktioner från olika synpunkter

Standardreaktionen som den betraktas av sina anhängare bland högre chefer och konsulter

Tilltron till och antagandena om standardmodellen för ledning är så fast förankrade i människors tänkande, att modellen uppfattas som en absolut realitet. De som agerar i linje med standardreaktionen tar dess fördelar för självklara, och är inte vana vid att identifiera kostnaderna som är förenade därmed.

Teorin bakom standardreaktionen innefattar ett antal hypoteser: genom att eliminera faktorer som i liten grad bidrar till den direkta produktionen erhålls automatiskt ett bidrag till höjd ekonomisk effektivitet; kortare beslutsvägar, i betydelsen färre chefsnivåer, skapar bättre kontroll så att lokala avvikelser från den inriktning som krävs för organisationens framgång lättare kan avlägsnas; behovet av att å ena sidan säkerställa effektivitet med bibehållen kvalitet, och att å andra sidan förhindra misshushållning av resurserna förutsätter noggrann kontroll. Högre chefer och deras rådgivare ser förändringarna som att en ny styrmodell grundläggs som ökar produktivitet och effektivitet genom sådana innovationer som 'nedskärning' och 'minskning av antalet nivåer', fenomen som man anser bör betecknas med nya namn.

Standardmodellen i ett historiskt sammanhang

Ett annat sätt att förstå tänkandet och metoderna kring standardreaktionerna på resursknapphet är, att sätta in dem i ett större sammanhang och i den långsiktiga utvecklingen på organisations- och managementområdet - dvs den väldokumenterade historiebakgrund till våra dagars massproduktion, som vi lätt kan studera. Betraktade i detta sammanhang är yttringarna av dagens standardmodell för styrning inga diskontinuerliga innovationer, utan helt enkelt en förlängning av sedan länge etablerade doktriner och metoder på managementområdet.

Massproduktion handlar om att uppnå skalekonomi, dvs besparingar genom att göra många saker på exakt samma sätt, utan att behöva ställa om maskiner eller välja ut och rätta till delar. Lokala skillnader, med deras konsekvenser av lokalt beslutsfattande, skall undvikas. För att uppnå detta måste delar och arbetsoperationer vara utbytbara. Om t ex alla skruvhål har olika dimension, och om montörerna måste leta efter de skruvar som passar har man inget sparat. Men om varje skruv ser likadan ut, passar vilken skruv som helst till muttern eller hålet. Monteringen är då snabbare och billigare, och skruvar etc kan framställas i stort antal.

Det blir ekonomiska vinster i båda ändar. I skruvtillverkningsänden kan exakt likadana maskiner installeras för att producera stora kvantiteter exakt likadana skruvar, och kostnaden för att tillverka skruvar reduceras därigenom. I skruvanvändningsänden behöver inte montörerna leta efter och välja ut lämpliga skruvar, och de behöver heller inte justera skruvar för att passa i speciella sammanhang. Skruvar, skruvtillverkning och skruvanvändning förenklas och standardiseras.

Samma resonemang kan överföras på beslutsfattande. Centraliserat beslutsfattande är ett medel att ekonomisera genom att begränsa valmöjligheterna inför ett ställningstagande. Tid sparas genom att hejda många icke-specialisters beslutsfattande när en åtgärd vidtas. I stället fastställs beslutsregler av få personer i toppen eller centrum. Eftersom dessa specialiserar sig på att skapa regler skaffar de sig praktisk erfarenhet på detta område, och de kan väljas ut för denna uppgift efter sin lämplighet.

I användaränden erfordras endast efterlevnad av normer - dvs beslut som fattats av specialister i centrum - i stället för att myriader människor i periferin tar beslut mot bakgrund av sin egen kunskap och lokala förhållanden.

Ovanstående resonemang framgår tydligt av Frederick Winslow Taylors arbeten från tidigt 1900-tal. Hans ursprungliga avsikt var att minska intressemotsättningarna mellan ledning och arbetare, även om han underförstått tog synen på människan som maskin för given, och de som tidigare hade valmöjlighet blev av med den och fick i stället utföra andras vilja. Han uttalade inte denna tanke med lika många ord, men han underbyggde den med en omfattande argumentation för att samla in all den information han uppfattade att arbetarna hade, och för att ställa informationen till förfogande för en utökad chefskader som skulle ta de beslut som arbetarna dittills tagit: 'Chefen tar på sig bördan, att samla ihop allt traditionellt kunnande som tidigare ägdes av arbetarna, och att klassificera, systematisera och koncentrera detta kunnande i regler och formler...'

Taylor klassar denna aktivitet som 'ett oerhört stort hjälpmedel för arbetaren i hans dagliga arbete', och hänvisar till att det kan användas i lärosyfte; emellertid går han vidare med att beskriva hur ledningen bör utfärda instruktioner, som i detalj beskriver inte bara uppgifterna, utan även hur uppgifterna skall utföras. I exempelvis Taylors välkända exempel med tackjärnsarbetaren Schmidt låter Taylor chefen säga till arbetaren: 'När den här mannen säger till dig att gå, så går du. När han säger till dig att sitta ner, så sitter du ner, och du skall inte säga emot honom...'

Med nya begrepp och nya titlar får hans idéer hela tiden utökad tillämpning - som modernt, kommersiellt, effektivt management - inom nya områden som t ex sjukvård och högre utbildning. Det nymodiga är bara tillämpningsområdena. Det som är *new management* enligt standardinriktningen kan bara beskrivas med Taylors och Henry Fords logik, den tidiga förkämpan för, resp den tidiga utövaren av massproduktionsorganisationen.

Det ligger nära till hands att anta, att löpande-bandet-principen och allt som sammanhänger därmed f n håller på att införas i olika organisationer, som inte alltid är tillverkningsorganisationer. En kollega intervjuade t ex nyligen ett antal personer som sökt plats i en serviceorganisation. Hon ombads av personalavdelningen att ställa exakt samma fastställda frågor till alla kandidater, oavsett vad de olika kandidaterna tog upp vid intervjun, och oavsett vilka slags frågor som kunde föranledas av vad kandidaterna sade.

Detta skulle göras för att tillgodose 'rättvisa' och 'lika möjligheter'. Detta eliminerade valmöjligheter och anpassningsmöjligheter för henne. Valmöjligheten tillkom istället människorna närmare organisationens centrum, som inte var närvarande vid intervjutillfället. Det som skulle göras bestämdes på avstånd, vid en annan tidpunkt, i stället för i växelverkan med hur händelserna utvecklade sig.

Här skulle man kunna infoga det gamla citatet *Si futura requiris, circumspice* - om du vill se in i framtiden, se dig bara omkring på det som redan finns runt dig. Det som är nytt med *modern management* är inte idéerna, ej heller åtgärderna, utan språkbruket.

Standardreaktionen som den betraktas av lägre chefer och anställda

Man kan också betrakta standardreaktionen från en annan grupps utgångspunkt, nämligen de människor, som arbetar i de organisationer som fungerar enligt standardmodellens principer och regler, men som inte tillhör dem som får mer makt genom standardmodellens svarsreaktion på resursknapphet. Från folk som arbetar inom hälsovård, utbildning, socialtjänst och privata företag av olika slag, hör man ofta, att redovisningar och rapporter som den högre ledningen begär in för att försäkra sig om att direktiv följs, är alltmer tidskrävande störningar i deras arbete.

En skötsam person som arbetar i en standardorganisation tvingas prioritera rapportblanketter, inspektioner, enkäter, resultatmätningssystem etc som ledningen ger upphov till, *framför* organisationens externa mål. Precis som för en organisation är en persons första strategiska mål att överleva. När ledningen blir det främsta hotet, ägnar den ordentlige naturligtvis först och främst ledningen sin uppmärksamhet för att kunna värja sig¹⁴. Denna effekt kan studeras hos Joseph Hellers romanfigur Yossarian i *Moment 22* i dennes förhållande till den överordnade, överste Cathcart, och i attityden hos de brittiska överlevande efter slaget vid Somme 1916, som ännu sent i livet såg sin överbefälhavare, general Haig, som den verkliga motståndaren.

¹⁴ Jfr Jack Welchs träffande anmärkning: *An organization with its face toward the CEO and its ass toward the customer*. Sumantra Goshal and Christopher A. Bartlett, *Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Process*. Harvard Business Review, January-February 1995, sid 86-96. (LC:s kommentar)

Observationer och undersökningsrapporter tyder på, att underordnad och frontlinjepersonal anser, att föreställningarna hos de överordnade och hos de centrala beslutsfattarna blir alltmer realistiska i takt med att befogenheter och beslut centraliseras. De anställda anser, att standardreaktionen går ut på att öka omfattningen av regler, rapporter, övervakning och inspektioner för att säkra konformiteten gentemot regelsystemet, och de anser vidare att bestraffningen ökar. Tillkommande uppgifter, utan synbart samband med själva arbetet, åläggs de anställda. Stress och ångest, med rädsla för sanktioner, ökar. Allt detta avleder uppmärksamhet och energi från själva arbetet.

Standardreaktionen som den betraktas av dem som har erfarenhet av båda alternativen

De anställda på Bofors Brickegårdsverkstad tillfrågades om skillnaderna mellan deras nuvarande arbetsplats och andra arbetsplatser som de kommit i kontakt med, i stället för att fråga 'vad anser du om styrning och organisation enligt standardmodellen?'. De svarade, att de nu inte upplever att någon annan tar beslut för dem, och att de är engagerade i vad de gör och tar initiativ och fattar beslut. De säger, att de känner sig fria genom att vara engagerade, ta ansvar för sin egen planering, för arbetsrotationsscheman, för själva arbetsplatsen och för kvalitén på arbetet. De tillägger, att det är när man inte kan, eller får, ta ansvar för sig själv som man inte är fri.

Vidare säger de, att i sin nuvarande situation - till skillnad från tidigare erfarenheter - har de möjlighet att fortlöpande utveckla och utöka sin kompetens, också i svåra tider. De finner inte längre arbetet ensidigt och känner sig inte upplåsta till en särskild arbetsuppgift. De uttrycker åsikten, att alla vinner på rotation. När de övergår till att mer direkt betrakta sina erfarenheter från andra styrelseskick säger de vidare, att 'det är försöken att kontrollera andra människor som leder till fusk, och därmed lägre produktivitet'.

De påpekar, att om någon annan skall besluta detaljerna för hur människor skall agera, måste han överkontrollera dem, vilket ställer onödiga krav på de anställda och leder till att de mår dåligt. De säger, att till skillnad från deras erfarenheter från standardmodellen är de inte rädda, därför att de har ordnat sitt arbete så att de inte konkurrerar med varandra, utan de 'konkurrerar' snarare med att göra ett bra jobb - dvs de försöker briljera - utan att skapa misstag eller ställa till trassel för varandra. De säger, att de inte skyller på varandra när något går snett.

De uppger sig inte tänka i termer av 'territorium', eller 'demarkationslinjer' för arbetet, vilket vore nödvändigt om de vore tvungna att försvara sig. I överensstämmelse med detta undanhåller de inte information från varandra, utan de delar den. De känner stor tillfredsställelse över att ha uppnått sådana expertkunskaper, att de kan lämna bidrag av bestående värde i

diskussioner om nya konstruktioner och ny produktion. Av detta kan man sluta sig till deras upplevelser och erfarenheter av att arbeta i en standardstyrd organisation.

I intervjuer, möten och diskussioner med individer och grupper som är aktiva i sambruk, har kommentarer och bedömningar av standardreaktioner markant lyst med sin frånvaro. Ett skäl till att dessa människor knappast berörs av vanliga yttringar av standardreaktioner är, att de själva inte känner det största trycket från sådana åtgärder. De har fått utrymme att ta fler, och inte färre, initiativ som svarsreaktion på resursknapphet. De behöver inte försvara sig mot inblandning från sina egna överordnade. De ser sig inte själva som en utmaning eller hot mot standardmodellens metoder.

Alternativen som de betraktas av högre chefer, konsulter och andra

Såväl inom Bofors och sambruk är de arbetsformer som utvecklats i hög grad en förlängning av lokala initiativ. Gångse styrsystem tenderar att betrakta lokala mål som dåligt överensstämmande med organisationens mål, reellt eller potentiellt. 'Lokal rationalitet' uppfattas förvisso som en inriktning som kan förefalla rationell och väl avvägd från lokal synpunkt, men som kan vara irrationell och missriktad enligt normerna i de högre nivåernas organisationsmål. Av detta skäl strider det också mot standarddoktrinen att utöka lokalt beslutsfattande när resurserna har blivit knappa. Standarduppfattningen blir då, att lokal valfrihet är en lyx, en avledning av resurser från organisationens syften, som man inte har råd med i hårda tider, och är därför sannolikt kontraproduktiv eller olämplig.

Standardmetoden för att bryta loss delar av en organisation så att de blir finansiellt fristående, eller åtminstone med krav att generera intäkter för sina tjänster, förutsätter att priser fastställs och tas ut för levererade varor och tjänster där det överhuvudtaget är möjligt. Alternativet, att så långt möjligt göra ofördelade resurser tillgängliga utan betalning, strider mot den nyss nämnda förutsättningen, och uppfattas helt säkert, av observatörer med standarduppfattning, strida mot sunt ekonomiskt förnuft.

Att tillåta att beslut fattas i periferin av en organisation betraktas sannolikt som olämpligt och riskfyllt av standardmodellens chefer. Argumentationen lyder: produktivitet och effektivitet, dvs låga kostnader och kvalité, är utan tvekan alltid viktigt, och alldeles särskilt när det är ont om pengar. Beslut som påverkar produktivitet och effektivitet är av strategisk betydelse för organisationen. Strategiska beslut fattas av befälhavare, oavsett om de är militära eller civila, och det faller på de underlydandes lott att genomföra den taktik som krävs. I strama tider är det enligt detta synsätt absurt från standardstyrningens utgångspunkt att tillåta lokala, taktiska beslut på lägre nivåer med strategisk innebörd. På den nivå skall aktiviteterna inskränka sig till godkända åtgärder i överensstämmelse med strategiska planer som beslutats högre upp.

Bofors Brickegårdsinitiativ innefattar samarbete på låg nivå över gränserna inom organisationen, i gränssnittet mellan arbetare och arbete. Detta ger inte upphov till ogynnsamma kommentarer så länge man högre upp inte tror sig om att kunna effektivisera arbetet ytterligare med traditionella metoder. Men där samarbetet bedrivs mellan organisationer och får synliga följder i gränssnittet mellan organisationerna och deras användare av varorna och tjänsterna, finns en starkare reaktion från standardmodellens tänkare.

Standardmodellens ståndpunkt till samarbete mellan organisationer som betjänar allmänheten verkar antingen fördöma detta som en konspiratorisk handling, eller betrakta det som en pseudoföreteelse. Konkurrensverket har således riktat allvarliga invändningar mot samarbete - inte konkurrens - mellan olika organisationer inom den offentliga sektorn. Det synsätt som konkurrensverkets avvisande hållning tycks grunda sig på är, att konsumenternas intressen bäst tillgodoses med tävlan och konkurrens mellan leverantörer, och att om två leverantörer av varor eller tjänster samarbetar kan det misstänkas att de konspirerar i hemlighet - dvs samarbetar för att skada andra leverantörer eller konsumenter, eller båda. Att försöka gagna allmänhetens intressen genom samarbete är ett alternativ till det gemensamma bästa som ifrågasätter den grundläggande tron på konkurrensen som det bästa och enda sättet att uppnå produktivitet och effektivitet.

Betr denna åsikt - dvs sambruk som en pseudoföreteelse - så är det lätt att konstatera, att delad användning av outnyttjade resurser är vanligt, och faktiskt underlättar ett hårt liv i små byar, i skogstrakter, bland spridda bosättningar på öar, och t o m i stadsbebyggelse vid fjordarna. Man avvisar ofta sambruk genom att förklara att sådana aktiviteter och en gemensam resursanvändning är en charmerande kvarleva från gamla tider. Den kan bara överleva i glesbygdssamhällen där ekonomisk nödvändighet, modernt tänkande och modern organisation ännu inte slagit igenom och saknar betydelse i det moderna industrisamhället.

Gemensam resursanvändning och gränsöverskridande avfärdas ofta av standardmodellens företrädare som betydelselösa i den stora världen, som ett oundvikligt läckage över organisationsgränser - i ena fallet över gränserna mellan arbetsuppgifter, i det andra mellan avdelningar och organisationer. De betraktas ekonomiskt ofta som ett meningslöst hopkok av lokala patentmetoder - samarbete i stil med 'Kan jag få låna en kopp socker?', eller 'Du kan få låna min yxa' - alltså utan organisatorisk och samhällsekonomisk betydelse.

Det är således möjligt att reagera på sambruk med att avfärda det som endast ett 'informellt sätt att lösa resursanvändningsproblem', och egentligen ett 'by-fenomen', varigenom människor i småsamhällen ute på vischan hjälper varandra med skörden och i skogen. Man förmedlar åsikten att vad som enligt standardmodellen inte kan benämnas organisation och ledning inte heller alls är organisation och ledning. Denna åsikt kan ofta vidhållas trots att man lätt kan observera att identiska processer fungerar i högteknologisk industri och hos offentliga inrättningar i en av de mest avancerade ekonomierna, med genomgående besparingar som följd.

Att en sådan åsikt kan vidhållas antyder, att den tillkommit för att undvika att se de nya arbetssätt som både Bofors och Sambruk, och en mängd andra praktiska erfarenheter, illustrerar som en intellektuell och praktisk utmaning till det allmänt accepterade tänkandet och metoderna för ledning och organisation.

För dem som anser att standardsvarsreaktionen är den rätta och dess resonemang oundvikligt, framstår således de nya alternativa arbetssätt som de som här redovisats som en röra av irrelevanta tillvägagångssätt, av vilka en del är ej önskvärda och en del fullständigt omdömeslösa. Samtliga sådana nya arbetssätt verkar för dessa bedömare sakna stöd i varje logiskt sammanhängande doktrin eller filosofi.

Behovet av ett språkbruk och en samlad teori för att beskriva alternativen till standardreaktionen

Det finns ännu så länge ingen samlad och logisk ståndpunkt om ledning och organisation beträffande de alternativa sätt att styra och arbeta som beskrivits här. För alternativen finns det heller ingen motsvarighet till det nya språket för det som standardmodellens företrädare benämner *new management*, eller till de sedan gammalt knänsatta förklaringar och metoder som stöttar och styrker massproduktionsmodellen.

Varken det nya eller det gamla språkbruket för den etablerade ideologin för massproduktion, erbjuder någon möjlighet för standardmodellens chefer att få någon mening i alternativen, och erbjuder således heller ingen hjälp att betrakta alternativen som seriösa valmöjligheter, som skulle kunna övervägas. Bristen på begrepp för att kunna tänka kring och tala om de alternativa metoderna i andra termer än standardmodellens, är utan tvivel ett hinder för dem som utövar metoderna, när de skall bedöma metoderna som sådana, eller när de skall bedöma dem i jämförelse med handlingsalternativ enligt standardmodellen. Såväl standardmodellens chefer som de som ägnar sig åt alternativ till standardmodellen torde därför ha nytta av att kunna bedöma såväl standardmodellen som alternativen utifrån idéer som inte hämtats från något av dessa områden.

IV: Referensramar med vilka vi kan betrakta både standard- och alternativa handlingsmönster, som inte härletts från något av dem

Hittills har vi beskrivit organisationers svarsreaktioner på hårda tider och skissat en grov bild av standardreaktionen och alternativten till denna. Vi har redan kommenterat alternativens skenbara osynlighet, betraktade utifrån standardmodellens referensram. Standardmodellens axiom, teorier och förutsättningar är så utbredda och allena rådande, att standardmodellens folk uppfattar dem som en självklar del av hur verkligheten egentligen är; de tycks inte uppfatta dem som vad de egentligen är - ett av många sätt att tolka och analysera händelser.

Därför tycks det vara önskvärt att finna ett sätt att 'stiga ur' standardsynsättets 'kriticirklar'. Först då skulle vi gemensamt kunna betrakta såväl standardmodellen som andra modeller för ledning och organisering på ett mer fruktbart sätt. Vi måste då använda oss av idéer som inte har sina rötter i dessa olika organisatoriska modellers verklighetsuppfattning.

I detta syfte skall nu presenteras idéer från spelteorin, från socialantropologin samt från krigs- och strategilogiken. Dessa referensramar bygger alla på att samspelet leder till vinst eller förlust för den ena eller andra parten eller bägge på det ena eller andra sättet. Man behöver emellertid inte anta att vad som är vinst och vad som är förlust enbart är en fråga om materiella tillgångar. Vad man vinner och vad man förlorar kan uttryckas på ett mycket mer sofistikerat plan. Referensramarna kommer således att undersökas med avseende på vem som vinner vad och vem som förlorar vad, inte bara i materiella värden och inte bara i enkla spel utan i hela kulturer av särskilda slag och i krig.

1: Spelteori

Något om vinna-förlora- och vinna-vinna-transaktioner

Matematiker har studerat möjligheterna att välja strategi eller inriktning vid vanliga spel, t ex kortspel mot motståndare, och de har sedan studerat situationer med liknande struktur som inte är spel, t ex krig och ekonomisk konkurrens. Den logik med vilken de sökt klargöra de valmöjligheter som står öppna i sådana situationer, och följderna för en eller flera spelare av att vissa val görs, rubriceras vanligen 'spelteori'. Vissa val leder således till vinst och andra till förlust för en, några eller alla "spelare".

Noll-summe-spel

Ett nollsummespel är en situation som karaktäriseras av att en spelare vinner det som en annan förlorar; dvs om en vinner måste den andra förlora. I ett sådant spel är totalsumman av vad förloraren förlorar (negativt tal) och vad vinnaren vinner (positivt tal) lika med noll - därav beteckningen 'nollsumma'. Spelarnas totala tillgångar förblir oförändrade, och det som spelet har ändrat är ägandet av tillgångarna, inte deras mängd. Vinnaren har vunnit, och äger nu det som förloraren förlorat. Detta stämmer på de flesta kortspel, och även på tävlingar om pengar, priser, äran att vara ensam vinnare etc.

Ett nollsummespel är 'ett paradig för en ren konkurrenssituation' (Heims). Charles Darwin anförde på 1800-talet som exempel på konkurrens i djurvärlden, en strid mellan två hundar, för att avgöra vilken av dem som skall få den enda bit mat som finns: den vinnande hunden får matbiten, och förloraren förlorar den. Heims beskriver detta exempel som ett 'nollsummespel med två hundar'.

Eftersom en spelares vinst i ett nollsummespel sker till kostnaden av den andres förlust, kan ett sådant spel definieras som ett vinna-förlora-spel därför att det som en vinner är vad den andre förlorar. Om vi nu istället för ordet "spel" använder orden interaktion, samspel, växelverkan eller överenskommelser så kan också sådana fenomen ibland karaktäriseras som 'vinna-förlora' om de kännetecknas av att vad en vinner är det som den andre förlorar.

Positiv summa, eller vinna-vinna

En transaktion i vilken ena parten vinner medan den andra inte förlorar skulle bli en 'positiv summa'. Om resonemanget vidgas utöver rena spel skulle 'positiv-summe-transaktioner' i så fall innebära, att om en 'vinner' i betydelsen tjänar på transaktionen, behöver det inte nödvändigtvis betyda att man besestrar en motståndare och tillfogar denne förluster. Spelteorin räknar med möjligheten av 'icke-nollsummespel', när t ex 'det värde köparen sätter på varan som han förvärvar är högre än det betalda priset, samtidigt som priset minst motsvarar det värde som säljaren sätter på varan' (Vajda).

I spelteorin kan de komplikationer som denna möjlighet innebär reduceras, genom att behandla ett icke-nollsummespel med två personer som formellt likvärdigt med ett nollsummespel med tre personer, under förutsättning att, varje skillnad eller avvikelse mellan de värden, som de båda tävlande åsätter en vinst eller förlust, betalas till (eller betalas ut av) den tredje spelaren. Den tredje spelaren har således ingen annan funktion i spelet än att vara "bank". Detta tillvägagångssätt kan tillgripas för att begränsa följderna av situationer i verkliga livet, där folk sätter olika värden på att vinna (eller förlora).

Den intresserade teoretikern kan då studera ett 'renodlat' spel, där folks skilda värderingar lagts åt sidan genom att uppfinna en tänkt tredje spelare. När vi överför idéer från spelteorin till växelverkan i organisationer skall vi emellertid inte bortse från de värden eller innebörder, vilka de som tjänar eller förlorar, kopplar till resultatet, utan vi skall ha dessa värden klart och tydligt för ögonen.

Det finns nämligen många överenskommelser, transaktioner eller interaktioner mellan människor och grupper, på vilka ingen förlorar och på vilka några eller alla deltagare samtidigt tjänar. Om t ex en grupp eller expedition klättrar i berg tillsammans kan alla 'vinna', därför att alla kan uppfylla sitt mål att klättra uppför berget. Andra exempel kan vara utbyten av olika slag, t ex byten som görs för pengar, där båda parter är nöjda med vad de fått, och där ingen har gjort en förtjänst på bekostnad av en förlust för den andre.

I vinna-förlora-situationer innebär 'vinna' två olika resultat, dels att man tjänar på transaktionen men också med nödvändighet att man tillfoga en motsvarande förlust för någon annan. I vinna-vinna-situationer är bara en av dessa innebörder nödvändig. Att 'vinna' behöver endast innebära att 'förtjäna'. Det behöver ej samtidigt innebära, att 'tillfoga någon annan de förluster som bidrar till förtjänsten'.

Vi finner av detta resonemang att det troligen är till föga hjälp att betrakta vinna-vinna-interaktioner, och därmed organisatoriska interaktioner, som 'spel'. De flesta, för att inte säga alla, spel är vinna-förlora, och 'spel' betyder vanligen en vinna-förlora-strid i en konstruerad eller 'artificiell' situation i vilken två eller fler personer tävlar mot varandra enligt överenskomna och vedertagna regler. "Förlorandet" är då ett mänskligt och socialt acceptabelt utfall. Tanken på att ett sådant "spel" skulle kunna vara vinna-vinna ter sig mindre sannolik, förutom i anslutning till samverkansinteraktioner mellan spelare i samma lag eller på samma sida.

Växelverkan utanför renodlade spelsituationer

Många idrotter som inte har spelkaraktär, och många andra interaktioner, är eller kan vara vinna-vinna. Om två personer, som går ut och fiskar, väljer att inte tävla, kan båda 'vinna' i betydelsen tjäna det som var och en fångar, fast ingen av dem 'vinner' i betydelsen besegra den andra fiskaren. I enkla skalekonomier, eller tekniska funktioner där en person är katalysator gentemot en annan, kan också två eller fler, genom att arbeta tillsammans, generera större vinst än summan av vad var och en ensam hade producerat, och de kan fö göra detta utan att nödvändigtvis tillfoga eller åsamka förluster. Två personer som är inbegripna i en icke-spelaktivitet, som exempelvis att lägga ut och ta upp nät tillsammans, kan fånga mer fisk än de skulle göra var för sig, och dessutom på ett snabbare och säkrare sätt.

Andra skillnader mellan renodlade spel och den komplexa verkligheten behöver också tas med i beräkningen när idéer härledda från spel, som vinna-vinna, skall tillämpas i icke-spelsituationer. Dessa situationer är t ex ofta inte renodlat vinna-vinna eller vinna-förlora. En person kan vinna någonting och samtidigt förlora någonting. Vinna och förlora kan behöva omdefinieras: poängen i ett kortspel fastställs i förväg. Fler poäng innebär en vinst, och färre poäng en förlust, och poängens förhållande till händelserna i spelet är bestämt på förhand. Ett visst resultat har ett visst poängvärde.

I icke-spelsituationer däremot, finns inget generellt tillämpbart regelverk för att avgöra vad som är vinst och vad som är förlust. När vinna-vinna- och vinna-förlora-idén används i icke-spelsituationer, såsom bergsbestigningen och fisket, måste därför vinster och förluster beräknas i andra termer än tävlingspoäng. Låt oss anta, att något som en person vill bli av med överförs till någon som vill ha det. Det är rimligt att värdera frånvaron av tillgången som en vinst för den första personen, och innehavet som en vinst för den andra personen. Förändringen av de totala tillgångarna är lika med noll, men den totala förtjänsten, där nyttan räknas som positiv och nackdelar räknas som negativa, är positiv. Det som är annorlunda i 'kalkylen' över vinst eller förlust är de inblandades preferenser, och de värden som de, var och en för egen del, åsätter en viss utgång.

När dessa idéer tillämpas på organisationer är det korrekt att beräkna 'kostnad' resp 'nytta' i termer som är relevanta för dem som betalar kostnaden resp tillgodogör sig nyttan. Vinna-vinna-växelvekan kan inträffa när ägandet eller nyttjandet av en resurs byts, varvid den nye ägaren eller användaren upplever en vinst, och varvid den föregående ägaren eller användaren inte upplever någon motsvarande förlust.

2: Synergi och icke-synergi i kulturer och samhällen

På ett helt annat område försökte Abraham Maslow hitta en förklaringsmodell för transaktioner och interaktioner som är karakteristiska för vissa kulturer och samhällen, när han undersökte kulturernas påverkan på samhällsmedlemmarna.

Han citerar socialantropologen Ruth Benedict när han använder termen 'synergi' för att beskriva handlingar som samtidigt gynnar en persons egna intressen och intressena för en större social grupp: dvs att göra saker som omedelbart är till fördel för en själv och för andra. 'Synergi', från grekiskans 'ζυεργος', betyder helt enkelt 'samarbete, samverkan', med bibetydelsen 'att förena'. Med hänvisning till kulturer och deras karakteristiska mönster för växelverkan urskiljer Benedict å ena sidan dem med 'låg social synergi', där människors handlingar är ömsesidigt motstående och motverkande, och där fördelen för en individ blir [=kan härledas från] en seger över en annan, och där de som inte är segerrika måste klara sig bäst de kan. Å andra sidan urskiljer hon kulturer med 'hög social synergi', där människors

handlingar är 'ömsesidigt förstärkande', dvs en persons handlingar ökar inte bara hans egen nytta, utan dessutom andras nytta. En sådan växelverkan kan lika väl betecknas 'vinna-vinna'. En kultur med låg social synergi kunde benämnas en 'vinna-förlora-kultur'. En kultur med hög social synergi kunde betecknas en 'vinna-vinna-kultur'. Maslow definierar också det förstnämnda kulturmönstret med att 'handlingar är ömsesidigt motstående och motverkande', och i likhet med Benedict anmärker han, att sådana kulturer karakteriseras av djupgående otrygghet, ångest och aggressivitet.

Benedict hänvisar till sociala processer som 'garanterar att rikedom drar till sig rikedom', som är karakteristiska processer för lågsynergikulturer, och som står i kontrast till de processer varigenom rikedom breder ut sig i högsynergikulturer. Benedicts kommentarer kan vidareutvecklas genom att jämföra rikedom med valfrihet, och avsaknad av valfrihet med fattigdom. Valfrihet är dessutom makt, och makt är valfrihet. I organisationer, från staten och neråt, ger maktkoncentration - dvs 'låg social synergi' - makt att ta mer makt.

3: Krig

Spelteorin har länge tillämpats i ekonomiskt beslutsfattande och krig, dvs i strider som uppenbart inte alls är 'spel' eller förströelse. Tar man hänsyn till teorins efterföljande tillämpningar, i stället för dess ursprung, skulle den med fog kunna döpas om till 'stridsteorin' (*theory of contest*), därför att en av ordboksdefinitionerna av *contest* är 'strid om seger mellan motstående styrkor och intressen'.

Vid en första anblick kan det tyckas att krig och organisatoriska transaktioner har föga samband. Krig innehåller kanoner, bomber, fältslag och liknande, medan organisationer vanligtvis inte gör det. Det som emellertid är av intresse här är inte krigets maskineri. Vi intresserar oss inte för krigets 'skruvar och muttrar', dvs de speciella medel som skiljer kriget från andra aktiviteter, utan för vad kriget kan ha gemensamt med annat 'trafikerande', såväl politiskt som organisatoriskt.

Den store krigsteoretikern Carl von Clausewitz sade, att '*der Krieg ist nichts als eine Fortsetzung der politischen Verkehrs mit Einmischung anderer Mittel*', dvs 'krig är inget annat än en fortsättning på "politiskt trafikerande"' - med dagens språkbruk skulle man säga politiska interaktioner och transaktioner - 'med tillsats av andra medel'.

Detta är uppenbarligen ingen beskrivning av vad krig 'är' i bemärkelsen vad som typiskt sett pågår i krig, dvs militära aktiviteter, t ex användning av militära medel. Beskrivningen kan bäst förstås som vad krig 'är till för', dvs de ändamål för vilka krig används eller uppkommer. Frågan 'Vad är krig till för?' betyder 'Vad är det för vinst med krig?' Vad innebär då logiskt sett 'vinna' och 'förlora' i krig?

Krig betraktat utifrån dess resultat - och således utifrån dess funktion - i stället för utifrån dess medel: krigandet, beslutsfattandet och makten.

Krig utkämpas för att fatta beslut, t ex 'Vem skall bo här?' och för att vinna makt - dvs att avgöra vem som skall fatta beslut - t ex att fastställa vem som härnäst skall regera Alsace eller Polen. Förloraren förlorar makten att bestämma. Vinnaren vinner från förloraren makten att fatta beslut, som förloraren annars skulle ha fattat.

Ett extremt exempel eller begränsat fall är Tyskland efter andra världskriget. De allierade upphörde inte med sina anfall om inte den tyska kapitulationen var villkorslös - m a o om inte all beslutsmakt överlämnades.

Ett annat extremt exempel är vad som hände de besegrade i antikens krig. De överlevande såldes som slavar. Det innebar att därefter kunde heller inte de fatta några beslut ens när det gällde detaljer i deras personliga liv. De blev instrument för andras vilja och behandlades som om de inte hade några egna mål.

När alltså striden och larmandet är över, och allt har sagts och gjorts, blir resultatet för förlorarna i ett krig - genom vilka antika eller moderna processer eller medel det än kan vara fråga om - i grunden förlusten av makten att fatta beslut. Vinnarna får i regel inte bara sin vilja fram i vissa särskilda beslut, utan de vinner också makten att besluta vem som framledes skall fatta beslut.

Krig och icke-krig

Vi återvänder till Clausewitz uttalande, att 'krig är inget annat än en fortsättning på "politiskt trafikerande" med tillsats av andra medel'. Nu skall vi diskutera 'andra medel', uttytt 'militära medel'. Hans logiska ekvation lyder då: $\text{Krig} = \text{Politiskt trafikerande} + \text{Militära medel}$.

I så fall: $\text{Krig minus Militära medel} = \text{Politiskt trafikerande}$; vilket är det samma som att säga: $\text{Politiskt trafikerande} = \text{Krig, subtraherat med dess "Militära medel"}$.

Föregående resonemang kan sammanfattas som följer: Krig är endast vanligt 'politiskt trafikerande', men med tillägg av militära medel. Detta innebär, att vanligt 'trafikerande' fyller samma funktion som krig, men med andra medel.

För att det skall bli så behöver vi påvisa, att krigets funktion - målen, följderna eller syftena för vilka kriget används - är densamma som funktionerna hos den ifrågasvarande 'vanliga trafikeringen'. Ovan har framhållits, att krig utkämpas för att upphäva och ta över motståndarens beslutsmakt. Som tidigare sagts finns det rikliga bevis för att interaktiva

processer som förekommer i organisationer fullgör samma syfte, nämligen att upphäva beslutsbefogenheter.

De inomorganisatoriska och mellanorganisatoriska processer som används för att åstadkomma dessa resultat är 'fredliga' i betydelsen att de inte innehåller något av den militära upprustningen eller blodsutgjutelsen. Dessa processer beledsagas ofta av förklaringar, att de är fredliga och har ett gott syfte. Icke desto mindre är de funktionella motsvarigheter till krig, därför att de tjänar samma syfte.

V:Förslag till tolkningar från de referensramar som valts ut.

Följande förslag till tolkningar av standard- och alternativa reaktioner på resursknapphet kan nu väljas ut eller härledas ur föregående resonemang:

Från spel och icke-spel: vinna och förlora

- Transaktioner och interaktioner mellan människor kan bestämmas utifrån vem som till slut vinner vad och vem som förlorar vad.
- Vissa transaktioner och interaktioner mellan människor tar formen av tävlingar, i vilka en vinner vad den andra förlorar. Sådana transaktioner kan med fördel benämnas 'vinna-förlora-transaktioner'.
- Transaktioner och interaktioner kan alternativt vara av den karaktären, att ingen part upplever förlust, och vinster sker inte på någons bekostnad. Sådana transaktioner kan lämpligen benämnas 'vinna-vinna'.
- För båda parter eller ena parten i en växelverkan finns ofta valmöjligheten att göra interaktionen till 'vinna-förlora' eller 'vinna-vinna'. Åskådning och antaganden, såväl uttryckliga som underförstådda, kan få det att se ut som om det inte finns ett sådant val. (Ett syfte med denna rapport är att hjälpa till att tydliggöra, att det *finns* en valmöjlighet.)

Från överväganden om vinna-vinna- och vinna-förlora-kulturer

- Vinna-vinna-, eller vinna-förlora-interaktioner, kan vara utbredda i en kultur. Detta gäller både etniska kulturer och enskilda organisationer.
- Kulturer eller subkulturer kan ha överlappande medlemskap. En person kan t ex tillhöra en vinna-förlora-kultur i arbetet, och en vinna-vinna-kultur i hemtrakten eller byn. I en organisation kan en person vara medlem i en vinna-vinna-kultur bland sina likar, och ha en vinna-förlora-relation med sina överordnade eller underlydande.
- Det finns skäl att utgå från, att tänkesätt och handlingssätt i en vinna-förlora- eller vinna-vinna-kultur kan vara överförbara från en miljö till en annan, genom människors sätt att lära sig uppträda mot varandra i *en* miljö och sprida dessa beteendemönster i *andra* miljöer.

Upplevelser i arbetet kan t ex ge upphov till känslor som kommer till uttryck i hemmet, eller någon annanstans på arbetsplatsen.

- En utbredd form av växelverkan kan vara så lite ifrågasatt, att den inte förefaller möjlig att ifrågasätta, precis som en naturlag.
- Chefer från olika organisationer interagerar med varandra, vilket kan tolkas som att de grundlägger en ledarskapskultur som spänner över många organisationer. Den förutfattade meningen om att ledning och styrning oundvikligen eller 'naturligt' är vinna-förlora kan bli förhärskande i denna större kultur.
- Att ifrågasätta antagandena om en vinna-förlora-kultur skulle vända upp och ner på en hel åskådning om hur människor fungerar och hur världen fungerar. Ett sådant ifrågasättande kan vara en störande upplevelse, och därför något som de berörda kan tänkas undvika. Detta är giltigt inte bara i fråga om vinnarna, utan troligen också i fråga om de många förlorare som håller fast vid vinna-förlora-tolkningen av händelser, och som accepterar oundvikligheten med vinna-förlora-ordningen. Förlorare tenderar att lära sig vinnarnas världsbild, trots att detta kan verka till deras nackdel. Det kan störa dem mer att ge upp den synbara vissheten i denna världsbild än att uthärda sina egna fortgående misslyckanden och förluster.
- Om det finns en vidsträckt acceptans av de lämpliga handlingsvägar som följer av antaganden och åskådningar, och om denna acceptans har utvecklats till att inte ifrågasättas, kommer denna ej ifrågasatta acceptans att förstärka synsättet och göra uppfattningen ännu mer utbredd. Hela systemet kommer att synas både rätt och sant för dem som accepterar det, de må vara vinnare eller förlorare. Antagandena bakom systemet kommer att antingen inte uppfattas alls, eller uppfattas som enkla 'fakta' av medlemmarna i kulturen. Antagandena uppfattas inte som något som är föremål för valmöjligheter, vilka är öppna för ifrågasättande och omprövning mot bakgrund av hur följderna av dessa fakta bedöms. Stabiliteten i en sådan gemensam åskådning bygger på att dess antaganden erkänns och alltså inte ifrågasätts.
- Om en kultur i allt väsentligt präglas av vinna-vinna är motivationen att förändra kulturen låg, eftersom alla tjänar på den.
- Om en kultur i allt väsentligt präglas av vinna-förlora vill vinnarna inte förändra kulturen, och förlorarna kommer inte att förstå hur det skulle kunna gå till att förändra kulturen. Både vinnare och förlora kan ta kulturens innebörd för given.
- Mot bakgrund av en allmänt utbredd tilltro till grundsatserna i en vinna-förlora-kultur, tenderar alternativa uppfattningar att betraktas som triviala eller irrationella, eller avsiktligt skadliga avvikelser från det rätta tänkandet.

- Av de som tror på ett visst allmänt utbrett synsätt kan man förvänta sig - precis som anhängare av vilken trosåskådning som helst - att de försöker utvidga herraväldet för sin tro. Maskineriet hos centralt beslutsfattande – ”*top-down*”-direktiv i allt fler detaljer, och övervaknings- och rapportsystem - sprids sannolikt långt utöver de massproduktionsfabriker i vilka de från början utvecklades. Skolundervisning och högre undervisning i England är exempel på detta.

Från överväganden om krig

- Betr krig: Om man betraktar krigets funktion, i stället för dess medel, får man stöd för von Clausewitz åsikt, att krig endast handlar om ordinär politisk interaktion med tillägg av [militära] medel. Av detta kan man sluta sig till, att transaktioner - oavsett omfattning - som tjänar samma syften som krig kan jämföras med krigshandlingar, men utan vapen.
- Det visar sig också, att det ändamål som krig utnyttjas till att uppnå är att förbjuda och överta andras beslutsbefogenheter.
- Vid standardstyrning är den dominerande reaktionen på resursknapphet, att ersätta lokal självständighet med central kontroll och koncentration av beslutsfattande på färre händer. Därmed förbjuder man och tar över andras beslutsrätt, vilket funktionellt är att jämföra med krigshandlingar. Detta är en process som innebär motsättning eller en vinna-förlora-strid, där beslutsrätten står på spel.
- Omvänt - alltså genom att tillämpa idéer från organisationsdynamik på krig - är krig en omorganisationsprocess, varigenom lokal självständighet, som tidigare utövats av förlorarna, ersätts med central kontroll (dvs vinnarnas kontroll).
- Organisatoriska processer som tjänar dessa syften tillhör kategorin ‘krig utan synliga vapen’. De kan därför lämpligen betecknas ‘processer för motsättning’ - dvs fientliga eller vinna-förlora-processer utan att nödvändigtvis blanda in hat eller vapen.

Ytterligare konsekvenser av vinna-förlora-transaktioner för dem som vinner och dem som förlorar, samt för organisationen

- I en vinna-förlora-transaktion, där den ena parten vinner beslutsmakten och den andra parten förlorar den, får vinnaren en känsla av tillfredsställelse och förloraren en känsla av berövande. Vinnaren känner sig ha en bättre position än tidigare, och förloraren känner sig ha en sämre position än tidigare.

- Vinnaren upplever ökad effektivitet, som förstärker identitet, och därmed självkänsla och känslan av kompetens. Förloraren upplever sannolikt minskad effektivitet, och därefter ett visst mått av hjälplöshet med efterföljande depression och ångest, minskad energi, identitetsstörning, och en minskning av nyskapande initiativ.
- Vinnare kan ägna uppmärksamhet åt följderna av sina initiativ, eller också sållar de ut och lägger märke bara till vissa av konsekvenserna. De kan acceptera och värdera de omdelbara ekonomiska följderna av sina handlingar, och fränsäga sig ansvaret för andra konsekvenser.
- Förloraren kan uppfatta sig besegrad eller ha mist övertaget, och kan alltså känna sig lurad och förbittrad. Han kan då välja att behandla vem som helst, som övervunnit honom, som sin huvudmotståndare, och ta till sin främsta uppgift att försvara sig och återta den makt han kan.
- Han kan ge utlopp för sina känslor på oavsiktliga sätt, t ex genom tillfälligheter, misstag, klagomål, gräl och meningsutbyten, avsiktlig och oavsiktlig frånvaro och förseningar.
- En annan effekt av förkunnelsen om vinna-förlora som den bästa, enda och naturliga vägen är, att man förlorar valmöjligheten mellan vinna-förlora och vinna-vinna ur sikte. Doktrinära 'skäl' för den förhärskande tron blir mycket tydliga och välkända, medan möjligheten till alternativ inte blir det.
- Ett av strategilärans rättessnören är 'För att överleva måste man först känna igen och bemöta hot'. Men detta rättessnöre vägleder nästan allas handlingar, var de än finns i organisationen. Antagandet att folk inte agerar efter rättessnöret är bara giltigt för människor som antingen är för upptagna eller för dumma för att känna igen ett hot när de ser det, eller som är näsvisa nog att inte ägna sin uppmärksamhet åt det.
- Det finns straff för och ett pris på att inte rätta sig efter instruktioner, eller att slarva med rapporter och redogörelser. En persons framgång i jobbet, och särskilt hans ekonomiska överlevnad, beror på förmågan att undvika straff. Den skötsamme måste före allt annat - inklusive organisationens mål - prioritera att leva upp till kraven på rapportblanketter, granskningar, enkäter, resultatmätningar, krav från inspektionsavdelningar, och annat som ledningen hittar på. Dessa åtgärder, som införts för att garantera en väl fungerande verksamhet, kan därför ta överhanden över de mål som verksamheten skall nå. Eftersom ekonomisk överlevnad står på spel för individen bör, logiskt sett, arbetet i sig och organisationens mål och intressen komma i andra hand, efter förmågan att visa upp tillmötesgående inför kraven i ledningens kontrollsystem.
- Management enligt standardmodellen torde därför - i likhet med 'scientific' management, som det är en efterföljare till - sannolikt vara mindre effektivt än det kan verka vid första

påseende. Det har ytterligare en konsekvens som kan visa sig ännu allvarigare i det långa loppet. Det är den påverkan det kan ha i en vidare kultur - t ex regionalt eller nationellt. Inflytandet av upplevelser från vinna-förlora dagen lång, tillsammans med mängder av förklaringar till hur fördelaktigt och oundvikligt det är, kan lära människor att betrakta det som 'naturligt' och ofrånkomligt. Ju mer alternativen kan avfärdas som dåligt underbyggda och banala, ju troligare är det att standardtänkandet invaderar andra områden i livet, där vinna-vinna f n har överhanden.

Summering: standardmodellen och alternativen

- Brist på resurser må höra till livets ofrånkomligheter. Ledning och styrning enligt standardmodellen är inte ofrånkomlig.
- Ledning och styrning efter standardmodellen innebär motsättning, eftersom den är förenad med vinna-förlora-sammanstötningar, där beslutsmakten är insatsen. De alternativ, dvs Bofors och Sambruk som diskuterats medför i allt väsentligt vinna-vinna, och medför alltså typiskt sett ej motsättningar.
- Ledning och styrning enligt standardmodellen innebär, att människor till största delen utnyttjas som medel att utföra sina överordnades vilja, dvs som instrument som inte fungerar som riktiga personer. Ledning och styrning enligt standardmodellen är därför instrumentell.
- Det gemensamma för de här beskrivna alternativen är, att de innebär ett påtagligt utbyte av information och synpunkter, där deltagarna i utbytet lyssnar på varandra och upprepat ändrar sina ståndpunkter allteftersom de lär sig mer av varandra. De är därför interaktiva/växelverkande. I motsats härtill utfärdar standardledningen instruktioner och kräver rapporter, men förutsätter inte särskilt mycket växelverkan om arbetet bland dem som utför det. Vid en jämförelse är därför ledning och styrning enligt standardmodellen icke-interaktiv.

Ingen enstaka benämning kan antyda den mångfald av särdrag, åskådningar och processer som tillsammans utgör de vanliga elementen i alternativ ledning och styrning. Inte desto mindre är det hög tid att anta en benämning. I så fall vore det bäst med en förklarande benämning, som definierar alternativen genom att hänvisa till något som går att iaktta hos dem, i stället för att definiera dem med hänvisning till vad som inte finns hos dem, som t ex att kalla dem 'icke-motsättande' eller 'icke-instrumentella'.

Som ovan sagts skiljer sig alternativen från standardmodellen ej endast genom att vara 'icke-motsättande' och 'icke-instrumentella', utan också med avseende på informationsflöden,

informationsutbyten och beslutsprocesser. Medan standardmodellen gör flitigt bruk av envägshandlingar som nedåtgående uppmaningar, styrning och befallningar, har alternativen det gemensamt, att de innebär återkommande informationsutbyte, där varje part kan göra sin stämma hörd, och där var och en uppmärksammar och tar intryck av de andra. Sådana processer är vanliga i livet utanför det liv som definieras av standardmodellen, och går under den allmänna beteckningen 'interaktioner'.

Därför föreslår jag, att vi identifierar och hädanefter benämner huvudalternativet till standardmodellen som den **interaktiva modellen**¹⁵. Interaktion/växelverkan skall förstås som 'ömsesidigt och inbördes utbyte av information för att lära känna andras synpunkter, att dela med sig av egna synpunkter, och att återkommande korrigera dem i ljuset av den information som utväxlas'. Det betyder inte 'återupprepat uppmana, och återupprepat få rapporter från'.

Standardmodellens procedurer, som exemplifieras med men inte begränsas till svarsreaktioner på resursknapphet, har tillgång till en väl etablerad och knappast ifrågasatt teoribakgrund, som understöds av en så allmänt utbredd tro, att den mer förefaller vara en naturlag än antaganden och tolkningar som går att ifrågasätta. Den interaktiva modellen däremot tenderar att sakna en tydligt formulerad modell eller underliggande teori, då den uppstått som pragmatiska lokala svarsreaktioner på lokalt upplevda problem.

Om den interaktiva modellen - vars olika former utgör alternativ till standardmodellen - skall bli seriöst mottagen, och inte bara avfärdad av standardföreträdarna som banala eller okynninga förvillelser från påbjuden god ledningsfilosofi, behöver en grundstomme av idéer ritas upp, förklaras och sättas samman till en genomtänkt teori för denna alternativa organiseringsform.

Också för dem som redan tillämpar den interaktiva modellen är det önskvärt att ha tillgång till en sammanställd teori så att de ännu bättre kan förstå hur deras handlande fungerar praktiskt. Detta kan förhöja den dagliga funktionen hos det interaktiva handlandet, och det kan öppna nya möjligheter till initiativ som gynnar handlande - i själva verket inte bara utvecklandet av konstruktiva reaktioner på bestämda händelser och möjligheter, utan också utveckling av proaktiva, framåtsyftande strategier.

Denna rapport är avsedd att vara ett bidrag till en sådan grundstomme av idéer.

¹⁵I originaltexten *mainstream management* resp *interactive management*. (LC:s kommentar)

Om Galvin Whitaker

Galvin Whitaker studerade först till ingenjör i elektricitetslära och mekanik. Han examinerades därefter vid Oxford där han specialiserade sig på filosofi, logik och statistik. Efter studierna på Oxford arbetade han på Sloan School of Management vid Massachusetts Institute of Technology. Han inbjöds 1953 till England för att starta det första lektoratet i Industrial Management vid University of Leeds. Han grundade och blev prefekt för Universitetets avdelning för "Management Studies". Han utnämndes 1974 till Director of Organisational Research vid samma universitet. Han har sedan dess pensionerats och är nu "Honorary Lecturer".

Under verksamheten vid Universitetet i Leeds intresserade han sig speciellt för diagnostiserande och beslutsfattande i organisationer. Han studerade därvid strategi och samarbete i grupp. Han blev därför aktiv i studiet av grupprocesser och utvecklade Leeds gruppdynamiska managementkurser. Han blev Fellow i NTL, den amerikanska professionella organisationen för denna typ av utbildning och forskning, och var också en av grundarna till EIT, den motsvarande europeiska organisationen. Han grundade också British Group Relations Training Association.

SAMARBETSDYNAMIK AB
BOX 120, 439 23 ONSALA,
ÖLSDALEN 6173, 693 91 DEGERFORS
tel 0300-61936, 0586 726121 fax 0521 6844
webbsida: <http://www.samarbetsdynamik.se>
email: info@samarbetsdynamik.se