

Tankefigurerna Hierarki, Paternalism och Regel- och Målstyrning (HPR)

av

Bengt-Åke Wennberg

Under abonnemangsmötena i Göteborg 14.9. och 19.10. 2001 hänvisade vi till att huvuddelen av de problem som redovisas i den arbetsorganisatoriska och arbetspsykologiska litteraturen kretsar kring hur man kan hantera problem med *ansvarstagande, motivation och identitet*. Vi har erfarenhet av att dessa problem helt kan försvinna i vissa arbetsformer och organisatoriska kontexter. Då det just är störningar på dessa tre områden som verkar leda till utslagning och utbränning har vi funnit anledning att närmare utreda hur denna skillnad kan uppkomma.

Arbetsformerna i de verksamheter av olika slag vi här refererar till skiljer sig kraftfullt från de som vanligen tillämpas. Vad som verkar skilja dessa från andra ”normala” organisationer är att man i de konventionella verksamheterna bygger resonemang och analyser på HPR medan man i de arbetsorganisatoriska försök vi studerat inte gör det. Presentationen av HPR fick under abonnemangsmötena gå relativt snabbt, och vara kortfattad, då detta inte var den fråga som egentligen skulle diskuteras. Detta medförde att samtalet just kring HPR inte var tillräckligt grundat för den fortsatta diskussionen. Därför fördjupas frågan i denna Bilaga.

Jag kommer i denna Bilaga att närmare presentera hur jag ser HPR och vilka konsekvenser jag uppfattar att användandet av dessa tankefigurer får i dagens arbetsliv. En annan fråga som inte heller klarlades tillräckligt under mötena var hur vi använder begreppet diskurs. Dessa två begrepp hänger samman eftersom vi talar om att HPR är inbäddad i diskursen. Denna Bilaga behandlar därför dessa båda frågor samtidigt.

Något om samtal

Vi har funnit begreppet diskurs användbart för att komma till rätta med problem med att samtala om och observera interaktiva processer i sociala system. Samtidigt upptäckte vi att begreppet användes på många olika sätt. Det verkade jämföras med samtal eller kommunikation i allmänhet. Då tycker vi att vitsen med att använda ett nytt särskiljande begrepp försvinner. Först därför något om hur vi ser på begreppet samtal.

Samtal är inte ett entydigt begrepp. Man måste exempelvis göra skillnad mellan substantivet samtal och verbet samtalandet. Substantivet samtal brukar vanligen referera till själva innehållet medan verbet refererar till den interaktiva process i vilket man deltar. Johan Asplund har i sin bok "Om det sociala livets elementära former" använt begreppet social responsivitet för att beskriva den mänskliga egenhet som innebär att vi socialt svarar på varandras handlingar i en process där det inte går att skilja på vem som påverkar vem. Den interaktiva processen har en simultan karaktär och låter sig inte förklaras i orsak-verkan-termer. Den låter sig heller inte förklaras i personlighetstermer eftersom många är inblandade. Den kan heller inte förklaras enbart med hänsyn till yttre omständigheter eftersom den skapas, vidmakthålls och förändras av människor.

Den sociala responsiviteten gör det i det närmaste omöjligt att studera interaktionen i sig om man inte begränsar sig till att i hemlighet studera andras interaktioner. Så fort man blir synlig eller för andra presenterar resultatet av studien så skapas en interaktion som i sig påverkar framtida utfall och därför gör studien oanvändbar. Studier i hemlighet eller under falska förespeglningar är därför av föga värde för att få grepp på förhållanden som man själv behöver ingripa i.

Man kan alltid i efterhand studera konsekvenserna av en viss interaktiv process. Man kan exempelvis i efterhand samtala om den konkreta händelsekedjan, de deltagandes upplevelser under processen och deras tolkningar av skeendet. Detta är förstås i sig en interaktiv process.

Reflektioner efter
Abonnemangsmöten i Göteborg 14.9 och 19.10
Bengt-Åke Wennberg 011102

Bilaga 1 sid 3 av 12

Konstituerande processer till skillnad från normativ påverkan

När man återför observationerna till de som deltagit och låter dem medverka i att reflektera över vad som förevarit skapas en lärprocess. Tidsspannet från process till reflektion kan därvid göras olika lång. I vissa aktiviteter talar man om "här och nu" med vilket menas att man löpande och i mycket korta intervall lägger in denna typ av reflektioner.

Erfarenheten är att lärprocesser medför att den interaktiva processen förändras. I de flesta fall i en positiv riktning. Det sker en utveckling. Allteftersom växer det fram nya strukturer och arbetsformer. Dessa har då uppstått genom något vi kallar *konstituerande processer* till skillnad mot sådana strukturer och arrangemang som är en följd av *normativa beslut och åtgärder* vilka uppstår genom åtljdnad, efterlevnad och underkastelse.

Konstituerande processer medför således att de regler och rutiner som växer fram bygger på deltagarnas erfarenheter och lärdomar från tidigare skeenden och samtal. Många regler som växer fram ur konstituerande processer är icke artikulera - de bara finns. Strukturer och regler som är en följd av konstituerande processer är därför av en helt annan karaktär än strukturer och regler som följs därför att de fastställts av instanser som man ser som överordnade sig själv.

Skeenden som skapar diskriminering och ohälsa är huvudsakligen en följd av konstituerande processer. De kan därför sällan påverkas normativt. De uppstår när de konstituerande processerna leder fram till olämpliga strukturer vilka, genom att de inte är artikulera, möjliggör kränkande och diskriminerande beteenden. Problemet som måste lösas är därvid hur man kan följa och uppmärksamma olika konstituerande processer som pågår och förstå de strukturer som uppstått genom dem.

Samtalen ändrar karaktär

Vi har i vår forskning konstaterat att konstituerande processer som leder till nya strukturer också medför att samtal som förs i verksamheten ändrar karaktär. Så som man exempelvis talar i början av en organisationsutvecklingsaktivitet, en handledning eller en utbildningsaktivitet skiljer sig från så som man talar efter den. Förändringar i samtalet tycks följa förändringar i samtalandet och i det interaktivt beteendet.

Vi har kunnat följa samtalsförändringarna i de verksamheter där man prövat nya arbetsformer och kommit fram till nya arbetsformer i vilka problemen med ansvarstagande, motivation och identitet har eliminerats. Den positiva utvecklingen har där kunnat spåras i samtalen. Vår erfarenhet är också att processen kan emellertid gå i destruktiv riktning. Verksamheter kan degenerera. Motsättningar och konflikter kan smitta av sig. Problem kan förstöras och onda cirklar uppstå. Utslagning och diskriminering av den typ vi diskuterade på abonnemangsmötet kan uppstå. Också detta kan vi avläsa ur samtalen.

Vår poäng är således att man genom att observera, redovisa och reflektera över samtal i en verksamhet kan göra det möjligt att upptäcka både positiva och negativa förändringar i det interaktiva mönstret. Man kan därmed också, som vi visat i vårt arbete med Arbetsmiljöinspektionen, använda samtalet som ett diagnostiskt medel.

Något om användningen av begreppet diskurser

På grund av den sociala responsiviteten är samtalandet som sådant, d.v.s. själva aktiviteten, svår att observera, dokumentera och diskutera annat än i mycket speciella fall och i små grupper. Det görs i dag i lokala aktiviteter som exempelvis i utbildning, verksamhetsutvecklingsaktiviteter eller olika forskningsinsatser. Det är emellertid opraktiskt, och i det närmaste omöjligt, att handledare eller konsulter skulle kunna vara med på alla olika samtal som förs i en större verksamhet. Att indirekt försöka påverka det stora samtalsmönstret genom att engagera sig i olika lokala interaktioner eller skapa olika gruppbaseade utvecklingsaktiviteter har

också visat sig vara mycket svårt och kostsamt. Det är här som begreppet diskurs blir användbart.

Man kan antaga att samtal har en viss karaktär som inte ändrar sig nämnvärt i en viss organisatorisk kontext. Även om samtalen är olika beroende på vilka som samtalar, om vilka ämnen man samtalar och var man samtalar så präglas alla samtal av förhållandena i den större verksamhet, det sociala system, inom vilken de försiggår. Ofta används ordet ”kultur” som ett sätt att beskriva detta mönster. Om man i ett socialt system bjuder in till ett samtal kan man således räkna med att det samtal som förs är representativt inte bara för de som deltar utan också för det sociala system inom vilket samtalet förs.

Vi använder då begreppet *diskurs* för att beteckna resultatet av ett samtal i form av texter, resonemang, analyser etc. I undantagsfall kan naturligtvis diskursen också vara en inspelning som exakt återger vad som sagts. Begreppet diskurs refererar emellertid *inte* till själva samtalet när det pågår.

Vi har valt denna distinktion eftersom diskursanalys är en vanlig vetenskaplig metod som används för att utforska olika sociala system både historiskt och i nutid. Genom att begränsa begreppet på detta sätt kan vi således knyta an till denna vetenskapliga tradition. Med diskursanalys kan man studera en mängd olika diskurser som exempelvis debatter, berättelser, protokoll, uttalanden, föredrag, beslutsunderlag, brev etc.

Vår användning av diskursbegreppet

Vill man emellertid som vi mera precist studera och samtala om ett speciellt system måste det skapas diskurser som är representativa för just det system man vill studera och som är diskurser som man kan använda som trovärdiga underlag för en gemensam analys. För att diskursen skall vara av värde och inte förvrängas av den sociala responsiviteten under själva analysen måste det redan från början stå klart hur och på vilket sätt diskursen skall användas.

Det är också viktigt att diskursen uppfattas representativ för de som deltagit och därför möjlig att referera till utan att det uppstår missförstånd och misstänksamhet. Den bör också vara öppen så att den kan användas och tolkas av alla och så att olika uppfattningar om dess relevans och vad den visar kan luftas. Vi använder här en speciell metodik för att säkra detta som det inte finns anledning att gå in på här.

I diskursen inbäddade tankefigurer

För en allmän diskussion som denna är det inte nödvändigt att ha en sträng formulering av begreppet diskurs. Det är emellertid viktigt att göra skillnad på om man menar själva interaktionen, aktiviteten samtalandet, fenomenet samtalet eller de diskurser som visar sig som en följd av samtalandet. För vår del försöker vi i fortsättningen hålla oss till denna senare innebörd av begreppet diskurs.

Diskursen knyter an till samtalandet på ett speciellt sätt nämligen genom att samtalet tar sin näring från diskursen. De ord, begrepp, metaforer och begrepp som användes i diskursen blir giltiga också i det enskilda samtalet. Om det man vill säga kan göras begripligt i den övergripande diskursen så kan man räkna med att det också blir begripligt i det enskilda samtalet.

I många samtal vill man emellertid gå längre än vad som kan sägas i det offentliga samtalet. Man vill där göra sig förstådd på ett djupare plan. Ord och begrepp kommer då att användas interaktivt och kreativt för att klargöra vad man menar. Det faktum att man vill göra sig förstådd för andra utvecklar både språk och tanke. Samtalet kan då vara utvecklande men samtalet som sådant är lättflyktigt och glöms kanske snart bort. Man bär med sig men det är oarticulerat. Om man genom ett protokoll eller på annat sätt skulle ha dokumenterat den lokala diskurs som blev konsekvensen av samtalet så är det inte säkert att den hade kunnat bli förstådd av andra som inte deltagit. Den insikt och den förståelse man kommer fram till i samtalet är således lokal. Den får ingen effekt på andra samtal i den ”stora” diskursen om inte särskilda åtgärder görs för att säkerställa detta.

För att beskriva fenomenet att man inte kan göra sig förstådd i den stora diskursen bara för att man kan bli förstådd i det enskilda samtalet använder vi begreppet ”inbäddad”. Diskurser har ofta en inbäddad mening eller innebörd som gör det möjligt för de som har skapat dem att formulera erfarenheter, upplevelser och budskap på ett djupare plan än vad som framgår av de ord som sägs. Meningen ligger således inte i orden utan mellan dem.

Diskurser har emellertid också en begränsning. Det finns sådant som inte uttrycks i diskursen. Även om man försöker uttrycka det så kan inte den önskvärda förståelsen uppnås. På mötet beskrev vi dessa begränsningar som varande av tre olika slag:

- Det saknas vedertagna strukturer, metaforer, begrepp och accepterade former för att vad som behöver sägas skall kunna sägas.
- Det som behöver sägas får inte den vikt det måste ha utan trivialiseras. Diskursen fångar upp det som sägs men det är som en lättflyktig gas. Ämnet ”fångar inte” och man passerar snabbt förbi det.
- Det som behöver sägas missuppfattas som något annat än vad det är avsett att vara. Diskursen innehåller associationer och meningsbildningar som tar över och ”släcker ut” de resonemang som skulle behöva föras.

Vi konstaterar således i enlighet med Johan Asplunds resonemang att diskurser vilar på en outtalad basstruktur, som vi kallar tankefigurer. Vi säger att dessa är inbäddade i diskursen. Det är således inte bara vad som sägs som är av vikt utan också hur det formuleras. Det är likaså viktigt att observera vad som *inte* sägs.

Tankefigurer som bygger på HPR

HPR uttydes **H**ierarki, **P**aternalism och **R**egel- och målstyrning. Dessa tankefigurer är vane-mässigt inövade. Man kan därför inte bestämma att de inte skall användas. Man kan emeller-tid vara uppmärksam på när de användes och vilka konsekvenser detta får. Om det får negati-va konsekvenser måste de blockeras så att diskursen ges möjlighet att utvecklas i andra mer konstruktiva riktningar.

Hierarki

Med *hierarki* menar vi ett klassificeringssystem av den typ Linné använde. Högre ordningar omsluter underordningar som i sin tur omsluter andra underordningar o.s.v. Linnés klassifice-ringsprincip återfinns i alla våra så kallade sociala konstruktioner. I resonemang om organi-satoriska sammanhang eller samhällets ordning så visar sig tankefiguren genom att man talar om över och underordning. Koncernen omsluter de olika företagen. Företaget omsluter de olika avdelningarna. Avdelningen omsluter olika grupper o.s.v. Vissa utsedda representanter har positioner på olika nivåer och ordningar och ges makt att besluta i frågor om dessa. Denna makt är icke förhandlingsbar då den är en del av systemet. Hierarki sägs också betyda ”den heliga ordning” som inte kan ifrågasättas.

I samtal om organisatoriska och samordningsproblem visar sig tankefiguren genom att man för olika problem väljer att skapa särskilda underordnade avdelningar som har till uppgift att ta hand om dessa problem. För att lösa marknadsföringsproblem krävs en marknadsföringsav-delning. För att lösa personalproblem en personalavdelning. För att hantera brottsofferpro-blem en brottsoffer nämnd. För att hantera människors rädsla i dessa terroristtider föreslås numera en särskild institution som skall medverka till att man som medborgare får informa-tion och möjlighet att tala om sin oro etc.

Den grundläggande svårigheten med resonemang med denna tankefigur inbäddad uppstår när de problem man talar om är en följd av interaktiva processer och därför knutna till andra pro-blem och systemet i sin helhet. Om de inte kan isoleras utan hänger samman med en mängd

andra problem kan de heller inte lösas isolerat. Trots detta känner de som blivit utsedda att lösa dem ofta ett personligt ansvar för att klara av denna omöjliga uppgift och därmed också skam och skuld när de inte förmår detta. Dessa skam och skuldkänslor gör att misslyckandena inte är pratbara. Det faktum att problemen kvarstår måste döljas.

Paternalism

Med *paternalism* menar vi ett sätt för personer i överordnade positioner att hantera de personer som finns i underordnade positioner. Diskurser där paternalism är inbäddad speglar en maktutövning som kommer till uttryck i form av en självgod och välvillig överlägsenhet. Välvilligheten är enkelriktad. Det är en till synes altruistisk kärlek från en person som ser sig i överläge gentemot en annan som uppfattas vara i underläge och därför i behov av ledning, hjälp och stöd.

Paternalism utgår från ett inbyggt och orubbligt antagande om ”de andras” underlägsenhet. Man kan exempelvis höra att barn naturligtvis aldrig kan förväntas agera eller ta ansvar på samma sätt som vuxna. Anställda kan naturligtvis inte ta samma ansvar för företaget som ledningen. Invandrare kan inte förväntas känna ansvar för Sverige på samma sätt som äkta svenskar. Elever kan förstås inte i mognad mäta sig med sina lärare. Diskurserna handlar ofta om att ”lyfta upp” de andra till den egna nivån vilket naturligtvis är omöjligt eftersom denna per definition alltid är ”högre”.

Paternalism försvaras alltid med att makten i sig vilar på goda intentioner och syftar till allas bästa. Våld för att upprätta ordningen, felfinneri och tillrättavisanden är förbehållet överheten. Försök från de underställda att använda samma medel betecknas som uppstudsighet, störande av ordningen och olämpligt uppträdande. Paternalismen i en demokrati motsvarar enligt José Ramírez (personlig kommunikation) det som i enväldet kallas för ”upplyst despoti”.

Den paternalistiska diskursen präglar inte bara överhetens förhållande till de underställda utan också de underställdas förhållande till varandra. Den skapar känslor av skam och hjälplöshet

som gör att man talar lika nedsättande om varandra som överheten gör. Socialhjälpstagare talar således ofta om andra socialhjälpstagare som mindre värda, som några som utnyttjar systemet, som lata etc.

I en paternalistisk diskurs känner man sig ständigt nedvärderad och att den situation man finns i är så skamlig att den inte är pratbar. Inom ramen för en paternalistisk diskurs är det i det närmaste omöjligt att berätta om och föra upp sina problem. Om man skulle göra detta skulle man bli tvingad konfronteras med den skam som det ligger i att vara underlägsen.

Regel- och målstyrning

Med *regel- och målstyrning* menar vi kravet att den enskilde personens självbestämda övertas av en högre ordning. Med självbestämmande menar vi det grundläggande valet om man i en given situation skall göra det ena eller det andra. Metall brukar beskriva detta fenomen som att man tar av sig huvudet i omklädningsrummet och tar på sig det igen när man går hem. Man använder huvudet men inte för att ta ställning och bestämma vad man skall göra.

Diskurser med inbäddad regel- och målstyrning hävdar att det är rimligt att man följer expertråd, att det fastställda regelsystemet måste följas, att man måste lära sig en given etik eller moral fastställd av andra, att man måste respektera överordnades beslut eller liknande.

Regel och målstyrningen tar således över självbestämmandet. När valet av vad som skall göras och varför det skall göras väl är avgjort genom regel- eller målstyrningssystemet så är det bara för individen att utföra det som valts åt honom eller henne så skickligt som möjligt.

Människan har därmed blivit reducerad till en robot.

De svårigheter som individen kan känna inför sina val och olika situationer denne möter är av systemet redan kända, uttolkade och förklarade. Det val som då måste göras är självklart. Om individen skulle försöka beskriva sina våndor inför problematiska situationer riskerar denne att bli betraktad som okunnig om de regler och förutsättningar som gäller och därför mindre

duglig i den befattning man har. Risken är stor att man blir tillrättavisad och ifrågasatt av personer som ser sig som ”experter”.

Skam och skuld

Som ovanstående beskrivningar antyder så är diskurser med inbäddad HPR starkt knutna till skam och skuld. De medför svårigheter att se sig själv som en person som har ansvar för sina handlingar, svårigheter att förstå den egna motivationen och engagemanget och svårigheter att känna sig respekterad av omvärlden. De personer som drabbas av ohälsa av den typ vi diskuterade på mötena i Göteborg berättar om att de har starka sådana känslor. Detta gör det sannolikt att deras besvär är kopplade till en diskurs präglad av HPR. Som vi visat så medverkar denna typ av diskurser också till att för verksamheten viktiga frågor inte kan lyftas upp. HPR blir därmed ett problem både för individen och verksamheten.

Användningen av språk och begrepp är en vanefråga och det är naturligtvis inte möjligt att bestämma sig för att undvika diskurser med inbäddad HPR. Då skulle alla bli tysta. Vad vi kan hoppas på är att möta en viss förståelse för försök att bryta och omformulera diskurser präglade av HPR. Det blir därigenom möjligt att göra enskilda problem verksamhetsfrågor pratbara som annars inte är pratbara.

Det är därför vi på de två abonnemangsmötena i Göteborg har efterfrågat deltagarnas erfarenheter av diskurser som de ser som destruktiva och blockerande för möjligheten att samtala om viktiga verksamhets- och ohälsoproblem. Vi avser att i andra möten och i det fortsatta projektet utvidga denna inventering.