

Värderingar sitter inte i huvudet utan i språkandet

Av Bengt-Åke Wennberg

De nya värderingarna

Många så kallade värdegrundsundersökningar visar på en kraftig förskjutning i vår syn på oss själva i förhållande till tidigare (se exempelvis Lindgren m fl 2005; Sörbom 2005 och Vestlund 2001). Resultatet av dessa undersökningar kan kortfattat sammanfattas enligt följande:

- Människor – vare sig ledning eller medarbetare – ser sig inte längre som en del i ett kollektiv. Ledarens eller ledningens framgångar stimulerar inte om man inte känner sig delaktig i dem. Viktiga samhällsfrågor som en gång var nödvändiga att kämpa för – exempelvis kvinnlig rösträtt, yttrandefrihet, mänskliga rättigheter, likalön etc. – är ”avklarade” och har förlorat sin tjusning och utmanar inte längre.
- Däremot är upprördheten över ojämlikhet, diskriminering, orättvisor, maktmissbruk, korruption och exploatering lika stor som den alltid har varit. Man upprörs starkt över enskilda människoöden som exempelvis det faktum att ett barn i Vetlanda farit illa utan att socialnämnden har ingripit.
- Människor av i dag ser arbetet som ett verktyg för egen utveckling. Man motsätter sig moraliserande och godtar inte omedelbart auktoritetens åsikter. Man anser sig kapabel att själv avgöra hur man skall gå till väga. Man har stark tilltro till den egna kompetensen. Man känner sig ytterst kapabel. Man vill kunna forma sin egen framtid.
- Dagens människa är inte egoist. Hon har ett stort engagemang för världen. Hon engagerar sig i människor som hon känner och som hon finner autentiska, pålitliga och har ärliga avsikter. Hon ser det som fullständigt naturligt att se sig som en del i ett större sammanhang – i ett socialt system – men inte inordnad i ett kollektiv.

- Hon inser också att resultat och förändringar endast kan uppnås i samarbete med andra. Hon har emellertid förlorat tron på att förändringar kan åstadkommas med hjälp av överordnade beslut och riktlinjer. Hon kan därför känna maktlöshet inför vad som kan göras för att möta de stora förändringarna i ekonomin, klimathotet och den exploatering och det förtryck som människor utsätts för. De skulle gärna vilja finna några att kroka arm med för att komma till rätta med sådana frågor men tvivlar på dem som det i dag är ”politiskt korrekt” att vända sig till.
- Detta bristande förtroende beror bland annat på att inställningen till överheten har förändrats kraftigt. Den moderna människan behöver inte, och vill inte, bli motiverad och ”peppad”. Hon ser sig driven av egna inre krafter och inte av utifrån kommande stimulans. Hon värjer sig istället aktivt mot en sådan påverkan eftersom hon alltmer förstår de försäljningstrix som används..
- Hon vill inte ha och behöver inte någon som övervakar, belönar och bestraffar henne för att hon skall ”förmås” att göra sitt jobb. Hon har liten nytta av och föraktar förmaningar om hur hon skall leva. Hon vill istället ha sådan information som gör det möjligt för henne att själv handla konstruktivt och klokt.
- Hon vill och behöver vara inblandad i och ha insyn i det som sker och som berör henne. Hon söker sig därför till situationer och grupperingar där hon kan vara en ”insider”. Hon känner också till spelreglerna för detta. Det är schysst att för egen del dra nytta av att man har unik information. Hon gillar emellertid inte att vissa fuskar sig fram och genom sin position tillåter sig att ta genvägar på andras bekostnad.
- För den moderna människan är handlandet etiskt laddat. Hon lägger stor vikt vid både sitt eget och andras omdöme. Hon söker sig till dom som visar sig kunna vara betrodda. Hon tappar förtroendet för personer vars omdöme hon tycker sviktar, som inte håller vad de lovar eller som inte lever upp till den moraliska standard de själva förfäktar.
- Hon kräver att få bli betraktad som en partner och vill absolut inte se sig – eller omtalas som – en ”utbytbar kugge”, en obetydlig student, en manipulerad konsument eller som någon slags ansiktslös stödtrupp som behövs för att rösta fram en ledare eller främja en viss ideologi. Protesterna mot resonemang där man ges sådana roller blir allt starkare.

Sitter värderingarna i huvudet?

När jag läser dessa undersökningar grips jag av misstänksamhet. Vad säger dom egentligen? Den motsättning de indirekt målar upp beskrevs redan i början av 1950-talet av Douglas McGregor vid MIT Sloan School of Management i USA. I sin bok "The Human Side of Enterprise" som kom ut 1960 beskrev han två typer av resonemang om ledning och management.

Den ena typen av resonemang kallade han för "Teori X". Dessa resonemang lät "som om" man menade att människan av naturen var lat och ville undvika arbete. Därför måste medarbetare vara övervakade och kontrollerade. Resonemangen byggde på att det fanns stor risk att de fuskade eller gjorde fel om deras arbete inte följdes upp. Åtgärderna som rekommenderades utgick från att det inte var naturligt för dem som berördes att av sig själva göra vad som krävdes. De måste därför styras av belöningar och straff. Resonemangen återspeglade också att de flesta inte var kapabla att klara sig själva genom organisationens labyrinter. Deras karriär måste planeras och de måste "tas om hand" och "sörjas för" av en förstående och omtänksam ledning.

Denna typ av managementteorier verkade utgå från att ordning och samordning var en fråga om individens relation till en överhet – en auktoritet. Individen behövde denna överhet för att sätta normer och veta vad som var "det rätta", vad som var det önskvärda, hur man skulle agera och vad man skulle tro. Man resonerade som om människor enbart var angelägna att ta sitt ansvar om någon över dem kunde ställa dem till svars för eventuella försummelser. För att bidra till det gemensamma bästa måste de stimuleras av väl avvägda program som gjorde att ett sådant ansvarstagande "lönade sig".

Observera uttrycket "som om". Douglas McGregor påstod aldrig att chefer och andra tyckte så. Han menade att chefer och ledare mycket väl kunde se att resonemangen inte stämde på enskilda personer. Han menade bara att *de resonemang* man förde om de åtgärder som man ville vidtaga *verkade utgå* från denna människosyn. Man drog så att säga alla människor över en kam.

Den andra typen av resonemang kallade han för "Teori Y". De värdegrundsundersökningar som gjorts och som jag refererar till i denna text är nästan en avskrift av Douglas McGregors beskrivning av Teori Y. Douglas McGregor hävdade att denna

typ av resonemang *kunde vara* minst lika rimliga och användbara på kollektivet ”underställda” som de som uttrycktes genom Teori X.

Han påpekade att det fanns många indikationer på att den enskilda individen *kan vara* ambitiös, angelägen om att ta större ansvar, vilja kontrollera sig själv och tillsammans med andra anstränga sig för att uppnå resultat som man uppfattar som värdefulla. Douglas McGregor menade att om enbart Teori X fick dominera analyserna så skulle de möjligheter som låg i resonemang av typ Teori Y aldrig kunna förverkligas.

Det är väl tveksamt om människan innerst inne förändrat sig och sina värderingar i någon större utsträckning sedan 1950-talet. Däremot verkar det uppenbart att de resonemang som förs om mänsklig samverkan alltmer kommit att förskjuta sig från Teori X till Teori Y. Detta leder oss in på frågan om attityder – det vill säga hur man sätter sina kryss i en enkät som syftar till att ”mäta” värderingar.

Det vi kallar attityder brukar beskrivas som en kombination av värderingar och trossatser. Ingendera sitter enbart i huvudet. Bägge är beroende av de samtal vi medverkar i – det vill säga när vi skall ställa frågor och svara på dem. Det är opraktiskt att svara på en fråga på ett sätt som den andre inte förstår. Det är lika opraktiskt att ställa en fråga som den andre inte förstår meningen med. Därför kommer alla frågeformulär att utgå från vad som brukar kallas ”common sense” – så som man vanligen samtalar om den typ av ämnen som tas upp.

Man kan därför lika gärna säga att värderingar är vad vi med tiden lärt oss värdera och vad omvärlden godtar som ”lämpliga” värderingar. Samma sak med våra trossatser. Våra kunskaper och föreställningar om världen och varandra bestäms av vad vi lärt oss att de skall vara och vad omvärlden beskriver och accepterar som riktigt och sant. Värdegrundsundersökningar svarar således mer på frågan vad som är godtagbart att säga till och fråga varandra och hur man skall prata om ett visst ämne än hur vi egentligen innerst inne har förändrat oss och vad som styr vårt beteende.

Värderingar och trossatser som språk och språkande

Detta betyder inte att dessa undersökningar är ointressanta. Tvärtom. Just det faktum att värdegrundsundersökningar avspeglar förändringar i våra resonemang – vår ”common sense” – gör dem särskilt värdefulla. De speglar något vi annars inte skulle få syn på och som Douglas McGregor var inne på. Inom retoriken skulle man i dag beskriva McGregors teori X och teori Y som två olika typer av *doxa* eller som två olika *topiker*.

En doxa uppstår genom att varje individ genom sitt samspel med andra individer bildar sig en uppfattning om vad ”alla andra” tror och vet och gillar eller ogillar. Detta sker omedvetet och formar de egna svaren och föreställningarna. Denna doxa är ofta osynlig för dem som samtalar. För dem är det naturligt att resonera så som man resonerar. De är infångade inom sin egen doxa. Det är först när resonemangen lyfts upp och beskrivs – som i detta fall Douglas McGregor gjorde med teori X och teori Y – som man blir medveten om att de resonemang man själv engagerar sig i *skulle kunna låta på ett annat sätt*.

Ett annat sätt att beskriva samma sak gör McGregor när han konstaterar att resonemangen låter ”som om” man trodde något visst om *människors natur*. När man resonerar enligt Teori X låter det *som om* människor i allmänhet var lata, ville undvika arbete osv. När man resonerar enligt Teori Y låter det *som om* människor i allmänhet var inställda på att ta ansvar, engagera sig i arbetet osv. Inom retoriken kallas dessa ”som om” för topiker, det vill säga platser från vilka man hämtar sina argument.

Ett exempel:

För att få igenom en lagstiftning om krav på sjukintyg från första sjukdagen måste man hänvisa till en viss topik. Denna består av att människan av naturen är ansvarslös när det gäller jobbet krav, Många kan tänka sig att fuska. När ministern hör att dessa resonemang kan uppfattas stötande hänvisar hon till samma topik fast i en annan tappning. Hon konstaterar då att många personer är rädda, ovilliga, oförmögna etc. att ta upp saken med sin arbetsgivare och att denne därför av *omsorg om arbetstagaren* måste ta initiativ för att en eventuell långtidssjukfrånvaro skall kunna undvikas.

En helt annan topik skulle vara att följa Teori Y. Man skulle då utgå från att människor är kapabla att själva ta ställning till och väga arbetets krav gentemot sina egna. Man skulle då antaga att den sjuke i samarbete med sina anhöriga, med vänner och förtrogna och dem man har kontakt med i sjukvården tar de initiativ som krävs för att undvika ständigt återkommande sjukfrånvaro.

Om personen eller dem personen samarbetar med inom sjukvården eller andra offentliga institutioner skulle misslyckas med detta skulle man självklart ta kontakt med arbetsgivaren och lösa frågan med denne. Man kan då räkna med att arbetsgivaren gör sitt bästa för att lösa den uppkomna situationen och inte i onödan ställer till trassel för individen.

Vi tar inte här ställning till vilket resonemang som är mest lämpligt i det aktuella fallet. Poängen med att beskriva samtalen utifrån begreppen ”doxa” och ”topik” är att

det därmed blir möjligt att höra skillnad på "hur de låter" i det ena och i det andra fallet. Vad som således är helt uppenbart från de värdegrundsundersökningar som gjorts är att det nu "låter" helt annorlunda än det gjorde på Douglas McGregors tid. Det finns i dag en uppenbar diskrepans mellan de resonemang som vanligen förs och som liknar teori X och de resonemang som *människor själva* finner rimliga att föra om och när de tillfrågas och som liknar Teori Y.

Vi hatar att bli kategoriserade

Douglas McGregor inspirerades mycket av en av vår tids mest kända psykologer – Abraham Maslow. Denne gjorde en intressant observation i samband med sitt arbete som psykolog. Han upptäckte att vissa människor, som han kallade självförverkligande, hatade att bli kategoriserade som psykiskt sjuka och därmed "onormala". Det spelade ingen roll hur väl man i samtalet försökte dölja sin diagnos. De berörda "hörde den" genom det sätt man samtalade med och om dem. De fångade intuitivt upp doxan och topiken. Självförverkligande personer stördes av resonemangen. De andra kände sig hjälpta och lugnade av dem.

I en värld där det uppfattas naturligt att inte vara självförverkligad och att samtala i vertikala kategorier, det vill säga att någon tar ansvar för, bestämmer över och leder oss så upplevdes Douglas McGregors Teori Y som udda och främmande. Man kunde visserligen hålla med om att man själv i vissa stunder var "självförverkligad" och hörde till teori Y men var å andra sidan övertygad om att många, kanske till och med de flesta, andra borde kategoriseras som Teori X.

Det intressanta med värdegrundsundersökningarna är att de visar att denna typ av resonemang kraftigt har förändrats. Allt fler upplever sig som självförverkligade och ser detta som naturligt. Allt färre finns kvar i den gamla föreställningen om individens beroende av auktoriteter. De ser sig inte längre som enbart utförare och underlydande. Värdegrundsundersökningarna visar således hur man i allmänhet *vill bli samtalad om* och vilken doxa och topik som man då uppfattar som rimlig.

Detta betyder i praktiken att många av samhällets institutioner som formats utifrån en topik som bygger på Teori X och där det setts som naturligt att människor som enskilda individer är oförmögna att ta eget ansvar och värna om sina intressen förlorar i trovärdighet. När representanter för sådana institutioner för fram sina budskap använder de en doxa som därför av den moderna människan uppfattas som kränkande.

De berörda uppfattar instinktivt att de är kategoriserade som ”no good”, förtryckare, utförare, valboskap, konsumenter, okunniga eller underlägsna etc. De förstår att de skall ”fås att...” ändra sig. De inser att de förslag som bygger på sådana budskap innebär att de måste göra sig beroende av en överhet och böja nacken inför dennes beslut och åtgärder. De förstår att deras åsikter och synpunkter inte kommer att höras eller beaktas eftersom de som för fram dem är fångade i Teori X.

De känner sig därför kränkta, diskriminerade och utestängda trots att allt vad som sägs och alla resonemang som förs egentligen inte skiljer sig från vad man alltid sagt och så som man alltid resonerat. De upplever instinktivt en klyfta mellan den doxa som styr samhällsutvecklingen och de resonemang som utåt sett förs av de tongivande institutionerna.

De förstår också att om denna utveckling får fortgå så kommer de att förr eller senare att drabbas. Om individualiseringen får pågå hejdlöst kommer de själva att tvingas ordna för sig själva. Ingen kommer att fixa för dem när de blir sjuka, gamla, arbetslösa eller drabbas av maktspelet. Det som tidigare var ett skyddsnät på grund av förekomsten av Teori X har därmed rämnat. Individualismen och framväxten av Teori Y – som var en så god sak – har blivit ett hot.

Att bryta en olämplig doxa och byta en olämplig topik

Frågan är förstas hur man kan bryta denna olyckliga utveckling. Det är först och främst viktigt att konstatera att det inte går att vrida klockan tillbaka. Individuationsprocessen sträcker sig över århundraden. Den innebär att individen successivt lösgör sig från barndomens och släktskapets bindningar. Hon utvecklar en allt bättre förmåga – ofta med hjälp av bilder och språk – att etablera en gräns mellan sig och omvärlden.

Denna förbättrade gränsdragning mellan tankar, drömmar och fantasier och en extern fysisk verklighet har lett till att nya generationer, i allt högre grad än sina föräldrar, ser sig som självständiga fysiska enheter skiljda från omvärlden och andra människor. Människan blir ett allt tydligare jag för sig själv och andra. Hon blir med tiden allt mer självständig och friständig. Denna kulturella utveckling kan inte stoppas eller hejdas även om den skapar allvarliga sociala störningar och problem.

Vad som emellertid kan göras det är att gemensamt närmare utforska och formulera vilka resonemang som i dag kan och bör föras utifrån vad vi i dag vet om människan,

hennes sociala tillvaro och de erfarenheter vi gjort om bra och dåliga samarbetslösningar. På samma sätt som Försvarmakten tvingats göra kan varje institution ta ett omtag och i och genom samtal omformulera sin egen doxa och finna en ny och mer konstruktiv topik. Ett förslag till alternativa resonemang som är förhandlingsbara om man hjälps åt finns i vår rapport 124. ”Partnerskapande ledning”.

Litteraturreferenser

Fördjupade resonemang om dessa frågor finner Du i följande abonnemangsrapporter

121 – ”Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld”,

122 – ”Kunskapare och professionella aktörer, det moderna arbetslivets intellektuella kapital”

124 – ”Partnerskapande ledning, en trygghet för alla i vår komplexa och ovissa värld.

Övriga referenser i texten är

McGregor D (1966): Företaget och människan. Stockholm: Beckmans

Lindgren M, Lüthi B, Fürth T (2005): The MeWe generation. Stockholm: Bookhouse Publishing..

Maslow A H (1968): Towards a Psychology of Beeing. New York: Van Nostand Reinhold Company

Sörbom A (2005): När vardagen blir politik. Stockholm: Bokförlaget Atlas.

Vestlund G (2001): Global livssyn på väg. Sjuhäradsbygden: Bilda förlag.

©Samarbetsdynamik 2007