

# Varför vi tycker att det krävs mänsklig omtanke

ett bakgrundsmaterial inför ett seminarium med ErgonomiSällskapet Sverige  
den 27 januari 1997 i Göteborg

av  
Bengt-Åke Wennberg

Det behövdes inga frågeformulär för att se hur det var fatt. Man kände sig pressad, ensam, olycklig och bortglömd. Stämningen var betryckt. De som kunde slutade och sökte sig någon annanstans. De som inte kunde finna annan utkomst blev allt hopplösare och allt argare. Personalomsättningen var katastrofal. Man nådde inte produktionsmålen. Lönsamheten sjönk.

Situationen var desperat. Ledningen hade gjort allt som stod i dess makt och som ingick i deras föreställningsvärld. Ju mer ledningen ansträngde sig på det gamla sättet desto sämre blev produktiviteten. Ju mer produktiviteten sjönk desto fler sparplaner och tuffare kontroller måste initieras. Allt blev bara värre. Året var 1923 och platsen var Pennsylvania i USA.

## Elton Mayo´s upptäckt

Man kallade då in en ung sociolog från Harvard - Elton Mayo. Mayo upptäckte snart att de anställda producerade dåligt av ett skäl som ingen tidigare hade tänkt på - de var olyckliga.

Av okunnighet om människans natur, inte av illvilja, hade ledningen, i sin iver att

åstadkomma förbättringar, skapat en känsla av hjälp- och maktlöshet hos sina anställda. Denna känsla ledde i sin tur till depressiva reaktioner.

Enligt teorin om inlärld hjälplöshet, som bland annat refererats av Kurt Gestrelus i arbetsmiljöfondens rapporter inom programmet lärande organisationer, konstaterar man att sådana reaktioner uppstår när man under en längre tid erfar

- \* att det man gör leder till negativa reaktioner hos betydelsefulla andra och att deras reaktioner inte ändras hur man än försöker
- \* att man slumpmässigt och ”orättvist” kan bli förfördelad av betydelsefulla andra utan att se det som möjligt att kunna försvara sig eller få upprättelse
- \* att man inte ser någon gemensam bra framtid tillsammans med för en själv betydelsefulla andra och för den gemenskap man lever i.

Mayo introducerade då en unik mänsklig omtanke. Denna kom inte bara att motverka

den ohälsa som de depressiva reaktionerna skapade utan visade sig också vara ett sätt att komma till rätta med den dåliga produktiviteten. Mayo ordnade tex med en sjuksköterska som gick runt och tog reda på hur man mådde. Han föreskrev också fyra dagliga viloperioder då arbetarna kunde koppla av.

Resultatet var förbluffande. Personalomsättningen minskade omedelbart och produktionen nådde för första gången uppsatta mål. (Historien berättas i en lärobok i arbetsförenkling från 1954 "Work Simplification" av Robert N. Lechner, sid 376)

### **En mödosam resa för att bryta gamla vanor**

Mayos erfarenheter ledde till de kända försöken på Hawthorne Works i Chicago fyra år senare. Dessa försök påbörjade en mödosam resa mot ett omtänkande när det gäller arbetsliv, hälsa och produktivitet.

Vägen har dock visat sig vara lång. Erfarenheterna från Pennsylvania och Hawthorne har gång på gång misstolkats och missbrukats. Den omställning som Mayos omtänkande har lett till är redan betydande. Vi är emellertid bara i början av resan och de fulla konsekvenserna av de observationer Mayo gjorde kan ännu inte överskådas.

Trots att erfarenheter av samma typ som i Pennsylvania och Hawthorn varit kända, beskrivna och studerade i stor omfattning sedan länge har huvuddelen av de studier som gjorts ändå inte berikat vårt kunnande om de grundläggande fenomen som de här redovisade observationerna tyder på. Ibland har det snarare varit tvärtom så att forskningen fördunklat och bortförklarar vad som i praktisk verksamhet alltsedan denna tid blivit allt mer uppenbart.

Trots det ökade kunnandet har därför

många obekymrat kunnat fortsätta i vane-mässiga hjulspår trots en allt mer tilltagande känsla både hos dem och i omvärlden att det är något allvarligt fel på hela utvecklingen.

### **Skapar trivsel motivation och skapar denna produktivitet?**

Den observation Mayo gjorde, och tog konsekvenserna av, har nämligen inte, som vi gjort här, i allmänhet kopplats till upplevelsen av makt- och hjälplöshet. Observationerna har istället tolkats i ett patriarkaliskt överhetstänkande. Det gäller för arbetsgivare, regering och ledning att se till att de anställda trivs. Då blir de motiverade och arbetar bättre. Det gäller för fack och medborgare att ställa krav på ledningen så att detta blir fallet.

Ett sådant tänkande leder till att man tror att det i första hand med olika medel gäller att pigga upp människor, göra dem glada och positiva och mer harmoniska. Det gäller att få dem att växa och ta eget ansvar.

De måste sluta att gnälla och sluta att se allting i svart - då blir de själva lyckligare och produktionen ökar. Förstår de inte bättre själva så måste de läras att tänka positivt etc. De måste kort sagt ändra sina attityder och sitt beteende på det sätt som överheten tror är bra både för dem och samhället.

Logiken bakom dessa insatser och krav har varit att skapar man trivsel så ökar också produktionen. Problemet är att detta orsaksamband bara finns i människors fantasi.

Det är visserligen sant att trivsel och mänsklig produktivitet samvarierar. Har man det ena så brukar man också ha det andra. Det är emellertid inte sant att det ena följer av det andra.

## Omtänket har knappast börjat

Att man i många forskningsrapporter ser samvariationen som ett orsakssamband är således inte en följd av olika forskningsresultat utan av ett sk grundantagande som inte alltid är redovisat. Grundantaganden styr tänkandet så att det blir ”logiskt” i det egna huvudet. Att man uppfattar det självklart att det är på ett visst sätt behöver emellertid inte betyda att det verkligen är så. Sådana antaganden måste prövas.

Mayos observationer och de observationer som gjorts i senare försök och forskning tyder inte på ett direkt orsakssamband. Det verkar från dagens erfarenheter sannolikare att både trivsel och mänsklig produktivitet genereras av mer basala fenomen som har med upplevelser av handlandet och upplevelsen av handlingsutrymme att göra.

Upplevelsen av handlingsutrymme bestämmer tex känslan av att genom egna val kunna påverka vad som sker. Förväntan på andras reaktioner på vad man själv gör bestämmer känslan av samhörighet. Den egna uppfattningen av vad som är en följd av det egna handlandet, och vad som är önskad och vad som är oönskad resultat, bestämmer i vad mån man är stolt över vad man bidragit till.

Saknas möjligheten att gemensamt med andra utveckla sitt handlingsutrymme, få uppskattning och positivt gensvar på vad man gör och kunna vara stolt över sina insatser så hjälper det varken att pressa på för att få ökad produktivitet eller vara snäll och omtänksam. Eftersom ännu inte fullt preciserade faktorer, som ofta är kroppsrelaterade, tycks vara den faktiska orsaken till depression, ohälsa och låg produktivitet, och eftersom vad redan man vet om dessa faktorer är föga känt, så kan man inte säga att ett radikalt omtänkande egentligen har skett.

Så länge vi i Sverige hade det gott ställt under efterkrigstiden kunde vi använda överskottet för att skapa trivsel och välfärd. Detta ökade emellertid inte den mänskliga produktiviteten. Den huvudsakliga produktivitetens ökning skapades av investeringar och maskiner. Dessa eliminerade istället behovet av mänskliga insatser, distanserade människan från arbetet och motverkade den uppbyggnad av den kompetens som nu krävs.

## Vad jag vill det gör jag inte men vad jag inte vill det gör jag

Sverige är fattigare nu än förr. Vi är inte fattiga på pengar utan på mänsklig produktivitet. Jämfört med andra länder med större resurser och mindre krav skulle vi behöva vara mycket bättre. Vi behöver därför mer än någonsin använda alla resurser produktivt. Alla måste lägga axeln till.

Tyvärr skapar vi trots detta, på samma sätt som ledningen i Pennsylvania, just det vi inte vill ha - nämligen både bristande livskvalitet och dålig produktivitet. Detta är en katastrofal kombination. Den ökar belastningen på dem som redan är fattiga. Den ökar klyftorna i samhället och den gör oss alla alltmer olyckliga när vi ser att fattigdom och sociala klyftor ökar.

Vi är därför i samma situation som i Pennsylvania 1923, fast i större skala. Vi behöver inte några statliga undersökningar för att konstatera att många människor är olyckliga och disharmoniska. De undersökningar som visar motsatsen upplevs i varje fall inte särskilt trovärdiga av gemene man.

De yttre tecknen syns alltför tydligt. Problemen finns snart sagt i varje familj. Även många som skulle kunna vara lyckliga och ha god hälsa finner att livskvaliteten är hotad.

Det hjälper inte att de är välutbildade, att de befinner sig i välbetalda positioner och att de verkar i lönsamma och framgångsrika företag och verksamheter. De glömmer trots detta att leva. Deras liv är ofta ett enda springade i ekorrhjulet av rädsla för att inte få behålla vad de redan har och för att inte "hinna med" utvecklingen.

Även i de privilegierades skyddade värld breder våldet ut sig. Hat mot de som är annorlunda blir allt vanligare. Korrupktion och falskspel hör till vardagen. Att ropa på mer polis, strängare lagar och mer kontroll hjälper inte längre. Krig och nöd i en omfattning de inte tidigare har kunnat tänka sig breder ut sig. Terrorn och förtrycket blir allt mer skrämmande och flyktingskarorna ökar. Ju inflytelserikare man är desto mer ser man av det man inte vill se.

Den mest skrämmande insikten är nog att människor i nöd och i svårigheter inte tycks kunna lita på att få hjälp. Makt och position är inget skydd. Många får ingen fristad någonstans när de råkar illa ut. Dreivet kan drabba alla och ingen går säker.

Statliga pensionsystem och garantier går inte längre att lita på. Inte hjälper det heller att spara i aktier eller låna till hus. Vi vet att börsfall dramatiskt kan förändra vår egen livssituation och vår ekonomi utan att vi kan påverka det. Vi vet därför att utan mänsklig omtanke är vi förlorade om vi själva skulle råka illa ut.

### **Den undertryckta ilskan**

Det finns i denna situation de som hävdar att vad som händer beror på människans dåliga karaktär, bristande vilja, bristande etik eller felaktiga värderingar. Det finns de som hävdar att det saknas ansvarstagande och att vi

är moraliskt uppluckrade. Ingen säger till och ingen tar problemen på allvar. Man talar om dåligt ledarskap och slapphet i kontrollsystemen. Människor får göra som dom vill och då blir det som det blir. Man anklagar okritiskt människor och hela grupper för att vara samvetslösa, egoistiska och näst intill kriminella.

Man påstår att vi som samhällsmedborgare blivit "bortskämda" av de goda åren och att vi då lärt oss missbruka andras solidaritet och omtanke. Man anklagar varandra för att själviskt och obetänksamt sko sig på andras bekostnad. Man hävdar att den rika världen borde skämmas när den för egen vinning exploaterar den fattiga. Allt detta skapar en aggressiv och inhuman samtalston som motverkar möjligheterna att förstå och uppfatta vilken stor mänsklig omtanke som faktiskt finns överallt i vårt samhälle.

Agressiviteten och ilskan spelar de destruktiva krafterna i händerna, dvs de som säger att vi inte skall bry oss, att människor väl får klara sig själva, att man får skylla sig själv, att man skall hålla sig där man hör hemma och att man självklart skall hotas, förnedras och straffas när man i deras ögon gjort något orätt.

När dessa aggressiva reaktioner spelas ut, och man känner en önskan att spela med, så är det av värde att tänka på Mayos insatser och på att begreppet "mänsklig omtanke" har en dubbel betydelse. Vi hävdar nämligen att det som vi här refererat, och som ofta sägs i aggressivitet och desperation, inte alls är sant. Vi menar att det snarare är precis tvärtom.

Visst finns det måhända oetiska, själviska, sjuka, störda och kriminella människor som saknar mänsklig omtanke om andra, men de är enligt vår uppfattning i minoritet. Det är ovanligt att människor inte vill ha omtanke om varandra.

## LIVSKVALITET och rätt till värdighet

1. Att få uppleva fysisk komfort.
2. Att vara en unik individ, dvs att kunna bevara sin självkänsla.
3. Att känna sig kompetent att bidra i "samhället"
4. Att kunna göra egna val.
5. Att kunna bevara kontinuitet i sin identitetsuppfattning.
6. Att kunna vara uppskattad av andra.
7. Att ha vänner som rycker in och "lägger axeln till" när man inte klarar något på egen hand.
8. Att ha möjlighet att använda sin tid och sina resurser till något man själv finner meningsfullt.
9. Att kunna vara stolt över vad man medverkat till.
10. Att ges möjlighet att vara del i ett större sammanhang (helhet)

Punkterna 1-9 ovan är framtagna ur ett antal Partnership Research Projekt av prof Dorothy Stock Whitaker vid Universitetet i York och verifierade av Samarbetsdynamik.

Punkten 10 är tillagd med utgångspunkt från upptäckter i samband med Samarbetsdynamiks egen forskning

Det är tvärtom så att en hög livskvalitet innebär att man ges möjlighet att ta ansvar och ha omsorg om både varandra och om mänskligheten. Livskvalitet, se ovanstående bild, är att känna att man inte är utifrånstörd, kan göra egna val och är delaktig i och på gott och ont får äga sina egna handlingar och deras konsekvenser. Livskvalitet är att kunna medverka till vad man tycker är gott och slippa att göra vad man tycker är ont.

Vi behöver emellertid inte se så långt utanför vår egen närmaste sociala tillvaro för att upptäcka mängder av skeenden som vi innerst inne vet blockerar livskvaliteten för både oss själva och kommande generationer. Vi vet att vad vi gör egentligen inte är gott och vi vet väl hur det borde vara istället.

### **Vi har kommit till omslagspunkten**

Omtänkandet kan sammanfattas i det enkla konstaterandet att världen inte längre kan styras och organiseras av några få. En minoritet av experter, ledare, politiker och administratörer kan inte som förr hävda att de är till för att bära majoritetens bördor, ta hand om utvecklingen och veta allt bäst.

När majoriteten genom massmedia får äta av kunskapens frukt så blir det allt mindre möjligt för den att leva med vetskapen att man deltar i ett spel som motverkar den livskvalitet som vore möjlig. Man kan inte stå ut med att motverka, och därmed inte medverka till, vad man vet är gott.

Man kan inte som eliten blunda för utvecklingen och leva för dagen. Man är låst i sin livssituation. Man kan inte fokusera på kortsiktiga mål, som tex hur man bäst klarar nästa bokslut, hur man kan sno åt sig en god affär eller hur man vinner det kommande valet. Man kan inte hänge sig åt drömmar om att resa till avlägsna platser, få ett annat jobb, erbjudas spännande utmaningar och söka sig en ny lycka.

Majoriteten måste tänka mycket längre och vara mycket klokare. De måste tänka på sin gemensamma tillvaro tillsammans, på sina barns värld och sina barnbarns framtid. Deras situation är sådan att de inte har någon annan värld att fly till än vad man gemensamt skapar, om de inte vill ge upp allt som är dem kärt och välbekant och som skapar deras livskvalitet.

Majoriteten måste, på ett annat sätt än den privilegierade minoriteten, bereda sig på att leva med konsekvenserna av sina handlingar och beslut. När de upplever sig hjälplösa, maktlösa, utnyttjade och förförda av en minoritet som tror sig leva i en helt annan livsvärld än de själva så blir majoriteten olycklig.

### **Det blockerade handlingsutrymmet**

Modern forskning visar att det är just denna upplevelse av hjälplöshet och maktlöshet, vare sig denna känsla är sakligt befogad eller inte, som skapar den depressiva situationen. Känslan uppkommer när människor inte känner att de äger sina egna handlingar och bibringas uppfattningen att det är andra som med en annan världsbild som ”styr” dem.

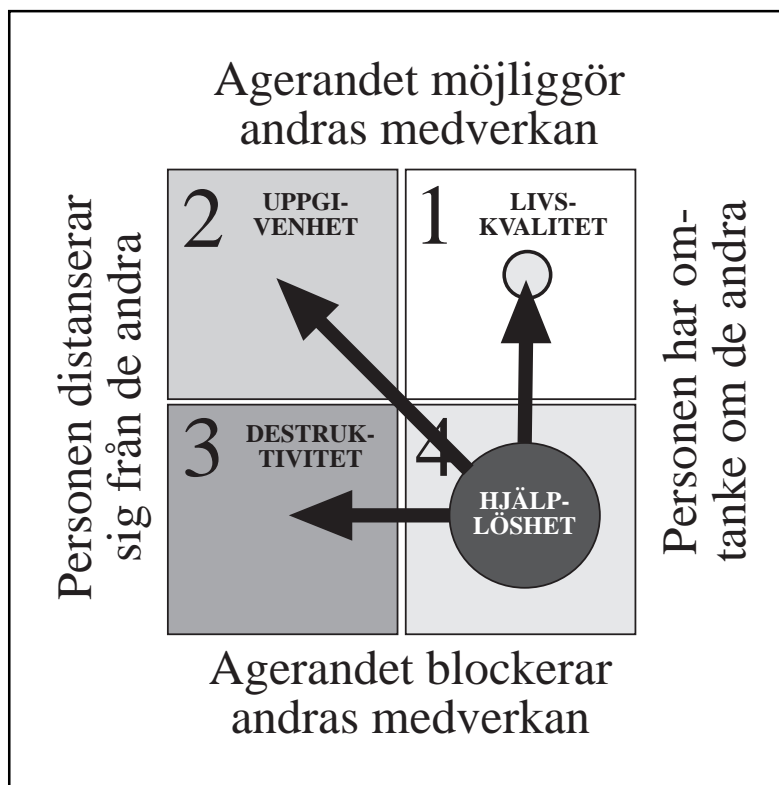
Depressionen uppkommer således när man inte känner delaktighet i vad som sker,

ty då kan det som händer inte heller påverkas. Den uppkommer när man upplever att det man vill bidra med är oönskat, när man blir utstött, när man blir nedvärderad, när man blir kränkt och när man blir orättvist anklagad. Den uppkommer när människor av inre eller yttre krafter känner sig tvingade att medverka i spel och illusioner och i sådant som de vet att de egentligen inte borde medverka i. Den uppkommer då människor inte ser något utrymme att välja att bryta mönstret. I denna upplevelse är vi alla lika - vare sig vi är rika eller fattiga. Var vi än finns i samhället upplever vi att vår livskvalitet minskas och livet förorar i värde, när vi inte aktivt kan medverka i och påverka vår egen livsvärld.

En stor del av livsvärlden är emellertid social. Det värsta är därför att vi själva, ofta oavsiktligt, medverkar till att motverka varandras livskvalitet. I bästa välvilja blockerar vi möjligheterna för varandra. Vi förstår inte bättre för vi har aldrig riktigt förstått vad Mayo visade. När vi tycker att vi gör rätt så blir det fel.

Att vi skapar det oönskade påvisade vi tex i vår abonnemangsrapport 45, mars 1994. Vi pekade där på en mängd blockerande samverkansmönster och beteenden som, trots att de ofta gjordes i god avsikt, ändå effektivt hindrar den aktiva medverkan som nästan alla önskar. En aktiv medverkan som är angelägen och som skulle vara fullt möjlig om vi förstod bättre.

Det tråkiga med denna oförmåga att skapa mänsklig samverkan är att den får så dramatiska effekter. När tillräckligt många försök att skapa den önskade livskvaliteten misslyckats så grips nämligen människan ofta av uppgivenhet. Hon blir desillusionerad. Hon förlorar framtidstron. Hon distanserar sig från andra och hon gör sig okänslig både för eget och andras lidande.



Det räcker emellertid inte. Är vi i kvadrant 4 kommer vi att åstadkomma det vi inte vill trots all vår omsorg och allt vårt engagemang. Gör vi som vi alltid gjort vet vi inte i vilken kvadrant vi är och hur det egentligen blir.

Vi måste lära oss att skilja mellan kvadrant 4 och 1 och förstå hur vi skall flytta oss från den ena till den andra. Detta kräver ett kunnande som vi ännu inte lärt oss och en gemensam förståelse som vi ännu inte har utvecklat.

Det är denna process och detta lärande som vårt kunskapsabonnemang, vår forskning och våra

Det värsta är att desillusionen och depressionen gör att människan blockerar sin intuition och sin känsla för vad som är hälsosamt. Hon förlorar sin omtanke om sig själv, om andra och om sin miljö.

I bästa fall blir hon passiv och apatisk och strävar att inte stå ivägen, se kvadrant 2 i ovanstående figur. Det är emellertid en svår position. Där kan hon inte påverka något. Hon känner sig utanför och ännu hjälplösare vilket befäster depressionen.

I sämsta fall hamnar hon i kvadrant 3, blir utagerande och destruktiv, blir okänslig för andras lidande och förtränger sitt behov av livskvalitet.

Vår egen livskvalitet ökar när vi kan visa omtanke och omsorg. Därför kan mänsklig omtanke inte undvaras. För att vara stolta över vårt eget liv och ha respekt för oss själva måste vi hålla oss på den högra sidan i ovanstående figur.

uppdrag handlar om. Det är också om detta arbete och om våra projekt i denna anda som vi berättar och samtalar om på våra seminarier.

Vi hoppas därför att denna skrift är en tillräcklig information och förberedelse för de diskussioner vi då kommer att föra. Vill Du veta mer så läs gärna annat material på vår hemsida

<http://www.samarbetsdynamik.se>

och i våra rapporter. Som abonnent kan Du dessutom delta i våra abonnentmöten. Därmed stödjer Du också att detta kunnande blir litet större, att processen accelereras och att praktiserandet av mänsklig omtanke sprids litet snabbare.