

Drömmen om kontroll

Synopsis

Att försöka "ordna till det" genom att kontrollera människor, eller överlåta ansvaret åt en stark ledare, verkar vara ett återkommande tema i mänsklighetens historia. Kanske är det ett naturligt drag eller så är det ett kulturellt mönster som ärvs av varje ny generation. Problem uppstår dock när sådana tankefigurer tillämpas på områden där de inte fungerar eller kanske till och med ställer till problem. Att planer, hur genomtänkta de än är, och försök att styra människor till ett visst beteende, ofta misslyckas är lätt att konstatera. Men hur kan det komma sig att det är så svårt att styra och kontrollera sådant som har med mänsklig samverkan att göra?

Den frågan har sysselsatt organisationskonsulten Bengt-Åke Wennberg i mer än 50 år. När han som ung och nyutbildad civilingenjör fick sina första konsultuppdrag insåg han snart att när det gällde organisation och mänsklig samverkan fungerade inte det han lärt sig på Chalmers. Det hela verkade gåtfullt, men också spännande. I mitten på 1960-talet blev han handplockad att åka på en kurs för "framtidsmän". Kursen i Salzburg hölls av de då ledande namnen inom organisationsutveckling. Där mötte han för första gången den starka konflikt som fanns mellan olika sätt att se på människa och organisation. Kursledarna grälade med varandra och Bengt-Åke tvingades fundera över vad det var de grälade om. Konflikten kan beskrivas genom den då mycket inflytelserike teoretikern Douglas McGregors analys, "teori x och teori y". Teori x står för den traditionella auktoritära synen på människan och teori y för den som ser människan som handlande varelse. Skillnaden i synsätt har beskrivits av andra och med andra termer och modeller, men i stort sett handlar de alla om samma skillnader. Är människan determinerad? Går det att styra och kontrollera mänsklig samverkan med hjälp av belöning och bestraffning? Eller drivs människan av egen inre motivation och behovet att känna mening och samhörighet?

En vanlig invändning är att "det kan väl vara både-och". Bengt-Åke menar att så inte är fallet. Det är verkligen antingen-eller. Det är uppenbart att människor handlar och väljer och att vi inte fungerar som maskiner. Det utesluter dock inte att vi också påverkas av såväl belöning som bestraffning. Inte heller utesluter det att den enskilde individen ibland upplever att hon inte har ett val. I realiteten väljer vi alltid, även när valmöjligheterna är mycket begränsade eller om vi själva helst vill slippa ansvar. Vi är ändå dömda att välja. Vi lyder inte under mekanikens tvingande lagar. Det går därför aldrig att vara helt säker på att det som planeras får precis det utfall man tänkt sig.

Eftersom teori x och teori y, och andra liknande modeller, kommit att uppfattas som en fråga om "ledarstil" där det enda riktigt idealiska och moraliskt godtagbara ledarskapet är det som baseras på det demokratiska "y-tänkandet", har det medfört att man inte fullt ut insett konsekvenserna av teori y. I stället hamnar samtal med den typen av begreppsanalys som utgångspunkt, ofta i resonemang av karaktären "ibland funkar det ändå bäst att sätta

ned foten och peka med hela handen, men idealet är förstås att lyssna och vara demokratisk". Bengt-Åkes menar är att sådana påståenden är meningslösa. De är självklara och går inte att invända mot. De hjälper oss inte att utveckla verksamheten.

Bengt-Åke drar slutsatsen från senare forskning att "teori y" ger en mer realistisk bild av hur människor fungerar än vad "teori x" ger. Om teori y i stället för ett "önskvärt ideal" uppfattas som en vetenskapligt grundad analys av den mänskliga naturen, får det helt andra konsekvenser. Oavsett om den beskrivningen uppfattas som moraliskt önskvärd, eller om den stämmer med hur man själv ser sig som ledare, så är det alltså rimligt att utgå från teori y. Om människan i grunden är en handlande varelse och inte en maskin blir mänsklig samverkan också *komplex*, eftersom det mänskliga samspelet utvecklas på grund av att var och en hela tiden väljer. Det som är komplext kan inte regleras och styras på samma sätt som det som är mekaniskt och hierarkiskt ordnat.

Ändå fortsätter vi att använda styrsystem och kontrollmetoder som utgår från det mekaniska tänkandet. I det gamla industrisamhället kunde de fungera hyfsat eftersom människor då var inställda på att lyda order. Organisationerna byggde på att "var och en gjorde sitt" och inte, som i dag, samverkan inom och mellan olika yrkesgrupper. Idag ställer "x-tänkande" till stora problem. Om vi inte börjar ta "teori y" på allvar, det vill säga börjar förstå innebörden av att vi är handlande varelser, kommer vi inte att klara av de stora problem vi brottas med, avslutar Bengt-Åke. Inte förrän vi gjort det kan vi tillsammans hitta strategier som gör att vi kan ta itu med dagens problem. Allt från trafikchaos till terrorism.