

En terapeutisk hållning hos organisationsledningarna – lösningen på förändringens och motivationens problem?

Af Lars Ekstrand^{*)}

Resumé

Att förändra en organisation handlar ytterst om att förändra, påverka eller motivera dess bärare, dvs alla de individer som i vardagen bär upp den. Vad kräver det? Blir det inte fråga om nödvändigheten av att organisationsledningen utvecklar en »terapeutisk« hållning? Dvs, att den fortlöpande förmår fånga upp individens känslor och synpunkter samt hur individen förändrar sin relation till och bild av organisationen. Därmed blir också organisationsförändring något av ett ständigt pågående fenomen.

1. »Problemet« gäller människan i organisationen

Min nuvarande forskningsinriktning går ut på att problematisera och försöka överskrida de förenklande antaganden och modeller som är alltför vanliga i den organisationsteoretiska litteraturen. Framförallt gäller det i synen på det som kan kallas människan i organisationen. Polemiskt skulle jag vilja uttrycka det på följande sätt: *det explicita eller implicita antagandet om den rationella organisationen förutsätter ett antagande om den rationella människan. Det är »bara« det att denna rationella*

^{*)} Fil.dr., Högskolan i Sundsvall/Härnösand. Artiklen modtaget febr. 1985.

En terapeutisk hållning hos organisationsledningarna – lösningen på förändringens och motivationens problem?

Af Lars Ekstrand^{*)}

Resumé

Att förändra en organisation handlar ytterst om att förändra, påverka eller motivera dess bärare, dvs alla de individer som i vardagen bär upp den. Vad kräver det? Blir det inte fråga om nödvändigheten av att organisationsledningen utvecklar en »terapeutisk« hållning? Dvs, att den fortlöpande förmår fånga upp individens känslor och synpunkter samt hur individen förändrar sin relation till och bild av organisationen. Därmed blir också organisationsförändring något av ett ständigt pågående fenomen.

1. »Problemet« gäller människan i organisationen

Min nuvarande forskningsinriktning går ut på att problematisera och försöka överskrida de förenklande antaganden och modeller som är alltför vanliga i den organisationsteoretiska litteraturen. Framförallt gäller det i synen på det som kan kallas människan i organisationen. Polemiskt skulle jag vilja uttrycka det på följande sätt: *det explicita eller implicita antagandet om den rationella organisationen förutsätter ett antagande om den rationella människan. Det är »bara« det att denna rationella*

^{*)} Fil.dr., Högskolan i Sundsvall/Härnösand. Artiklen modtaget febr. 1985.

människa inte existerar i någon entydig mening. Det som är rationellt för den enskilda människan, kan vara irrationellt ur t ex organisationsarkitektens eller – förändrarens synvinkel. Och vice versa.

Konsekvensen blir, att det inte finns några enkla sätt att »närma« organisationen och individen på. Att skapa den »fusion« där individens och organisationens tänkta mål sammanfaller, vilket föresvävat många författare, är ingen lätt affär.

Vi som sysslar med organisationsteoretiska frågeställningar behöver mer kunskap om människan för att vi ska kunna fördjupa vår organisationsförståelse, söka ett substantiellt organisationsbegrepp. Därför måste vi vända oss till ämnesområden där sådan kunskap finns. Såsom psykoterapeutisk teoribildning och psykoterapeutiska erfarenheter, samt den psykoanalytiska kunskapsbildningen. Ett problem och en uppgift som jag tagit mig an är att försöka uppta i organisationsteorin de landvinningar som gjorts inom dessa discipliner.

Utgångspunkten för det organisationsbegrepp jag ansluter mig till, är, starkt förenklat, att en organisation inte är någonting annat än de individer som ingår i den. Organisationen får inte »befrias« från sitt mänskliga innehåll. Bakom bilden av organisationen som samlingspunkt eller summan av interaktionsmönster, mer eller mindre formaliserade strukturer, finns individerna. En organisation är någonting som pågår, säger Sven-Erik Sjöstrand, som jag citerar längre fram. Tilläggas bör att det är individer som får saker och ting att »pågå«. Även om det ofta sker på ett motsägelsefullt och indirekt sätt. Där kända och okända bevekelsegrunder och motiv inverkar. Det avgörande blir att förstå individens upplevelser och motiv med *hans egna ögon*. Uppsatsen mynnar ut i den slutsatsen.

I notförteckningen finns återkommande hänvisningar till andra arbeten, där jag redovisar min ansats. Den intresserade uppmanas läsa även dessa.

2. Mänsklig skapelse med kvasisjälvständig existens

En ursprunglig fråga som ofta ställs i den organisationsteoretiska litteraturen lyder: vad är en organisation? Mycken möda har lagts ner på formulerandet av stringenta och *formella* definitioner. Ofta definieras begreppet »organisation« under vägledning av en föreställning om ett

mål eller syfte. Abrahamsson¹ anger t ex följande: »Organisationer är planmässigt inrättade strukturer som konstruerats av någon person, grupp eller klass i det bestämda, medvetna syftet att förverkliga uppnåendet av vissa mål . . .« Dvs, en organisation antas vara till för att uppnå någonting. Helst ett operationaliserbart mål.

Resonemanget kan ibland drivas så långt att bilden tonar fram av en inrättning som är nästan »självgående«. Där de människor som är verksamma i organisationen blir helt substituerbara. Organisationen blir något abstrakt, existerande »över huvudet« på sina medlemmar.²

Jag vill föreslå följande allmänna bestämning: *en organisation är en mänsklig skapelse som ibland kan anta en kvasisjälvständig existens*. Till saken hör också, att en organisation alltid bildas i ett bestämt historiskt och socialt läge.³ Ta t ex det privatägda storföretaget, börsnoterat, som väl bara är tänkbart i ett ekonomiskt system av vår typ.⁴

Dvs, organisationsbegreppet får inte reduceras till något ahistoriskt och abstrakt. Det måste poängteras, att varje organisation befinner sig i ett »historiskt rum« och i en social kontext som sätter sin prägel på organisationen. »Historia« och »samhälle« kan sägas »sjunka ned« i organisationen.

Vad menar jag då med »kvasisjälvständig existens«? Å ena sidan, kan vi säga att sådana fenomen som organisationsstruktur och arbetsfördelning inom en organisation äger en viss beständighet som går utöver eller räcker »längre« än de individer som från och till befolkar en organisation.⁵ Men å andra sidan måste, som jag sagt ovan, organisationer betraktas som mänskliga skapelser.⁶ Dvs, det är endast människor som reellt kan bära upp organisationer, ge dem väsentliga innehåll samt förändra dem. Det är en viktig position att hålla fast vid. För att undgå en reifierande eller förtingligande organisationsförståelse, där organisationen ses som ett ting eller där människan reduceras till objekt eller medel. Termen *kvasisjälvständig*, som givetvis måste kvalificeras för att göras empiriskt hanterbar, har jag valt för att beteckna en autonomi som endast är tillfällig eller relativ.

3. Vad representerar organisationen?

En central fråga jag i sammanhanget skulle vilja ställa lyder: *vad representerar en bestämd organisation för de individer som vid en bestämd tidpunkt*

ingår i den? Låt oss föreställa oss att vi ber varje individ spontant ge sin bild av den organisation han ingår i. Kanske teckna den symboliskt eller berätta om vilka känslor den frammanar.⁷ Hur har organisationen så att säga införlivats i känslor och medvetande? Vilken relation har individen upprättat *djupare sett* till sin organisation?⁸ Vad har den kommit att betyda för honom?

Jag tror att vi skulle kunna stöta på spännande (eller tragiska) bilder och djupa känslor. Organisationen som ett slagfält, dvs allas krig mot alla och stark ensamhet, eller organisationen som någon slags frikyrka, där man känner sig ingå i en »högre« gemenskap tillsammans med andra.⁹ I det senare fallet blir det fråga om en karismatiskt färgad samhörighet. Från den av dålig stämning och baktaleri präglade statliga förvaltningen till entusiasmen inom SAS.¹⁰

Allmänt sett tror jag att de olika organisationer många av oss ingår i (alla har ju inte ett arbete) representerar för åtskilliga en »station« i det egna livet. Man ska inte bortse från alla de som far illa i »sina« organisationer¹¹, men jag talar nu om dem för vilka organisationslivet representerar trygghet och viss oföränderlighet, trygghetsbärande rutiner och upprepning, samt socialt stöd och social tillhörighet. Den typen av »representationer« lär vi nog återfinna både i auktoritära och mer demokratiskt styrda organisationer. Jag utgår från, vilket inte är ett oproblemiskt antagande,¹² att människan har ett visst behov av stabilitet och trygghet.

4. Förändring och hotad trygghet

När det därför ska handla om organisationsförändring eller organisationsutveckling (OU)¹³, bör det inte alls förvåna oss att det kan ligga nära till hands för individer att hysa motvilja eller vara skeptiska mot förändring. Därför att *förändring* ger associationer till förändrad vardag, ändrade rutiner, ändrade hållpunkter, kanske skilsmässa från gamla arbetskamrater, etc. Förändring blir det samma som *ett dött hot mot erövrad trygghet*. Mörka moln som seglar upp vid horisonten. Aviserad förändring kan mycket väl fungera ångestskapande.

Det motstånd som utvecklas, och här får vi inte glömma att *motstånd* kan stå för en rad olika handlingsmönster, kanske till stora delar ligger på ett omedvetet plan, men det finns där, styrande individens känslor

och handlingar. Ett motstånd, en ängslan, en olust eller kanske motvilja som individen själv kan ha svårt att »ta fram« och skaffa sig distans till. Dvs, individen kan bli sin egen oros fånge, utan att hitta ut ur fångelset.

Därför måste det sägas: *att förändra en organisation handlar till syvende och sist om att förändra eller påverka¹⁵ dess bärare, dvs alla de individer som i vardagen bär upp den.* Vad kräver det? Vad är möjligt?

Förenklande och försnävande kan man säga, att medlen heter delegering, involvering och engagemang. Organisationskonsulter kanske skulle betona hur viktigt det är att de anställda dras in i förändringsprocessen och tillåts delta aktivt. Jag skulle lite mer tillspetsande vilja säga: *en organisationsförändring riskerar misslyckas eller haverera om den inte börjar innan beslutet fattats om dess genomförande.* Hur ska denna formulering förstås?

5. Organisationen som vardaglig process

I ett annat sammanhang har jag betonat vikten av att skapa *ständig vitalitet tillsammans* med gemenskap i organisationer.¹⁴ Ingen lätt uppgift! Nu vill jag uttrycka det som att det gäller för organisationsledningen att se organisationen och dess verklighet med de i organisationen verksamma individernas ögon. Weick¹⁷ har formulerat detta bra: »rationality is best understood in the eye of the beholder«. Dvs, i en organisation skulle vi finna en slags »multi-rationalitet«, utgående från alla individer som finns i den. I likhet med Weick efterlyser jag vad vi kunde kalla en *förståendets organisationsteori*, en teori eller ett organisationsbegrepp uttryckt i verstehen-termer, snarare än erklären-termer, för att formulera det vetenskapsteoretiskt.¹⁸

Innebörden blir att det gäller att *förstå* vad organisationen står för som *vardaglig process*. En organisation »är något som pågår«, som Sjöstrand¹⁹ säger. Viktigt blir att *uppmärksamma* vad individen knyter för bilder och förväntningar till livet i den organisation där han är verksam. Och vidare hur dessa förväntningar och bilder förändras över tid. Metaforiskt kan vi likna organisationen vid det språk med vars hjälp individen noterar sina drömmar och besvikelser. Organisationslivet i vardagen blir i enlighet med detta laddat med signaler och betydelser. Ofta på en underförstådd nivå.

Organisationsförändring eller OU kan sägas handla om *motivation* men, vill jag tillägga, på ett djupare plan. Motivationsbegreppet måste innefatta både känslomässig och intellektuell motivation. Hur *skapa* denna motivation? Här finns inom den samtida managementlitteraturen en viss överoptimism eller »flåshurtighet«, menar jag. Entusiastiskt förträngs alla svårigheter och icke-entydiga fenomen. *Våga leda*²⁰ heter en antologi. Där sägs det på baksidan: »Ledaren/chefen har ansvar för att staka ut affärsstrategier för sitt företag, men också för att bygga upp en organisation i vilken medarbetares engagemang kan frigöras och utvecklas«.

I en managementbok skriven av en kvinna, Alice G. Sargent²¹, lyfts den »hårdmjuke chefen« fram som ett ideal. Tanken är att den chef som bäst förenar traditionellt manliga och kvinnliga egenskaper är mest up to date. Den androgyne chefen.

Vedin m fl²², i en bok med den träffande titeln *Leda rätt*, betonar vikten av att attityden till förändring förändras. Denna attityd kan förändras med hjälp av vad författarna kallar för ett »visionärt ledarskap«. Dvs, ett ledarskap som besitter förmågan att visionärt få förändring att framstå som att den otvivelaktigt leder till »något bättre«. Eller som »något verkligt värt att sträva efter« (mina formuleringar). Författarna ser vissa problem, men menar att bara återföringen och feed-backen fungerar så löser det sig. Man snuddar vid ett, enligt min mening, gigantiskt problem: »Ytterligare en faktor tycks vara av vikt – att man arbetar på ett sätt som appellerar till rent mänskliga behov som skaparglädje, samhörighet och nyfikenhet. Återföringssystem, vision och ledarskap bör alltså samspela med sådana mänskliga behov.«²³

6. Vad krävs av organisationsledningen?

För tydlighetens skull vill jag säga, att jag inte är någon motståndare till ett visionärt ledarskap, snarare tvärtom. Men problemet med hur man *närmare bestämt* åstadkommer motivation på ett djupare plan anser jag återstå. Hur ska ledningen gå till väga? Finns det några enkla »handgrepp«? Handlar det inte nära nog om nödvändigheten av en »*terapeutiska inställning eller medvetenhet* hos organisationsledningen?²⁴

Där denna är beredd att självkritiskt granska sin egen roll och sitt eget beteende, men även att öka och träna sin förmåga att lyssna till indivi-

den utifrån dennes egna referensramar och värderingar. Det sistnämnda kräver en upparbetad förmåga till genomförandet av det lyhörda och nära samtal som är något mer än enkäter över de anställdas attityder.²⁵ Grove²⁶ som understryker vikten av *enskilda samtal* mellan chef och medarbetare betonar: »Chefen bör också uppmuntra till diskussion av personlig art under de enskilda samtalen, eftersom detta är ett perfekt forum för att ta itu med subtila, arbetsrelaterade problem som påverkar medarbetaren. Är han nöjd med sin arbetsinsats? Gnags han av besvikelser och problem? Tvivlar han på vart han är på väg?»

Ytterst blir det en fråga om ledningens förmåga att kontinuerligt hålla samtalet igång med de anställda och fortlöpande i dialog fånga upp känslor och synpunkter. Om individen förändras, »måste» ledningen notera denna förändring och hur den kan komma att påverka individens relation till organisationen på ett djupare plan. För att kunna medverka till att individens motivation och engagemang frigörs. För att öka hans produktiva närvaro²⁷ i organisationen. För att hålla liv i och fördjupa *förändringsbenägenheten*.

Ur detta perspektiv blir fenomenet organisationsförändring någonting långsiktigt, en »livslång» process. Där det under processens gång gäller att förstå en mångdimensionell individ och hur han definierar samt omdefinierar sin egen hållning till den organisation han ingår i. Därför betonade jag ovan vikten av att förändringar påbörjas *innan* beslutet om deras genomförande fattas.

Om det sedan ur olika synvinklar kan ses som önskvärt, »bra» eller oproblematiskt med en terapeutisk inställning hos organisationsledningen går jag inte in på i denna uppsats.²⁸

Noter

1. B. Abrahamsson, *Organisationsteori*, AWE/Gebers 1975, sid. 9.
2. Implikationen finns i Webers byråkrati-begrepp. Se *Wirtschaft und Gesellschaft*, J.B.C. Mohr 1956. Jag tycker den även kan identifieras inom systemteorin. Se *System Thinking*, Volume One och Volume Two, ed. F.E. Emery, Penguin Books 1981. Där pratas det t ex om »ekvilibrum» resp. »disekvilibrum». Om hur organisationer förlorar och återtar jämvikt och balans. Terminologin *indikerar* ett från människors planer och viljor autonomt och självreglerande fenomen.
3. Jmf. S. Sunesson, *Politik och organisation*, Arkiv Avhandlingsserie 1974.
4. Se S. Bergström-A. Ådahl, *Företaget i samhället*, Akademitratur 1982.
5. Jmf. H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall Inc. 1979; samt J. Pfeffer, *Organizational Design*, Harlan-Davidson Inc. 1978.
6. Jmf. K. Kosik, *Det konkretas dialektik. En studie i människans och världens problematik*, Röda Bokförlaget 1979.

7. Ett experiment som följande genomförts vid Högskolan i Sundsvall/Härnösand.
8. En problematik som går djupare än E. Scheins teori om det psykologiska kontraktet i *Organisationspsykologi*, Wahlström och Widstrand 1974. Schein kritiserar jag följande i *Den potentiella friheten utanför organisationer och samhälle*, Högskolan i Sundsvall/Härnösand, april 1984, arbetsanteckningar.
9. Jmf. J. Pfeffer – G.R. Salancik, *The External Control of Organizations*, Harper & Row Publishers 1978.
10. Exempelen har jag hämtat från samtal med människor verksamma i de två typerna av organisationer.
11. Jmf. G. Bradley, *Yrkesroller-livsmiljö*, Wahlström och Widstrand 1979.
12. Jmf. P. Moxnes, *Ångest och arbetsmiljö*, Natur och Kultur 1981.
13. Se text W.L. French-C.H. Bell, *Organization Development*, Prentice-Hall Inc. 1978.
14. Se R. May, *Ångest. En utmaning*, Bonniers 1980.
15. Att *påverka* en människa är en svagare term än att *förändra* en människa. Jag tror att vi ska nöja oss med den första betydelsen. Och inte tänka oss några djupare förändringar som är människans egen livsuppgift, hennes eget projekt. Se L. Ekstrand, *Organisationsutveckling, mänsklig komplexitet och existens – några reflektioner*, Högskolan i Sundsvall/Härnösand, mars 1984, arbetsanteckningar.
16. I en uppsats kallad »Organisationsförändring och ångest«, publicerad i *Bedriftsökonomen* 5/84.
17. K.E. Weick, *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley Publishing Company 1979, sid. 21.
18. Det är främst Max Weber som är känd för sitt förespråkande av en förständets sociologi. Se *Ekonomi och Samhälle. Förstående-sociologins grunder*, Argos 1983, sid. 4 ff. Mats Klint, verksam vid Högskolan i Sundsvall/Härnösand, använder sig av en liknande metod i sin kommande avhandling med arbetsnamnet »Mot en konjunkturanpassad marknadsföringsteori«.
19. S.-E. Sjöstrand, *Organisationsteorier*, Studentlitteratur 1978, sid. 18.
20. *Våga leda! Elva inlägg om ledarskap i praktiken*, red. L. Arvedsson-B. Rydin, SNS 1983.
21. I *Den hårdmjuke chefen. Föreningar traditionellt manliga och kvinnliga egenskaper*, Liber 1983.
22. B.-A. Vedin m fl, *Leda rätt. Studier och idéer kring förändring och ledarskap*, SNS 1983.
23. *Ibid.*, sid. 8.
24. Se J.S. Zarom fl, *Nybörjarbok för psykoterapeuter*, Natur och Kultur 1983.
25. Se M. Ekholm-A. Fransson, *Praktisk intervjuteknik*, Malmö 1982.
26. A.S. Grove, *Det produktiva ledarskapet*, Svenska Dagbladets Förlag 1984, sid. 90.
27. Uttrycket »produktivitet« finns hos E. Fromm i hans *Är människan ond eller god?* Natur och Kultur 1982. Tanken hos Fromm är att vid det produktiva tänkandet förhåller sig inte subjektet likgiltigt utan påverkas och intresserar sig. Ett föremål, eller som i vårt fall en organisation, upplevs inte som dött och artskilt från det egna jaget och dess liv, som något man endast tänker sig isolerad från.
28. Jmf. C. Lasch i *Den narcissistiska kulturen*, Norstedts 1983, eller M. Alvesson i *Organisationsteori och Teknokratiskt Medvetande*, Natur och Kultur 1983, som båda är mycket kritiska mot en sådan ambition hos företagsledningarna. Se också mina artiklar »Risk att facketts roll undermineras«, i *TCO-tidningen* nr. 4 1984, samt »OU hjälp för arbetstagarna flytta fram sina positioner«, i *SACO/SR-tidningen* nr. 8 1983, där jag diskuterar facketts roll. Jag vill understryka att problematiken omkring en terapeutisk inställning går djupare än vad den gör i den sk human relations skolan, där det handlar om en slags allmän »vänlighet« eller »faderlighet«. (Se F.J. Roethlisberger-W.J. Dickson, *Management and the Worker*, Harvard University Press 1967. Jmf min artikel »Det /o/ möjliga självförverkligandet« i *Veckans Affärer* nr. 17 1984).