

## NYHETSBRIV 1:2013

(Publicerat 2013-01-31)

### I. Föreläsning om *I ett annat ljus*

Söndagen den 3 mars håller jag en offentlig föreläsning i Stockholm om min senaste bok, *I ett annat ljus*. För dem som inte läst boken finns det gott om information på [min hemsida](#) eller på [bokens Facebooksida](#). Arrangör är [Teosofiska samfundet](#) och evenemanget börjar 16.00. Lokalen är en föreningslokal en trappa upp på Valhallavägen 148. Inträdet är 80 kr om man inte är medlem i *Teosofiska samfundet* för då sjunker det till 40 kr.

Att tala i egen sak är ofta betänkligt. Men jag tycker mig ó måhända en smula inbilskt ó vara både opartisk och objektiv om jag lovar ett både intressant och underhållande föredrag. Ett tankeväckande söndagsnöje helt enkelt.

### II. Den vise chefen

*Mirrorgates* utbildningsdag *Den vise chefen* ó som arrangerades i höstas i Göteborg och på Hillesgården ó går av stapeln i Stockholm 14 mars på Piperska Muren. Adressen dit är Scheelegatan 14. Jag gör min insats på förmiddagen, medan Maria Tornberg och Björn Natthiko Lindeblad tar vid efter lunch. Här är ju prisnivån en annan och även innehållet. Men det blir inte sämre för det. All relevant information finns på [www.mirrorgate.se](http://www.mirrorgate.se) eller i [den här pdf-filen](#).

### III. Vad gör våra organisationer med vår moral?

För egen del har det aldrig känts särskilt bra när jag varit i situationer då jag stått inför att engagera mig fullt ut i en organisation eller ett företag. Något slags andnöd har alltid drabbat mig. Det har helt enkelt känts kvävande, ett obehag inför det överväldigande intrycket att jag förväntas ge upp mig själv och bli en organisationsvarelse som andas i takt med dem som har makten och därför också inte bara agerar som jag bör agera utan också känner och tänker inom ramarna för det som är mer eller mindre subilt påbjudet.

Den här känslan är i stort sett medfödd. Ni som läst den självbiografiska inledningen i min senaste bok (*I ett annat ljus*) vet hur jag upplevde att skolan försökte svepa in mig i två mäktiga mantlar som om jag accepterade mantelinsvepningen skulle få mig att i princip för all framtid känna, tycka, tänka och tro på det sätt som var påbjudet som det rätta.

När jag sedan närmade mig arbetslivet försiktigt så fick jag omgående lära mig att det inte är någon större skillnad mellan skolan och t.ex. ett vanligt företag eller annan verksamhet när det gäller påverkanskraften. Skolan har förstås ett speciellt anspråk genom att vara förknippad med föreställningen om att den sysslar med objektiv kunskap och förmedling av de rätta värdena. Men olika företag och organisationer har sin speciella påverkansdagordning.

Jag minns särskilt tydligt när jag efter lumpen började vikariera som mentalskötare. Jag hade blandade motiv för detta. Dels ville jag tjäna pengar inför universitetsstudierna. Men eftersom jag kände mig starkt samhällskritisk ó jag tyckte att jag på sätt och vis levde i ett dårhus ó så var jag också nyfiken på hur de personer var och fungerade som hade åsatts etiketten mentalsjuk och

spärrats in. Samtidigt var jag naiv och trodde att verksamheten ändå skulle genomsyras av en anda av vänlig förståelse och hjälpsamhet.

Därför fick jag strängt taget en chock när jag tidigt upptäckte att det var ett högt skattat personalnöje att provocera patienter så att de öballade urö. Och att man i början dessutom gärna använde mig som oskyldigt nyanställt instrument. Jag blev t.ex. på en avdelning ombedd att till en av patienterna säga öva gjorde du med prästefrua?ö. Dumt nog gjorde jag som jag blev tillsagd. Och den stackars mannen ifråga, som led av ett svårt tvångssyndrom ó han tvättade händer och hals dagarna i ända om man inte hindrade honom ó blev furiöst rasande och gick till anfall mot mig. Och då kunde övrig personal vällustigt kasta sig över honom och öpaketeraö honom inför min förfärad blick.

Jag lärde mig snabbt att undvika att gå i dylika fällor. Men att de gillrades var en ögonöppnare för mig. Och detta gjorde alltså att jag kom i den position som en s.k. visseblåsare befinner sig i. Jag uppfattade agerandet ifråga ó och en hel del annat som förekom ó som otillständigt och fullständigt oacceptabelt. Men jag kände samtidigt att om jag skulle försöka göra något åt saken så skulle det bli problem. Sannolikheten för att övrig personal skulle stå upp mot mig som en man upplevde jag som i det närmaste hundra procentig. Så jag beslutade mig för att bete mig som en moralisk fegis. Jag såg alltså hur det gick till, men hade ingen lust att bli något slags Don Quijote. Jag höll mig utanför så gott jag kunde, men tog ändå viss färg av den rådande atmosfären samtidigt som jag försökte sköta mitt jobb efter bästa förmåga. Att inte ställa till med något som riskerade försörjningen blev alltså viktigare än moraliska principer. Moralisk prostitution var vad jag gjorde mig skyldig till.

Det finns naturligtvis värre varianter av just detta än mina försyndelser inom mentalvården i slutet av 60-talet. Men den här upplevelsen gjorde mig för all framtid medveten om hur kringskuren man kan känna sig i en organisation. Det går alltid att säga att eftersom jag inte provade att träda fram som visseblåsare så vet jag inte säkert hur det skulle ha gått. Och så kan man alltid resonera. Men jag vet hur jag upplevde situationen. Och att jag inte var stark nog att våga göra något. Opportunismen fick råda.

En fascinerade aspekt av den här upplevelsen är att den går att beskriva som ett möte mellan mig som ung, naiv och nyanställd med något slags väletablerad ökår- och institutionsandaö som genomsyrade arbetsplatsen ifråga. Det var uppenbart att det var OK att ägna sig åt att förnedra patienter. När jag hade studerat det hela ett tag kom jag i princip till uppfattningen att de olika patientförnedrande beteendena förmodligen var relaterade till att den ständiga samvaron mellan personal och patienter genererade ett slags mer eller mindre undermedvetet tvivel hos personalen på att den verkligen var fullt önormalö, och att det därför regelbundet uppstod ett strängt taget rituellt behov av att bekräfta att man själv som personal var klok och frisk medan patienterna verkligen var galna.

Till saken hör dessutom att om man tänkte sig en fortsättning på arbetsplatsen ifråga så behövde man socialiseras till ett slags uppskattande av eller åtminstone accepterande av att patientförnedring då och då öbehövdesö eller förekom. Ja det fanns förstås betydligt fler aspekter av den ömantelö som man blev insvept i som

mentalskötare på den här tiden. Men det som är min generella poäng är alltså att inträdet som anställd i det aktuella sammanhanget, eller i något annat sammanhang, innebär ett möte med komplexa och mer eller mindre svårhanterade krav på hur man skall se på och hantera de uppgifter som organisationen, verksamheten eller företaget är uppbyggt kring.

Detta innebär kort och gott att man som intellektuellt och moraliskt självständigt tänkande individ måste underordna sig det som påbjuds av organisationen ifråga. Man förväntas inte följa sin personliga moral eller sina personliga uppfattningar om vad som är rimligt, rätt och fel. Nej det som gäller är ens organisations uttalade och outtalade förhållningssätt och policys. Punkt slut. Och skulle man som enskild individ drabbas av personliga moraliska betänkligheter så är det betydligt enklare och mindre riskabelt för en själv att lämna verksamheten i fråga än att försöka arbeta för en förändring.

Det man som individ gör med sig själv när man träder in i en organisation av ett eller annat slag, och säger ja till det organisationen står för och strävar efter, kan man förstå uttrycka på många sätt. Mitt favoritsätt är att påstå att man faktiskt genom detta lämnar sin moraliska integritet och sin integritet som människa i pant till organisationen eller verksamheten ifråga. Och att den centrala frågan därför är om man kan lösa tillbaka sin pant med ett klart och tydligt nej när det kniper, dvs. när man riskerar att bli indragen i något som inte är acceptabelt utifrån ens moral och integritet som individ.

Att leverera ett dylikt nej visar sig dock i allmänhet vara lättare sagt än gjort. Det gruppsytryck som utvecklas i organisationer är mycket påtagligt. Som en del av en organisation eller verksamhet blir man penetrerad eller genomsyrad av det jag tidigare kallade en ökar- och institutionsandaö som överordnas hur man själv ser på saker och ting. Man suddas liksom ut som individ och blir en organisationsmänniska. Man sneglar helt enkelt mot makten och anpassar sig efter det som gäller.

Något som ofta illustreras i olika skandaler då tillsynes mogna och ansvarskännande människor uppvisar en flathet inför allehanda maktmissbrukande och ljusskygga fasoner som drivs av dem som har den reella makten i det aktuella sammanhanget. Och när saker uppdragas som inte tål dagens ljus så är det mycket svårt att få inblandade personer att träda fram och enkelt och tydligt ta ansvar. De flesta betar sig som att det egentligen inte var deras bord, eller som om de var på toaletten när beslutet fattades.

Så det här med att visa integritet genom att säga nej till det som påbjuds, är inte särskilt enkelt. Det finns också många socialpsykologiska experiment som visar hur svårt vi människor har att värna vår moraliska integritet i grupp- och organisationssammanhang. Milgrams lydsexperiment är klassiskt. Där leder ju troheten mot vetenskapen och forskningen till att försökspersonerna med skrämmande nit låter sig förvandlas till torterare som utdelar allt starkare elektriska stötar när försökspersonerna inte svarar rätt på de frågor som de får.

En annan viktig aspekt av den här problematiken är hur ens ansvarstagande som individ rent generellt påverkas av att man blir, eller låter sig göras till, en

organisationsmänniska. Det är ju en sak hur man reagerar om man blir indragen i något som inte tål dagens ljus. Men en minst lika viktig, ja kanske viktigare, sak är hur det vardagliga ansvarstagandet påverkas, dvs. hur man sköter och tar ansvar för skötseln av de uppgifter som man åläggs i organisationen eller verksamheten.

Om jag tar mig själv som exempel så är min känsla inför detta att det händer någonting med mig själv som enskild individ när jag förväntas agera i enlighet med vad en organisation kräver. På något lätt egendomligt sätt utvecklas ett slags schizofreni, eller dubbelhet. Jag träder in i en roll, och det är denna roll som i organisationssammanhanget med dess starka påverkanskraft plötsligt räknas som mig själv. Jag förväntas faktiskt vid inträdet i organisationen eller verksamheten ställa min person åt sidan, och kliva in i den roll som krävs av mig. Och detta betyder att jag också förväntas följa den moral och det sätt att se på tingen som organisationen påbjuder.

Även om detta inte skulle vara någon uppoffring, utan kanske t.o.m. ett steg framåt för mig själv, så innebär denna manöver att det uppstår en egendomlig klyfta mellan mig själv och rollen. Och denna klyfta påverkar på ett subtilt men påtagligt sätt hur jag tar ansvar. Jag blir plötsligt en skådespelare i den pjäs som organisationen eller verksamheten ifråga improviserar fram. Och min roll tar ansvar enligt det manus som finns för dylikt i instruktioner och policyuttalanden etc. Men tar jag verkligen ansvar som enskild person?

Detta är en inte alldeles enkel fråga. Juridiskt sett finns det förstås ingen skillnad mellan de roller man spelar och en själv som människa. Men i praktiken så är skillnaden stor. Och ett måhända extremt exempel kan förtydliga. Albert Speer, ledande nazist och regeringsmedlem i Hitlers styre, följde grovt sett den moral som påbjöds av nazistpartiet. Han fyllde alltså sin roll i önazistpjäsenö på ett föredömligt sätt. Men vad tyckte han egentligen som person om sin örollinsatsö. Medan det hela pågick lyckades han uppenbarligen hålla sin kritiskhet som person under tillräcklig kontroll för att kunna fortsätta sin verksamhet. Men efter kriget gjorde sig personen Albert Speer känd för sina reflektioner över sin egen roll i det vämjeliga nazistskådespelet.

Alla har förstås inte skrivit under på trovärdigheten i dessa reflektioner. Men med lite inlevelseförmåga så är det ändå inte svårt att förstå att det är möjligt även för en ledande person i sammanhanget att plötsligt uppleva att när den onda förtrollningen bryts så kan ens egen lilla person göra sig hörd. Och på olika sätt förmedla hur den var som förbytt när det hela pågick.

Anledningen till att jag alls reflekterar över de här sakerna är min observation att vår föga välskötta och därmed problemansatta värld i mycket stor utsträckning skapas och upprätthålls av örollspelande organisationsmänniskorö. Och när vi beslutar oss för att försöka lösa våra problem så skapar vi gärna nya organisationer för detta. Organisationer som direkt formar nya örollspelande organisationsmänniskorö som naturligtvis tar ansvar som just sådana. Och så fortsätter karusellen.

Jag vet inte om jag lyckas uttrycka det klart. Men för mig skulle det kännas betydligt bättre om vi själva tog ansvar för våra problem och för skapandet av

framtiden som levande enskilda individer och inte som örollspelande organisationsmänniskorö. Min känsla och övertygelse är att vi människor är så konstruerade att vi tar verkligt ansvar bara när vår personliga moral är inblandad fullt ut. När vi inte kan krypa bakom än den ena än den andra rollanknutna begränsningen för vårt agerande utan står där nakna med ansvaret.

Ett litet exempel på vad jag menar är när en tjänsteman på Migrationsverket kan i ett direktsänt nyhetsprogram på TV för ett antal månader sedan säga att det är öbarnets bästaö som väglett beslutet att utvisa en tvååring ensam till Frankrike. I en sådan situation är det uppenbart att det är den örollspelande organisationsmänniskanö som talar. Jag har i varje fall svårt att tro att privatpersonen bakom tjänstemannarollen gärna skulle ha fattat exakt samma beslut som enskild individ.

När jag reflekterade över dessa och besläktade frågeställningar sprang jag för några månader sedan helt oförhappandes på en liten bok. Den är skriven av två professorer i företagsekonomi Tommy Jensen och Johan Sandström. Och har titeln [Organisation och ansvar](#). Och så är den försedd med en förklarande undertitel: *Om hur organisatoriska processer hindrar ansvarstagande*. Det som fick in mig på detta spår var en artikel i nätmagasinet [Ledarskap & Förnyelse](#). Där hade nämligen Tommy Jensen skrivit en tänkvärd artikel med titeln [CSR ó en skrämmande akronym](#). Och just i den artikeln nämndes boken.

Jag köpte den och läste. Och blev lyrisk. Det är inte ofta som böcker kommer i ens väg i så där alldeles precis rätt ögonblick. Det verkligt intressanta med Jensens och Sandströms bok från mitt perspektiv är att deras infallsvinkel kompletterar min. Jag har hela tiden haft en relativt personlig infallsvinkel i den meningen att mina personliga upplevelser av påverkanskraften i olika organisationer varit den ötändande gnistanö för mitt tänkande på området. Mycket har därför kretsat kring individens frihet och integritet. Och jag har i mitt personliga liv egentligen aldrig lyckats lösa motsättningen mellan mitt behov av frihet och integritet och olika organisationers och företags avpersonaliserande påverkanskraft. Därför har jag heller aldrig kunnat verka inom befintliga strukturer på en nivå som svarar mot min utbildning. Tillfälliga besök i organisationsvärlden som föreläsare o.dyl. går bra. Men djupare än så har jag aldrig kunnat engagera mig.

Och detta har lett till att jag i mitt tänkande delvis förbisett frågan om våra organisationer, så som de fungerar i praktiken, faktiskt är kapabla att hantera de komplexa utmaningar som framtiden ställer oss människor inför. Jag har i och för sig fokuserat på ledarskap och visioner i något slags idealistisk förhoppning om att när ljuset väl är skådat så kan marschen mot den långt bättre framtiden börja. Men jag har inte i tillräcklig utsträckning tänkt över i vilken grad gängse organisationspraktik kan mala ner de bästa intentioner till en av verbalt välklingande deklamationer uppiffad, ja rent av förgylld, allmän grå smet av bristande ansvarstagande, tafflighet och otillräcklighet.

På senare tid har jag dock i mina kontemplerationer allt mer börjat fundera över dessa ting, och det är alltså i detta perspektiv som Jensens och Sandströms lilla bok passade mig som hand i handske. Så därför ämnar jag nu presentera några

bärande tankar från boken ifråga innan jag samlar mig till lite avslutande funderingar.

Utgångspunkten för Jensen och Sandström är det enkla konstaterandet att vi har globala problem men saknar fungerande globala institutioner, vilket för att använda deras formulering ötillsammans skapar ett sammanhang präglad av ett ansvarsvakuum där många globala problem faller mellan stolarna. Det finns med andra ord ett behov av ett utökat ansvarstagande.<sup>1</sup> Det de båda herrarna säger, är alltså att om vi skall få något slags fason på vår globala tillvaro, t.ex. en långsiktigt hållbar ekonomi som håller sig inom de ekologiska ramar som råder på jorden och dessutom åstadkommer drägliga och rimligt rättvisa levnadsförhållanden för alla, så måste vi ta ansvar för att den rådande utvecklingsmodellen inte är på väg att förverkliga denna framtid.

Men boken handlar inte i första hand om de globala problemen och den diskuterar inte heller den rådande utvecklingsmodellens brister utan bokens fokus är en studie av vad våra organisationer gör med vår förmåga att som individer ta ansvar för de problem som vi skapar och upprätthåller genom vårt organisationsengagemang i t.ex. företag och allehanda andra organisationer inom den politikerstyrda sektorn, men även förstås inom organisationer som hör till det s.k. civilsamhället.

Jensens och Sandströms syn på ansvar är mycket tydlig. De menar att moraliskt ansvar är individuellt. Att det alltså följer oss som individer. Och att det i realiteten är omöjligt att avsäga sig sitt moraliska ansvar. Slutsatsen av det blir också att vi inte heller kan avsäga oss vårt personliga moraliska ansvar i de roller vi har i våra olika organisatoriska sammanhang på jobbet, i olika föreningar etc.

Men när det gäller det här med människan och hennes ansvar så är det ytterligare en sak som Jensen och Sandström betonar. Och det är att vi människor har det de kallar en närdistansetik. Det de menar är att den moral vi har, är lättast att tillämpa i situationer som är nära inpå oss i tid och rum. För att ta ett mycket konkret och dramatiskt exempel. Svält som utspelas i ett annat land eller på en annan kontinent, eller som blir följderna på 10 års sikt av beslut som fattas idag, är betydligt lättare att tolerera ur moralisk synpunkt än att man i sitt eget kök dagligen fördelar maten så att en person i just detta kök svälter ihjäl i en nära framtid.

Det här exemplet visar alltså att det mycket väl kan vara så att ens närdistansetik inte tolererar svält, medan ens s.k. långdistansetik kan tolerera eller åtminstone blunda för att man själv är inblandad i organisatoriska och institutionella förhållanden som tämligen kraftfullt bidrar till svält.

Men när detta väl är konstaterat så är Jensens och Sandströms huvudtes att moderna organisationer organiserar bort ansvar, eller annorlunda uttryckt producerar oansvar. Initialt kan detta måhända låta egendomligt. Man kan ju tycka att organisationer handlar om att ta ansvar för organisationens verksamhet. Och att det går åt skogen för organisationen om den inte tar ansvar. Men då glömmet vi bort att det inte är organisationer och företag som tar ansvar. Det är alltid individer.

---

<sup>1</sup> Tommy Jensen och Johan Sandström, *Organisation och ansvar* (Liber, Malmö 2012) sid. 13.

Så det Jensen och Sandström menar när de påstår att moderna organisationer organiserar bort ansvar är att de sätter upp gränser för vilket ansvar som individen får ta inom organisationens ram. Och att dessa gränser är oberoende av den enskildes personliga moral.

De uttrycker sig så här när de beskriver detta förhållande: öFör att vara en framgångsrik organisation krävs systematisk klyvning av ansvar i tid och rum. Genom byråkratin åstadkoms denna klyvning vid de punkter där arbetsbeskrivningen och befogenheterna börjar och slutar. Det uttrycks vanligen i termer av plikt, lydnad, objektivitet och specialisering. Genom marknaden åstadkoms denna klyvning vid de punkter där transaktionen och kontraktet börjar och slutar. Detta uttrycks vanligen i termer av pris, vinst, kostnadseffektivitet, betalningsvilja och betalningsförmåga.ö<sup>2</sup>

Det de båda professorerna försöker få fram är alltså att både byråkrati och marknad sätter gränser för det individuella ansvaret. Låt mig återigen citera: öBåde byråkratisk effektivitet och marknadseffektivitet förutsätter att individer fränsäger sig sitt personliga ansvar (förutom det personliga ansvar som följer med de specifika arbetsuppgifterna).ö<sup>3</sup>

Ett mycket enkelt exempel i dessa tider av terroriserande telefonförsäljare är förstas att callcentret kräver att den unge försäljaren tar ansvar för att han eller hon ringer synnerligen ihärdigt. Men han förväntas strunta i vilka konsekvenser hans manipulerande metoder får för dem som blir lurade. Och skulle han börja bekymra sig om dessa konsekvenser och dessutom börjar snacka om det på jobbet, då skulle han säkerligen riskera att få kicken. Och den här typen av skarpa gränser för vilket ansvar man så att säga öfår taö är en central del av alla moderna organisationer.

Och det är därför som Jensen och Sandström skriver, och jag citerar igen: öI sin renaste form, som idealtyper, kan vi spetsa till det och säga att både byråkrati och marknad hindrar initiativ till utökat ansvar. För att förtydliga problematiken: att ötöka sitt ansvarstagande, att agera mer ansvarsfullt, möter ett systematiskt motstånd från marknadskopplade och byråkratiska organisatoriska processer. De människor som försöker agera ansvarsfullt hamnar därför i ett slags socialt utanförskap. De upplevs ofta som besvärliga, obekväma eller som moralpredikanter, även om de i många fall avslöjar tvivelaktiga handlingar som blivit förgivettagna i organisationen.ö<sup>4</sup>

Nu kan man kanske tycka att det här är överdrivet. Man kan t.ex. hävda att det väl knappast kan vara så att moderna organisationer främst kännetecknas av det ansvar de inte tar. Visst är ansvarstagande centralt för varje organisation med ambition att överleva. Och dessutom är det väl så att många organisationer ägnar sig åt synnerligen lovvärda, och åtminstone delvis framgångsrika, försök att vidga sitt ansvarstagande. Inom företagsvärlden förekommer det under etiketten CSR (Corporate Social Responsibility) allehanda insatser för att öka

---

<sup>2</sup> Ibid., sid. 65.

<sup>3</sup> Ibid., sid. 65.

<sup>4</sup> Ibid., sid. 65.

ansvarstagande på olika områden, t.ex. när det gäller miljön och arbetsförhållandena för dem som producerar ens varor och tjänster.

Dessutom förekommer det inom både den politikerstyrda delen av organisationsvärlden och frivilligsektorn olika försök att få grepp om frågor som inte sköts av den befintliga uppsättningen av organisationer. Och detta måste väl också betraktas som åtminstone delvis framgångsrika försök att vidga ansvarstagandet.

Jensens och Sandströms syn på detta är emellertid att insatser av detta slag inte ändrar det centrala faktum att den moderna organisationen bygger på att individen fransäger sig sitt personliga ansvar och i stället tar den typ av ansvar som organisationen föreskriver och kräver.

De exemplifierar t.ex. med att nämna öka kvalitetsledningssystem, miljöledningssystem, ISO 26000, uppförandekoder och hållbarhetsredovisning<sup>5</sup> och säger öppen del av dessa initiativ är svar på avsaknaden av globalt sammanhängande regelverk och brist på politiska initiativ. Som sådana bör även dessa svar betraktas som viktiga. De utgör försök till globala strukturer som organisationer kan hålla sig inom när de försöker adressera de olika globala utmaningar vi tidigare skrivit om. Men samtidigt är dessa initiativ bara mer av samma medicin. Det må låta paradoxalt, men ropen på utökat ansvar i organisationer besvaras ofta med än mer byråkratisk effektivitet och marknadseffektivitet.<sup>6</sup>

Det Jensen och Sandström säger, är alltså att dessa nya initiativ fungerar som allt annat i den moderna organisationsvärlden. De blir i princip nya gudar inför vilka den enskilde individen förväntas nedlägga eller fransäga sig sitt personliga ansvar och lydigt och lagom distanserat ta den typ av ansvar som ens organisation kräver.

De här exemplen handlar om sådant som faller inom ramen för det som kallas CSR. Och om man har Jensens och Sandströms perspektiv ser man direkt att initiativen ifråga primärt handlar om att skapa förtroende. Man vill göra intryck av att man tar mer ansvar än man faktiskt tar. Och detta märks förstås allra tydligast om problem uppkommer.

Jensen och Sandström tar upp ett bra exempel i sin bok. En underleverantör till *H&M* verksam i Kambodja fick problem. De anställda strejkade för att minimilönen inte gick att leva på.

En presstalesman för *H&M* fick då av en journalist från *Affärsvärlden* frågan: Övad tycker du om att vissa fabriksarbetare tjänar 14 kronor om dagen, vilket inte går att leva på i Kambodja?<sup>7</sup> Svaret blev: ÖI vår uppförandekod står det att våra leverantörer ska betala ut minimilön och att man ska få övertidsersättning. Det här är saker som vi jobbar med hela tiden.<sup>8</sup>

Den här personen svarar alltså inte som person ö han har helt enligt reglerna för anställda i en modern organisation fransagt sig sitt personliga ansvar ö utan

---

<sup>5</sup> Ibid., sid. 66.

<sup>6</sup> Ibid., sid. 66.

<sup>7</sup> Ibid., sid. 25.

<sup>8</sup> Ibid., sid. 25.



åberopar uppförandekoden och den moral som den anger, dvs. att folk skall ha minimilön. Och eftersom företaget följer sin egen uppförandekod menar han dessutom underförstått att *H&M* lever upp till sitt ansvar i den aktuella situationen, och därför inte bör kritiseras.

Följdfrågan blev då. öAnger ni vad minimilönen bör vara?ö<sup>9</sup> Och då svarade *H&M*-representanten: öMinimilönen sätts i länderna. Vi påverkar inte lönesättningen i ett land.ö<sup>10</sup> Och följdfrågan blev. öNi kan ju säga att ni vill följa minimilönerna med premissen att den skall gå att leva på?ö<sup>11</sup> Och då blev svaret: öI dagsläget i vår uppförandekod finns det tydligt att man skall betala ut den minimilön som regeringen i landet har satt.ö<sup>12</sup>

Så här talar en sann byråkrat eller det jag tidigare kallat en rollspelande organisationsmänniska. Och den underförstådda lojalitetseden och trosbekännelsen för vederbörande skulle kunna formuleras så här: *Jag lyder den gräns för ansvar som dras upp av min organisation och jag blottar inget om min personliga moral. Som organisationsrepresentant har jag inget personligt ansvar utöver att lyda och försvara min organisations officiella hållning.* Och samma fenomen finns förstås i den politikerstyrda organisationsvärlden.

Så långt är det redan ganska tydligt hur Jensen och Sandström menar att organisationer påverkar oss som moraliskt ansvarstagande individer. Men i sin bok går de förstås betydligt djupare in på frågarna än vad jag kan återge i detta nyhetsbrev. Framförallt fokuserar de sex organisationsprocesser som de menar hindrar ett utökat ansvarstagande. Processer om vilka Jensen och Sandström säger: öatt en minst sagt graverande omständighet när det gäller processerna, åtminstone för dem som ser behovet av ett utökat ansvarstagande, är att samtliga processer som vi menar hindrar ett utökat ansvar vanligtvis betraktas som framgångsfaktorer för den moderna organisationen.ö<sup>13</sup>

Den rådande synen på hur olika organisationer bör agera för att bli framgångsrika är alltså enligt Jensen och Sandström samtidigt ett sätt att hindra ett vidgat ansvarstagande. Jag ämnar dock inte gå in i detalj på dessa sex organisationsprocesser. Men jag skall räkna upp dem, och dessutom försöka helt kort tydliggöra Jensens och Sandströms syn på var och en av dem.

*Process 1. Att låta omgivningens nyckfullhet styra organisationen.*

Detta handlar om att organisera sig så att man blixtnabbt kan gensvara på sina kunders ombytliga köpvanor. Förändring och flexibilitet blir en norm. Den personlighetstyp som efterfrågas är den flexibla och kreativa samarbetsmannen som utan krångel snabbt finner sig i att anpassa sig efter det senaste påbudet i den råa konkurrensen. Tjafs om vidgat ansvarstagande motiverat av ökade globala problem undanbedes.

*Process 2. Att låta kortsiktighet styra organisationen.*

Detta handlar kort om att i den stenhårda konkurrensen försöka göra sig fri från rutiner och annat som binder en till det förflutna. Varje dag är en ny dag, då nya

---

<sup>9</sup> Ibid., sid. 25.

<sup>10</sup> Ibid., sid. 25.

<sup>11</sup> Ibid., sid. 25.

<sup>12</sup> Ibid., sid. 25.

<sup>13</sup> Ibid., sid. 67.

och kreativa sätt att hantera saker och ting efterfrågas. De anställda måste i princip varje dag bevisa att de kan skapa värde för sin organisation. Alla är i princip utbytbara. Och i förlängningen blir fasta anställningar inte lika intressant. Organisationen blir en arena där folk tillfälligt samlas kring olika projekt där man permanent har kniven på strupen. Alla förstår att detta inte är en organisationsprocess som stöder vidgat ansvarstagande.

*Process 3. Att utöva makt utan ansvar.*

Detta handlar på sätt och vis om att de två första processerna skapar en plattform för att just utöva makt utan ansvar. Den starka betoningen på nufixerad flexibilitet och kreativitet gör att makten som sätter villkoren för de olika projekten blir diffus. Organisationen får ett slags lös projektstruktur som gör att den konventionella typen av toppstyrning inte längre finns. Utan makten finns i stället i ett centrum i ett nätverk. Men detta centrum delegerar sitt ansvar till de olika projekten genom att lägga ut kostnadsansvaret på själva projektgruppen. I realiteten försöker maktcentrum genom denna manöver göra sig immunt mot misslyckanden. Eller med Jensens och Sandströms ord: öMakt och befogenheter stannar i centrum medan ansvarskyldigheten att prestera i termer av mätbara prestationer skickas ut till de perifera delarna av nätverket. I den löst kopplade organisationen är det framförallt svårt att utkräva ansvar av de personer som traditionellt förmodas styra organisationen.<sup>14</sup>

Om man inte själv sitter i maktcentrum så har man som enskild individ i en sådan här organisation verkligen ögonen på sig. Det gäller att ständigt agera i enlighet med vad som är bra för organisationen. Annars blir det konsekvenser. Detta är säkert bra för organisationens effektivitet. Men det är mycket svårt för den enskilde att agera för att organisationen skall ta ett vidgat ansvar.

*Process 4. Produktion av avstånd.*

Denna process syftar på att moderna organisationer baseras på en funktionell arbetsfördelning med långt driven specialisering och att man också kontrakterar underleverantör etc. Detta sätt att organisera arbetet gör att både anställda och chefer förlorar möjligheten att fysiskt och psykologiskt erfara effekterna av sina handlingar.<sup>15</sup> De tidigare nämnda strejkande textilarbetarna i Kambodja är en bra illustration av den här processen. Avståndet mellan dem och butikspersonalen i en *H&M*-butik i Sverige är avsevärt. Och man behöver inte ha någon speciellt utvecklad fantasi för att förstå att de butiksanställda också distanserar sig moraliskt från situationen i Kambodja. Skulle några av dem inte göra det utan i stället tycka att det är plågsamt att kläderna sys av personer med slavlöner så kommer de säkert att från sina chefer få möta utläggningar om t.ex. uppförandekoder och löftesrikt förbättringsarbete, som ett sätt att få dem att tåga och inse sin plats och roll.

En annan dimension av det här problemet är att de allra flesta är sysselsatta med arbetsuppgifter som är delar i en större process som de inte har någon speciell överblick över. Detta skapar avstånd som är psykologiskt till sin karaktär och som gör att man känner sig distanserad och maktlös, och naturligtvis inte heller i en position där man tycker sig ha utrymme att vidga sitt ansvarstagande.

---

<sup>14</sup> Ibid., sid. 79-80.

<sup>15</sup> Ibid., sid. 82.

### *Process 5. Gradvis instrumentalisering av ansvar.*

Det här syftar på en subtil process. Jensen och Sandström beskriver den så här: öAtt gradvis ersätta moraliskt ansvar med instrumentellt ansvar är en självförstärkande process, och ju mer obetingat aktören lägger vikt vid handlingens egenvärde desto mindre reflekterar han över handlingens följder. Det vill säga individen blir gradvis mer och mer absorberad av vad uppgiften kräver av honom, och ju längre processen framskrider, desto svårare blir det för individen att erkänna att såväl medel som mål kan ha effekter utanför den instrumentella ansvarsdimensionen.ö<sup>16</sup>

Detta leder till två problem. Det ena är att medlen har en tendens att bli ett mål. I olika certifieringsprocesser är detta inte allt för ovanligt. När certifieringen, som är avsedd att vara ett medel, väl är avklarad så stannar kvalitets- och utvecklingsarbetet av. Och det andra problemet är att när man väl kommit till det stadium i instrumentaliseringsprocessen att man upphöjer medlen till mål så kommer man att ha bedövat sin moraliska omdömesförmåga och glömmer bort att handlingarna som man utför är medel för något annat än sig själva. Och när man har gjort det så tänker man bara på om handlingarna är effektiva, inte på om målet verkligen är värt att uppnå.

Ett extremt exempel på detta är om någon med ansvar för ihjälgasning i ett eller annat koncentrationsläger känner sig som en ansvarstagande person med hänvisning till att själva hanteringen är effektiv.

### *Process 6. Objektivisering och avhumanisering.*

Man kan väl säga att det exempel jag just tog på instrumentalisering av ansvar också duger som exempel på objektivisering och avhumanisering. Huvudmetoden för att åstadkomma objektivisering och avhumanisering är att kvantifiera, så att man kan göra statistik av det levande. Eller som Jensen och Sandström uttrycker det: öReducerade till kilogram, centimeter, liter, köpkraft, inkomst, kostnadsställen, arbetstimmar, produktivitet, lön, preferenser, behov, avnämare, klienter med mera, förlorar människor sin särprägel, sin unika karaktär, och blir till entiteter tömda på kvalitet.ö<sup>17</sup>

Och så tar de både professorerna ett drastiskt exempel. Nämligen gasolyckan i Bhopal, ödär mellan 16000 och 30000 människor sägs ha dött av gasen í och där runt 150000 människor beräknats ha kroniska besvär efter tragedin. När Union Carbides vd Warren Anderson, inför aktieägarna skulle sammanfatta denna olycka som företagets bristfälliga verksamhet orsakat, gjorde han det i termer av att det i slutändan bara kostade aktieägarna 48 cent per aktie.ö<sup>18</sup>

Kommentarer är i princip överflödiga. Jensens och Sandströms poäng är förstås att olika objektiviserings- och avhumaniseringstekniker främjar moralisk likgiltighet.

Jensens och Sandströms slutsats av hur den samlade påverkan blir av dessa sex organisationsprocesser är dramatisk. Och jag citerar: öDe sex organisatoriska processerna skapar avstånd mellan människorna i organisationen och mellan

---

<sup>16</sup> Ibid., sid. 85.

<sup>17</sup> Ibid., sid. 88.

<sup>18</sup> Ibid., sid. 89.

organisationen och aktörer utanför. Detta är inget relativt ytligt problem utan det handlar i grunden om vilken typ av människor som dessa processer formar. Att ta utökat ansvar är helt enkelt mycket svårt. I en modern organisation tar medkänslan stryk och människors förmåga att ta ett utökat ansvar trubbas av. De sex organisatoriska processerna har kort sagt en *demoraliserande* inverkan på anställda och chefer i moderna organisationer.<sup>19</sup>

Detta är ord och inga visor. Och enligt mitt enkla förmenande en alldeles korrekt observation. Men Jensen och Sandström lämnar inte sina läsare helt vind för våg i denna slutsats, utan de reflekterar också en del över hur man skall kunna motverka de moderna organisationernas underminerande av individernas möjligheter att ta ett utökat ansvar.

Jag skall dock inte fördjupa mig så mycket i just detta utöver att nämna att de lyfter fram behovet av en levande moralisk dialog kring vilken moral som i realiteten uttrycks genom den egna organisationens praktiska agerande. Och att denna dialog måste vara inriktad på ständigt förbättrat och fördjupat ansvarstagande. Och de betonar också vikten av att en organisation försöker hitta sätt att ge stöd till sina anställda för att de skall använda sitt goda ansvarstagande omdöme i nuet, utan att direkt hotas av bestraffningar om agerandet inte skulle tillfullo rymmas inom gällande ramar. Ett agerande som går att förstå som den organisatoriska moralutvecklingens motsvarighet till den frihet som Janne Carlzon på sin tid ville ge (och kanske också gav) sina anställda i mötet med kunden och hans eller hennes behov av service.

Ja vad skall man då tro om allt detta. Är det funderingar som dessa som om de tillämpas kommer att göra att vi kommer i organisatoriskt skick att med rimligt goda marginaler hantera framtiden och dess utmaningar. För min del tror jag väl att detta är att hoppas för mycket. Och Jensen och Sandström är naturligtvis som akademiska tänkare heller inte så naiva att de tror något sådant. Men detta hindrar inte att den pragmatiska sidan av mig blir entusiastisk över de båda herrarnas uppslag till konkreta insatser i det lilla för att ledarskapet i våra organisationer, företag och institutioner skall bli så maktmissbruksbefriat som möjligt, så att det därigenom blir möjligt för människan att på olika sätt inifrån förvandla sina arbetsplatser i riktning mot ett ansvarstagande som har en bredd, ett djup och en långsiktighet som svarar mot behovet.

Vad jag också sammanfattningsvis och mera personligt vill säga om boken är att den gjorde mig medvetnare om att moderna organisationer styrs av principer som går på tvärs mot våra förhoppningar att vi genom just våra organisationer faktiskt skall kunna komma tillrätta med de komplexa problem som både plågar vårt nu och hotar vår framtid. Principer som enligt min mening blir extra svårubbade av att de är utkristalliserade ur rådande, och av makteliten skickligt och kraftfullt underblåsta, syn på vad som är det eftersträvansvärda livet för människor i gemen.

Bristen i min tidigare inställning var helt enkelt att jag såg alldeles för individuellt på saken, och inte bemödade mig tillräckligt om att tänka över hur viktigt det är att stärka och utveckla det interna arbetet för att vidga och fördjupa

---

<sup>19</sup> Ibid., sid. 91.

de möjligheter olika organisationer skänker sina medarbetare att ta verkligt personligt ansvar. Att en oundgänglig del av ett gott ledarskap är att stimulera och leda en fortgående dialoggrundad utveckling av den moraliska medvetenhet som tillåts komma till uttryck genom organisationen ifråga. Allt till fromma för att vi sakta men säkert skall bli moraliskt mogna att med tillräcklig klokhet och framsynthet hantera vår gemensamma tillvaro på jorden.

#### **IV. Nyttänkande om ADHD och andra uppmärksamhetsproblem**

Har genom åren haft svårt att befria mig från föreställningen att det växande bokstavsdiagnostiserandet är överdrivet på grund av ett komplext samspel mellan den materialistiskt reduktionistiska syn på människan och hennes medvetande som dominerar i vår tid och med den sammanhängande, och dessutom av ekonomiska motiv förstärkta, övertygelsen om att kemikalier är det rätta sättet att hantera problemen. Eftersom jag inte är någon fackman har jag inte engagerat mig särskilt starkt i frågan. I synnerhet som den blir extra laddad av det obestridliga faktum att många uppskattar både sin diagnos och den medicinska behandlingen. Det har dock blivit [ett par blogginlägg](#).

Häromsistens lyssnade jag emellertid på några mycket intressanta och nyanserade reflektioner i ämnet av Gordon Neufeld. Och därför vill jag gärna slå ett slag för dem. Det är en programserie på fyra delar som kallas [Varför lyssnar inte Kalle](#). I själva verket är programserien en seminariedag som arrangerades av [Himmelstrand Mentor AB](#). Och i inbjudan beskrivs dagen på följande sätt:

Ett växande problem i skolan är elever som inte lyssnar, inte hör instruktioner och inte följer dem. De har uppmärksamhetsproblem. Diagnoser som ADD, ADHD och liknande eskalerar. Men har verkligen dessa barn alltid fel på sina hjärnor?

Modern utvecklingspsykologi i kombination med neurobiologi och anknytningsteori visar att ohörsamheten kan handla om en fullt normal hjärna som feltolkat sin situation, eller en stressad hjärna som filtrerar bort vissa intryck.

På det här seminariet presenterar dr Gordon Neufeld de nya rönen, och de nya sätt på vilka uppmärksamhetsproblem bäst hanteras.

Ytterligare information om Gordon Neufeld och hans arbete finns dels på [www.neufeldinstitute.se](http://www.neufeldinstitute.se) och dels på <http://neufeldinstitute.com/>. Det finns också en bok översatt till svenska. Gordon Neufelds medförfattare heter Gabriel Maté, och bokens titel är [Våga ta plats i ditt barns liv](#). Dessutom har den en kanske inte så klatschig, men ändå talande undertitel *Så stärker du relationen till ditt barn och undviker att barnets jämnåriga övertar din roll*.