



LUND UNIVERSITY

Förändringsprocesser inom grupper och organisationer i psykologisk och socialpsykologisk belysning

Olsson, Eric

1984

Document Version:
Förlagets slutgiltiga version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Olsson, E. (1984). *Förändringsprocesser inom grupper och organisationer i psykologisk och socialpsykologisk belysning*. (Meddelanden från Socialhögskolan; Vol. 1984, Nr 4), (Research Reports in Social Work; Vol. 1984, Nr 4). Socialhögskolan, Lunds universitet.

Total number of authors:

1

General rights

Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: <https://creativecommons.org/licenses/>

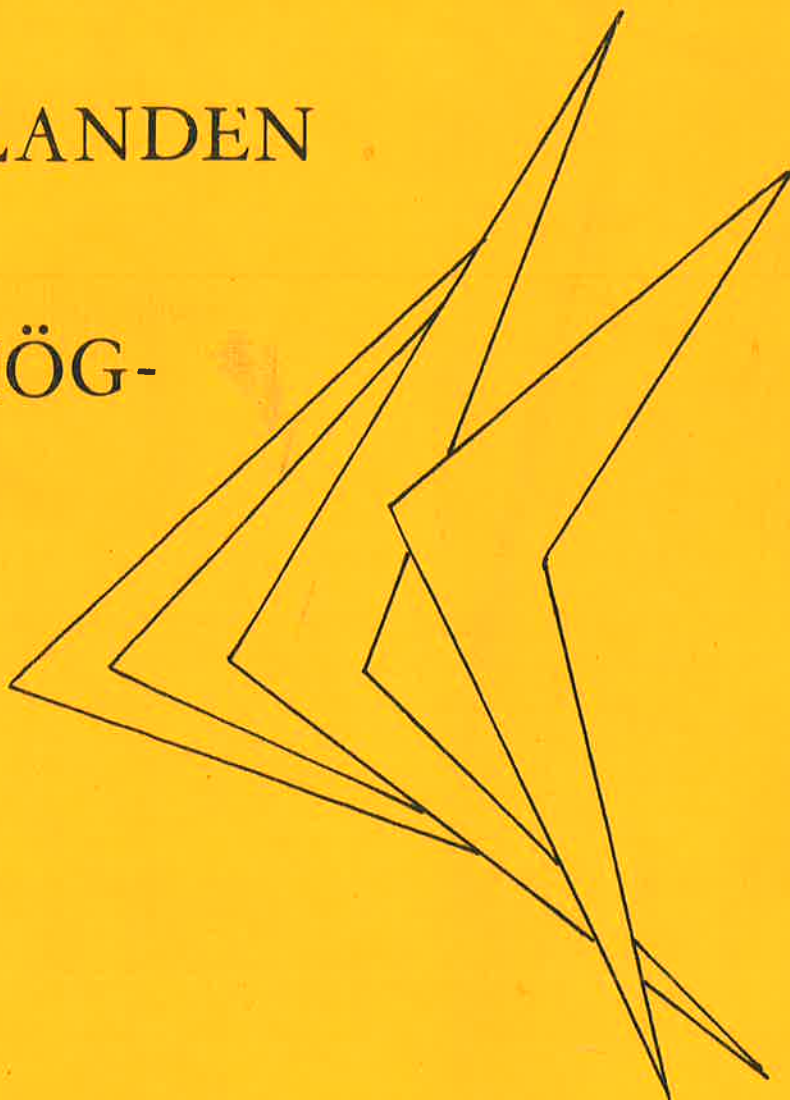
Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

MEDDELANDEN FRÅN SOCIALHÖG- SKOLAN



1984:4

ERIC OLSSON

FÖRÄNDRINGSPROCESSER INOM GRUPPER OCH ORGANISATIONER
I PSYKOLOGISK OCH SOCIALPSYKOLOGISK BELYSNING

Delrapport I i forskningsprojektet:

Sociala förändringsprocesser vid planerad
förändring inom offentlig verksamhet



Lunds universitet
Socialhögskolan

Box 1720
221 01 LUND
046-10 70 00

INNEHÅLLSFÖRTECKNING	sid
FÖRORD	2
INLEDNING	4
Kapitel 1. Definitioner och klassifikation av sociala förändringsprocesser	10
Kapitel 2. Förändringsteorier inom psykologin och socialpsykologin	19
Kapitel 3. Kvalité- och värderingsaspekter på förändring	46
Kapitel 4. Konflikter och förändring - förändring och konflikter	57
Kapitel 5. Motstånd mot konflikter	75
Kapitel 6. Roller i förändringsprocessen och individuella förhållningssätt	86
AVSLUTANDE KOMMENTARER	98
LITTERATURFÖRTECKNING	103
BILAGA	107

FÖRORD

Hösten 1981 påbörjade jag ett forskningsprojekt - Aktionsforskning på förändringsprocesser inom och mellan olika personalkategorier vid sektorisering av psykiatrisk vård - som inneburit att jag följt förändringsprocessen i den psykiatriska vården inom ett landsting. Förändringen där innebär en total omorganisation av vården till sektorisering och öppen vård från att denna tidigare främst har utgjorts av ett centralt mentalsjukhus. Mot bakgrunden av erfarenheter som grupputvecklings- och organisationsutvecklingskonsult inom offentlig verksamhet föreföll ett longitudinellt studium av en sådan förändringsprocess kunna tillföra viktiga kunskaper om förändringsprocesser. Den ursprungliga forskningsplanen sådan den presenterades för personalen inom den undersökta organisationen bifogas i bilaga 1.

En del av forskningsarbetet har inneburit skapandet av en teoretisk bas för fältstudierna. Arbetet med denna del har blivit mera omfattande än från början planerat eftersom problemets komplexitet framstått allt klarare ju mera jag penetrerat olika teorier och erfarenheter med anknytning till sociala förändringsprocesser. Från början var det tänkt att detta arbete skulle presenteras som en del av en första rapport om inledningen av fältstudierna. Det förefaller mig nu som om en utförligare presentation av den teoretiska basen har ett intresse i sig, vilket bekräftats av läsare till ett preliminärt manuskript. Förutom ett vetenskapligt intresse tror jag att rapporten kan vara användbar i undervisningen i socialt arbete med tanke på att socialarbetarnas yrkesuppgifter är nära anknutna till förändringsprocesser på olika nivåer i samhället.

I denna rapport har jag sammanvävt resultat och teorier från ett antal vetenskapliga fält såsom socialpsykologiska studier av förändring och konflikter, organisationspsykologi och grupppsykologi med erfarenheter och teorier skapade på ett antal olika tillämpningsområden såsom psykoterapi, grupputveckling, undervisning och organisationsutveckling. Jag har även relaterat till egna systematiska och osystematiska erfarenheter med anknytning till förändring i undervisning, arbete som gruppterapeut och konsult i organisationsförändringsarbete. Strävan har varit att skapa några grundläggande principer och definitioner som kan utgöra en bas för analys av iakttagelser och upplevelser i ett förändringsskeende i en organisation eller större social enhet och som binder samman skeende på individuell, grupp- och organisationsnivå.

Projektet har förändrats till en mera generell ansats kring förändringsprocesser och benämnes nu: Sociala förändringsprocesser vid planerad förändring inom offentlig verksamhet. I detta projekt utgör studien av den psykiatriska organisationen ett delprojekt, närmast att betrakta som ett pilotprojekt. Detta pilotprojekt har än så länge bara rapporterats i internrapporter till personalen inom vårdorganisationen, vilka använts i aktionsforsknings syfte. En officiell forskningsrapport måste invänta att organisationen når fram till sina första delmål för omorganisationen, tidigast under 1985.

Arbetet med projektet har varit möjligt genom innehav av en arvodestjänst som forskare på halvtid under 1981-1983, anslag från Socialhögskolans medel till forskningsanknytning samt medel till forskning om socialt arbete från Lunds universitet.

Jag vill här också framföra ett tack till Leif Bergdahl, Karin Döj, Kjell Hansson, Jenny Ljunghill, Christer Lindgren, Sven Marke och Ulla Steen som gett värdefulla bidrag till denna rapport i personliga diskussioner och genom kritisk granskning av det preliminära manuskriptet. Ett speciellt tack riktas till Claes Edlund som fungerat som vetenskaplig rådgivare och bidragit med detaljerad granskning av det preliminära manuskriptet samt varit ett uppmuntrande stöd i det många gånger överskådliga arbetet.

Dessutom ett tack till elever och kolleger vid socialhögskolan som på olika sätt gett mig värdefulla upplevelser av och insikter i förändringsproblematik.

Ytterligare skulle detta arbete vara föga läsvärt utan Gertie Gröndahls noggranna arbete med utskriften av manuskriptet.

Lund i augusti 1984

Eric Olsson

INLEDNING

Eftersom jag inte tror att det är möjligt att anta en neutral attityd som forskare eller förändringsagent när det gäller mänskliga och sociala fenomen är det på sin plats att inleda detta arbete med att redovisa hur intresset för social förändring kan hänga samman med mina personliga erfarenheter och ställningstaganden. Jag gör inte anspråk på att redovisa mina grundläggande "djupare" motiv utan kommer att nöja mig med att hänvisa till erfarenheter som jag tror spelar stor roll för mitt intresse och synsätt på problemen.

En viktig bakgrund är med säkerhet att jag tillhör en generation som vuxit upp och skaffat utbildning under en period med stark strukturomvandling och således även social förändring av samhället. Jag tänker på de tekniska och ekonomiska framstegen under 50-talet som förde med sig t ex mekanisering av skogsbruket, nerläggning av småjordbruk i stor skala och inflyttning till städerna. Många människor bytte vistelseort radikalt och många i likhet med mig själv bytte social tillhörighet. Vi som bedrev studier under 50-talet och början av 60-talet levde förmodligen till en stor majoritet i tron på en allt bättre framtid, dvs att de tekniska och sociala framstegen i samhället var av godo och att alla problem skulle lösas, att välståndet skulle utveckla sig till en paradisk tillvaro. Många med mig kom sannerligen ner på jorden under slutet av 60-talet då medaljens baksida blev alltmera synlig. Välståndssamhället var inte ett paradisk: förändringarna hade fört med sig utslagning, social otrygghet, rotlöshet, ökande sociala problem typ missbruk, kriminalitet etc. Det blev självfallet mera synligt för mig som valt ett yrke som psykolog. Jag kom dessutom personligen underfund med att bytet av social klass inte var smärtfritt och problemfritt. Värderingar i den akademiska miljön blev konfliktfyllda för mig. Jag frågade mig bland annat vilka grupper i samhället som gynnades av den akademiska forskningen och skolningen av tjänstemän t ex lärare, läkare, psykologer och tekniker. Men framför allt kom jag att fundera mycket över om alla de negativa konsekvenserna för enskilda människor var nödvändiga för att samhället skulle få ett ökat välstånd och därmed också en större jämlikhet mellan olika grupper. Den enskildes inflytande på sin egen situation i många sammanhang, framför allt på arbetsplatserna, föreföll vara liten. Även om jag kan inse att omvandlingen av samhället i många stycken var nödvändig så frågade jag mig om vägen till denna omvandling varit riktig, om människor hunnit med och själva medverkat i samhällets förändring på ett för dem själva gynnsamt sätt, eller enbart blivit passiva marionetter

i en gigantisk centralt styrd planläggning. Självfallet inser jag också möjligheten att gå ett steg längre och ställa frågan om någon förändring av samhället i grunden ägt rum, om alla problemen är en tydlig manifestation av mäktiga intressen som inte har rubbats i förändringsprocessen. Jag skall inte gå djupare in på dessa frågor utan redovisa en del personliga erfarenheter i mera begränsade situationer som också betytt mycket som utgångspunkter för mitt synsätt på förändring.

Som sommarvikarierande skötare kom jag i kontakt med mentalsjukvården i början av 60-talet. En upplevelse har gjort starkt intryck. När patienterna skulle ut på de rastgårdar som då fanns, en kringgårdad plats avsedd för patienternas motionering, passerade de hallen där en uppsjö av snörlösa kängor fanns. Det gällde att få på alla patienter skor på båda fötterna men det spelade ingen roll om det var en av varje sort eller om de såg likadana ut. Denna händelse har långt senare kommit bli symbolisk för att det finns grupper som dels kan behandlas på ett skrämmande omänskligt sätt dels också har väldigt svårt att på egen hand kämpa för sina rättigheter och åstadkomma förändringar av egen kraft. Även om det i grunden förefaller mig rimligt att social förändring startar utifrån att olika grupper påverkar sin situation, sluter sig samman och hävdar sina intressen och rättigheter eller tar initiativ till ny social organisation, kan jag inse att det finns grupper som saknar resurser eller är så djupt förtryckta att deras situation bara kan förändras genom andras ingripande. Jag kan således inte heller ta avstånd från det nödvändiga i centrala sociala reformer.

Personligen har jag upplevt skillnaden mellan att medverka i ett förändringsförsök nerifrån och inom samma organisation uppleva att vara utsatt för en förändring uppifrån som föga sammanföll med mina egna intressen. Från 60-talets slut och en bit in på 70-talet var jag med om att radikalt förändra min lärarroll och undervisningsprocessen från en traditionell lärar-elevsituation till ett personligt förhållningssätt, införande av gruppverksamhet och ett starkt ökat elevinflytande. Jag upplever denna process som visserligen smärtsam och konfliktfylld och fylld av personliga misstag, men på det hela taget som en process som höjde mitt självförtroende, gav personlig tillfredsställelse och deltagandet i en fruktbar mänsklig gemenskap. Jag tror att en av de avgörande positiva faktorerna var att jag själv var med och styrde utvecklingen utifrån personliga intressen och ställningstaganden och att det fanns en intensiv samverkan mellan alla som var involverade i arbetet.

Upplevelserna från den uppifrån kommande förändringen av Socialhögskolans läroplan under slutet av 70-talet är närmast motsatt. Jag upplevde mig utsatt för en reform som för det första inte alls liknade den jag hade väntat utifrån deltagande i ett stort antal förberedande konferenser under 70-talets början och för det andra snarast motverkade den utveckling som jag deltagit i att arbeta fram inom den egna undervisningen. Konsekvenserna blev missnöje, sönderfallande sociala relationer inom organisationen, att jag personligen upplevde sviktande självförtroende, började fundera på att lämna organisationen, deltog minimalt i diskussioner och möten kring den "nya" utvecklingen. En del aspekter på denna situation har redovisats i en tidigare rapport (Lindgren & Olsson, 1981).

Skillnaden mellan dessa båda upplevelser har kommit mig att fundera mycket på dilemmat med uppifrån kommande reformering. Upplevelsen av att inte ha varit med att initiera eller inte vara klar över innehållet av förändringen kan förmodligen leda till missnöje och minskat engagemang i arbetet även om förändringen i sig är positiv för de inblandade. Likaså kan ett eget upplevt deltagande och personligt intresse för en förändring leda till större energiinsats, självkänsla och kreativitet. Detta stämmer även med de erfarenheter jag gjort som konsult i utbildning och gruppverksamhet inom olika offentliga organisationer. Ofta har jag blivit inkopplad i spåren av en uppifrån genomförd organisationsförändring och kan sammanfatta iakttagelser i följande punkter:

- a) Förändringsprojekt inom vård- och utbildningsinstitutioner leder påfallande ofta till ett kvarstående missnöje, långvariga konflikter och försämrade samarbetsförhållande
- b) Avsedda attitydförändringar stannar ofta vid ytlig anpassning till en ny terminologi som inte har någon motsvarighet i handlingar och relationer
- c) Pågående konstruktiva utvecklingsprocesser hos enskilda och inom team integreras sällan på ett konstruktivt sätt i förändringar av politiskt-administrativt karaktär
- d) Personal upplever ofta att deras personliga erfarenheter inte tas tillvara eller integreras i förändringar
- e) Anledningar till konflikter och samarbetssvårigheter i samband med förändringar penetreras inte utan hänförs ofta slentrianmässigt till en personlig nivå: individuella medarbetare har brister
- f) Förändringar följs upp dåligt och oftast enbart med enkel verksamhetsstatistik

g) Det finns ofta djupa kommunikationsklyftor mellan olika nivåer inom organisationerna i samband med förändringar som inte blir föremål för bearbetning och överbryggning

h) stödjande och underlättande åtgärder av den typ jag anlitar för (socialpsykologiska utvecklingsmetoder) sätts ofta in i ett skede av en förändring då problem redan uppstått, mera sällan som en systematiskt planerad åtgärd som integreras i förändringskeendets hela förlopp från planering till genomförande

i) När grupputvecklingsmetoder i personalgrupper leder till förändringsinitiativ nerifrån i organisationen stoppas ofta dessa genom att det inte varit möjligt som konsult att samtidigt arbeta med problem på andra nivåer i hierarkin.

Dessa personliga upplevelser och iakttagelser i professionella situationer bildar bakgrunden och även starka motiv för detta forskningsprojekt som bland annat är inriktat på skapandet av mera kunskap om förändringssituationer i offentlig verksamhet. Som en inledning av projektet har jag ansett det viktigt att föra samman den kunskap som genererats inom olika beteende- och samhällsvetenskapliga områden med mina utgångspunkter ovan och bli försöka svara på frågan vilka centrala processer som är involverade i förändringsprocesser och vilka olika synsätt som kan appliceras på dessa processer. Erfarenheter är spridda över ett stort antal forsknings- och tillämpningsfält, vilket jag ibland intill uppgivenhet konstaterat under de tre år som detta manuskript har arbetats fram och jag gör inte anspråk på att vara fullständig. Jag har valt att sätta en tillfällig punkt och inviga intresserade läsare i den arbetsprocess jag är involverad i.

I ett första kapitel försöker jag göra en klassifikation av förändringsprocesser och av de olika strategier som tillämpas uppifrån eller nerifrån i sociala system. Det finns uppenbarligen många sätt att klassificera sådana skeenden. Jag har valt att närmast ta hänsyn till hur processerna initieras vilket bli kan vara en fördel eftersom mitt intresse är inriktat på det sociala samspelet i själva förändringsprocessen. Nära sammanhörande med varifrån en process initieras är de strategier som individer eller grupper använder för att påverka och genomföra förändringar. Kapitlet avslutas med en diskussion om förändringsstrategier och dess eventuellt olika konsekvenser.

Det är uppenbart att olika förändringsstrategier vilar på mer eller mindre explicita antaganden om hur människan fungerar. Därför har jag funnit det

på sin plats att referera olika psykologiska och socialpsykologiska teorier om förändring som i sig innehåller antaganden om människans natur. Detta utgör det centrala innehållet i kapitel 2 som också innehåller ett studium av hur antaganden om människans natur speglar sig i människors vardagshandlingar som får betydelse för hur människor möter förändringskrav eller hur vi väljer strategier för att påverka det sociala system vi befinner oss i.

En oundviklig slutsats utifrån kapitel 2 är att förändringar inte kan vara värdemässigt neutrala varför det blir en logisk följd att fördjupa diskussionen om värdering i samband med sociala förändringar. Detta sker i kapitel 3, dock begränsat till värderingar som hör samman med olika grundläggande psykologiska och socialpsykologiska teorier angående vad som är värdefullt och positivt för människans sociala tillvaro. Kapitlet avslutas med ett försök till en generell modell för vilka dimensioner social förändring kan innehålla.

I mina personliga utgångspunkter har jag varit övertygad om att förändringsprocesser innehåller konflikter och mynnar ut i konfliktsituationer. I kapitel 4 diskuterar jag förhållandet mellan konflikter och förändring med anknytning till teorier och fakta på området från forskning och tillämpning. Eftersom detta är en central aspekt på förändringsprocessen har jag ägnat stort utrymme åt att diskutera olika arter av konflikter och speciellt konstruktiva och destruktiva aspekter på konflikter och dess lösning.

Jag har i detta kapitel också försökt knyta samman människors vardagsinställning till konflikter med deras grundläggande syn på människans natur och förändring.

Motstånd är ett vanligt begrepp i förändringssammanhang för att benämna de hinder som uppstår genom att människor inte vill medverka eller direkt motverkar förändring. I kapitel 5 undersöks olika teoretiska- och värdemässiga utgångspunkter för användning av detta begrepp som mynnar ut i ett förslag där jag kopplar samman motstånd med förändringens art och de konflikter som förändringsprocessen innebär.

I det sista och sjätte kapitlet diskuterar jag det faktum att olika människor väljer att förhålla sig olika i själva förändringskeendet och därmed tar på sig olika funktioner och roller. Forskningen på området ger en splitt-rad bild, speciellt när det gäller att relatera rolltagande till personlighetsstrukturer. Jag har valt att ägna större utrymme åt att diskutera det

dynamiska samspelet i en förändringsprocess, vad rolltagandet innebär och vilka olika typer av rollstrukturer som kan uppkomma. Speciellt diskuterar jag förändringsagentrollen och de olika utformningar denna kan ha och sätter det i samband med olika förändringsstrategier vid olika typer av förändring. I en avslutande skiss (figur 7) diskuterar jag risken med att den tillfälliga rollstruktur som kan uppkomma i ett förändrings skeende permanentas och låser fast organisationen i en ofruktbar konflikt.

Snarare än att uttömmande referera forskning och erfarenheter på området har jag haft till syfte att formulera några centrala principer som kan utgöra en teoretisk bas och vara vägledande i den aktionsforskning som jag påbörjat inom offentlig verksamhet.

Kapitel 1.

DEFINITIONER OCH KLASSIFIKATION AV SOCIALA FÖRÄNDRINGSPROCESSER

Nivåer för studium av sociala förändringsprocesser

Med sociala förändringar avser jag sådana förändringar av människors handlingar och upplevande som berör förhållandet människor emellan, dvs interaktionen mellan människor i olika sammanhang, hur människor umgås, lever tillsammans, samverkar i arbete och problemlösning och hur reglering sker av förhållandet mellan människor i grupper och organisationer. Detta innefattar också förändringar i människors synsätt på interaktion i olika situationer, perception av och attityder gentemot andra människor eller grupper av människor.

Dessa förändringar kan betraktas utifrån olika nivåer:

- a) Vi kan betrakta den enskilde individens upplevande, perception, attityder och beteende i sociala situationer. Vi finner här att snart sagt varje förändring hos individen på ett eller annat sätt berör förhållandet till andra människor eftersom individens liv är nära sammanvävt med andra individer i grupper och organisationer
- b) Vi kan betrakta sociala förändringar i avgränsade grupper, hur människor interagerar i gruppen, hur aktiviteter och funktioner fördelas, hur gruppen formar normer för vad som är acceptabel och önskvärd interaktion, hur maktfördelning sker och hur gruppens medlemmar förhåller sig till individer som står utanför gruppen och till andra grupper
- c) Vi kan betrakta sociala förändringar i större system av mänsklig samverkan, såsom olika organisationer, institutioner i samhället eller i samhället som helhet.

Vid betraktandet av dessa olika nivåer är det inte en fråga om att skilja på olika förändringsprocesser utan att välja nivå för att studera social förändring. Självfallet innebär en social förändring i hela samhället som t ex du-reformen en förändring av handling, upplevande och attityder hos enskilda individer liksom en förändring av relationer inom grupper som lever ansikte mot ansikte i vardagen. En viktig frågeställning i studiet av sociala förändringar blir hur dessa olika nivåer interagerar i förändringsprocessen. Det studium av sociala förändringsprocesser som detta arbete inriktar sig på gäller främst nivåerna grupp och organisation, vilket således inte utesluter ett intresse för förändringsprocesser hos individen.

Typer av förändringsprocesser

Sociala förändringar kan till synes uppstå av sig själv, förefalla vara mer eller mindre orsakade av inneboende krafter i grupper och organisationer eller vara följden av medveten planering från en individ eller en grupp i en organisation. Vissa förändringar tar vi som naturliga och så självklara att vi inte tänker på dem som förändringsprocesser, t ex de förändringar i interaktionen i en familj som blir följden av att barnen växer och förändras. Det finns således anledning att tala om olika typer av förändring och i studiet av förändringsprocesser vara klar över att processer av olika slag sker samtidigt. Dessa olika typer av förändringsprocesser går förmodligen inte heller att helt skilja ut från varandra. I detta sammanhang kan det dock vara praktiskt med en uppdelning:

a) Spontana, naturliga sociala förändringsprocesser. Sådana processer förutsätts alltid äga rum i sociala system (grupper, organisationer, samhällen). I grupper och organisationer avgår och tillkommer kontinuerligt medlemmar, vilket innebär klara förändringar i de sociala relationerna som kan vara mer eller mindre genomgripande. Individen genomgår en ständig utveckling i sin livscykel som på olika sätt påverkar hans/hennes sociala relationer och position i de grupper och organisationer hon/han ingår. Dessa utvecklingsprocesser behandlas inom utvecklingspsykologin som tyvärr ofta antingen är individorienterad eller socialt orienterad (Baldwin, 1967). Individens utveckling kopplas därför sällan samman med grupper och organisationers utveckling och förändring. Inom socialpsykologin diskuteras också att även grupper och organisationer genomgår livscykelmässig utveckling som då är spontan och står i förhållande till omvärlden på samma sätt som individens livscykel, dvs att stadiers ordning inte kan påverkas, möjligen kan en utveckling förvrängas, stoppas eller underlättas (Berg 1979, Tuckman 1965, Lundgren 1977). Livscykelbegreppet kommer att behandlas i ett särskilt avsnitt i denna rapport

b) Förändringsprocesser som följer på medveten planerad förändring. I nutidens samhällen förekommer en hög grad av målinriktad planering av hur människor och grupper skall samverka i olika syften. Institutioner och organisationer förändras på ett planerat sätt antingen för att effektiviseras eller för att förändra sina uppgifter i samhället. Vi kan här tänka oss direkt planerade sociala förändringar såsom planerad barnbegränsning i U-länderna eller sociala förändringar som blir en följd av ny teknik,

t ex införande av datateknologi. Dessa förändringar genomförs av lednings- och styrningsorgan inom organisationer eller i samhället genom lagstiftning, rekommendationer eller styrning av resurser. Vi kan tala om dessa förändringar som förändring uppifrån när de initieras i politiskt-administrativa organ. Å andra sidan kan planerade förändringar också initieras och drivas av små grupper eller rörelser i samhället. Det kan handla om att grupper som upplever sig missgynnade genomdriver förändring av resursfördelning som då kommer att röra hela samhället eller att grupper förändrar sitt sätt att verka, leva eller interagera utan att det direkt berör några andra än gruppens medlemmar. Det är sedan en annan fråga vilka ytterligare konsekvenser för andra grupper och samhället som dessa förändringar har på lång sikt. Vi kan i varje fall tala om förändringar som skapas direkt i interaktionen inom och mellan grupper i samhället; planerade förändringar nerifrån

c) Inom beteende- och samhällsvetenskaplig praxis har uppstått arbetsmetoder som är inriktade på att påverka individer och förhållandet mellan individer på ett sätt som leder till förändringar i social interaktion. Målen för dessa metoder är att hjälpa människor till ett liv som är mera tillfredsställande, psykiskt hälsosamt och leder till att människor bättre kan ta till vara och utveckla sina resurser. Sådana metoder är olika former av psykoterapi, pedagogik, gruppterapi, gruppdynamiska utvecklingsmetoder och organisationsutveckling. Vi kan här således tala om igångsättning av förändringsprocesser som dels är planerade, dels innebär en strävan att gynna spontana utvecklingsprocesser hos individen och i grupper. Av detta skäl väljer jag att skilja ut dessa processer och kalla dem för kvasispontana förändringsprocesser.*) Det är dock väl att märka att dessa metoder ofta blir ett led, och således tas i anspråk för att förverkliga politiskt-administrativt planerade sociala förändringar eller att dessa metoder tas i anspråk av grupper som med ett visst mål i sikte vill förändra det sociala samspelet i gruppen.

Detta arbete är främst inriktat på att diskutera de processer som uppstår i samband med planerad förändring. Ovanstående diskussion om förändringsprocesser pekar på att ett studium av planerad förändring oundvikligt också måste handla om de spontana och ev kvasispontana utvecklingsskeenden

- - - - -

*) Fotnot: Denna kategori har tillkommit i diskussioner med fil dr Claes Edlund som bidragit med benämningen

som äger rum kontinuerligt i alla grupper och organisationer. Det blir viktigt att närmare studera det utgångsläge som en grupp eller organisation har när en planerad förändring påbörjas. Vi kan tänka oss att i en organisation, t ex sjukvården inom ett landsting, samtidigt pågår en lång rad förändringsprocesser oavsett planerad förändring eller inte:

- byte av personal
- tillkomst av ny teknologi
- personal förändrar formella positioner i förhållande till varandra
- spontana förändringsprocesser i de olika arbetsgrupperna
- fackliga strävanden för att uppnå förbättringar för en viss kategori personal
- förändringar i omgivande samhälle som skapar nya kategorier av patienter
- förändringar i personalens primärgrupper (familj, grannskap) med sekundära följder i arbetsgrupperna.

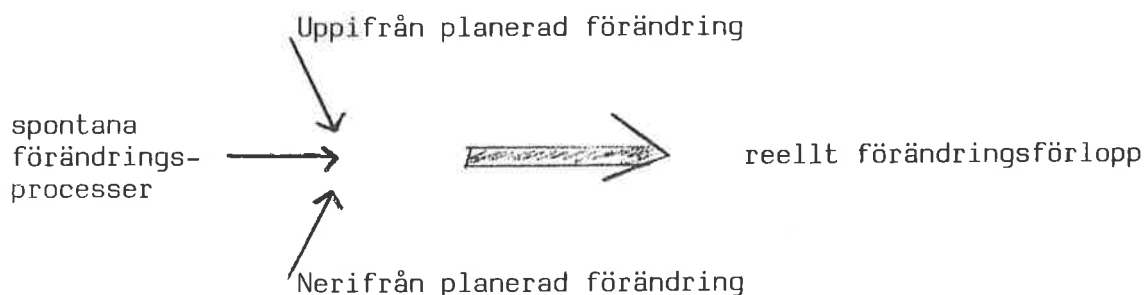
I figur 1 har jag gjort en sammanställning av nivåer och typer av förändringsprocesser med möjliga exempel i de olika rutorna som uppkommer. Det är dock uppenbart att detta är att göra våld på verkligheten då förändringsprocesserna vävs in i varandra. Planerad förändring kan vara förorsakad av och framtvingad av mera spontana processer i relationerna människor emellan.

Figur 1. OLIKA FORMER AV SOCIALA FÖRÄNDRINGAR

Förändringsnivå		1	2	3
Typ av förändring		Individer	Grupper	Organisation/ Samhälle
A.	Spontana förändringar	Livscykeln	Ev livscykel, byte av medlemmar	Ev livscykel Nya religioner, folkförflyttningar
B.	Nerifrån planerad förändring	Frivilligt byte av arbete	Kollektivboende Förändrat beslutsförfarande	Du-reformen Folkrörelsernas förändringssträvande
C.	Politiskt-administrativt uppifrån planerad förändring	Tvångsomhändertagande Nedläggning av arbetsplats Förflyttning av arbetsplats	Ändrad arbetsuppgift för en grupp	Lagstiftning om jämlikhet män/kvinnor Nya vårdreformer
D.	Kvasispontana förändringar	Psykoterapi, förändrad livsstil	Gruppterapi, gruppdynamisk träning	Organisationsutveckling

Ur forskningssynpunkt blir det kanske mest fruktbart att betrakta utvecklingsförloppet för en grupp eller organisation som en resultat av ett antal samverkande krafter som kan förstärka eller motverka varandra. Figur två är ett försök att illustrera ett sådant tänkande.

Figur 2. SAMVERKAN MELLAN OLIKA FORMER AV SOCIALA FÖRÄNDRINGSPROCESSER



Frågor som blir viktiga att besvara och som i socialpsykologisk forskning inte är särskilt systematiskt belysta är varför vissa grupper och organisationer är mera föränderliga och rörliga medan andra är rigida och stela och till synes opåverkade av förhållande i omvärlden. I vissa organisationer tycks initiativ till förändring gynnas och leda till en ständig utveckling, medan i andra organisationer alla initiativ tycks kunna kvävas eller till synes inga initiativ till förändring tas. Det är självfallet viktigt för genomförande av planerade sociala förändringar att veta vad sådana olikheter kan innebära

Förändringsstrategier i planerad förändring

De planerade förändringarna av sociala förhållande i organisationer och grupper i samhället sker ofta som politiskt-administrativa beslut som mynnar ut i olika påverkningsmetoder för att uppnå förändring. Nilstun, Gunnarsson, Hermerén och Edlund har i en diskussion av utvärderingsforskning (1982) gjort en klassifikation av olika sådana påverkningsmetoder. De talar om direkt reglering i form av:

1. Generella sanktionerade påbud och förbud
2. Generella sanktionerade förbud, samt individuella tillstånd
3. Icke sanktionerad programförklaring, samt individuella sanktionerade påbud och förbud
4. Generella icke sanktionerade förbud, samt individuella tillstånd (a.a. sid 61)

Dessutom finns indirekta regleringsformer i form av:

5. Icke sanktionerad programförklaring, samt fria myndighetsaktiviteter
6. Icke sanktionerad programförklaring
7. Positiva eller negativa ekonomiska incitament (a.a. sid 62)

För att kunna omsättas i praktiken fordrar dock dessa åtgärder ett andra steg: själva förverkligandet av förändringen. I detta steg, som sällan är noggrant definierat, används en lång rad mer eller mindre väl definierade metoder och strategier såsom propaganda, övertalning, omskolning, omplacement, formella förändringar av organisationer etc. I många sammanhang förefaller det som om de planerade förändringarna genomförs som om ett politiskt beslut gav omedelbart resultat och där i realiteten status quo eller en helt annan förändring blir följd. Förändringen av läroplaner i grundskolan kan tas som ett exempel. Det finns åtminstone delade meningar om planerna haft någon större genomslagskraft i den avsedda riktningen med t ex ökat elev- och föräldrainflytande i undervisningen.

Zaltman (1973) har i en ingående analys av förändringsstrategier systematiserat olika handlingar som utgör försök att förverkliga förändringar. Han gör en uppställning av olika handlingar som är ägnade att försöka påverka och förändra sociala system enligt följande:

- Tvångsstrategier ----- Ensidig målsättning. En part tvingar en annan
- Normativa strategier ----- Hänvisning till värderingar som redan är internaliserade som legitimerade och riktiga
- Utilitära strategier ----- Kontroll över resurser som tjänar som belöning eller bestraffning
- Normativt-återuppfostrande strategier ----- Förändring av attityder, värderingar, färdigheter och viktiga relationer
- Makt-tvång strategier ----- Moraliska, ekonomiska och politiska resurser samordnas för att uppnå förändring
- Maktstrategier ----- Användning eller hot om användning av makt/våld
- Övertalande strategier ----- Budskap presenteras på ett vinklat sätt tillsammans med olika slags argumentation (vädja till förnuft, moral eller nytta)
- Återuppfostringsstrategier ----- Kommunikation av fakta och omläring genom affektiv eller kognitiv förändring
- Individuella förändringsstrategier----- Att använda förändring av individer som ett medel att uppnå organisatorisk förändring

Data-baserade förändringsstrategier -----	Att samla och presentera data för att initiera problemlösningsaktivitet och förse med en bas som man kan använda som utgångspunkt för beslut
Organisationsförändring -----	Skapa ett stödjande klimat och kultur som gynnar (självskapad) organisationsförändring
Handlingsstrategier -----	Direkta försök att förändra attityder och/eller beteende genom handlingar
Manipulation -----	En planerad handling för att förändra alternativen i omgivningen eller de personliga kvaliteter som påverkar ett val utan att de involverade personerna vet om det
Övertalning -----	Interpersonellt inflytande där en person försöker ändra attityder eller beteende hos en annan genom argumentation, resonemang eller genom sättet att lyssna
Facilitation (Underlättande) -----	Att öka förutsättningarna för att individer eller grupper kan göra sin egna val och skapa behovstillfredsställelse

(a.a sid 4-5)

I genomgången skiljer inte Zaltman mellan uppifrån och nerifrån initierad förändring. Vissa strategier är troligare som metoder i samband med politiskt administrativa beslut och andra i nerifrån kommande förändringssträvanden. Makt-tvång strategier är troligare i uppifrån kommande förändringar medan direkta handlingsstrategier är troligare i nerifrån kommande initiativ. Några av strategierna såsom facilitation och återuppfostringsmetoder ligger närmare de strategier som ovan kallas kvasispontant förändring, dvs de skall underlätta för grupper och individer att utveckla inneboende möjligheter.

Benne, Bennis och Chin (1970) har systematiserat förändringsstrategier i tre kategorier och de anger tydligt att de enbart utgår från förändring som är planerad med ett medvetet syfte:

1. Empiriskt-rationella metoder. Här syftar de på strategier som söker påverka människor med hjälp av empirisk kunskap eller använda sådan kunskap om människor som utgångspunkt för handling
2. Normativt återuppfostrande metoder. Detta syftar på metoder som tar hänsyn till människans olika behov och samhörighet i grupper som styrs av normer och känslomässiga relationer. Genom att påverka normer och öka möjligheten till behovstillfredsställelse kan man då åstadkomma sociala förändringar

3. Makt-tvång metoder. Här används en grups möjlighet att kontrollera och styra andra genom sin kontroll över resurser eller tillgång på makt-medel eller tilldelad makt. Förändring nerifrån sker enligt denna strategi genom att man tillväller sig makt och sedan med denna makt genomför de önskade förändringarna.

Strategierna är med säkerhet betydelsefulla för vilka konsekvenser ett förändringsförsök får men det är viktigt att hålla i minnet att det handlar om interaktion mellan människor som är handlande, kännande och syftande. Det går inte att resonera i enkla termer av orsak och verkan. Dessa problem behandlas i de olika avsnitt som följer längre fram.

I samband med diskussionen om förändringsstrategier kan vi spekulera i att en grupp eller organisation av olika skäl kan välja olika sätt att möta ovanifrån planerad förändring. Kategorierna bygger här inte på några speciella studier utan mer på allmänna iakttagelser i arbete med olika former av kvasispontan förändring. Detta har således formen av en tentativ hypotes om hur grupper möter förändringssträvande som inte initierats inom gruppen:

1. Gruppen anpassar sig, vilket innebär att gruppen adopterar målet för förändring och arbetar på att uppnå den förändring som avses. En sådan anpassning kan vara mer eller mindre aktiv. Vi kan jämföra med Piagets begrepp accomodation som används för att beskriva individens kognitiva utveckling, då individen formar sig för att passa omgivningen (Flavell, 1963)
2. Gruppen håller fast vid sitt tidigare sätt att fungera och bjuder motstånd mot den planerade förändringen
3. Förändringen accepteras och tolkas av gruppen så att den kan användas som stöd för önskvärda förändringar i gruppen. Man skulle kunna tala om att gruppen assimilerar förändringen för egna syften. Förändringsförloppet blir då helt annorlunda än där en anpassning (underkastelse) sker. Denna assimilering innebär kanske i praktiken att gruppen startar en förhandling i positiv anda om förändringen
4. Pluralism. Det nya sättet att fungera accepteras av en del av gruppen samtidigt som det tidigare sättet att fungera tillåts existera i en annan del av gruppen eller under vissa omständigheter. Något beroende på arten av förändringen lever självfallet denna grupp med en ständigt närvarande risk för konflikter mellan de olika sätten att fun-

gera. Det är t ex inte ovanligt att grupper har flera olika slags ledarskap som uppträder vid olika tillfällen

5. Apati. Gruppen varken bjuder motstånd eller anpassar sig till det nya sättet att fungera. Aktiviteten sjunker och tillståndet leder i många fall till att:

6. Gruppen upplöses genom skilsmässa, uppsägningar eller genom att upphöra att utföra sina uppgifter

7. Vi kan möjligen också tala om ytterligare en strategi och det är när gruppen har ett alternativ till den förändring som påläggs ovanifrån/utifrån. Gruppen kan då välja kamp för sin egen linje. Troligen är apatin ett annat sätt att förhålla sig i samma situation men då gruppen inte bedömer sig ha styrka att föra öppen kamp

8. Gruppen blir handlingsförlamad och låst i inre motsättningar angående förändringen. Detta är i och för sig ingen strategi för gruppen att möta en förändring utan ett tillstånd till följd av förändringsinitiativet som förhindrar gruppen att välja strategi.

Dessa olika handlingsalternativ kan också vara led i en process som följer på en ovanifrån planerad förändring. Apatin kan t ex övergå i handling och kamp eller anpassning. Pluralismen kan vara ett tillstånd som varar så länge gruppen inte har avsöndrat vissa medlemmar. Det jag hoppas kunna göra i forskning på planerad förändring är att beskriva sådana förändringsförlopp och de förhållande som bestämmer förloppens riktning. Syftet med sådan forskning skulle i sin förlängning vara att förstärka möjligheterna till konstruktiv utveckling som tar tillvara de mänskliga resurserna och leder till positiva tillfredsställande sociala relationer i samband med planerad förändring. Det blir också en fråga om på vilka grunder en planerad förändring måste vila för att över huvud kunna få konstruktiva följder.

Dessa problemställningar berörs i den fortsatta framställningen från olika aspekter.

Kapitel 2.

FÖRÄNDRINGSTEORIER INOM PSYKOLOGIN OCH SOCIALPSYKOLOGIN

Om man betraktar de olika strategier som Zaltman (a.a.) räknar upp blir det uppenbart att de olika strategierna förutsätter olika antaganden om hur människor och grupper fungerar och hur förändring kommer till stånd. Det finns inte någon enhetlig teori inom psykologi och socialpsykologi om förändring, egentligen inte heller någon enighet om vad som skall betraktas som förändring. Nedan följer en summarisk genomgång av förändringsteorier och ett försök att sätta dessa i relation till olika strategier för förändring.

Individens förändring

Individens förändring diskuteras inom psykologin närmast i förhållande till begreppen inläring och utveckling som i de olika teoretiska riktningarna är nära kopplade till varandra. Två radikalt olika synsätt på förändring kan urskiljas inom psykologin och dessa representeras klarast av behaviorismen och gestaltpsykologin.

Behaviorismen antar att vårt beteende byggs upp som reaktioner på omgivningen (fysisk och social) i förhållande till vad som är belönande och driftreducerande. I detta synsätt är förändring dels kopplat till tidsdimensionen: det som föregår ett visst beteende orsakar detta beteende. Förändring ses då också som resultat av orsak-verkan kedjor, där främst yttre betingelser styr beteendet. Skinner (1971) har formulerat detta mest radikalt i en teori om beteendet som är en parallell till Darwins lära om arternas uppkomst: det beteende som har störst överlevnadsvärde kvarstår, annat beteende försvinner. I detta synsätt är förändringen ett gradvis skeende över tiden som kan bestämmas kvantitativt. Ett sådant synsätt leder också till antaganden om utgångspunkter för den psykologiska vetenskapen: om vi bara har kunskap om alla faktorer som påverkar beteendet kan vi också styra och kontrollera och förutsäga mänskligt beteende i alla situationer.

Vissa strategier för förändring verkar vara klart förankrade i ett sådant synsätt. Det är strategier som utgår från att förändring åstadkommes genom skapande av lämpliga yttre betingelser genom lämpligt avvägda belöningar eller bestraffningar. Utilitära strategier, vissa maktstrategier, propagandametoder och även vissa underlättande metoder kan kopplas

samman med behaviorismens förändringsteori. Spontana förändringsprocesser sker egentligen inte heller enligt denna teori annat än i den mån omgivningen förändras spontant. Synsättet ger utrymme för stor optimism när det gäller att åstadkomma planerade förändringar av människors sociala liv.

Inom gestaltpsykologin betonas människans tankeprocesser och individens aktiva förhållningssätt till omgivning och själv. Individen är aktivt problemlösande genom att nya erfarenheter bearbetas på ett inre plan och leder fram till en meningsfull omorganisation av sättet att se på och förstå sammanhanget. Förändring innebär således inte en kontinuerligt ombyggnad av beteendet utan en plötslig omvärdering eller reorganisation av det mönster av mening som individen handlar utifrån. Detta innebär också att man skiljer på å ena sidan verklig förändring som brukar benämnas insikt, som bäddar för nya handlingsmöjligheter och å andra sidan fluktuationer och variationer i beteende och upplevande i förhållande till en fixerad begrepps- eller meningsbyggnad. Förändring i individens liv sker som en serie språng från ett tillstånd till ett annat. Förändring blir inte heller bundet till tiden på samma sätt som i den behavioristiska modellen. En insikt kan förändra synen på det förflutna som i sin tur ger upphov till nya premisser för framtida handlande.

Den gestaltpsykologiska inlärningsmodellen är också kopplad till ett teleologiskt synsätt på människan, som antas styras av strävan att uppnå bestämda mål snarare än driven av yttre eller inre krafter (behov, drifter, instinkter) som skjuter på, orsakar beteendet. Människan skapar genom val mening i sin tillvaro och väljer också mål för sitt liv, som hon/han sedan hänger sig åt och som styr beteendet i enskilda situationer. Människan är därmed också förmögen att förändra sitt eget liv och sitt sätt att vara genom ett fritt val. Rychlak (1977) menar också att den betydelse som förstärkningar (belöningar, bestraffningar) har för individens inläring och förändring bestäms av de premisser som individen valt att fungera utifrån. Detta innebär att effekten av en förstärkning bara kan förutsägas om man har kunskap om de premisser som individen format på förhand. Individen har så att säga en frihet att välja förhållningssätt till omgivningen. Rychlak kritiserar bl a behavioristisk forskning för att man glömt bort att även försökspersonen deltar i att ställa upp villkoren för ett experiment genom de val och manipulationer han/hon gör. Experimentsituationen kan ses som en tvåvägssituation och inte som en envägs-

kontroll som varit utgångspunkten i behavioristisk experimentation.

Vi kan betrakta denna utvidgning av den gestaltpsykologiska inlärnings/förändringsteorin som existensiellt-humanistisk, då den också anknyter till existentiell filosofi (Kirkegaard, 1977) och modernare humanistisk psykologi (May 1983, Maslow 1943, Rogers 1977). I förhållande till planerad förändring blir två aspekter på denna teori väsentliga. Å ena sidan sätter teorin inga direkta gränser för vilka förändringar som är möjliga, eftersom människan är en aktivt konstruerande och skapande varelse som kan omvärdera grundvalarna för sin tillvaro. Å andra sidan är människans upplevande och handlande fixerat av personligt valda mål som individen strävar mot och som ger mening åt tillvaron. Inga förändringar är således möjliga som strider mot dessa meningsfyllda mål och det är bara individen själv som genom ett fritt val kan omvärdera sina premisser. Det finns således inte täckning för strategier som manipulerar med människans omgivning eller med förstärkningar. Förändring kan bara ske utifrån en tvåvägsrelation mellan initiativtagare till förändring och de som förändringen gäller. Utgången av en planerad förändring kan heller inte vara given på förhand. Återuppfostrande, normativa och underlättande strategier kan ses ha en viss relation till ovan refererade synsätt på förändring. Det är dock uppenbart att ingen strategi garanterar framgång om människan fungerar enligt dessa utgångspunkter.

Dessa grundläggande synsätt på förändring avspeglar sig också i den mängd olika strategier som utvecklats för förändring av individer inom områdena pedagogik och psykoterapi. Som belysande kontraster kan vi nämna beteendemodifikationsmetoder, där bestraffningar i form av elektriska stötar anses kunna leda till utsläckning av ett visst icke önskvärt beteende om metoden appliceras systematiskt och å andra sidan de kriterier som Rogers (1967) menar är förutsättning för förändring. Han menar att om terapeuten (eller pedagogen eller ledaren) företer vissa grundhållningar så utvecklas individen i positiv riktning av egen kraft. Grundhållningen måste då karaktäriseras av:

- sensitiv empati (känslig inlevelse och förmedling av denna till klienten)
- obetingat positivt accepterande
- äkthet i det egna beteendet

De olika synsätten på förändring är olika starkt förankrade i samhället. Inom pedagogiken kan man idag urskilja att ett behavioristiskt synsätt är mera legitimt och förankrat än t ex Rogers växtteori.

En annan aspekt på förändringsteorier är vår benägenhet att se annorlunda på det egna beteendet än på andra människors beteende. Vi tillämpar ofta andra teorier och förklaringsgrunder på andras beteende än de förklaringar vi har angående vårt eget handlande. Babad, Birnbaum, Benne (1983) diskuterar detta fenomen och redovisar undersökningar som visar att det finns en stark tendens att förklara andras beteende i termer av fixa personlighetsdrag och personliga dispositioner medan det egna beteendet refereras till situationen och ses som mera flexibelt. Det är väl inte heller troligt att någon människa skulle förneka att hon har planer och strävanden i livet som hon/han försöker uppnå. Det är naturligtvis märkligt att man utifrån sådan vetenskap ändå är beredd att behandla andra som om de vore viljelösa marionetter.

Inom institutioner som är inriktade på vård och behandling finns det tendenser till att olika förklaringsmodeller tillämpas på olika kategorier människor. Patienter, klienter och kunder behandlas utifrån ett visst synsätt (den diagnostiska kulturen) som inte alls på samma sätt gäller för personalens beteende.

Det finns olika sätt att se på dessa skillnader i förklaringsgrunder. Babad et al (a.a.) menar att inre faktorer såsom försvar, upprätthållande av självuppfattning såväl som tillgång på information kan förklara dessa skilda synsätt som finns på självet och på andra. En annan möjlighet är att de olika förklaringsmodellerna är sociala fenomen som används för gruppssammanhållning och avgränsning mellan grupper. Då kan också de olika förklaringsmodellerna få olika social status och i förändringssammanhang ge upphov till konflikter mellan grupper. Vad som här i ett sammanhang legitimeras som vetenskaplig teori är sett ur ett annat perspektiv sociala värdesystem. Detta skulle också kunna anses styrkt av det förhållande att någon enighet om grundläggande teori på förändring knappast förefaller vara möjlig inom psykologin. De olika teorierna står på helt olika grunder och det är därför ur vetenskaplig synpunkt mycket svårt att ställa dem mot varandra, särskilt som de är förknippade med olika vetenskapssyn.

Teorier om förändring av sociala system

Ytterligare en aspekt på människan är de sociala relationerna. Vi kan fråga oss i hur hög grad och på vad sätt människans upplevande och

beteende är relaterat till och styrt av individens grupptillhörigheter (social determinism). En omfattande socialpsykologisk forskning och våra vardagsupplevelser pekar på att vi i vårt sätt att handla och tänka har anknytning till normer och regler som gäller i de grupper vi tillhör. Sett ur detta perspektiv måste förändringsstrategier inriktas på gruppen eller organisationen som helhet snarare än på en förändring av enskilda individer. Det blir av stor vikt att också undersöka hur förändring av grupper och sociala system kommer till stånd. Kan vi utgå från en förändringsteori som innefattar förändringsprocesser hos individen och de villkor som måste uppfyllas för att en individ företar eller accepterar en förändring? Kan vi extrapolera från individens förändring till gruppens och organisationens förändring eller måste vi skapa förändringsmodeller som betraktar förändring på de olika nivåerna och samspelet mellan dessa?

Socialpsykologisk forskning och teori har i stor utsträckning ägnats åt individen på så sätt att man försökt förklara hur individens beteende påverkas och formas i relationen till andra människor. Ett viktigt område är socialisationen, dvs uppfostringsprocessen. Teorier på detta område betonar antingen en slags social determinism, dvs en inriktning i behavioristisk anda där den sociala omgivningen ses som stimuli för individens beteende som formas i enlighet med principer om förstärkning (Bandura & Walters, 1963) eller på inre spontana psykiska processer hos individen som gör denne beredd att delta i det sociala livet på ett alltmera avancerat sätt (Erikson, 1977). Den senare modellen är en interaktionsmodell som dock betonar individuella processer. Som utgångspunkt för förändringsstrategier faller dessa teorier tillbaka på individens förändring.

Ett alternativ till detta synsätt tar sin utgångspunkt i de sociala systemen (grupper, organisationer) i sig och ser individens förändring som en aspekt på gruppens förändring. Kurt Lewin (1952) har formulerat en teori om förändring av sociala system som fått stor praktisk betydelse för utvecklingen av förändringsstrategier och arbetsmetoder för förändring av sociala system (grupper, organisationer, lokalsamhällen). Han utgår från att ett socialt system bestäms av dynamiken i relationerna - gruppen är en dynamisk helhet. Samma förhållande i denna dynamiska enhet som bestämmer en förändring bestämmer också stabiliteten. Gruppen och grupplivet är ett socialt fält där olika krafter balanserar varandra

så att det förefaller som om stabilitet rådde, vilket Lewin kallar ett kvasistationärt tillstånd. Förändring kommer till stånd om någon kraft minskar eller ökar i styrka. I det sociala fältet finns kontinuerligt krafter som verkar för förändring och krafter som motverkar, vilket innebär att förändring kan åstadkommas genom att öka krafterna för en förändring eller minska krafterna mot. Om enskilda individer i systemet söker ändra sitt beteende eller attityder gör sig de sociala krafterna påminna och utövar ett tryck på individen att återgå till gruppens normalbeteende. Resultatet blir antingen konformitet eller utstötning om inte balansen mellan krafterna i gruppen förändras. Lewin menade att ju starkare avvikelserna var desto starkare blev utstötningskrafterna.

I en rad undersökningar pekade Lewin (a.a.) och andra socialpsykologer på att om man försöker skapa förändring genom att öka krafterna för en viss förändring, t ex genom att lägga press på en grupp, leder detta i och för sig till den önskade förändringen men också till att motkrafterna blir starkare ju mera grupperna avviker från sitt stationära tillstånd. Vi får då ett socialt system som lever med en stark inre spänning, där risken för en återgång till ett tidigare stationärt tillstånd är stor och där risken för utstötning vid eventuell ytterligare avvikelse ökar. Som en konsekvens av den starka inre spänningen får vi således ökad aggressivitet, utstötning, pennalism etc. Detta skulle kunna vara ett sätt att se på t ex mobbning i skolklasser, som då kan relateras till ett ledarskap som söker åstadkomma disciplinering genom att utsätta klassen för hot och press. Ytligt sett kan ett socialt system som lever med stark inre spänning förefalla välanpassat och harmoniskt, men vara mycket känsligt för förändrade yttre omständigheter. Bl a pekade Lewin och hans medarbetare på att byte av ledarskap från ett auktoritärt ledarskap till ett demokratiskt i en barngrupp ledde till en tillfällig stark ökning av aggressivitet, splittring och minskning av konstruktiviteten i aktiviteterna. Det auktoritära ledarskapet antas då skapa stark inre spänning genom att påverkningsmetoderna utgörs av press på gruppen, hot om sanktioner etc.

Lewin visade på att förändringar av matvanor i amerikanska hushåll bättre åstadkomms när små grupper av husmödrar fick diskutera matvanor tillsammans än genom information och propaganda. En förändring som sker genom gruppbeslut blir effektivare, starkare förankrad i gruppen än när enskilda individer påverkas. Vi kan här tänka oss att förändringen

sker genom att motkrafterna minskar då man hör hur andra resonerar, vilket väcker nyfikenhet att pröva. För att åstadkomma förändringar genom att minska motkrafterna blir det då nödvändigt att noga kartlägga den totala sociala situationen och speciellt vilka krafter som är verksamma för att upprätthålla status quo. Reducering av krafterna mot förändring genom att gruppen medverkar i förändringen och genom att man underlättar för gruppen att utföra de nya handlingarna utan att rubba trygghet och viktiga värden för gruppen blir då att föredra jämfört med ökning av krafterna för förändringen. Å andra sidan menar Lewin att förändring inte kan ske utan att man delvis löser upp det kvasistationära tillståndet, han talar om att tina upp det sociala systemet. Vid en tillfällig rubbning, som vi ibland nämner kaos, är det då lättare att förändra olika krafter i systemet.

Vi skulle i anslutning till Lewins teorier kunna spekulera kring frågorna om spontan förändring inom ett socialt system. Olika grupper och organisationer tycks tillåta inre förändringar i olika hög grad. Vissa grupper verkar rigida och stela och traditionsbundna medan det inom andra grupper råder experimentlusta och tillåtelse för nya idéer att växa fram och prövas. Detta skulle kunna relateras till Lewins teorier såtillvida att en hög inre spänning i en grupp skulle innebära att alla avvikelser snabbt möts med motåtgärder. Vi skulle då också kunna anta att i en grupp som pressas till förändring skulle experimentlusta och förnyelse avstanna och gruppens beteende bli rigitt och stelt.

Lewins teorier och de undersökningar som följt i hans spår pekar också på att förändringar i ett socialt system lättare kommer till stånd när det föreligger en kris som rubbar balansen i systemet. Rogers (1951) syn på förutsättningar för psykoterapi är också i linje med detta tänkande i det att han menar att en förutsättning är att klienten upplever ett problem eller befinner sig i en krisartad situation. På grundval av sin fältteori formulerade Lewin principer för förändring av sociala system där han trycker på att förändringen nödvändigtvis måste integrera förändring i tänkande, värdeorientering och perception hos individen med förändring i relationerna i gruppen eller organisationen. Principerna återges här från Babad, Birnbaum och Benne (a.a.) som innebär viss omformulering dock utan att innehållet förändrats:

Princip 1. Processer som styr förvärvandet av vad som är normalt och onormalt är fundamentalt lika

Princip 2. Återuppfostringsprocessen skall fullfölja en uppgift som i grunden är lika med en kulturell förändring (betonar individers och grupper förankring i samhället och kulturen¹⁾)

Princip 3. Direkt erfarenhet skapar inte automatiskt riktiga begrepp (kunskap¹⁾)

Princip 4. Såväl fysisk som social handling styrs av perceptionen (för förändring av beteende krävs en förändring i uppfattning av andra människor och deras handlingar¹⁾)

Princip 5. Som regel är inte kunskap tillräckligt för att korrigera snedvriden perception

Princip 6. Fördomar är ekvivalenter till kunskap och fungerar som premisser för handling (anknyter till vår tendens att få våra fördomar bekräftade = självuppfyllande profetia¹⁾)

Princip 7. Känslomässig förändring följer inte nödvändigtvis på förändring av individens kognitiva struktur

Princip 8. En förändring av handlingsideologi, ett verkligt accepterande av en förändring av fakta och värderingar, en förändring av den upplevda sociala verkligheten är tre uttryck för samma process. Några kallar detta en förändring av individens kultur, andra för en förändring av superego. (Återuppfostran kräver att personen involveras i nya grupper vars normer kontrasterar tidigare normer. En återuppfostrande "grupp" är en vars normer inkluderar villighet att undersöka och öppet möta problem, engagera sig i dess lösning och undersöka olika idéers giltighet²⁾)

Princip 9. Accepterande av ett nytt värdesystem kommer inte till stånd som en gradvis förändring (jämför här med de gestaltpsykologiska principerna för inlärning sid 20 ovan)

Princip 10. Individen accepterar ett nytt värdesystem genom att acceptera tillhörighet till en grupp.

Baserad på dessa principer och Lewins personliga engagemang växte en verksamhet fram för tillämpning av socialpsykologiska metoder för förändring av grupper och organisationer. Metoderna har bl a utvecklats inom NTL (National training laboratories) och går under många olika namn: organisationsutveckling, sensitivitetsträning, gruppdynamisk träning, personlig utveckling, human relation, encounter (jmf figur 1). Det finns en omfattande litteratur på detta område som orienterar om metoderna och deras förutsättningar t ex French & Bell (1973), Bennis, Benne, Chin (a.a.), Benne, Gibb, Bradford & Lippit (1975), Bradford (1978), Golembiewski (1970).

1) Författarens anmärkning

2) Kommentarer från Babad, Birnbaum och Benne (a.a.)

Det bör påpekas att dessa metoder som har släktskap med psykoterapeutiska och gruppterapeutiska metoder troligen får olika syften och betydelse i förändringsförlopp beroende på villkoren för tillämpningen. De används ofta som en del av ovanifrån planerad förändring som kanske inte har en förankring i den grupp eller organisation som metoderna tillämpas på. Trygve Johnstad (1979), som är en europeisk representant för denna tradition sätter upp etiska villkor för tillämpningen av organisationsutvecklingsmetoder för att dessa skall stödja konstruktiva spontana processer i en grupp eller organisation. Han pekar på nödvändigheten att i högre grad analysera de historiska traditioner som våra organisationer och förvaltningar bygger på, där de europeiska förhållandena är annorlunda än i USA. Förändring är ett samspel mellan förnyelse, utmaning och osäkerhet å ena sidan och säkerhet, likhet och identitet å andra sidan. Människor måste kunna känna igen sig, bevara en identitet för att ge sig in på något nytt eller förändra sitt arbetssätt. I arbete med förändring av grupper och organisationer föreslår han att vi tar hänsyn till fyra faktorer (sid 134-137:

1. Vi måste visa respekt för människors frihetssträvande
2. Förändringen skall förankras i den ömsesidiga solidariteten medlemmar emellan i organisationen
3. Man måste ta hänsyn till och uppmärksamma att de som berörs av en förändring har kontakt med utvecklingen och kan känna igen sig i de konsekvenser den medför "att bare kjenne andres ideer igen innebærer at man selv blir en utenforstående som allikvel er forpliktet til å vaere engasjert i gjennomføringen" (a.a. sid 137)
4. Rimlig balans mellan säkerhets- och förändringskrav. Denna punkt anknyter klart till Lewins teori om krafter för och mot förändring. Ett alltför starkt stöd för förnyelse- och förändringskrafter leder till ångslan och motstånd som gör en förändring ännu svårare.

Vi känner delvis igen Lewins teorier i dessa punkter men Johnstad betonar mera individens existensiella situation. En genomgående tendens i dessa teorier är att man betonar att förändring i verklig mening bara kan ske om de människor som skall genomföra förändringen är aktivt involverade från början, att de har möjlighet att diskutera sig fram till förändringarna genom gruppbeslut och kan vara med och styra takten i förändringen. Det ligger då också en förändringsoptimism i dessa teorier såtillvida att man antar att människor strävar efter för människor positiva förändringar i våra sociala system. Johnstad menar att önskan om förändringar är en del

av allas liv och att förändringssituationer blir ett möte mellan olika människors önsknings snarare än ett möte mellan några som vill förändra och andra som inte vill. Behovet av säkerhet och identitet gäller också för den som aktivt arbetar för en förändring för sig själv och andra.

Förändringsteorier och politiskt-administrativt planerad förändring

Jag har ovan berört politisk-administrativ förändring (sid 14) och påpekat nödvändigheten av ett andra steg för genomförande av dessa förändringar. Detta gäller självfallet oavsett om förändringen är påkallad av problematiska förhållande, som t ex förtryck av minoriteter i samhället, snedfördelning av resurser mellan olika grupper, eller om förändringen är igångsatt utifrån idéer som inte på samma tydliga sätt är relaterade till problemsituationer, t ex idéer om annorlunda utbildningsorganisation. På samma sätt kan man se förändringar som planeras inom organisationer och institutioner: de kan vara mer eller mindre av nöden påkallade. Det som komplicerar dessa planerade förändringar är att de som förändringarna gäller sällan har ett direkt inflytande på de politiska och administrativa processer som genomförandet innebär. Beslutsfattare och planerare i samhällsförändring kan självfallet falla tillbaka på att besluten tagits i demokratisk ordning och att valda representanter varit med och man kan peka på problematiska förhållande som måste rättas till. Detta är vad man skulle kunna kalla formaldemokrati som emellertid inte ens behöver ge en upplevelse av att vara med.

Olika synsätt på människan som speglas i de olika förändringsteorier som refererats ovan stöder olika strategier för de planerade förändringarna. Ofta genomdrivs sådana förändringar med någon form av makt-tvång strategier, där man med förbud och/eller styrning av resurser tvingar människor till nya handlingsmönster. Inbyggt i denna strategi ligger då föreställningen att om människor tvingas ändra handlingsmönster så följer också värderingsförändringar och förändringar av perceptionen. Enbart en behavioristisk teori stöder ett sådant antagande. Det samma gäller ledningsmanövrar inom offentliga och privata organisationer som söker styra genom administrativa manipulationer. Ofta kombineras dessa administrativa förändringsprocesser med olika former av utbildning för att lära ut nya handlingsmönster. Vi kan ju betrakta vår obligatoriska skola som ett sådant styrningsinstrument. Denna har då tvångsstrategin i botten genom att vara obligatorisk, och ger mycket litet utrymme för medverkan i planering och genom-

förande av undervisningen för elever och de närgrupper eleverna tillhör.

Babad, Birnbaum och Benne (a.a.) diskuterar effekten av utbildning för förändring av attityder och sociala relationer och menar att denna på lång sikt kan eliminera icke-rationellt handlande under normala förhållande. Dock kommer människor i stressituationer och konflikter att handla mot bättre "vetande". Ett aktuellt exempel är attityder och handlande gentemot invandrade minoriteter som varit positiva så länge vi haft gynnsam samhällsekonomi. I arbetslöshetstider tycks inte utbildning och kunskap om människors lika värde förhindra destruktiva handlingar. Det förefaller som om Lewins principer för förändring är giltiga vilket innebär en helt annan form av skolning, där människor i närkontakt på ett personligt plan lär känna andra grupper och sina egna attityder gentemot dessa grupper. I sådan skolning bygger man upp en beredskap att pröva konsekvenser av det egna handlandet, försöker integrera kognitiva kunskaper med det känslomässiga och värdemässiga upplevandet. Sådan förändringsstrategi kan inte framkallas med makt-tvångstrategier, enbart underlättas och det är då inte heller självklart att de sociala relationer som dessa förändringsprocesser leder till är helt i enlighet med de politiska besluten.

I ett annat sammanhang har jag (Lindgren & Olsson, 1981) diskuterat den förändring av synsätt och handlingsberedskap som utbildning inom vård- och behandlingsyrken måste medföra. Här är det också uppenbart att denna utbildning inte kan bygga enbart på kognitiv kunskap utan måste innefatta känslomässig och värdemässig kunskap om självet och relationer som kan bilda utgångspunkten för behandlingsarbete. Sådan utbildning kan inte administreras med planer och styrning ovanifrån utan måste äga rum i interaktion med eleverna som måste ha ett direkt inflytande på undervisningsprocessen. Den måste bygga på deltagarnas förutsättningar och personliga utgångsläge. Slutresultatet är inte heller förutsägbart så som önskan är i de administrativa planerna för utbildningen.

Dessa exempel speglar dilemmat i politiskt-administrativ planering. Man förutsätter här att det går att styra människor till en bestämd förändring. Om man tar hänsyn till Lewins teorier och försöker skapa förutsättningar för dessa förändringsstrategier är det inte

säkert att målen som människor själva medverkar till att sätta upp för förändring blir de ovanifrån förväntade. Och även om man involverar alla grupper från och med genomförandet kvarstår faktum att man eventuellt inte medverkat i att skapa de premisser som förändringen utgår från.

Med Johnstads terminologi skulle t ex stora delar av personalen i en sjukvårdsorganisation som förändras kunna känna sig utanför redan från början och inte känna igen några av idéerna som sina egna. Resultatet blir en kamp för bevarande eller för alternativa lösningar kanske t o m till synes mot all förnuftig kunskap om vad som är bra för patienterna.

Å andra sidan är det uppenbart att igångsättning av förändringsprocesser, t ex när det gäller att skapa mera jämlika förhållande mellan olika grupper, eller att förhindra destruktiva handlingar inom eller mellan grupper, fordrar stöd i politiska beslut och lagstiftning. Det som blir den viktiga slutsatsen av en jämförelse med förändringsteorierna ovan är att det finns mycket som talar mot att enbart politiskt-administrativa procedurer kan leda fram till konstruktiva samhälleliga eller organisationsförändringar som har med det sociala samspelet att göra.

En extrem hållning, som dock får en del stöd i teorierna om förändring av sociala system, är att förändring alltid måste komma från grupper av människor som blir medvetna om sin situation och sina förändringsbehov och genom egen handling och kamp för sin sak, antingen förankrar sig i det rådande maktsystemet eller på annat sätt kommer i besittning av den makt som behövs för att lägga grunden för förändringen. I varje fall måste initiativen och attityderna nerifrån i ett förändrings skeende samverka med uppifrån kommande beslut och handlingar. Detta skulle tala för att förändringsinitiativ som kommer nerifrån med stöd ovanifrån har en större chans att leda till verkliga förändringar.

Dessa resonemang leder också in på socialpsykologers och andra samhällsvetenskapliga experters roll i social förändring. De teoretiska resonemangen ovan blir till ett ifrågasättande av om vi skall involvera oss i administrativ planering och igångsättning av förändrings skeende. Vi skall kanske istället inrikta

oss på att stödja grupper och organisationer i medvetengörande och inifrån kommande förändring. Richter (1973) för en diskussion som visar på hur experter skulle kunna involvera sig och stödja underpriviligierade grupper till att själva kunna analysera sin situation, kommunicera mera konstruktivt och därigenom initiera en förändring av sina egna förhållande, bl a genom påtryckningar på de politiskt-administrativa organen, men också genom att utnyttja sina egna resurser på ett mera konstruktivt sätt.

Livscykelbegreppet i teorier om spontan förändring av individer, grupper och organisationer

Det har blivit nästan självklart att betrakta förändring under livsförloppet i termer av en förutbestämd ordning av stadier som är likartad hos alla individer. Utgångspunkten är då den biologiska livscykeln med en tillväxtfas, ett moget stadium, en nedbrytningsfas och slutligen upphörande. En viktig fråga blir då om psykisk och social förändring för individen följer samma mönster eller om det gäller helt andra lagar eller ens finns anledning att anta en förutbestämd ordning av stadier. Dessa frågor kommenteras nedan i en kortfattad genomgång av olika teorier. Vad som ytterligare är intressant i förändringsprocesser är frågan om livscykelbegreppet också kan användas som utgångspunkt för studier av gruppers och organisationers utveckling. Genomgår grupper och organisationer förutbestämda stadier av betydelse för kommunikation, normer, val av ledarskap etc? Om en sådan teori är giltig för grupper och organisationer följer den viktiga frågeställningen om öppenheten för planerad förändring och omorientering är större i vissa stadier än i andra. Vi för ett sådant resonemang när det gäller individer även om det inte finns någon fullständig enighet om att individen har mognadsstadier eller kritiska perioder som är gynnsamma för viss inlärning.

1. Individens psykiska och sociala livscykel

Den kanske mest kända och genomarbetade teorin om en psykisk livscykel är Eriksons (1977) teori om människans åtta åldrar. Utvecklingen betraktas som biosocial och Erikson menar att varje stadium, åtminstone de fem stadierna under barn- och ungdom, är kopplade till vissa biologiska funktioners mognad som lägger grunden för den möjliga mognaden av bestämda sociala funktioner. Ytterligare inför Erik-

son krisbegreppet och menar att varje stadium inleds med en kritisk period då individen måste lära sig att behärska och avväga den för fasen centrala sociala funktionen i samspel med den sociala omgivningen. T ex lägger mognaden av kontrollen över den glatta muskulaturen grunden för kontroll av affekter i förhållande till andra människor: det blir ett kritiskt stadium för att nå en avvägning mellan att släppa loss och hålla igen i relationen till andra människor. Stadierna är kopplade till varandra i så motto att en lyckad lösning av krisen i ett stadium är förutsättningen för en lyckad lösning i nästa stadium.

Förutom koppling till den biologiska utvecklingen menar Erikson att stadiet utvecklingen är kopplad till det gensvar som den sociala omgivningen ger på individens lösningsförsök av den kritiska "uppgiften" i varje stadium. En annan och viktig aspekt på teorin är att den sista utvecklingsfasen i jämförelse med den biologiska utvecklingen snarare kan betraktas som ett högre stadium av integration och visdom än som en nedbrytningsfas.

Inom humanistisk-existensciell teoribildning betraktar man individens psykiska utveckling som oberoende av den biologiska cykeln. Man utgår från att individen har möjligheter att fungera på lägre eller högre plan och att denna utveckling är beroende av individens eget val och arbete på sin egen förändring. Mahrer (1978) har gjort ett utkast till en humanistisk teori om människans utveckling där han föreslår ett antal platåer som människan kan existera på. Den lägsta platån är ett slags oföddhet där individen är bunden till andras påverkan. Denna platå föds barnet till och kan enbart med hjälp av föräldrarna födas existensciellt och bli en egen individ. En del människor kvarstår på den primitiva nivån och söker ständigt upp nya människor eller institutioner att vara beroende av. Som existensciellt född skapar individen en värld av upplevande som står i samklang med inneboende möjligheter. Mahrer menar dock att denna värld av upplevande också kan vara fientlig mot de inre möjligheterna beroende på om dessa har positiva eller negativa relationer till varandra. Människan kan således fungera på en platå som innebär strävan till kontroll av inneboende möjligheter. Det högsta stadiet som man bara kan uppnå genom en slags omvändelse eller förvandling är då ett stadium av integration av inneboende möjligheter och ett förverkligande i att tillåta dessa inneboende möjligheter att komma till fullt uttryck i upplevandet. I likhet med Eriksons teori kan man här skymta synen att förändring från en platå till en annan går via ett kritiskt skede, dock att individen själv väljer sin förändring. Det förefaller också av Mahrers framställning som om han

betraktar integration som en plåtå som man kan uppnå först mot slutet av livet.

Schein (1978) ansluter sig nära till Eriksons utvecklingsteori men skiljer ut olika aspekter på individens livscykel som visserligen är vävda in i varandra men bygger på att individen måste lösa livsuppgifter på flera områden. De områden han skiljer ut är en biosocial livscykel som handlar om att lösa de uppgifter man ställs inför utifrån den biologiska utvecklingen och de sociala förväntningarna på självet, en familjelivscykel där det handlar om att lösa de uppgifter den naturliga förändringen av familjen medför och slutligen en livscykel i förhållande till karriären inom arbetslivet. Schein menar då att planering och förändring inom en organisation måste anpassas till en kunskap om individernas livscykel och då inte bara den aspekt som är kopplad till organisationen utan räkna med att alla aspekter på individens livscykel påverkar individens förhållande till organisationen.

En kärnfråga i synen på en psykisk livscykel är vad som är givet och förutbestämt där Erikson antar att stadiernas ordning och tidpunkt är givna, medan Mahrer inte utgår från någon given koppling mellan ålder och plåtå. Schein erbjuder en intressant variation på temat i att anta att det är livsuppgifterna som är givna åtminstone inom samma kultur medan sättet att förhålla sig till livsuppgifterna leder till variation i den psykiska och sociala utvecklingen. Rollo May (a.a.) har en liknande syn i det han kopplar ihop en deterministisk syn med en existentiell och menar att vi måste acceptera givna begränsningar i tillvaron men att människan har en frihet i att förhålla sig till dessa begränsningar. Genom denna frihet kan vi inte heller förutsätta en människas psykiska utveckling genom kännedom om t ex barndomserfarenheter. Utvecklingen beror på vilken mening vi ger dessa erfarenheter, hur vi väljer att förhålla oss till dem. Det är helt klart att denna utgångspunkt gör det omöjligt att föreskriva strategier för förändring som leder till givna resultat.

2. Grupper utvecklingsstadier

Studiet av grupper utvecklingsstadier innebär betydligt större svårigheter än studiet av individens utveckling. Grupper varierar i fråga om livslängd, skapas för mycket skilda ändamål och är på olika sätt relaterade till yttre omständigheter som bidrar till gruppens tillblivelse. Gruppen kan överleva flera generationer medlemmar och ändå betraktas som samma grupp med samma identitet. Det är dock intressant att ställa sig frågan om en grupps pro-

duktivitet, konfliktbenägenhet, eller relationernas kvalitet har att göra med att en grupp kan befinna sig i olika utvecklingsstadier. Kan en grupps relationer bli utslitna, nernötta med stagnation och stelhet som följd på samma sätt som en organism kan bli utsliten? Är en grupp i ett visst stadium mera öppen för förändring för att möta nya krav från omgivningen? En omfattande forskning pågår kring dessa frågeställningar som dock har den begränsningen att den oftast utförts på artificiella eller experimentella tillfälliga gruppbildningar såsom laboratorieexperiment, terapigrupper eller sensitivitetsträningsgrupper. Det är mycket oklart om dessa grupper är jämförbara med "naturliga" gruppbildningar med andra mål och existensvillkor. Vi har också tillgång till omfattande studier av familjegruppens utveckling. Även denna är ju dock mycket speciell i konstruktion och livsförlopp.

En av de mest inträngande studierna av gruppers utveckling är Schutz (1958) arbete med utgångspunkt från sociala behov. Han utgick från att gruppens utveckling styrs av individernas sociala behov och att dessa är: a) behov av tillhörighet (inclusion), b) behov av kontroll (control), c) behov av närhet (affection). Under en grupps tillblivelse dominerar tillhörighetsbehovet varefter följer en fas då behovet av kontroll dominerar relationerna och slutligen blir närhetsbehovet framträdande. Dessa stadier uppträder enligt Schutz alltid i samma ordning utom vid en grupps avveckling som sker i motsatt ordning. Under en grupps liv kan stadierna upprepas många gånger t ex till följd av att nya medlemmar tillkommer som inledningsvis har behov av tillhörighet och så småningom kontroll och närhet. En lång rad studier gav starkt stöd för Schutz antaganden. Han menade också att individers erfarenheter med tillfredsställelse eller brist på tillfredsställelse angående de sociala behoven påverkar individens roll i nya grupp-tillhörigheter såsom utformandet av t ex ledarrollen som då är knutet till behovet av kontroll. Schutz var också inne på tanken att organisationer och nationer utvecklas efter dessa mönster.

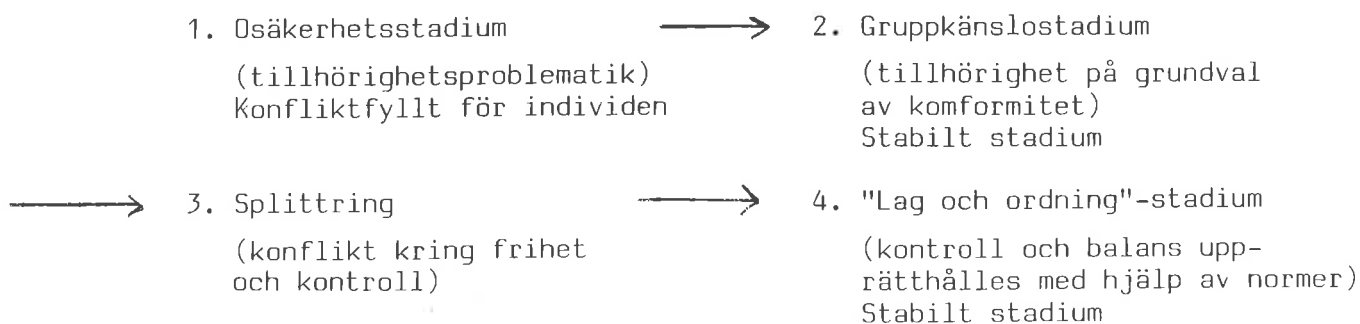
Tuckman (a.a.) menar, efter en omfattande genomgång av studier av gruppers utveckling, att denna utveckling kan beskrivas i fyra stadier: a) ett tillblivelse stadium (forming), b) ett stadium präglad av konflikter (storming), c) ett stadium präglad av rollfördelning och ordning (norming), d) slutligen är gruppen färdig att utföra sin uppgift (performing). Denna indelning har vissa likheter med Schutz idéer och skillnaden kan ligga i att Schutz mer intresserade sig för relationernas art än för gruppens förhållande till sin uppgift.

Studier som baserat sig på terapigrupper har kommit fram till stadiindelning som knyter utvecklingen nära till förhållandet mellan gruppen och gruppleddaren som t ex i Bennis (1964) numera klassiska teori. Han föreskriver ett första stadium av auktoritetskonflikt där gruppen först är beroende av gruppleddaren och sedan motberoende. Efter lösning av denna konflikt följer en konflikt kring intimitet och närhet mellan deltagarna och först efter lösning av denna konflikt kan gruppen bli en arbetande terapigrupp. Bennis anknyter till Bions (1974) psykoanalytiska teorier om terapigrupper utveckling. Dessa tankar om förhållandet till auktoritet och ledning som utgångspunkt för gruppens utveckling har överförts även till studiet av organisationer t ex hos Berg (a.a.).

En intressant synpunkt på teorierna kring auktoritet och auktoritetsberoende är att senare studier (Lundgren & Knight, 1978 och Lundgren, a.a.) pekar på att relationen till ledaren är mindre betydelsefull i gruppernas utveckling. En förklaring skulle vara att Bennis teori stöder sig på erfarenheter från 50-talet medan de senare studierna är från 70-talet, och att en kulturell förändring i synen på auktoritet och ledarskap kan ha inträtt. För övrigt ger dessa senare studier ett starkt stöd för Schutz teorier i att gruppmedlemmarna ägnar sig åt ett tema i taget och ordningen av tema är 1. involvering, 2. kontroll och 3. solidaritetsfrågor. Dessa tema upprepades sedan i de studerade grupperna i denna ordning.

Mina egna erfarenheter i arbetet med terapigrupper, personalgrupper och intensiva träningsgrupper pekar på att grupper genomgår tydliga stadier men att i denna utveckling avlöser stabila stadier och konfliktstadier varandra. Det förefaller mig också som om Schutz och Lundgrens resonemang ger den fruktbaraste utgångspunkten för att beskriva temat i varje stadium. I figur 3 visar jag på en hypotetisk modell för en grupp utveckling.

Figur 3.



5. Ensamhetsstadium	→	6. Gemenskapsstadium
Konflikt kring makt och frihet. Utbrytning, revolt och utanförskap		Sammanhållning upprätthålls genom tolerans, närhet och solidaritet

Det förefaller mig också i arbetet med naturliga grupper, främst arbetsgrupper, att gruppen kan "fastna" i något av de tidigare stadierna, även i ett konfliktstadium och t ex bli ett ständigt "slagfält". Ytterligare förefaller mig möjligheterna för tredje part att komma in i en grupp och medverka till konstruktiv utveckling vara olika i olika stadier. Detta skulle innebära att förutsättningarna för planerad förändring är olika beroende på vilket stadium i sin utveckling de involverade grupperna befinner sig eller att öppenheten för förändring förutsätter att grupperna får stöd i att komma ur låsningar på ett tidigt utvecklingsstadium.

3. Organisationers utveckling i livscykelperspektiv

Organisationer är betydligt svårare att betrakta i ett helhetsperspektiv än individen och den lilla ansikte-mot-ansikte gruppen. Organisationer skapas för något syfte, t ex att lösa en uppgift av betydelse för en grupp människor eller producera något som efterfrågas av en grupp människor. Organisationer är varierande i komplexitet från gruppens storlek till ett omfattande nät av grupper. De mera komplexa organisationerna kräver en organiserad lednings- och styrningsstruktur eftersom styrning genom direkt kontakt mellan individerna inte blir möjlig. Kan då dessa komplexa sammanlutningar tänkas följa ett levnadsmönster som inte är direkt beroende av den uppgift som organisationen bildades för, kan en organisations sociala liv åldras så att organisationen av detta skäl blir inproduktiv och så småningom dör av ålderdomssvaghet även om uppgiften kvarstår? Är det möjligt också så att organisationer överlever sina uppgifter och skaffar sig nya om de fortfarande är unga och friska?

Ett sätt att betrakta organisationens utveckling innebär att man överför principer från grupp psykologin på organisationen. Således menar Schutz (a.a., 1979) att hans grundläggande dimensioner (inclusion, control, affection) är giltiga även för organisationer och samhällen. Utvecklingen går från ett stadium som handlar om att medlemmar inkluderas, över ett stadium av maktkamp och reglering av inflytande till ett stadium av upprättande av emotionella relationer som integrerar organisationen. Utvecklingen av organisationen går över stadierna i motsatt ordning. En mogen organisation

utmärks av att alla stadierna genomgått och fått tillfredsställande lösningar för organisationens medlemmar. I annat fall lider individerna inom organisationen av mentala och kroppsliga sjukdomar som kan relateras till de tre stadierna (Schutz, 1979).

Även Berg (a.a.) i sin studie av ett företag faller tillbaka på gruppsykologiska principer för utvecklingen. Han betraktar organisationen som en social organism som i sin utveckling styrs av emotionella strukturer. Som utgångspunkt för dessa tar han Bions (a.a.) idéer om terapigruppers utveckling, där t ex relationen till gruppledaren som central person spelar stor roll för utvecklingen.

Ingen av dessa teorier är livscykelteorier i egentlig bemärkelse. De försöker uppställa principer för hur organisationer utvecklas fram till mognad men diskuterar inte en eventuell fortsatt process som leder till åldrande och död, vilket innebär en föreställning om att organisationers utveckling mera har att göra med uppgiften än med dynamiken i de sociala relationerna.

Selznick (1966) betraktar organisationen från ett strukturellt sociologiskt perspektiv och menar att man utifrån studier av organisationers historia kan urskilja stadier i utvecklingen. I ett första skede är skapandet av en social bas för verksamheten väsentlig som kräver aktiva och militanta ledare. Organisationen måste förankras på något sätt i omgivande samhälle och rådande sociala strukturer. I ett nästa stadium skapas en inre kärna i organisationen för att uppnå inre stabilitet. Detta innebär ofta skifte av personer i det ledande skiktet till personer som kan samarbeta och förhandla. Slutligen formaliseras ledarskap och kontroll till fastslagna procedurer. Detta sista stadium skulle kunna benämnas byråkratisering i det att kontrollen inte längre är personlig utan handlar om fastlagda procedurer och regler. Även övergång till större formalisering kräver skifte av personer i det ledande skiktet enligt Selznick.

En mera fullständig livscykelmodell för organisationers utveckling har Adizes (1979) föreslagit. Han menar att ett antal olika funktioner är nödvändiga i en organisation för dess överlevande. Organisationen måste producera, skapa en form för administration, integrera relationerna mellan individer och grupper och företa förändringar i förhållande till omgivningen. Dessa olika funktioner spelar olika stark roll i de olika stadierna

i organisationens uppbyggnad för att vid organisationens mognad vara likvärdiga. I de olika uppbyggnadsstadierna som Adizes benämner i analogi med individens utveckling (smekmånad, barndom, ungdom etc) blir organisationen sårbar på olika sätt och kan i likhet med individen råka ut för barnsjukdomar, ta för stora risker etc. Han menar t ex att det finns risk för att organisationen i sin ungdom blir för starkt risktagande och involverar sig i för många nya aktiviteter så att organisationens produktion inte räcker för överlevande.

När organisationen börjar lägga stor tonvikt vid former och administration är detta tecken på åldrande inom organisationen. Den välutvecklade byråkratien är enligt Adizes förstadiet till organisationens död.

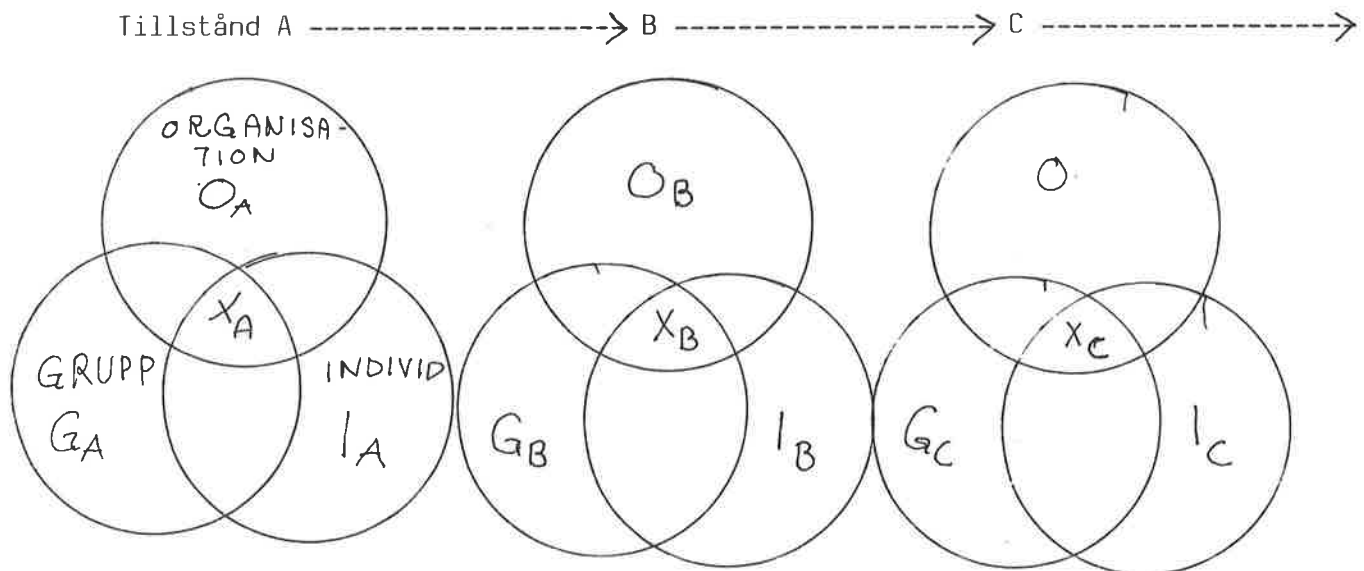
Adizes menar också att organisationsutvecklande konsultinsatser måste anpassas till organisationens utvecklingsstadier för att inte hindra organisationens utveckling eller bli verkningslösa. För en organisation som gått in i ålderdomen föreslår Adizes genomgripande operationer som t ex skifte av ledning för att över huvud taget kunna rädda organisationer undan döden. Han är även inne på dödshjälp för hopplöst byråkratiserade organisationer.

Denna modell är målande och ger en del logiskt sammanhängande utgångspunkter för organisationsutveckling men har samtidigt en del klara svagheter. Det är en modell som ser organisationen helt ur ett ledningsperspektiv och det kan tänkas att de observationer Adizes bygger på mera handlar om ledares livscyklar än om organisationers. Ytterligare utgår modellen helt från organisationer med privata vinstintressen främst inom det amerikanska samhällssystemet. Trots detta ger modellen en del spännande utgångspunkter för studium av spontana förändringsprocesser i organisationer.

Om antagandet att organisationer genomgår givna utvecklingsstadier är riktigt blir det av stor vikt att undersöka vad dessa olika stadier ger för utgångspunkter för planerade förändringar. Finns det t ex utvecklingsstadier för organisationer då inre spontana processer är så starka att varje form av ingrepp utifrån eller andra planerade förändringsinitiativ automatiskt begränsas och stoppas? Adizes svarar klart ja på denna fråga. Jag föreställer mig dock att dessa frågor har en hög komplexitetsgrad särskilt om vi skall betrakta förändringsprocesserna ur individ-grupp och organisationsperspektiv samtidigt. Alla individprocesser och gruppprocesser i en organisation är inte organisationsprocesser, snarare griper

dessa processer in i varandra och påverkar varandra. Ett försök till illustration av detta ges i figur 4.

Figur 4. FÖRHÅLLET MELLAN INDIVIDEN, GRUPPEN OCH ORGANISATIONEN I FÖRÄNDRING



I figur 4 betecknar x_A --- x_B --- x_C --- förhållandet mellan förändring inom de tre system som organisationen omfattar. x kan då utgöras av samspel som leder till konstruktiva organisationsförhandlingar eller beteckna olika former av motsättningar. Det är i detta skärningområde som organisationens liv utspelas, förändring i detta område leder till verkliga förändringar av organisationens handlingar. Bilden är självfallet förenklad i ett försök att illustrera den komplexitet som social förändring omfattar. Vi kan t ex tänka oss att samspelet mellan en väletablerad byråkratiserad organisation och en ung och entusiastisk nyanställd kan bli mycket konfliktartat och kanske t o m leda till en utstötning som begränsar variationen i ålder och kunskaper hos dem som stannar kvar i organisationen eller att det leder till en motsättning mellan nyanställda som söker sig samman i en egen grupp och mera etablerade medlemmar i organisationen.

Naiva förändringsteorier och förändringar i vardagslivet

Självfallet söker människor ständigt i sin vardagstillvaro att lösa uppkommande problem och förverkliga önskningar om förändringar av relationer. Min erfarenhet från arbete med grupper säger mig att människor normalt har ganska entydiga uppfattningar om vad som t ex är en bra fungerande grupp

och även strävar efter förverkligande av detta ideal. Det som emellertid kommit att intressera mig är vilka teorier vi människor naivt omfattar och söker tillämpa i vardagslivet. Dessa teorier eller attityder är uppbyggda under lång tid genom personliga erfarenheter och påverkan från de grupper vi tillhört och tillhör, och bildar viktiga utgångspunkter om vi skall försöka finna nya vägar till förändring av sociala förhållande, eller om vi skall stödja spontana utvecklingsprocesser.

De erfarenheter jag refererar bygger på lång tids arbete med att försöka bistå grupper i deras utveckling till att bli konstruktiva arbetsgrupper eller utbildningsgrupper. Vad som varit en kärna i detta arbete har varit att stödja grupperna i att pröva egna vägar till utveckling och lösning av uppkomna problem. Min roll har varit att stödja och uppmana deltagarna att undersöka konsekvenser och försöka bli klarare över sina egna attityder och handlingar. Denna inriktning har varit inspirerad av de arbetsmetoder som har sin utgångspunkt i Lewins teorier om förändring. Vi kan inte betrakta dessa erfarenheter som vetenskapliga undersökningar utan snarare som iakttagelser från praktisk verksamhet. Dock har omständigheterna präglats av ganska entydiga principer och min roll varit likartad i alla dessa situationer. Successivt har införts socialpsykologisk kunskap och träning av nya problemlösningsmetoder har skett. Dock har det funnits ett skede då de naiva föreställningarna har fått stort utrymme. Det har både varit fråga om kortvariga kurser (veckoslut eller veckolånga kurser) och långvariga engagemang över upp till tre års regelbunden konsultmedverkan. Det har både varit fråga om arbetsgrupper som haft en klar arbetsfunktion och grupper som haft ett mera terapeutiskt mål för deltagarna.

Jag redovisar här ett försök till systematisering av de lösningar som deltagare framfört i kritiska lägen i gruppen t ex när det funnits svårigheter i att enas om arbetsinnehåll, när gruppen inte kommit fram till något beslut eller när situationen på annat sätt uppfattats som problematisk. Ibland har grupperna prövat dessa lösningar, ibland har det blivit konflikt med andra sätt att gå tillväga som uppenbart har visat på att olika naiva teorier kan vara svåra att förena. Jag går inte i detta sammanhang in på mina erfarenheter angående hur man kan arbeta med sådana konflikt-situationer utan försöker enbart beskriva vad jag betraktar som yttringar av naiva^{*)} förändringsteorier.

*) Fotnot: Med naiv menas här en personlig och spontan inställning grundad i personlig erfarenhet

1. Förändringspessimism utifrån att individer är fixa och färdiga och inte kan förändras:

- gruppen är inte rätt sammansatt, vi passar inte för varandra
- jag passar inte in i denna gruppen
- om bara den eller den lämnar gruppen så kan vi komma vidare
- deltagarna ger varandra etiketter som sedan används för att förklara de uppkomna problemen

Den förändringsteori som jag antar ligger till grund för dessa yttringar är en föreställning om individens oföränderlighet. Förändringar åstadkommes genom ett riktigt urval av individer för en viss uppgift eller för att en viss typ av socialt samspel skall fungera. En slags rätt-man-på-rätt-plats teori speglas i dessa yttringar.

2. Förändring sker genom att andra individer (än jag själv) förändras:

- du måste ändra ditt sätt att vara om vi skall kunna fungera ihop
- förslag om att vissa individer går i särskild utbildning eller psykoterapi utanför gruppen för att gruppen skall kunna fungera
- förslag att andra undersöker vad det är hos dom själva som gör att de reagerar si eller så ...

Jag antar att bakom dessa yttringar och förslag ligger en föreställning om att förändring av en grupp sker genom att andra individer görs om, skolas om för att få den rätta inställningen och det rätta beteendet för att klara det sociala samspel som krävs. Det är påfallande hur sällan deltagare föreslår att de själva behöver en sådan omskolning.

3. Förändringspessimism utifrån att individen är styrd av samhällsmässiga eller kulturella förhållande som gruppen inte kan ändra på:

- det är samhället som har gjort dig sådan
- vi kan inte ändra något om inte samhället förändras
- det beror på vår uppfostran
- i grunden bestämmer ekonomiska faktorer

Dessa yttringar kan ibland leda över i mera optimistiska tongångar med förslag om att omvandla gruppen till en aktionsgrupp för förändring av de politiska eller ekonomiska förhållandena i samhället. Ofta leder dock

dessa resonemang till passivitet och obeslutsamhet eller till förslag om lösningar som liknar p. 1 såtillvida att man föreslår att en aktionsgrupp måste bestå av speciellt utvalda som har den rätta inställningen. I grunden förlägger även denna teori förändring till individen, men ser samtidigt individen som utan förmåga att styra sin egen utveckling: individen är styrd av mäktiga krafter utanför hennes kontroll.

4. Förändring sker genom en ledning som föreskriver normer och regler eller förmår styra gruppens aktivitet:

- vi behöver en riktig ledare i gruppen som samordnar oss och ser till att något blir gjort
- alla kan inte vara med och bestämma
- människor behöver någon att rätta sig efter

Ofta kombineras detta tänkande med en attityd till känslomässiga reaktioner att dessa är individens privatsak och inte får störa gruppens aktivitet. Individen skall underkasta sig ledaren för att förändring skall komma till stånd. Dessa naiva teorier sammanfaller väl med principerna om ett auktoritärt ledarskap.

5. Förändring sker genom tillkomsten av regler och normer som människor kan rätta sig efter:

- gruppen måste fastställa en klar målsättning som vi sedan ansluter oss till
- vi måste införa regler för hur och när folk skall få yttra sig
- vi måste fastställa regler för hur beslut skall fattas
- vi bör dela upp arbetsuppgifterna så att var och en vet sin plats och vad var och en skall göra

Även dessa yttringar förefaller bygga på föreställningar om att människor måste styras utifrån av en annan person eller grupp eller av ett regelsystem. Det är naturligtvis en nära anknytning mellan 4 och 5 och oftast bygger idéerna om regler på att dessa stiftas av en stark ledare.

6. Förändring sker genom att människor i gruppen ökar förståelsen för varandra:

- vi behöver lära känna varandra mera

- vi måste lära oss att lyssna på varandra och förstå varandra

Sådana yttringar verkar förutsätta en inlärningsprocess i relationen mellan människor så att ju mera kännedom och förståelse människor i en grupp har om varandra desto bättre är förutsättningarna för förändring av sociala relationer. Detta är mera en relationsteori än en individriktad teori.

7. Förändring sker genom ökad och förändrad kommunikation mellan individer i en grupp:

- vi måste prata ut med varandra
- vi talar inte samma språk, vi måste skaffa oss ett gemensamt språk i gruppen
- ni snackar förbi varandra, ni måste lyssna mera på varandra
- vi måste prata ut och rensa luften i gruppen

I detta ligger föreställningar om att sociala förändringar bygger på relationer eller kommunikation mellan personer och att dessa relationer kan vara bättre eller sämre, klarare eller oklarare, att det kan finnas hinder som behöver rensas undan. Möjliga likheter mellan människor betonas mera än olikheter, relationer mellan människor betraktas som föränderliga. I kontrast till p. 4 och 5 betonas här vikten av att dela med sig till andra av känslomässiga reaktioner och upplevelser.

8. Förändring sker genom uppmuntran och belöning:

- vi måste uppmuntra och berömma varandra mera
- varför är du så negativ, du förstör stämningen och förtar glädjen i gruppen, försök att se mera positivt på gruppen

Här är föreställningen att förändring kommer till stånd genom att människor positivt förstärker varandras handlande, således ett antagande som är likt behaviorismens utgångspunkter.

9. Förändring kommer till stånd genom att människor konfronteras med varandras idéer och handlingar:

- vi får inte vara rädda för att uttrycka vad vi vill
- du måste uttrycka vad du vill och försöka övertyga andra

- vi måste pröva varandra i en öppen konfrontation

Sådana förslag till konfrontation av idéer och förslag bygger på en föreställning att olikheter kan vara positiva och att förändring kan komma till stånd om människor öppet konfronteras med varandras tänkande och handlande, där man inte ger upp och fogar sig utan strävar efter att hitta det mest övertygande handlingsalternativet.

Dessa olika modeller visade sig vara förknippade med olika former av problem när de prövades (utifrån mina och deltagarnas osystematiska iakttagelser). Jag skall inte närmare analysera dessa konsekvenser här men peka på att det blir olikartade utvecklingar beroende på handlingsmodell. Individinriktade modeller medförde risk för utstötning (alla passar inte in) medan mera relationsinriktade lösningsmetoder ledde till större aktivitet och mera känslomässig öppenhet, dock med risk för utslätning av olikheter. Vi kan också utläsa skillnader i synsätt huruvida deltagare ser förändring som något man skall delta i eller något som skall komma ovanifrån.

Av detta har jag dragit slutsatsen att förändring nerifrån-inifrån en grupp inte är problemfri, att det hos olika människor finns olika föreställningar om möjligheter till social förändring. De olika naiva föreställningar förefaller mig dessutom vara ganska grundmurade och svåra att förändra. I kritiska lägen föreföll människor, som till synes hade börjat omfatta nya synsätt på förändring, falla tillbaka på sin naiva föreställning. I varje fall måste en förändring bygga på såväl ny kunskap som personlig erfarenhet och förankring av denna i en grupp man känner tillhörighet till. Detta är dock spekulationer som även om de sammanfaller med Lewins principer behöver ytterligare prövning i undersökningar av förändringsförlopp i vardagslivet.

Min klassifikation bygger delvis på att jag tyckt mig känna igen premisser i dessa olika handlingsalternativ som påminner om premisser i olika vetenskapliga teorier om förändring och generella psykologiska teorier. Och självfallet måste dessa teorier ha sin upprinnelse i den vardagskunskap som vi människor skaffar oss genom hela livet om oss själva och andra.

Jag föreställer mig dessutom att dessa naiva teorier om förändring inte existerar hos en människa i ett vacuum utan är en del av en ideologi eller livsfilosofi som har anknytning till socialt ursprung, social tillhörighet, funktion och roll i samhället såväl som personliga erfarenheter. De

olika politiska ideologierna (som på sätt och vis är förändringsideologier) innehåller klart premisser och antaganden om människor som liknar dessa naiva teorier som jag har antagit legat till grunden till dessa yttringar i problematiska gruppsituationer.

Politiskt-administrativa processer baserar sig också på antaganden av denna karaktär och självfallet kan det inte finnas en objektiv förändringsteori som är fri från värderingar. Det man kan försöka uppnå är mera kunskap om människans förändringsmöjligheter och jämföra med olika ideologier, undersöka vilka möjligheter det finns att lära av erfarenheter.

Mc Gregor lade 1960 fram en idé om att synen på människan, framför allt i samband med företagsstyrning, höll på att förändras från vad han kallade X-teorin som ser människan som passiv i behov av kontroll och styrning utifrån till Y-teorin som ser människan som självstyrande, kreativ och ansvarstagande. Dessa båda synsätt innebär också olika syn på förändring. X-teorin blir mera förändringspessimistisk eller ser förändring som en konsekvens av auktoritativ styrning. Enligt Y-teorin är människan kreativ och föränderlig och tar initiativ till konstruktiva förändringar. De naiva attityder till förändring som jag funnit i gruppaktiviteter har likheter med dessa Mc Gregors kontrasterande teorier, dock tycker jag inte mig kunna förenkla iakttagelserna till två poler. Dessutom, även om det är möjligt att en förändring av tänkande pågick omkring 1960 i företagsledningspraxis, visar inte utvecklingen därefter på att denna förändring fortsätter i entydig riktning. Jag tror snarare att de olika synsätten existerar parallellt och att de olika sammanhang kan få olika genomslagskraft.

Kapitel 3.

KVALITÉ- OCH VÄRDERINGSASPEKTER PÅ FÖRÄNDRING

I vardagslivet gör vi ofta uttalande som antyder att vi skiljer på förändring hos människor som är äkta, djupt förankrad, "på riktigt", och å andra sidan förändring som är ytlig, spelad, "ögonstjäneri". Vi betraktar andras beteende i kvalitétermer, hur äkta det är och vi talar om helgjutenheter, personer som är sig själva eller personer som låtsas, spelar och är ytliga. Finns det då anledning att skilja på förändringar hos individer, grupper eller organisationer utifrån en sådan kvalitéaspekt som har att göra med förändringens djup, grad av förankring eller äkthet?

Vi ställer förändringen i relation till vissa ideal. Om vi uppställer som ideal att vara sig själv och äkta, ser vi också förändringar som går i denna riktning vara av högre kvalitet än förändringar som vi bedömer som ytliga.

För grupper och organisationer har vi också olika ideal, delvis utifrån politiska grundvärderingar. Vi kan t ex se en förändring som går mot direktdemokrati, demokratiskt ledarskap och medinflytande som en kvalitativt högre förändring än en förändring i annan riktning. Det blir uppenbart att vi inte kan diskutera förändringars kvalitet utan att anknyta till värderingar som också är verksamma i valet av förändringsstrategier. Om vår grundvärdering omfattar krav på medinflytande för den enskilda människan i gruppen eller organisationen, betraktar vi förmodligen också förändring med hjälp av propaganda och manipulation av belöningar som "ovärdiga", oetiska förändringsstrategier

En socialpsykologisk modell för förändringens kvalitet

Hur hanteras då kvalitéaspekten i vetenskapliga sammanhang och i tillämpningen av olika förändringsmodeller?

Ett relativt neutralt sätt att definiera förändringens kvalitet får vi av Kelman och Warwick (1973) som har en socialpsykologisk syn på sociala förändringar. De talar om tre typer av förändring:

a) "Compliance" (lydnad, eftergivenhet, samtycke, underkastelse) vilket i stort då gäller förändring som ett försök att få en eftertraktad uppskattning eller belöning eller undvika bestraffning i förhållande till en individ eller grupp

- b) Identifikation vilket innebär både ett skapande av en positiv relation till en annan individ eller grupp och en omdefinition av det egna självet i en eftertraktad riktning
- c) Internalisering som innebär att en individ accepterar och behåller som en del av sig själv ett inflytande från en annan person eller grupp

Kvalitativt skiljer sig dessa typer av förändring så att underkastelse tenderar att kvarstå bara under direkt övervakning av den person eller grupp som har inflytande (jmf ögontjäneri). Identifikationen har begränsning såtillvida att den oftast bara håller i de situationer som personen varit i tillsammans med identifikationsföremålet, medan internaliseringen innebär den mest hållbara formen av förändring. Kelman (a.a.) betraktar i denna modell förändring som en följd av interaktion mellan personer och som en påverkan utifrån på den som förändras. Han menar också att förändringens kvalitet är beroende av den sociala relationens kvalitet. Internalisering förutsätter att den grupp eller person som utövar inflytande är trovärdig och att relationen är tillitsfull. Detta kan jämföras med de kriterier som Rogers anser måste uppfyllas i framgångsrik psykoterapi (se ovan sid 21)

Den humanistiska psykologins syn på förändringskvalité

Inom denna psykologiska riktning (och inom angränsande existentiell psykologi) betonar man att människan kan fungera på högre eller lägre plan, vara mer eller mindre sann. Människan strävar enligt dessa teorier efter att förverkliga sina inneboende möjligheter och dessa blir under gynnsamma omständigheter positivt inriktade i förhållande till andra människor. Teorin förespråkar en värdering inifrån och förändring genom växande och styrning inifrån (integration och självförverkligande). Sett ur denna synvinkel kan således en förändring i en människas beteende vara i riktning mot detta "sanna" förverkligande eller tvärtom innebära förnekande av de egna resurserna och anpassning till andra. Beteendet blir då falskt, man tar på sig en fasad, blir främmande inför sig själv. Här är en uppdelning i kvalitativt högstående och falska förändringar klar. Detta synsätt ligger nära det som i vardagslivet tar sig uttryck som "på riktigt", "på låtsas", "helgjutenthet", "ytlighet" etc. Det är dock så att man inom humanistisk psykologi mera har sysslat med individen och individens inre liv än med det sociala livet i grupper, även om man uppenbart ser det som möjligt och önskvärt att människor befriar sig från fasader och söker förverkligande i samspel med varandra i grupper (Rogers, 1975). Allmänt skulle man kunna säga att målet för psyko-

terapi, enligt denna psykologiska riktning, är (och därmed målet för eftersträvade förändringar för människor) befrielse från inre förtryck och förfalskning samt självuppfyllande av de egna möjligheterna

Psykoanalytiskt synsätt på förändringens kvalité

Även inom psykoanalysen skiljer man klart på förändringar som är kvalitativt bättre för individen och de som är kvalitativt sämre, försämrande för individens liv eller ytliga. Psykoanalysen förutsätter att vårt beteende är relaterat till underliggande drifter och på grundval av dessa utvecklade psykiska strukturer. Verklig förändring innebär en förändring av dessa underliggande strukturer. Vi kan inte omedelbart dra slutsatser av en individs beteende att individen genomgått en verklig förändring. Beteendet kan vara något annat än det synes vara, altruistiskt beteende kan vara ett försvar mot en aggressiv impuls. Enbart genom att göra sig medveten om de underliggande drifterna kan en förändring av de psykiska strukturerna ske. Om man genom t ex beteendemodifikation "blivit av med" en besvärande fobi säger psykoanalysen att detta inte behöver innebära någon förändring och att det utsläckta beteendet kommer att visa sig i en ny skepnad så småningom (se t ex Freud, 1970). Richter (1973) menar att detta synsätt kan appliceras även på grupper och relationen mellan grupper. Genom att vi t ex förtrycker och projicerar våra svaga sidor på underprivilegierade grupper kan vi upprätthålla ett sken av friskhet och styrka. Han menar då också att samhällsförändrare (t ex pedagoger) inte uppmärksammar inom sig själva de brister de vill avhjälpa hos andra människor och att dessa brister i så fall spelar förändraren spratt genom att dyka upp i förklädd form. Här skulle man kunna tala om en kvalitativ värdering av förändringssträvanden hos människor som ger sig ut för att vilja hjälpa andra att förändras. Bl a menar Richter att strävan att hjälpa sig själv är lika stor som strävan att hjälpa patienten hos alla psykoanalytiker och andra människohjälpare.

I jämförelse med Kelmans modell skulle man kunna säga att psykoanalysen enbart ser internalisering som verklig förändring av de psykiska strukturerna, t ex i synen på hur superego uppkommer och därmed styrningen av individens sociala relationer.

I likhet med de humanistiska riktningarna är psykoanalysens mål för psykoterapi att individen befrias från inre förtryck och kan styra sina egna

drifter och impulser med hjälp av internaliserad styrningsförmåga och därmed bli aktör i de sociala relationerna snarare än passivt komform och beroende av andra människor

Behavioristiskt synsätt på förändringens kvalitet

Det behavioristiska synsättet förutsätter inte några underliggande strukturer som bestämmer beteendet. Beteendets kvalitet kan bara bedömas utifrån vad som är önskvärt eller effektivt ur någon grups eller individs synpunkt. En förändring av beteendet är en verklig förändring och något annat är inte intressant. Sedan kan ett beteende eller beteendemönster äga större eller mindre stabilitet och förändras med större eller mindre svårighet, vilket kallas varierande reaktionsstyrka i förhållande till en yttre situation. Skinner (a.a.) som företrädare för denna riktning har föreslagit att beteendet kan ses som utvalt av omgivningen. Vår sociala och fysiska omgivning väljer ut det beteende från människor som är mest effektivt, som har överlevnadsvärde. Människan blir i detta synsätt förändringsbar inom vida gränser och i högsta grad påverkbar utifrån. En förändrings kvalitet kan enligt detta synsätt bara förankras i någon slags nyttyosyn, vilket i och för sig skulle kunna innebära samma värderingar som man har inom organisationsutveckling men också kan innebära något annat. Det blir i högsta grad väsentligt vem som avgör vad som är nyttigt eller önskvärt. Det är i varje fall uppenbart att detta synsätt på förändringens kvalitet står i djup kontrast till psykoanalysens och den humanistiska psykologins människosyn.

I Kelmans termer skulle den behavioristiska synen på förändringskvalitet vara att de betraktar all förändring vara av typen "compliance" eller eventuellt identifikation. Detta senare begrepp föredrar man emellertid att ersätta med termer som imitation eller härmning eftersom identifikation förutsätter något slags inre psykisk process

Lewins teorier och värderingar inom organisationsutveckling

Hittills har vi berört teorier som förankrar den sociala förändringen hos individen och betraktar processer inom individen. Om vi flyttar fokus till samspelet inom grupper och organisationer (kolumn 2 och 3 i figur 1) kommer andra kvalitetsaspekter på förändring in. Indirekt har Lewins teorier

och den forskning som inspirerats av dessa lett till kvalitativ belysning av förändring. Förändring som förankrats i en grupp genom gruppbeslut anses ha visat sig mera stabil och genomgripande än en förändring som åstadkommits genom övertalning, propaganda etc. (Coch & French, 1948; Lewin, a.a.; Kelley & Thibaut, 1954) Likaså har man i denna forskning visat på att beslut som fattats genom gruppenighet, genom en demokratisk diskussion i gruppen, varit mera stabila och hållbara än majoritetsbeslut. Det har också påvisats att en rad förhållande i gruppen påverkar möjligheter för enighetsbeslut och benägenhet för förändring såsom sammanhållning, möjligheter till alternativa gruppval etc. Den praktiska tillämpningen inom socialpsykologin representerad av organisationsutveckling (se figur 1) omfattar följdriktigt värderingar kring vad som är en kvalitativt bättre förändringsstrategi och som en följd därav också en kvalitativ värdering av förändringar.

Förändring bör ske utifrån en fullständig medverkan av de involverade från början, då målsättningarna skapas, med ett hänsynstagande till de involverade gruppernas behov och livsinställning, och genom en aktiv medverkan i genomförandet av förändringen från alla involverade. Härmed förespråkas också förändringar som leder till större inflytande på den egna situationen och det egna arbetet, till ett ökat samarbete och utbyte mellan individer och grupper, till en större personlig tillfredsställelse och ett förverkligande av varje individs resurser. Delvis förutsätter man att förändringar som sker genom medverkan och samarbete kommer att leda i denna riktning. Detta betyder att organisationsutveckling inte blott är en förändringsstrategi utan också en rörelse som styrs av en människosyn och ideal kring mänskligt liv, mänsklig samlevnad och samarbete och i förlängningen en samhällssyn (se t ex French & Bell, a.a.).

Dessa värderingar av förändring av grupper och organisationer är inom "OU-rörelsen" (OU = Organisationsutveckling) kombinerade med den humanistiskt-existenciella synen på individens förändring (se ovan sid 20). Särskilt blir detta framträdande hos Rogers (1978) som betonar den personliga kraften som en drivkraft i social förändring:

"More and more people with a person-centered approach to life are infiltrating our schools, our political life, our organizations as well as setting up alternate life-styles. They are living new values and constitute a continuing and growing ferment of social change" (a.a. sid 290)

Jag-involvering och dissonansteorin

En annan aspekt på förändringens kvalitet (förankring, varaktighet) är vilken betydelse förändringen har för personen, i socialpsykologiska teorier diskuterat i termer av ego-involvering. Hur personligt involverad individen är i förändringen får betydelse för hur förändring åstadkommes och vilken styrka den får. Om jag inte är starkt personligt involverad som t ex i valet av tandkrämssort kan också enkla reklammetoder förändra mitt val.

Förändringen kan då också förklaras av den behavioristiska belönings/bestraffningsteorin. Om min personliga involvering är stor fordras att jag kan övertyga mig själv om att ett förändrat beteende går ihop med min syn på mig själv. Detta skulle t ex gälla om jag som lärare förändrar undervisningsmetoden. Hur en sådan förändring av djupare liggande attityder sker finns det då olika teorier om som nämnts ovan. Inom socialpsykologin har i Lewins fotspår uppstått en teori som kallas dissonansteorin (Festinger, 1964; Aronson, 1980) enligt vilken djupare attitydförändring sker som en självbekräftelse av ett beteende som skapar dissonans, som inte stämmer med självbilden. Inför en effekt av vårt beteende som inte är väntat tenderar vi att försöka minska obehaget, spänningen, genom att övertyga oss själva att det hela ändå stämmer, och då genom att ändra attityd. En sådan förändring tenderar att fördjupas och bli varaktig. Enligt denna teori innebär inte själva beslutet att förändra eller företa något nytt slutet på förändringsprocessen utan denna process följs av en efterbearbetning då valet, beslutet fördjupas genom ett förändrat tänkande med förändrade attityder som konsekvens. Dissonansteorin säger att ju mera personlig involvering, ju mindre betydelse har belöning och bestraffning i förändringsprocessen och ju mera betydelse individens kognitiva processer. Enligt detta synsätt går det inte att förutsäga förändringar. Dessa involverar en personlig process som dock påverkas starkt av konsekvenserna av det egna handlandet.

En viktig förändringsstrategi skulle med utgångspunkt från detta vara att man konfronterar individen med konsekvenserna av det egna beteendet. Likaså leder också denna teori till betoning av personlig medverkan i en förändring, då upplevelsen av att vara ansvarig blir av betydelse för att motivera förändring av attityder och självbild. Det skall dock konstateras att dissonansteorin vetenskapligt sett mest har underbyggts med laboratorieexperimenta-

tion och att dessa resultat inte direkt kan överföras till de komplexa förhållande som råder i det vardagliga livet. En viktig aspekt på denna teori är att den innebär att förändringen av attityder kanske inte föregår ett val eller beslut utan snarare blir en konsekvens. Det är svårt att direkt applicera teorin på de förändringar av attityder och självuppfattning som t ex en förändring av arbetssättet inom en psykiatrisk vårdorganisation innebär för personalen. Om valet emellertid står mellan att gå in i miljö-terapeutiskt arbete på en avdelning eller välja ett annat vårdområde som bättre stämmer med invant tankesätt och handlingsmönster blir dissonansteorin möjlig som en referenspunkt för studiet av personens beslutsprocess.

Det som kan förefalla som en rimlig slutsats av dissonansteorin är att om människor tvingas ändra sitt beteende följer också förändring av synsätt och attityder automatiskt, vilket skulle stödja administrativa förändringsprocesser som mer eller mindre tvingar in folk i ett nytt beteende. Resonemanget blir: "om väl folk börjar arbeta enligt de här nya principerna kommer de att inse fördelarna". Dissonansteorin förutsätter emellertid en hög grad av egoinvolvering i det nya beteendet för att konsekvenserna skall skapa den inre spänning som leder till omvärdering och nya attityder. Vi kommer således inte undan det väsentliga kravet att personalen i en förändring inom en organisation måste ha en hög grad av involvering, känna att de själva medverkar i förändringen för att förändrade attityder skall följa provandet av nya handlingar

Politiskt-administrativ förändring och förändringens kvalitet

Vad som är betydelsefullt kvalitativt i en förändring är huruvida den innebär verklig förändring av t ex personalens handlingsmönster, attityder och tänkande eller den enbart är en ytlig anpassning till ett påtvingat handlingsmönster. Jag har i varje fall den åsikten, och menar att mina erfarenheter som personalgruppledare tyder på att en förändring som genomförts utifrån ett administrativt-politiskt beslut ofta stannar vid en ytlig anpassning. Man har antagit ett nytt arbetssätt till namnet och ändrat vissa ytliga beteende men tänker i tidigare banor. Förändringen av läroplanerna för grundskolan har t ex inte inneburit grundläggande förändringar av pedagogiken och av samspelet lärare-elever utan bara en ytlig anpassning. Elevmedverkan i skolan blir en elevmedverkan på lärares villkor och inte framväxande i en ömsesidig dialog. Om dessa iakttagelser är riktiga och vi på detta sätt kan skilja mellan verkligt förankrad förändring och ytlig an-

passning är det all anledning att närmare studera den process som följer på ett politiskt-administrativt beslut. Eventuellt leder sättet för genomförande till effekter motsatta de avsedda eller till en snedvriden tolkning av reformen. Studiet av processer inom grupper och hos individer i organisationen utifrån dem själva som subjekt i förändringen kan vara en väg att klargöra vad olika typer av planerade förändringar leder till i praktiken.

Ett försök till strukturering av kvalitéspekten på social förändring

Genomgående i de olika teorierna som refererats ovan kan vi urskilja några olika dimensioner när förändring klassificeras. I stort anser jag att vi kan urskilja tre dimensioner:

1. En dimension som har att göra med om förändringen enbart är en fråga om förändring av beteende eller om den är förankrad i förändring av underliggande struktur hos individen, i gruppen eller organisationen. Denna dimension kan tillämpas på alla tre nivåerna
2. En förändring kan anses gå i riktning mot frigörande av krafter hos individen och engagemang i gruppen eller i riktning mot en inskränkning eller hämning av krafter och handling. Denna dimension kan ses oberoende av om förändringen är förankrad i en underliggande struktur eller inte
3. Mer generella värderingar av en förändrings riktning som har att göra med syn på människans natur och på samhället.

Mellan strukturförändring och beteendeförändring skiljer flera teorier såsom psykoanalysen, humanistiska teorier, gruppteorier. De underliggande strukturerna ses på olika sätt som t ex psykoanalysens antagande om en driftstruktur och en mental struktur som reglerar drifterna eller självstrukturen i Rogers teori. En verklig förändring enligt Rogers är då att självet differentieras och utvecklas så att de möjligheter som finns inneboende hos individen kan uttryckas i handling. Å andra sidan talar Rogers om fasader och falskt beteende som är en anpassning till omvärlden men inte förankrat i självstrukturen. Försvarsreaktioner enligt psykoanalytisk teori kan också ses som beteende som inte är förankrat i underliggande struktur. På gruppnivå skulle vi kunna tala om att ett enighetsbeslut i en grupp innebär en strukturförändring medan konformitet med majoriteten skulle kunna ses som en beteendeförändring utan att gruppens struktur förändras. De behavioristiska teorierna anser dock inte att man på detta

sättet kan skilja mellan beteendet och underliggande strukturer. Beteendet är för dessa teorier den enda strukturen.

Applicerat på organisationsnivå blir det mera komplicerat men vi kan föreställa oss att man inom t ex mentalsjukvården inför nya termer om miljöterapi och psykoterapi och döper om den oförändrade verksamheten i dessa termer. Vi skulle då kunna tala om att man åstadkommit en förändring i det verbala beteendet medan strukturen i arbetssätt och förhållningssätt till patienterna, i fördelningen av makt och funktioner är oförändrad. När jag ovan (sid 52) talar om ytlig anpassning till politiskt-administrativa förändringar föreställer jag mig en sådan oförankrad förändring.

Dimensionen frigörelse-hämning har en koppling till förhållande som omger individen eller gruppen i de olika teorierna. De humanistiska teorierna bygger på teorin att individen under gynnsamma omständigheter utvecklas till allt större frihet och självstyrning: självaktualiseringstendensen. Under ogynnsamma förhållande (fysiska och sociala) kan denna kraft hämmas med t ex självförnekande som följd. Det sker således en inskränkande förändring i självet's struktur. På samma sätt kan man se på försvarsmekanismteorin inom psykoanalysen: under hot eller ogynnsamma uppväxtförhållande utvecklar individen försvarsstrukturer som inskränker drifttillfredsställande handlingar och gör individen ofri. På samma sätt talar gruppteoretikerna om försvarsklimat i gruppen som innebär att mycken energi går åt till intern kontroll i gruppen och effektiviteten sjunker. Under motsatt klimat (stödjande klimat) befrias krafterna och individernas resurser i gruppen som utvecklar konstruktiv handling i förhållande till sitt mål. En förändringssträvan kan således ha till mål att hämma och inskränka en individs eller grupps handlingar eller att befria individen eller gruppen från hinder av olika slag. Psykoterapeutisk verksamhet, organisationsutveckling är i sina mål inriktade på att skapa förändring som går i riktning mot befrielse och betraktar således en sådan förändring som mer positiv än inskränkning eller hämning.

I figur 5 försöker jag kombinera dimensionen strukturbeteende och dimensionen befrielse-hämning, dels på individnivå och dels på gruppnivå. De exempel jag anger är mera tentativa än en definitiv klassificering.

Figur 5a. INDIVIDEN

	Befrielse	Hämning
Beteendeförändr	Problem lösningsaktivitet	Disciplinär lydnad
Struktur förändr	Självförverkligande	Självförnekande Försvarmekanismer

Figur 5b. GRUPPNIVÅN

	Befrielse	Hämning
Beteendeförändr	Problem lösningsaktivitet Experimentation	Passivt motstånd Konformitet
Struktur förändr	Målinriktad handling efter enighetsbeslut	Låsning i försvarklimat

Det förefaller mig som om figur 5 ger en möjlighet till att kvalitativt klassificera förändringar på olika nivåer. Den tredje dimensionen handlar om att vi kan värdera en förändring i en viss riktning som positiv sett ur ett samhällsperspektiv eller en syn på människans natur.

Om den grundsyn man har på människan innebär att hon i grunden är driven av destruktiva krafter, innebär det att en inskränkning av människans handlande är önskvärd. Utifrån sådan grundsyn på människan eller samhället kan man då ha olika syn på om utveckling av samhället eller grupper i demokratisk riktning med medinflytande och nedbrytning av hierarkier är positiv eller negativ. De olika politiska ideologierna har sådana värderingar inbakade och har därför olika syn på vad som är positiva och negativa förändringar i samhället.

Inom den humanistiska teorin finns dessa värderingar tydligt inbyggda. Det framkommer klart i Rogers skrifter (t ex Rogers, 1977) att han menar att om individen får växa i frihet kommer självförverkligandet att leda till en mera tolerant attityd mot andra och bli en positiv kraft i att bygga ett människovänligt samhälle. Utveckling i befriande riktning hos individer i en grupp leder till större ömsesidig förståelse och konstruktivare konfliktlösning.

" ... The organism is self-controlled. In its normal state it moves toward its own enhancement and toward an independence from external control ... (a.a. sid 240)

"Politically, then, if we are in search of a trustworthy base to operate from, our major aim would be to discover and possibly to increase the number

of individuals who are coming closer to being whole persons - who are moving toward a knowledge of, and harmony with, their innermost experience, and who sense, with equal lack of defensiveness, all the data from persons and object in their external environment". (a.a. sid 251)

En mera inträngande analys av denna värderingsdimension är av stor vikt i studiet av val av förändringsstrategier. Jag antar att det är denna dimension som kommer till uttryck i vad jag ovan (sid 39) kallar naiva teorier om förändring. Var och en av oss, menar jag, har sådana värderingar inbyggda i vår personlighetsstruktur som en konsekvens av kulturellt och samhälleligt inflytande. Till dessa naiva uppfattningar återkommer jag i samband med diskussion av konflikter och konfliktlösningar.

Kapitel 4.

KONFLIKTER OCH FÖRÄNDRING - FÖRÄNDRING OCH KONFLIKTER

I flera sammanhang ovan har det nära förhållandet mellan förändring och konflikter framkommit, t ex i diskussionen om stadier i utveckling av grupper och organisationer och i den återkommande diskussionen angående förändring ovanifrån eller underifrån. Det finns således anledning att närmare granska detta förhållande och undersöka vilka typer av konflikter som är kopplade till förändring och vad lösning av dessa konflikter innebär. Det är ju dessutom uppenbart att en markant skiljelinje i människors attityder till konflikter är huruvida dessa betraktas som ett ont som måste undvikas och inte heller behöver uppkomma under vissa ideala förhållande, eller betraktas som konstruktiva utgångspunkter för social förändring och som naturliga inslag i människans sociala liv. I det följande betraktas dels konflikters roll som utlösare av förändring, dels konflikter som följer på olika slag av förändring och vad konfliktlösning innebär i dessa sammanhang. Olika möjligheter att skilja på olika arter av konflikter diskuteras också. Slutligen försöker jag belysa hur människors spontana attityder till konflikter kan påverka konfliktlösning och vilken innebörd dessa spontana attityder eventuellt har.

Förändring - en konsekvens av konflikter och konfliktlösning

Ett sätt att koppla förändring till konflikter är att se hur konflikter följer av ett förändringsbehov hos individen eller gruppen eller föder ett sådant förändringsbehov. Förändring kan då beskrivas som lösning av motsättningar och själva förändringsprocessen får betydelsefulla inslag av konflikt och konfliktlösning. Detta kan belysas med exempel från studium både av individen och gruppen.

När det gäller individen har Piaget visat (Flavell, 1963) att förändringen från ett animistiskt till ett logiskt tänkande sker via den konflikt barnet ställs inför med motsägande upplevelser av omvärlden. Inom psykoanalysen betraktas övergångarna från ett mognadsstadium till ett annat gå via konflikter (inre psykiska konflikter mellan motsägande tendenser) t ex Oidipuskonflikten. Konflikten är då ett resultat av att olika förhållande (inre och yttre) inte stämmer som utgångspunkt för handlande. När konflikten blir uppenbar driver den fram något slag av förändring och arten av denna förändring beror på hur konflikten löses.

De flesta teorier om utvecklingen av grupper refererar till konflikter vars upplösning förändrar gruppens sätt att fungera. Detta har diskuterats ovan sid 33, där det också framkommer att gruppens utveckling till kvalitativt högre stadier t ex solidariska relationer, kan relateras till hur gruppen har löst de konflikter som interaktion mellan individer innebär. I varje fall är det uppenbart att grupperns liv bl a präglas av interpersonella konflikter, vilket intensivt sysselsatt smågruppsforskningen inom socialpsykologin (se t ex Deutsch, 1973).

Coser (1956) som främst utgår från sociologen Simmels teorier anser att konflikter spelar en central roll i utvecklingen av människans sociala tillvaro både vad gäller sammanhållning inom grupper och när det gäller markering av gränser och upprättandet av relationer mellan grupper. Genom konflikter kan två olika grupper lära känna varandras styrka och därigenom upprätta en fungerande relation. Förändringar i relationer mellan grupper och samhällen kommer således enligt detta tänkande till stånd genom konflikter. Relationerna inom en grupp påverkas och formas enligt Coser av konflikter med andra grupper.

Förhållandet mellan grupper är en central aspekt på den större sociala enheten, organisationen eller samhället, och forskningen på förhållandet mellan grupper har kommit att i stor utsträckning handla om konflikter bl a på grund av dessas starka negativa verkningar i form av diskriminering, mellangruppsvård och maktskillnader (se Babad et al a.a. sid 75-132). Om vi betraktar konflikterna som utslag av förhållande som råder mellan grupper i en organisation och bl a som utslag av ojämlika och oklara maktförhållande skulle också i konflikterna ligga möjligheter till social förändring av samhället eller organisationen. Kritisk social teori som bl a har sin utgångspunkt i Marx ekonomiskt-sociala teorier (t ex Billig, 1976) hävdar att social förändring kommer till stånd bl a genom att förtryckta grupper, som domineras av en annan grupp materiellt och ideologiskt, hamnar i en konflikt mellan sina sociala erfarenheter i det dagliga livet och den ideologi ("falskt medvetande") som den dominerande gruppen står för. Denna konflikt föder handlingar för att utjämna förhållandet till den dominerande gruppen. Konflikten betraktas här som oundviklig, konstruktiv och anses vara vägen till förändring av den sociala strukturen. Sett ur detta perspektiv skulle konflikten mellan "nerifrån" och "uppifrån" i en organisation bära fröet till verklig betydelsefull social förändring i en organisation.

Vilken relation har då konflikter till de olika typer av förändring som diskuterats ovan (figur 1, sid 13)? Spontana förändringar kan betraktas som en följd av de konflikter och motsättningar som tillvaron rymmer i sig, som vi kan kalla utvecklings- eller mognadskonflikter.

Nerifrån planerad förändring startar och hör samman med konflikter mellan den upplevda situationen och de falska uppfattningar av denna situation som starkare grupper skapat. Således kan man i detta sammanhang tala om maktkonflikter och frigörelse.

Uppifrån kommande förändring kan betraktas som en maktutövning som innebär kvarhållande av status quo angående vissa väsentliga aspekter på den sociala situationen, framför allt maktrelationerna. Om denna förändring emellertid bidrar till ett ökat medvetande om den reella situationen för de grupper förändringen gäller kan detta bli startpunkten för konflikter och konfliktlösning som leder till reella sociala förändringar i en organisation eller ett samhälle. En lämplig strategi för sådana förändringar skulle då vara att försöka bidra till att utlösa existerande konflikter i det sociala systemet genom medvetandegörande, ökad kommunikation och stöd för konfliktlösningsarbete. Sådana strategier ingår i de metoder (psykoterapi, grupputveckling, organisationsutveckling) som ovan kallas kvasispontan förändring. Lewin (a.a.) framhåller också att förändring i en grupp eller organisation måste inledas med en upptining av motsatta krafter.

Det är dock ändå uppenbart att det finns ideologiska skillnader i betraktandet av konflikter mellan olika skolor för psykoterapi, utbildning och utveckling som vuxit fram. Framför allt betonar man konflikter på olika nivåer olika starkt. I en stark kritik av amerikansk socialpsykologi menar Billig (a.a.) att dessa begränsar sig till intrapersonella och interpersonella konflikter, där konflikternas orsaker hänförs till irrationella krafter inom individen eller till feluppfattning och felperception. Billig betonar att konflikter mellan grupper måste ses i sitt sociala sammanhang och att hänsyn måste tas till "objektiva" faktorer som maktskillnader, ekonomiska förhållande, falska ideologier och framför allt att dessa konflikter inte kan reduceras till interpersonella konflikter. Denna kritik kan bara anses vara delvis berättigad. Lewin har en klar konfliktmodell för relationer inom och mellan grupper som täcker även s k objektiva förhållande. Man kan inte direkt utläsa en klar motsättning mellan den tradition som följer Lewin och de idéer som framförs inom

kritisk social teori

Konflikter som konsekvenser av förändring

Det är en allmän uppfattning, som också får stöd i mina erfarenheter som konsult i organisationer i förändring, att förändringar följs av konflikter av olika slag. På det personliga planet ställs folk inför val mellan olika handlingsmöjligheter t ex att anamma arbetssätt och relationer som inte är tillfredsställande eller att lämna organisationen. Konflikter uppstår inom arbetsgrupper och mellan olika nivåer i organisationen vars innebörd ofta är oklara, vilka förefaller att köra fast på ett hopplöst sätt med ömsesidiga beskyllningar och avståndstaganden. Psykosomatiska symptom är vanliga i detta sammanhang och kan ses som individuella försök att lösa dessa oklara konflikter. Resultatet av allt detta är ofta att förändringsinitiativ ovanifrån får allt annat än avsedda effekter med minskat engagemang och ineffektivitet som följd. Förändringar nerifrån får även följder i motsättningar mellan grupper och personer som kanske så småningom innebär stagnation och att förändringen rinner ut i sanden.

Det finns olika sätt att förstå de följdkonflikter som förändringar leder till. En möjlighet är att det som kallas förändring enbart är ett första steg i en sådan process motsvarande det som Lewin kallar upptining. Någon åtgärd inom en organisation syftande till att ändra arbetsformer eller attityder eller relationer har lett till att de krafter inom organisationen som står i motsättning till varandra och som hittills hållit varandra i balans blir synliga och verksamma. Konflikterna visar således klart på hur förhållande inom organisationen har varit även tidigare. I en hierarkisk organisation finns ofta klara maktskillnader mellan olika nivåer i organisationen. Makt definieras då som en persons möjlighet att påverka andras handlingar. Vid initiativ till förändring framträder maktskillnaderna mycket klarare än under en stabil fas och leder då till att en konflikt om makten utlöses. Ng (1980) har i ett omfattande arbete om makt och maktrelationer hävdad att sakkonflikter mellan grupper med olika makt ofta leder över i en konflikt där gruppen med mindre makt strävar efter utjämning eller omvändning av förhållandena. Han menar dessutom att sådana konflikter knappast löses annat än genom klara förändringar i maktstrukturen. Detta skulle vara ett sätt att förstå segheten i de konflikter som följer på förändring särskilt om den genomförts ovanifrån med förhållande-

vis ringa inflytande nerifrån. Det är ju också utmärkande för hierarkiska organisationer att inflytandet nerifrån på beslut är ringa.

En annan aspekt på följdkonflikter är att dessa speglar att förändringen innebär att nya konstellationer och grupper bildats som har oklara förhållande till varandra. Konflikterna skulle då kunna betraktas som led i en prövning av gränserna och upprättandet av relationer i det nya systemet. Konflikterna är således konstruktiva led i stabilisering av den förändring som genomförts.

Det blir uppenbart att de konflikter som gäller makt blir svårare att hantera eftersom de bara kan lösas genom en genomgripande strukturförändring av organisationen vilket alla parter ofta inte är beredda på. I många fall hanteras dessa konflikter genom maktutövning, där individer och grupper manövreras bort från organisationen eller där olika former av hot tvingar den svagare parten till passivitet. Detta innebär ju dock bara ett fördröjande av konfliktens upptrappning.

Min slutsats kring följdkonflikter är att dessa inte kan betraktas som bieffekter av en förändring utan som led i förändringsprocessen och det är genom lösning av dessa konflikter som den sociala förändringen kommer till stånd. Jag är dessutom beredd att instämma med Ng (a.a.) att maktkonflikter alltid är en aspekt på social förändring. Av denna anledning blir demokratiseringsprocesser viktiga inslag i organisationsförändringar. Man skulle kunna säga att i det ögonblick en myndighet eller ledningen inom en organisation beslutar om en förändring utlöser man en serie förändringskonflikter och den reella förändringen är lika med resultatet av dessa konflikter

Konfliktlösning - destruktiva och konstruktiva konsekvenser av konflikter

I människors föreställningar om konflikter finns dels åsikten att konflikter är utslag av att något är fel, misslyckat eller rent av sjukligt och att konflikter bör och kan undvikas, dels åsikten att konflikter är ofrånkomliga, en del av den mänskliga tillvaron och att de leder till växt och utveckling. Knappast några sociologer eller socialpsykologer skulle hålla med om den första åsikten. Där meningarna emellertid går isär gäller möjligheten till konstruktiva lösningar på alla typer av konflikter. Det är ju uppenbart att konflikter ibland leder till sådan desintegration

för individen som vi kallar psykisk sjukdom, till sprängning av grupper, till destruktivt beteende i förhållandet mellan människor och på det internationella planet till omfattande grymhet och förstörelse. Det är också uppenbart att genomförandet av förändringar kan leda till ständigt upptrapade konflikter för individer och grupper som förlamar och förhindrar konstruktivt arbete. Konflikter leder inte alltid till växande, till nya och bättre lösningar på relationer mellan individer och grupper.

Destruktiva och konstruktiva konsekvenser av konflikter kan diskuteras från två olika utgångspunkter. Den ena är frågan om alla typer av konflikter är möjliga att lösa på ett konstruktivt sätt. Den andra utgångspunkten är att olika närmande till en konflikt från parterna ger olika möjligheter till konstruktiva lösningar.

1. Finns det destruktiva och konstruktiva konflikter?

Först skall konstateras att själva frågan om konstruktiv och destruktiv konflikt har anknytning till värderingar och attityder ifråga om vad som kallas destruktivt. Deutsch (1973) menar att en konflikt som kan lösas så att inblandade parter känner sig tillfredsställda med lösningen är konstruktiv. Konflikter som tar sig uttryck i aggressioner betraktas ofta som destruktiva. Från kritisk social teori (Billig a.a.) är man mindre intresserad av vilka uttryck konflikten tar sig och mera av vad den är uttryck för. En konflikt som oberoende av vilka uttryck den tar sig leder fram till en jämlikare fördelning av resurser och makt är ur denna synvinkel konstruktiv. Fredsforskningen har tagit ställning mot lösningar som innebär våld och aggressioner och ägnar sig bl a åt att försöka finna konstruktiva vägar tillkonfliktlösning även där ekonomiska och maktskillnader är påtagliga.

Coser (a.a.) menar att konflikter där fienden är utbytbar, eftersom konflikten har sin grund inom gruppen i frustration och missnöje, ofta blir svårlösta. Aggressionerna uttrycks mot den grupp eller person som råkar vara tillgänglig. Brunson (1979) som studerat den administrativa organisationen i en kommun menar sig ha iakttagit denna typ av konflikt som lett till handlingsförlamning inom hela organisationen. Grunden till konflikten fanns i detta fall inom kommunstyrelsen som enligt Brunson är svår att intervensera i eftersom den består av representanter för olika politiska partier och att konflikter mellan personer alltid kan återföras på ideologi.

Billig (a.a.) pekar på det motsatta förhållandet nämligen när en konflikt mellan två grupper eller inom en grupp är en effekt av en tredje grupp som utövar makt över konfliktparterna (härska och söndra). En sådan konflikt betraktas som konsekvensen av ett "falskt medvetande" som den dominerande eller härskande gruppen har skapat genom indoktrinering. Här är konflikten ur Billigs synvinkel destruktiv och kan med andra ord benämnas skenkonflikt. Parterna skadar och motarbetar varandra utan att egentligen ha skäl till det.

I de här nämnda sammanhangen skulle man kunna tala om att konflikterna utspelas på fel arena och med fel aktörer. Deutsch (1973) har gjort en klassifikation av konflikter som dels utgår från konfliktens objektivitet och dels från inblandades parter upplevande av konflikten samt vilka aspekter som feluppfattats av någon av eller båda parterna. De konflikter som nämnts ovan klassificerar han som falska och menar sig ha stöd i socialpsykologisk experimentation för att falska konflikter eller konflikter när ena parten inte uppfattar konflikten är svårlösta och därmed får destruktiva verkningar. Han nämner dessutom ett antal andra aspekter på konflikter som kan innebära destruktiva verkningar såsom konfliktens intensitet, graden av rädsla och aversion, hot mot självuppfattningen hos parterna och graden av snedvriden perception hos parterna.

Walton (1970) skiljer mellan distributiva och integrativa konflikter. Den distributiva konflikten är sådan att ena partens framgång eller vinst ovillkorligen medför förlust för den andra parten eller gäller konflikten något som det är knapp tillgång på - den enes bröd är den andres död. I detta fall anses inte föreligga någon möjlig konstruktiv konfliktlösning eftersom de båda kontrahenterna är inriktade på att förhindra varandras handlingar som syftar till att nå det eftertraktade målet. Vid den integrativa konflikten föreligger en lösning som är positiv för båda parterna om de samordnar sina resurser i en gemensam ansträngning till problemlösning. Den integrativa konflikten kan bli en stimulans till kontakt mellan grupper och främja kreativ problemlösning. Walton menar att det finns en tendens i det västerländska samhället att bedöma konflikter som distributiva och handla därefter, vilket i sig får destruktiva följder. För att uppnå mera konstruktivt närmande till konflikter krävs en attitydförändring. Denna hållning till konfliktlösning återfinns vi inom humanistisk psykologi (Rogers, 1980) och i den socialpsykologiska organisationsutvecklingsskola som bygger på Lewins teorier. Dessa förordar konfrontation ansikte-mot-ansikte mellan parter och menar att detta kan minska rädsla och

tvekan i konfliktsituationen, vilket i sin tur bäddar för en mer realistisk syn på möjligheterna till gemensam konfliktlösning som båda parter kan ha fördel av. Det går knappast att på empirisk väg bevisa att dessa teser om konfliktlösning är riktiga och det blir i sista hand en värderingsfråga huruvida det är möjligt att lösa fördelningsfrågor och maktfrågor så att lösningarna på något sätt tillfredsställer alla parter.

Ng (a.a.) hävdar att stora maktskillnader mellan grupper är konfliktskapande i sig och att sakliga konflikter i detta sammanhang övergår till att bli maktkonflikter som inte låter sig lösas med mindre än att det sociala systemet omstruktureras. Om motståndet mot sådan omstrukturering är starkt från den starkare parten trappas konflikten upp och får vad vi skulle kalla destruktiva uttryck. Vi skall här inte underskatta den svagare partens möjligheter att genom passivt motstånd, strejk och liknande aktioner påverka konfliktlösningen.

Till ovanstående resonemang skulle man kunna lägga Cosers (a.a.) synpunkt att konflikter (mellan grupper) blir mera destruktiva och svårlösta om parterna inte är personligt inblandade i konflikten utan utgör representanter för en sak, en ideologi eller ett intresse. Man kan föreställa sig att i konflikter i partssammansatta sammanhang skulle integrativa konflikter lättare uppfattas som distributiva eftersom utgångsläget mellan parterna grundar sig på skilda intressen. Självfallet syftar Coser på mera våldsamma uttryck för konflikter som våld och krig, där parterna inte personligen känner varandra utan ser varandra som representanter för något som skall bekämpas.

En annan linje i synen på konflikters destruktivitet hänvisar till människans natur och till destruktiva impulser som, om de släpps lösa okontrollerat t ex i massuppbåd, leder till våld och förstörelse. Detta tänkande bygger på psykoanalytisk teori om människans instinkter. From (1976), själv psykoanalytiker, kritiserar slutsatsen att våld och destruktivitet har sin grund i instinkterna. Han menar att det finns en sund aggressivitet hos människan, som syftar till försvar mot verkliga faror, men denna är i grunden inte destruktiv utan snarast konstruktiv. Att dessa tendenser tar sig destruktiva uttryck beror snarast på det samhällssystem som innebär att stora grupper är maktlösa genom att systemet för produktion, ägande och konsumtion är snedvridet och att vissa grupper härskar över och utnyttjar andra.

2. Konstruktiva och destruktiva konfliktlösningar

Ett andra sätt att förklara destruktivitet och konstruktivitet i konflikter är att relatera till själva konfliktlösningsprocessen. Denna diskussion är självfallet inte oberoende av konflikternas art utan dessa båda aspekter är djupt invävda i varandra och uppdelningen i denna framställning tjänar främst syftet att belysa problemets komplexitet.

Vad man i detta sammanhang betraktar som destruktiva problemlösningssprocesser är självfallet en värdefråga men en utgångspunkt är att undersöka vilken förändring konfliktlösningen åstadkommer. Jag har ovan lagt fram ett förslag (sid 55) som mynnar ut i att förändring som innebär enbart beteendeförändring och hämmar eller inskränker parternas frihet och handlingsmöjligheter är destruktiv. Detta synsätt rimmar ganska väl med Deutsch (a.a.) som talar om att parterna skall vara tillfredsställda med lösningen och Billig (a.a.) som menar att enbart förändring av den sociala strukturen är en acceptabel konfliktlösning (han syftar då främst på konflikter inom större sociala system). Utifrån detta skulle lösningssprocesser som innebär undvikande av konflikten, att parterna skiljs åt utan överenskommelse eller där ena parten dominerar och vinner över den andra betraktas som destruktiva.

Begreppen konformitet och consensus i konfliktlösning refererar till olika processer där konformitet innebär att en majoritet eller stark minoritet föreskriver konfliktens lösning och consensus att parterna genom kontakt, konfrontation och kommunikation kvarstår i samspel med varandra tills man funnit en för alla inblandade acceptabel lösning. Consensuslösningen framställs från humanistisk psykologi och organisationsutvecklingsteori som en mera konstruktiv lösning, då den dels tvingar fram att man går till botten med alla problem i sammanhanget, dels innebär bättre utnyttjande av alla uppslag och möjligheter, engagerar alla inblandade och framför allt att parterna känner sig mera förpliktigade att fullfölja de överenskommelser som görs. Consensuslösningen kritiseras ofta för att den innebär förfalskning av de sociala förhållande vi lever under och att sådana lösningar döljer maktskillnader. Begreppen i sammanhangen är förvirrande för consensus innebär inte här att man bortser och täcker över konflikter utan snarare att dessa lyfts fram i ljuset och det är föga troligt att consensuslösning är möjlig om inte förändringar av social ojämlikhet innefattas i dem.

I socialpsykologisk experimentation och tillämpning framkommer främst tre aspekter som är viktiga i konstruktiv konfliktlösning.

- a) Omständigheterna under vilka en konflikt existerar: konfliktens kontext
- b) Formerna av kontakt mellan parterna
- c) Individernas inställning och förmåga att delta i konfliktlösningen

Konfliktens kontext utgörs bl a av förhållande inom den organisation eller helhet som parterna ingår i. Organisationens klimat och ledning kan vara betydelsefull. Deutsch (1973) menar att konstruktiva konfliktlösningssprocesser gynnas av ledarskap som är demokratiskt och icke bestraffande, d v s i en organisation med medinflytande och fördelat ansvar. Konfliktlösningar blir således beroende av var på nedanstående dimension ledarskapet inom organisationen eller samhället ligger:

Disciplin -----	Stöd
auktoritära krav	belöning
på lydnad och	demokrati
respekt	appellerar till
	människors
	intresse.

Mera diffusa aspekter på organisationsklimat talar Coser (a.a.) om när han hänvisar till rigida strukturer och brist på gemensamma regler för konfliktlösning som negativ kontext. Sebring och Duffee (1977) pekar på skillnaderna mellan privata organisationer med vinstintresse och offentliga organisationer som skall tjäna tredje mans intressen. I ett arbete med konfliktlösning i ett fängelse finner de en omständighet som försvårar konfliktlösningen, nämligen att fängelset i olika aspekter lyder under olika myndigheter (rättsväsende och utbildningsväsende) som har olika ideologier och föga kontakt med varandra. Sådana interna motsättningar är lätt iakttagbara i många av våra offentliga institutioner: skolan tjänar både ett syfte att gynna växt och utveckling och att sortera eleverna efter duktighetsskalor; mentalsjukhusen skall hjälpa mentalsjuka men samtidigt skydda allmänheten; fängelserna skall straffa och samtidigt rehabilitera och hjälpa. Det är uppenbart att om tredje part skall kunna bidra till konstruktiv konfliktlösning måste sådana förhållande som organisationsklimat och dubbla målsättningar också göras till föremål för förändring.

När det gäller kontakten mellan parterna i en konflikt betonar Deutsch (a.a.) det nödvändiga i att det råder en bas av samarbetsanda mellan parterna. Han bygger främst sitt arbete på resultat från experiment inom ramen för spelteori, främst experimenten kring "prisoners dilemma" som är konstruerat så att spelparterna genom samarbete båda kan vinna, men om de konkurrerar kan slutresultatet bli att båda förlorar. Deutsch menar att vi måste skilja mellan samarbete-konkurrens å ena sidan och konflikt å andra sidan. En konflikt kan äga rum både i ett samarbetsklimat och i ett konkurrensklimat. Konfliktlösningar tenderar enligt Deutsch att förstärka det klimat som råder. Det problem som då uppstår i en konflikt-situation är för parterna att skapa en samarbetsanda. Eftersom detta ofta är otänkbart när det redan råder misstänksamhet, ömsesidiga beskyllningar, sabotage av varandras handlingar och hatfyllda känslor förordas det nödvändiga i en tredje part som för parterna samman, hjälper till att skapa kommunikation och ökad förståelse för konfliktens innebörd, samtidigt som det blir möjlighet att uttrycka alla negativa känslor. Under sådana omständigheter ökar möjligheten till vad man kallar "win-win"-lösning. Förutsättningen för detta är självfallet att parterna själva har makt att ändra den situation de befinner sig i.

Blake och Mouton (1979) har ställt upp ett antal riktlinjer för konfliktlösning mellan grupper som de menar har stöd dels i experimentation under laboratorieförhållande, dels i praktisk verksamhet. För att uppnå lösning av mellangruppskonflikter bör (a.a., fritt översatt, sid 24).

- a) grupperna möta varandra intakta snarare än genom representanter,
- b) lösningar utarbetas av parterna gemensamt och inte föreslås av tredje part,
- c) möjligheter skapas till möte mellan parterna där de uppdämda intergruppkänslorna kan komma till uttryck i vad man kallar en "kontrollerad explosion",
- d) konfliktens historiska förlopp rekonstrueras och falska uppfattningar korrigeras,
- e) överordnade gemensamma mål formuleras av parterna gemensamt,
- f) klargöras vad ett nytt konfliktlösningsarbete fordrar av parterna,
- g) arbetet med lösningen ske stegvis med löpande utvärdering av framgångar.

Blake och Mouton lägger också tonvikt vid att parterna får insikt i psykologisk och socialpsykologisk kunskap om konflikter.

Kanske har metoderna inom organisations- och grupputveckling utformats mest ingående när det gäller individens roll i konfliktlösning. Man anser att individen måste besitta viss insikt i sin egen och gruppens dynamik och vara tränad i att handla konstruktivt i konfliktlösningsarbete. Individen bör vara beredd till konfrontation med konflikter inte för snabbt vika undan eller försöka dominera motpartens. Träning i dessa avseende är bl a syftet med metoder som gruppdynamiska övningar, sensitivitetsträning och i viss mån gruppterapi (se även nedan sid 69). Det innebär också att man betraktar konfliktlösningsförmåga som något som kan läras in, som man mognar fram till, snarare än som en egenskap hos individen (se t ex Deutsch 1973).

Det är uppenbart att inblandning av en tredje part, som inte har till uppgift att avgöra parternas öde, är en viktig slutsats inom socialpsykologi och organisationspsykologi angående hur konstruktiv konfliktlösning kan åstadkommas.

Självfallet har riktats mycket kritik mot forskning och tillämpning på detta område. Spelteorin anses vara en alltför förenklad utgångspunkt för att ge underlag för rekommendationer om hur konflikter i verkliga livet skall angripas. Zander (1977) påpekar angående konflikter i kommittéer och styrelser att det ofta är svårt att urskilja renodlade parter, att det är ett invecklat mönster av meningsmotsättningar som förhindrar effektivt arbete och perception av innebörden i konflikter. Spelexperimenten utgår konsekvent från relationen mellan två parter.

En annan fråga som inte behandlas särskilt ingående i diskussioner kring konsulter medverkan i konfliktlösning är när man skall acceptera en skilsmässa mellan parterna eller omplacering som lösning på en interpersonell konflikt. Detta är ju trots allt vanliga konfliktlösningar i många sammanhang. Man nöjer sig ofta med att som Sebring och Duffe (a.a.) konstatera att när inget annat hjälper eller som en sista utväg eller eventuellt som ett hot kan man föreslå sådana lösningar. I det senare fallet lär man enligt Deutsch motverka alla möjligheter till konstruktiv konfliktlösning i det han anser det ganska klart visat att hot fungerar upptrappande i konfliktsituationer.

Konflikter i kvasispontan förändring (psykoterapi, gruppterapi, grupp-
utveckling etc)

När det gäller socialpsykologers m fl experters tillämpning i arbetet med individers och grupper förändring råder det knappast någon tvekan om att man ser konfliktanalyser- och lösningar på olika nivåer som viktiga steg i förändringen. Psykoterapi innebär ju i princip i alla skolor ett medvetangörande av inre konflikter, en insikt i dessa konflikter och stöd för mera konstruktiva lösningar än de som genom olika livslögner och självdestruktivitet lett till t ex neurotiska symptom . Gruppterapeuter (Yalom, 1975; Bach, 1974) betraktar konflikter och konfliktlösningar i terapigruppen som viktiga vägar till självinsikt och utveckling. Yalom betonar främst orsaker till dessa konflikter som ligger inom individen genom att man överför tidigare konfliktsituationer på framför allt förhållandet till gruppledaren. Genom att tillåta uttryck för konflikten, att mötas "ansikte-mot-ansikte" och ha normer som gynnar öppenhet och självgranskning, anser Yalom att konflikterna tar sig en annan utveckling än de vanligen gör i människors liv. Ungefär samma synsätt på konstruktiv konfliktlösning finner vi hos Burton (1969) fast han då sysslar med internationella konflikter och möjligheter för tredje part att underlätta kommunikation, förändring av parternas perception av varandra och konfliktens innehåll. På alla dessa områden förespråkar man således konfliktlösning med hjälp av en tredje part som inte bestraffar och disciplinerar utan underlättar så att konflikterna görs synliga och att parterna kommunicerar med varandra på jämlika villkor. Någon samlad kunskap om när dessa tredjepartsinsatser leder till framgång eller misslyckande finns knappast. De flesta psykoterapeuter, organisationsutvecklingskonsulter och andra medlare har en klart positiv tilltro till metodernas möjligheter (Bradford, 1978; Benne, Bradford, Gibb, Lippit, 1975). Misslyckande hänförs grovt sett till två olika faktorer: 1) oförmåga hos tredje part (konsult, terapeut) att inta rätt attityd och hållning, 2) brister hos de inblandade parterna som inte går att överbrygga som t ex allt för allvarliga psykiska symptom, alltför upptrappad konflikt, rigida strukturer inom grupper och organisationer som inte tillåter den förändring som konfliktlösning måste innebära.

Billig (a.a.) menar att möjligheterna för tredje part till framgång när det gäller konflikter mellan grupper beror på vilken makt tredje part har i förhållande till parterna. Tredje part bör vara starkare än

parterna. Han tror inte heller på en möjlighet för tredje part att vara värdemässigt neutral. Framför allt varnar han för att jämföra intergrupp-konflikter med de interpersonella och intrapersonella konflikter som terapeuter intervenerar i. Utifrån detta synsätt skulle man kunna tänka sig ytterligare en anledning till misslyckande för tredje part, nämligen en otillräcklig analys av makförhållande och "objektiva" förhållande i den sociala organisation man intervenerar i.

Lourenco (1976) diskuterar i en artikel om misslyckande i planerad förändring i organisationer just undvikandet av konflikter och konfliktlösning som orsak till misslyckande. Hon betonar att konsulter i organisationsutveckling måste analysera motsättningar och maktaspekter i organisationen och att verklig förändring kommer till stånd via konflikter som löses genom konfrontation och problemlösning.

Naiva, spontana konfliktteorier och metakonflikter

I de iakttagelser jag redovisat på sid 39 ff utifrån arbetet med olika former av grupper, utgick jag från att vi har spontana, "naiva" uppfattningar om hur förändring sker. Mina osystematiska iakttagelser har också lett till hypoteser om vad olika sådana naiva teorier får för konsekvenser i konfliktlösning. Delvis bygger dessa hypoteser på hur utvecklingen kom att gå i grupper när den dominerande inställningen till förändring var av viss typ och delvis på en extrapolering av dessa iakttagelser till andra sammanhang.

De naiva teorierna har sorterats i fyra grupper:

- A. Teorier om förändring som förlägger förändringen till individens handlingar antingen inställningen är pessimistisk (individen kan inte förändras, förändring kräver omflyttning av individer) eller optimistisk (förändring sker genom att individer förändras)
- B. Förändringsteorier som föreställer sig individen styrd av yttre förhållande som är avgörande för förändring, såsom den sociala strukturen, ledaren, ett klart regelsystem, utommänskliga krafter eller ett belöningsystem
- C. Förändringsteorier som lägger tonvikten vid förändring av relationer mellan individer (och/eller grupper) såsom föreställningar om att bättre kommunikation, bättre kännedom om varandra leder till förändringsmöjligheter

D. Förändringsteorier som förordar öppen konfrontation mellan individer och grupper för att förändring skall komma till stånd

Om teori A dominerar och gruppen söker lösa konflikter i denna anda tar det sig uttryck i fokusering på individer. Konflikten orsak kan förläggas till en viss individs störande beteende: "om det inte bara vore för honom/henne". Konflikten betraktas som något störande som kan lösas genom att någon eller några individer lämnar gruppen eller bättrar sig, eventuellt uttryckt i att de måste arbeta med sina privata problem. Detta innebär också att konflikten förläggs till en annan arena: individers inre arena. Vi skulle kunna tala om att konflikter, såvitt nu deras orsaker finns inom gruppen, privatiseras, blir den enskildes privatsak. Grupper kan i så fall också vara olika inställda på att hjälpa enskilda individer att klara ut den privata konflikten. Risken med denna inställning är att den leder till utstötning eller att den enskilde tar in konflikten i sig och tar på sig ett arbete som är omöjligt. Psykosomatik och andra psykiska symptom skulle delvis kunna förklaras med detta förlopp. Å andra sidan kan koncentrationen på individen leda till en större självkänedom för enskilda individer som i sig leder till förändring av gruppens klimat och relationer.

I ett större socialt sammanhang skulle metoder som omplacering, isolering av störande individer, urval (rätt man på rätt plats) kunna ses som en tillämpning av ett individtänkande. Mellangrupskonflikter reduceras till individuella problem som kan tänkas leda till en mystifiering av maktproblem och reella motsättningar - en process som brukar kallas psykologisering.

I teori B har sammanförts ett antal olika tänkesätt som dock har det gemensamt att de förlägger förändringsmöjligheter utanför gruppen. Gruppen kommer självfallet att engagera sig i olika verksamheter beroende på vilken yttre kraft man refererar till, men utmärkande är handlingsförlamningen och eventuellt passivitet i väntan på att en ledare skall dyka upp eller under det att gruppen domineras av analyserande resonemang om samhället och dess problem som man just nu inte kan göra något åt. Konflikter som uppkommer anses som beroende av yttre krafter och som störande för möjligheten att göra om gruppen till en aktionsgrupp för att påverka yttre förhållande. Gruppen kan kanske också stundom enas mot någon form av yttre fiende och i denna process projiceras även konflikter inom gruppen på relationen till denna fiende. Inte ovanligt i

sådana sammanhang har varit att jag som gruppleadare eller lärare utsetts att vara gruppens fiende. I andra fall har gruppen engagerat sig i att göra upp noggranna regler för att konflikter inte skall uppkomma och för att klimatet skall bli öppet och positivt. Ofta har dessa konfliktlösningsförsök lett till stor besvikelse: enigheten har spruckit, det har visat sig svårt att enas om regler eller att följa dem. I ett försök att lappa ihop gruppen har det uppstått en jakt på oliktankande, eller en isolering av en innegrupp som menat att en aktionsgrupp bara kan bestå av dem som har den rätta inställningen. På sätt och vis kan man säga att denna inställning till konfliktlösning riskerar att isolera individen på samma sätt som teori A. Individens känslomässiga problem blir dessutom ointressanta eftersom de anses beroende av förhållande som först måste ändras innan individen kan vänta en förändring. Eftersom likhet och sammanhållning betonas finns en risk för konfliktförnekelse och utslätning av individen. Gruppen kan ibland mobilisera stark handlingskraft men då på grundval av konformitet och oftast i förhållande till en yttre fiende.

I en grupp där teori C kommer att dominera ökar interaktionen mellan medlemmarna som strävar efter att lära känna varandra på olika sätt och att förstå varandra både sakligt och känslomässigt. Det utvecklas en omsorg i att inte lämna någon utanför, kanske t o m ett tvång att alla skall delta intensivt i all aktivitet i gruppen. Gruppens klimat kan bli varmt, engagerat och optimistiskt. Det finns en optimism att alla motsättningar som uppstår skall lösa sig om man bara ökar ansträngningar att lyssna, om man försöker tala på ett öppet sätt. Ingen lämnas utan vidare åt sig själv, gruppen åsidosätter gärna effektivitet angående uppgiften för att reda ut missförstånd och konflikter. Konflikter tros främst bero på missförstånd och brister i kommunikationen, på att människor har lärt sig bedriva spel med varandra, inte är äkta i sin kommunikation.

Jag kan klart konstatera att denna inställning ger en rad positiva effekter i en grupp och ökar problemlösningsförmåga och kreativitet. Dock menar jag att man också kan se negativa effekter i att gruppen tenderar att bli sig själv nog och sakna perspektiv på sin totala situation. Det kan uppstå ett stereotypt mönster i kommunikationen, en jargong som täcker över känslor, främst aggressivitet, som då inte kommer till uttryck. Individer börjar också känna att de inte riktigt kan vara sig själva, att de blir utslätade och förfalskade.

Skillnaden mellan teori C och D är att själva konflikten och konfliktlösningsarbetet betonas i den senare. I alla de övriga teorierna ses konflikten som störningar som kan elimineras medan i teori D konfrontationer kring de konflikter som finns ses som det centrala i förändringen. Man betonar det positiva i att rensa luften i att göra klart och polarisera de olikheter och motsättningar som finns i gruppen. Det är påfallande sällan som en sådan inställning kommer att dominera en grupp spontant och i så fall med en utgångspunkt i att ena parten har en högre förståelse för sammanhangen. Metoden förordas ibland av de som menar att det är sociala strukturer som styr individen och konfrontationen syftar till att övertyga och tvinga resten av gruppen till konformitet. Detta är då inte vad jag menar med en konfrontativ inställning då grundläggande för denna är en tro på ömsesidig respekt och att olikheter när det mäts sig med varandra kan leda fram till nya ännu inte kända synsätt och handlingar. De negativa effekter som kan utveckla sig i en grupp som söker en mera konfrontativ väg är att konfrontationerna kommer att utspelas mellan några få aktörer och att enskilda människor känner sig blockerade och oförmögna att delta.

Det vanligaste förloppet i spontan utveckling i grupper är dock att olika synsätt kommer fram och att det uppstår en konflikt som jag kallar metakonflikt. Detta innebär att olika synsätt motverkar varandra. Vid en påbörjad konfrontation drar sig någon ur för att det inte är lönt - vi blir bara ovänner och det blir så hemsk stämning. Någon påbörjar ett tal om att konflikten beror på sådant vi inte kan påverka. En annan kommer med anklagelser mot en person för att han alltid skall dra fram problem. Under sådana förhållande försvinner ofta innehållet i konflikten, men intensiteten i den följande diskussionen ökar snarast och det framstår allt klarare att någon enighet knappast går att uppnå om hur man skall förhålla sig till konflikter. Den ene tycker att luften skall rensas, den andre menar att det blir farligt och destruktivt och den tredje att X ställt till allt det här.

Dessa metakonflikter är centrala i alla förändringsförlopp, speciellt om vi utgår från att konfliktlösning är vägen till förändring. En viktig fråga är varför vi har så olika inställning till förändring och konflikter. Snarare än att hänvisa till personlighetsskillnader vill jag referera de naiva teorierna till den samlade livskunskap som varje människa har. Det finns med säkerhet meningsfulla skäl för varje individ

att upprätthålla sin naiva teori. Mest meningsfullt tror jag det är att relatera inställningen till konflikter till social bakgrund, utbildning och yrkestilhörighet. Detta skulle också innebära att förändring inom en organisation vars medlemmar har olika social bakgrund skulle bli komplicerad och först kräva en genomarbetning av dessa ideologiska skillnader.

En aknytning till vad Billig (a.a.) kallar falskt medvetande kan också vara på sin plats. Han menar att människors uppfattning om relationer och konflikter ingår i den allmänna ideologi som den härskande klassen i ett samhälle har skapat och som tjänar att upprätthålla maktskillnader och bevara den sociala strukturen. Utifrån detta skulle det, om vi antar att i konflikten ligger förändringsmöjligheter, vara skäl för den härskande klassen att skapa en ideologi som går ut på att konflikter är av ondo och kan och bör undvikas eller att de beror på brister hos individer. Detta är ett spekulativt och i sig ideologiskt tänkande som dock är bestickande med tanke på att den dominerande synen på konflikter är att dessa är av ondo.

Det finns anledning att beröra det faktum att varje grupp och socialt system skapar ett regelsystem för att reglera olika typer av konflikt-situationer. I samhället handlar det om den juridiska regleringen av konflikter. Resonemanget ovan leder till två skilda synsätt på dessa reglers betydelse. Å ena sidan kan vi se dem som nödvändiga för att förhindra gruppens, samhällets upplösning och garantera individen en viss frihet och rättvisa. Ett sådant tänkande bygger då på föreställningen om destruktiva krafter hos människan. Reglernas uppkomst kan ses enligt följande:

Konflikter med destruktiva följder mellan människor ----> upprättande av överenskommelser och regler för konfliktreglering ----> uppkomst av en konstruktiv social struktur.

Vi kan också se reglerna som ett uttryck för den rådande sociala strukturen, som bara skenbart garanterar rättvisa och frihet. Reglernas uppkomst kan då betraktas på följande sätt:

En godtycklig social struktur ----> upproriska konflikter ----> konfliktreglering ----> befästande av den godtyckliga strukturen ----> reglerna ses som heliga och knyts till en ideologi som säger att konflikter är av ondo.

Kapitel 5.

MOTSTÅND MOT FÖRÄNDRING

Ett av mina uppdrag som konsult i förändringsarbete handlade om problem som uppstått som följd av omvandling av ett akutsjukhus till långvårdsverksamhet. Tjänstemän i landstingets administration meddelade mig att det förekom konflikter och problem personal emellan som framför allt handlade om äldre personal som hade svårt att anpassa sig i den nya situationen. De föreslog att jag skulle starta en personalgrupp för att skapa bättre samarbetsanda och underförstått eliminera missnöje och motstånd. Jag är inte säker på att ordet motstånd användes men det var klart underförstått. Innan jag åtog mig uppdraget gjorde jag ett besök på institutionen och diskuterade situationen med personal på olika nivåer. Bilden blev då en annan och betydligt mera komplicerad. Övergången till en ny enhet innebar bl a att tre avdelningar blev två och således blev en förståndare utan avdelning. Även annan personal hade fått byta position. Allmänt upplevde man att man hade haft för lite att säga till om angående ombyggnad och nybyggnad och att mycket hade blivit fel ur vårdarbets synpunkt. Ytterligare fanns det problem kring läkarnas tider. De kom från ett annat sjukhus och alltid på olika tider, vilket försvårade vårdarbetet. Över huvud taget fann jag att det fanns långt flera anledningar till konflikter och motstånd än de som tjänstemännen på landstinget hade meddelat mig. Jag föreslog då att man i första hand skulle ha möten mellan personal och de avdelningar på landstinget som organiserat förändringen för att reda ut de olika aspekterna på problematiken. Detta förslag ledde till långa diskussioner i sjukvårdsstyrelsen och till slut lades förslaget till handlingarna utan åtgärd. Det blev således inte något konsultuppdrag och vi kan tala om ytterligare en nivå av motstånd, den hos den beslutande myndigheten.

Jag har tagit fram detta exempel för att jag tror att det illustrerar väl hur det som kallas motstånd mot förändring kan te sig beroende på ur vilken synvinkel man ser det. Det fanns uppenbarligen individuella svårigheter att lära sig den nya formen av arbete, men det fanns också förlust av positioner, nyskapade arbetsgrupper, brist på medinflytande och direkta olägenheter i den nya arbetssituationen och det fanns en direkt motsättning mellan personal och överordnad myndighet angående hur problemen skulle tolkas.

Jag skall i det följande belysa begreppet motstånd från olika fält där det använts och hur det inlemmas i olika psykologiska och psykoterapeutiska teorier, där termen har sitt ursprung.

Först skall det göras klart att det vi kallar motstånd är något som betraktas och benämns av en part i en relation mellan individer eller grupper. Det är inte säkert, knappast troligt att den andra parten är ense om benämningen motstånd. Här ligger ett möjligt betraktelsesätt på motstånd som utgår från en socialpsykologisk referensram. Motstånd är något som ena parten i en interaktion ser hos den andra parten, det är en interpersonell perception och bör då relateras till förhållandet mellan parterna, i varje fall både till den som benämner något motstånd och till den benämnde. Det är också påfallande att benämningen motstånd är uppfunnen av initiativtagare till förändring eller personer som agerar för eller beslutar över andras förändring. Det motstånd som ledningen för en organisation eller politiskt administrativa organ visar gentemot försök till förändringar från underställda individer och grupper kallas ofta något annat: kontroll, upprätthållande av ordning etc. Förändringsförsöken benämns då också uppror och störningar snarare än förändringsinitiativ. De underställda kallar motståndet hos överordnade för övergrepp, förhållning, maktutövning eller andra begrepp som är relaterade till maktförhållande och konflikt. Ordet motstånd är i sig klart relaterat till konflikt eftersom det handlar om att skydda sig mot angrepp och erövring eller att motstå andras styrningsförsök.

Frågan är om det också finns anledning att tala om motstånd som är förankrat i individens personlighet eller i inlärnings- och förändringsprocesser i sig. Det förefaller ju som om människor visar motstånd mot förändringar som är till uppenbarlig gagn för dem själva, innebär förbättrade levnadsvillkor eller befrielse från psykiskt och fysiskt lidande eller att människor motstår kunskap om sig själva och omgivningen som skulle kunna leda till mera effektivt och konstruktivt handlande både för personen själv och omgivningen

Motstånd i olika psykologiska och psykoterapeutiska teorier

Behaviorismen

Ur en behavioristisk inlärningsmodell är motstånd att betrakta som en konsekvens av individens vanemönster, individen har reaktioner som är starkt bundna till vissa yttre situationer. Denna definition ser klart

motstånd som något som interfererar med ny inlärning, nya vanor. I beteendemodifikationspraxis har man skapat metoder för att bryta ner och avinlära gamla vanor som en del i förändring. Man måste lära sig av med det gamla innan man kan anamma något nytt. Utifrån denna modell kan således motstånd brytas genom avlärnning dvs genom lämpliga belönings- och bestraffningsprogram.

Detta synsätt är vanligt i människors vardagspraxis och är ibland blandat med en pessimism: "man kan inte lära gamla hundar att sitta". Särskilt framträder det i den syn på förändring som innebär att det är lämpligt att vänta till gammal personal har slutat.

Psykoanalytisk teori och praxis

Begreppet motstånd användes av Freud om alla handlingar som analysanden yttrar som förhindrar eller stoppar den pågående analysen även t ex plötsliga tillfrisknande från psykiska symptom. Förändring i psykoteraeutiskt hänseende anses kunna ske genom analys och bearbetning av de yttringar som kallas motstånd. På detta sätt kan man säga att motstånd inom psykoteraeutisk verksamhet betraktas som något positivt som ger utgångspunkt för fördjupad behandling. Teoretiskt refereras motstånd till aktiveringen av inre konflikter som är ofullständigt lösta eller lösta genom självbedrägeri och bortträngning. Motstånd innebär då också att patienten har kontakt med för henne viktiga erfarenheter och impulser. Förändringar av självbilden och relationen till andra människor väcker ångest för att det rubbar den (falska) stabilitet som individen byggt upp som försvar mot ångest i tidigare konfliktsituationer. Detta synsätt på motstånd finner vi både hos terapeuter och hos praktiker inom grupp- och organisationsutveckling. Smith (1980) menar t ex att feed-back, dvs andras utsagor om ens eget beteende, som är ett viktigt inslag i grupp-utveckling och förändring av organisationer, hotar självbilden och leder till en början till motstånd och negativa känslor. Han anser dessutom att de normer om konformitet som byggs upp i små grupper tjänar syftet att skydda mot ångestväckande upplevelser. Vi antar att om vi är komforma i ett invariant mönster får vi ingen störande feedback eller kritik och behöver inte heller konfronteras med oväntade nya situationer. I dessa antaganden ligger en föreställning om att motståndet är yttringar av personens mera primitiva barnsliga karaktär som försöker bevara en falsk självbild i utbyte mot frihet från ångest. Av dessa resonemang

följer också att individer med starka fixeringar och starkt uppbyggt försvar eller självförljugenhet visar starkare motstånd mot förändring, är mera rigida än andra.

Vi kan tänka oss att detta synsätt som något förenklat framställts här om det appliceras på förändringar av arbetssätt eller styrningsformer inom en organisation leder till att man betraktar en del personer som oföränderliga, svårare "att ändra på" än andra, att man förväntar sig en mognadsprocess hos andra som leder till övervinnandet av motståndet. Tonvikten läggs på de som skall förändras snarare än på de metoder som användes för förändringen och relationerna mellan individer och grupper.

Adler och Jung betonade att motstånd hos patienten också kan betraktas som konsekvenser av terapeutens hållning. Motstånd är att betrakta som en allvarlig invändning mot det riktiga i terapeutens antaganden. De är manifestationer av patientens självständighet, egen kraft och självuppfattning. Om man gör patienten till barn, betraktar hans invändningar som barnsliga, får man också reaktioner som är att likna vid barns. Motstånd är således ur detta perspektiv användbara som korrigeringar av terapeutens antaganden eller som utgångspunkt för ett möte mellan terapeutens och patientens olika synsätt som kan leda till en syntes som för patientens utveckling framåt.

Här är vi inne på synsätt där motstånd ses som en aspekt på den terapeutiska processen mellan terapeut och klient som en viktig korrigerande yttring från patienten. Dessa tankegångar finns också hos företrädare för organisationsutveckling. Klein (1970) betonar att det är viktigt att ta vara på motståndares analys av förhållandena i sociala förändringsprocesser. De kanske är personer som inser risker för viktiga värden, som skyddar aspekter på människors förhållande som är livsviktiga. En jämförelse mellan initiativtagarnas, förändringsagenternas och motståndarnas syn på situationen ger en fullständigare bild som kanske till och med underlättar förändringens genomförande. Om förändringen klart handlar om två parter varav den ena parten skall anamma en förändring som den andra parten förespråkar, äger motståndarna en kunskap om den part som skall förändras som förändringsagenterna inte äger.

Det är naturligtvis heller inte omöjligt att en förändring är destruktiv, kan innebära berövande av människors frihet och värde och då är

ju motstånd en förhoppning. Det visar sig också genom historien att människor i vissa situationer hellre går i döden än överger värderingar och åsikter.

Det är i detta sammanhang också viktigt att påpeka att en förändring som planeras för en grupp eller organisation kommer att hamna i ett samspel med förändringar eller förändringspotentialer inom organisationen. Motstånd kan således vara yttringar för att försvara förändringsprocesser som redan pågår inom organisationen. Ett förändringsinitiativ utifrån eller uppifrån i en organisation utlöser måhända potentialer för förändringar i annan riktning. I så fall är motståndet inte enbart ett försök att bevara utan en aktiv förändrande kraft och en aktiv handling i den konflikt som uppstått.

Den existensiella-humanistiska psykologins syn på motstånd

Den existensiella och humanistiska psykologin har en något annorlunda utgångspunkt för att diskutera motstånd mot förändring än psykoanalysen. De menar att det är uppenbart att vi tvekar inför förändring, att vi ofta försöker oss på olika vägar att undvika att förändra oss och att detta motstånd är förankrat i själva vår existens. I detta synsätt ser man förändring som något vi var och en är ansvariga för, snarare än något man förmås att göra av omständigheter eller utifrån andras påverkan. Förändring konfronterar oss med friheten och våra möjligheter att utforma våra egna liv, att vi i varje situation kan välja om inte annat så i varje fall hållning till det vi erfar. Vi upplever en existentiell ångest när vi i denna konfrontation inser att vi själva bär ansvar för utformandet av våra liv. Yalom (1980) kallar detta för grundlöshetskänsla, som innebär en upplevelse av att det inte finns en på förhand given grund för vår tillvaro. Det blir också förenat med skuld då vi, i det vi inser att vi kan välja, också blir varse de val vi inte gjort och således får skuldkänslor inför att vi slösat bort vår tillvaro. Detta är utgångspunkter för existentiell psykoterapi såsom de framställs av Yalom (a.a.). Inför den existentiella ångesten eller inför ansvaret för våra liv företer vi i olika grad manövrar för att fly från ansvar, tyr oss till auktoriteter, undviker val och beslut, isolerar oss, klamrar oss fast vid regler och kvasistabila förhållande. Applicerat på utveckling av grupper och organisationer ger detta perspektiv en del intressanta slutsatser. Ett omedelbart accepterande av en nyintroducerad förändring i en organisation skulle kunna betraktas som en flykt undan

ansvar, som ett sätt att ty sig till initiativtagarna som auktoriteter. Skepsis skulle kunna ses som verkligt allvarligt övervägande av förändring som kan leda till en förändring med verklig förpliktelse att fullfölja dess innebörd. Passivitet skulle ses som ett försök att undvika att fatta beslut som ett försök att dra sig undan ansvar. Även initiativtagare och förändringsagenter är enligt detta synsätt rädda för friheten att ge sig hän i en ny hållning eller nytt arbetssätt och vi skulle kunna betrakta själva analysen av andras motstånd som ett sätt att fly undan det egna ansvaret för det egna ställningstagandet, som ett försök att lägga ansvaret hos någon annan än sig själv. Arten av förändring skulle heller inte spela särskilt stark roll eftersom själva insikten att förändring är möjlig väcker den existensiella ångesten, grundlösheten, att ingenting är helt givet, att vi själva skapar den värld vi lever i (den upplevda psykologiska världen). Den existensiella hållningen betonar att förändring inte är möjlig utan aktiva beslut och val från alla inblandade, i annat fall är det bara skenförändringar som blir till intet förpliktigande. Det går att skapa förutsättningar för förändring men inte genomföra den utan allas medverkan och medinflytande. Det är dessa värderingar som genomsyrar organisationsutvecklingsrörelsen vars centrala inriktning ju också är att skapa situationer där alla medverkar i en ömsesidig process, att starta utvecklingsprocesser där förändring kommer inifrån organisationerna snarare än trycks på dem utifrån eller ovanifrån.

Av det existensiella synsättet följer också att en individ eller grupp som har förändrats genom ett verkligt beslut också blir mycket starkt förpliktigad till beslutet. Detta innebär att förändringar som kommer inifrån en grupp eller organisation eller från en verklig folkrörelse har en annan styrka än de förändringar som planerats utifrån eller ovanifrån. Inför en sådan förändring utifrån kan man tänka sig att de beslut som människor fattat själva inom en organisation eller grupp leder till en kamp för den frihet man skapat och att detta är en typ av motstånd mot förändring som har långt större kraft än de olika påtryckningar som t ex politiskt-administrativa organ kan utöva.

Ur detta perspektiv kan vi säga att motstånd kan betraktas som något meningsfullt som ett arbete med allvarliga överväganden. Dessa krafter och strävanden kan grupper utnyttja konstruktivt om gynnsamma omständigheter skapas till inbördes diskussion och utveckling. Motståndet är ett sunt ifrågasättande eftersom varje individ bär ansvar för sitt eget engagemang

i t ex ett nytt sätt att arbeta.

I samband med föräldrautbildning som för närvarande igångsätts på bred front för nyblivna föräldrar i Sverige förs en modell fram av Wulff Feldman (1981) där han betonar att föräldrarna själva har de resurser de behöver för utveckling till ett konstruktivt föräldraskap. Det viktiga är att skapa gynnsamma situationer för utbyte av erfarenheter mellan olika föräldrar i s k föräldragrupper. Motstånd är främst misstillit till de egna resurserna vars främsta orsak är auktoritetsberoendet vilket låses fast av traditionell undervisning och expertskap. Man bevarar osjälvständigheten i sitt handlande antingen man säger ja eller nej till auktoriteten i stället för att fritt värdera expertens kunskaper. Detta kan betraktas som en tillämpning av den ansvarsmodell som framförs inom den humanistiskt-existenciella skolan inför förändring.

Yalom (1980) betonar det viktiga i att patienten mobiliserar sin vilja genom att t ex säga nej, avvisa terapeutens tolkningar. Det är början på en frigörelse av viljan som kan användas för konstruktiv utformning av det egna livet.

Socialpsykologiskt perspektiv på motstånd mot förändring

I det exempel som inledde detta avsnitt och i den föregående diskussionen framgår att det är otillräckligt att relatera motsånd till en inre psykisk process eller se det som en inbyggd mekanism i individers förändring. Motstånd kan utlösas av den upplevda risken för förändring av den eller de grupper man tillhör, t ex förändring av den egna positionen i gruppen (föreståndaren som förlorade sin avdelning) eller gruppens upplösning. Rädslan för att stötas ut ur en grupp om man ändrar attityd eller arbetsinriktning kan också utlösa motstånd. Denna form av motstånd skulle vi ur existenciell synvinkel kunna återföra till konflikten mellan tryggheten i den sociala tillhörigheten och friheten som är förknippad med att pröva något nytt. Avgörande för motståndets art är självfallet varifrån initiativet till förändring kommer. Initiativ till förändring som kommer uppifrån, från en grupp med större makt, väcker kanske ett starkt gruppmotstånd för att de som utsätts för förändring ser sin möjlighet att påverka situationen genom att hålla samman. Vi kan således se motstånd inte bara som en rädsla för frihet utan som en rädsla för att bli kontrollerad eller ytterligare kontrollerad med ytterligare inskränkt frihet. Ju mindre upplevd makt vi

anser oss ha ju mera hävdar vi våra intressen i form av protest och inte i form av förändringsförslag och konstruktiva handlingar, vilket bäddar för benämningen motstånd.

I det senare fallet är vinne på att betrakta motstånd som en handling av den ena parten i en konfliktsituation. Framför allt antar jag att konflikter som har inslag av maktskillnader får sådana inslag, där den ena parten känner maktlöshet eller begränsad makt och därför inte är beredd att omedelbart se förslag om förändring som positiva för dem själva. Förändringsagenter i form av anställda konsulter är oftast uppbackade av formell makt medan motståndarna har föga eller inget inflytande på ledningsfunktionerna. Vi skall således inte vänta oss att utbildningsinsatser eller personliga mognadsprocesser hos de som gör motstånd skall minska detta. Förändring är bara möjlig genom lösning av de reella konflikter som föreligger. Genom maktutövning och hot kan sådant motstånd till synes brytas, men innebär att konflikten kvarstår med minskad effektivitet som följd.

I ett nyligen utgivet arbete om inläring i arbetsmiljön diskuterar Moxnes (1984) olika hinder för inläring. Han refererar dessa till personliga, mellanmänskliga och organisatoriska faktorer och diskuterar bl a skillnaden mellan psykologiska avväjningsmekanismer och reellt motstånd. Med reellt motstånd menas då det som jag kallar motstånd från en part i reella konflikter. Han pekar bl a på svårigheten att avgöra vilken typ av motstånd det handlar om. Det är troligt att detta kompliceras av att benämningen varierar beroende på i vilket förhållande man står till dem som yttrar motståndet. Andra parten i konflikten är säkert benägen att kalla det motstånd, medan en utomstående beroende på synsätt och värderingar kan få varierande uppfattning. Vi kan således inte när det gäller definition av motstånd bortse från den persons position som gör analysen av situationen. Här spelar säkert också benägenheten att tillämpa en teori på sig själv och den egna gruppen och en annan på andra eller andra grupper, som jag diskuterat tidigare, (sid 22) en viss roll.

Det är uppenbart att det är viktigt att skilja mellan de olika typer av handlingar som går under benämningen motstånd. Som ovan nämnts kan även motstånd i en terapeutisk situation ha olika innebörd, antingen ett utslag av en aktiverad inre konflikt eller en konflikt med terapeuten. Det är sedan möjligt att konflikten med terapeuten utlöses av att patienten underskattar sin egen makt som en del av sin "patologi" och därför upplever sig

helt kontrollerad av psykoterapeuten eller att terapeuten verkligen försöker kontrollera och begränsa patientens frihet.

Motstånd och konflikt

Det mest fruktbara sättet att se på motstånd är att relatera det till olika typer av konflikter och därmed också till de olika former av förändringsprocesser som presenteras i inledningen av detta arbete. I detta schema är en utgångspunkt densamma som hos Moxnes (1981), när han betraktar hinder för inläring nämligen: individ, grupp och organisation. Vi kan således i första hand undersöka om det vi kallar motstånd är relaterat till individen eller till relationer med andra människor eller är en aspekt på ett förhållande mellan grupper eller ett komplext samspel inom en organisation. I det exempel som jag redovisade inledningsvis i kapitlet talar mycket för att det motstånd, som tar sig uttryck i passivitet och vägran att samverka bland personalen, är en del av ett komplext samspel inom organisationen som får olika konsekvenser för grupper och individer. Det förefaller vara relaterat till de interaktioner som förekommit mellan personalen och den administrativa ledningen på planeringsstadiet. Vi skulle här kunna tala om motstånd i en ovanifrån planerad förändring på organisationsplanet. Patienten som möter terapeuten med tystnad kan antingen ses göra motstånd mot en förändrad självbild eller vara i konflikt med terapeuten på det mellanmännsliga planet. Här är det fråga om en kvasispontant förändringsprocess. I figur 6 görs ett försök att placera in olika konflikter och därmed anledningar till motstånd i schemat för förändringsprocesser.

Exemplena i schemat är inte avsedda att utgöra en uttömmande analys utan enbart illustrera det tänkta sammanhanget mellan förändringsprocess, konflikt och motstånd. En aspekt på motstånd som kanske bör klargöras är att det ibland är fråga om en direkt konflikthandling som vägran att medverka och i annat sammanhang uttryck för undvikande av konflikten såsom klientens tystnad i terapin eller en grupp som undviker diskutera en förändring av rädsla för att gruppen skall splittras och därmed befinna sig i inre konflikt.

Figur 6.

Konflikter på olika nivåer i förändringsprocesser som kan tänkas utlösa olika former av motstånd:

Typ av förändring. Nivå	Individen	Gruppen	Organisationen. Samhället
Spontan förändring	Mognadskonflikt (t ex Oidipus- konflikten)	Mognadskon- flikt (tonåring som skall lämna familjen)	Distributiva konflikter (maktfördelning)
Planerad förändring Uppifrån/ utifrån	Upplevt hot mot frihet och själv- känsla. Makt- löshetskänsla. Internaliserad konflikt	Konflikter för och emot blir hot mot grup- pens samman- hållning	Maktkonflikt mel- lan förändrade och förändrare
Nerifrån planerad förändring	Existensiell konflikt fri- het-trygghet (t ex inför arbetsbyte)	Konkurrens om positioner. Frihet/trygghet (t ex inför en vild strejkak- tion)	Maktkonflikt. T ex motstånd hos ledningen mot krav på med- inflytande
Kvasispontan förändring	Rädsla för inre konflikt. Existensiell konflikt	Konflikt med terapeuten. Konflikt kon- formitet/öp- penhet	Maktkonflikt, t ex en gruppss protest mot en konsult för att denne upplevs lierad med ledningen

Mognadskonflikten ser jag huvudsakligen som en motsättning mellan en tidigare referensram för upplevelse av självet och omgivningen och en ny som blir följden om man integrerar nya erfarenheter av självet och omgivningen, eventuellt av en förändrad omgivning t ex nya förväntningar som möter tonåringen efter könmognaden. I en växande organisation kan man tänka sig att det blir nödvändigt att lösa fördelningsproblem och acceptera förändrade roller. Sådana processer har berörts ovan i diskussionen om livscykelteorier. Motstånd t ex hos tonåringen att acceptera sin mera ansvarsfyllda roll kan ses mera som att ge sig själv tid att mogna än som konflikthandlingar gentemot omgivningen.

Ett schema som det ovanstående skulle kunna bli en utgångspunkt för att bedöma vilka handlingar som kan vara underlättande i en förändringsprocess och vilka som kan leda till mera fastlåsta positioner och stagnation.

Kapitel 6.

ROLLER I FÖRÄNDRINGSPROCESSEN OCH INDIVIDUELLA FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Rollbegreppet och den sociala strukturen

Den sociala strukturen i en organisation tar sig bl a uttryck i en uppsättning roller. En del av dessa roller motsvarar offentliga föreskrifter om olika funktioner och förväntningar på beteendet hos de personer som har dessa funktioner. Andra roller är tagna och utgör ett mera inofficiellt system i organisationen. Rollerna är ett uttryck för den sociala strukturen och begränsar i olika utsträckning möjligheter till handlande utifrån personlig övertygelse eller på känslomässiga grunder. En extrem syn på mänskligt handlande är att det är helt och hållet socialt determinerat och således uteslutande utgörs av rollbeteende. Asplund (1980) menar att Goffman t ex försöker visa att även avvikelser från förväntat beteende är socialt determinerat. En annan extrem hållning är att de sociala rollerna är uttryck för ett förtryckande formellt system, rollbeteende upprätthålls på bekostnad av personlig övertygelse, intentionellt handlande och innebär en låsning av individens resurser och utvecklingsmöjligheter. Diskussioner i den vägen finner vi hos humanistiska och existensiella psykologer (Rogers, 1977; Gibb, 1964) som förespråkar en social organisation som bygger på öppenhet, tillit och direkt kommunikation i stället för rollföreskrifter och kontroll. Asplund (a.a.) pekar också på en annan aspekt på rollen, nämligen att denna kan utgöras av ett handlande i en viss situation (actus) och sedan permanentas till ett tillstånd (status) för den person som utför handlingen. Rollen blir således något som personen innehar även när rollhandling inte är aktuell. En anledning till att rollerna permanentas är då att de t ex är förenade med vissa privilegier. Richter (1975) framhåller att varje socialt system också skapar negativa roller (kriminella, galna etc) som genom kontrastverkan framhåller det positiva, sunda och moraliskt oförvitliga i den normales handlande

Rollsystemet och förändringssituationen

Förändring av en organisation innebär oftast att de tidigare rollerna inte längre är användbara och ersätts av nya eller att rollförväntningarna och föreskrifterna ändras mer eller mindre uttalat. Förändringar medför oftast nya funktioner i organisationen, vilket innebär tillkomsten av nya (formella) roller. Detta innebär att det i själva förändringsfasen

uppstår ett vakuum där gamla roller förväntas upphöra och nya roller ännu inte utformats. I detta vakuum kan medlemmarna i en organisation tänkas reagera på en rad olika sätt. Man kan försöka hålla fast vid sitt gamla rollmönster och försöka bevisa dess betydelse för organisationens överlevnad eller mål. En viktig faktor för bevarandet av rollsystemet skulle då kunna vara rollerna som tillstånd som ger vissa privilegier, stabilitet och trygghet. I det vakuum som uppstår finns också en unik möjlighet för individer att handla efter personlig övertygelse, experimentera mera fritt med personliga resurser och relatera till varandra på ett mera öppet och fritt sätt, eventuellt lära känna nya sidor hos varandra som kan bli en viktig bas för ett förändrat socialt system. Vakuumet skulle med andra ord kunna innebära större kreativitet för individer och grupper. Vi har en möjlighet till den sociala organisation som innebär möte människa-människa som den humanistiska psykologin, framför allt Rogers, framhåller som konstruktiv.

En tredje möjlighet är att det utvecklas ett rollsystem i förhållande till själva förändringssituationen. Vissa handlingar är nödvändiga för igångsättning av en förändring såsom planering, igångsättningsinitiativ, pionjärhandlingar som visar vägen, ledarskap etc. Det föreligger då en möjlighet att dessa handlingar blir utgångspunkt för ett permanentande av roller som eventuellt låser fast varandra i en förändringskonflikt som är relativt oberoende av förändringens innehåll.

En lista på sådana roller utifrån osystematiska iakttagelser i förändrings-skeende skulle kunna vara:

- **Planerare:** Denna roll spelar ofta en viktig roll i politisk-administrativ förändring. Den är i sig svår att permanenta eftersom planering upphör i det ögonblick ett förslag sätts i verket. Ett sätt att bevara rollen är att komma med nya planer till förändring innan man inväntat resultatet av tidigare planläggning. En kritik som ofta riktas mot planerare är att de arbetar med föga kontakt med dem som planerna gäller och att de därför blir alienerade och producerar orealistiska lösningar. Förmodligen är det lättare att bevara planerarrollen om kontakten med de man planerar åt och för är begränsad.
- **Initiativtagare:** Detta är en mera diffus roll som antingen kan vara formellt sanktionerad genom att någon tilldelats rollen att igångsätta en förändring eller en roll som någon spontant påtar sig utifrån personlig

övertygelse. Initiativtagarens öde är intressant på det sättet att det inte finns någon given position för denne när förändringen är genomförd. Om initiativtagaren tillhör organisationen och inte tillfälligt anställs för att utföra uppdraget måste han/hon förändra sin egen position i och med förändringen genomförts.

- Förändringsagent: Detta är en roll som är ägnad att stödja själva förändringsprocessen och kan vara samma som initiativtagaren men också en person som utses eller självmant påtar sig uppgiften att tillrättalägga förändringsförloppet. Förändringsagentens öde är samma som initiativtagaren. Ett permanentande av rollen kan bara ske om organisationen kvarhålls i ett förändrings skeende. Eftersom förändringsagentens roll är mycket central i förändringsprocesser ägnas ett särskilt avsnitt åt denna roll nedan.

- Motståndare, skeptiker, pådrivare, medlöpare, ideologer är exempel på positioner som organisationens medlemmar kan anta och som blir centrala i de olika konflikter som förändringsförloppet antar. De blir viktiga på olika sätt som motspelare till initiativtagare och förändringsagenter, för fördjupandet av diskussionen, för att reglera förändringens tidsförlopp. Vi kan således tänka oss att alla dessa roller tillfälligtvis är konstruktiva. Å andra sidan hjälper uppkomsten av dessa roller till att permanenta det tillfälliga rollsystem som förändringen medger. En påfallande viktig fråga är hur valet av dessa roller går till. En möjlighet är att de speglar egenskaper hos det sociala system som skall förändras, visar på maktskillnader som kanske också permanentas i detta tillfälliga rollsystem.

Latenta konflikter och rollmönster i förändringsprocessen

En teori om hur olika rollmönster uppkommer i förändringsprocessen knyter dessa mönster nära till ledaren eller förändringsagenten som då benämns centralgestalt. Denna teori har sin förankring i psykoanalytiskt tänkande och går något förenklat ut på att organisationens medlemmar identifierar sig med centralgestalten och projicerar sitt egoideal på denne och sedan spelar ut olika omedvetna psykiska konflikter i förhållande till denne. Utifrån denna teori (Bion, 1974; Gibbarb, 1974; Jaques, 1974) antas att förändringsprocessen pågår på två plan, ett manifest plan och ett omedvetet fantasiplan. Den latenta processen antas bestämma uppkomsten av speciella roller i förändringsprocessen såsom medberoende, motberoende, syndabockar, hjältar etc. En analys av dessa blir en möjlig väg att förstå

den latent processen. De roller som uppstår anses då vara utslag av den för tillfället centrala konflikten i organisationen på det latent planet. De olika rollgestalterna är viktiga symboler i bearbetningen av de latent konflikterna och utan en bearbetning av dessa latent konflikter blir det ingen reell förändring. Rollgestalterna är "important reference points for members as they work out the developing direction of the group culture" (Dunphy 1974, sid 311). Dessa teorier har sitt ursprung i arbetet med terapigrupper eller självanalyserande grupper som syftar till ökad självkänedom för deltagarna och har sedan överförts på naturliga organisationer och grupper.

I sin studie av förändringsprocessen i ett privat företag har P O Berg (1979) anknutit till dessa teorier och menar att en stark styrfaktor i företagets förändringsprocess är de emotionella strukturer som uppstod i förhållande till centralgestalten (företagets ägare och chef): "each step was intimately linked to a specific emotional state, a sort of collective structure, underlying the development of the social organism" (sid 255). Berg menar också att dessa emotionella strukturer baserar sig på omedvetna kollektiva antaganden om den sociala organismens, dvs organisationens, karaktär. "For example, in the dependency structure it is assumed by the members that the (social) organism is incapable to take care of itself, unless supported or managed by the central person", (sid 257).

Även om det finns omfattande forskning som stöder antagandet om latent processer och kollektiva omedvetna antaganden finns det anledning att diskutera dessa processers ursprung och betydelse. P O Bergs studie baserar sig huvudsakligen på intervjuer med nyckelpersoner i företagets ledning, således personerna runt ägaren. Stora grupper av de anställda berörs inte, varför det är svårt att avgöra deras koppling till centralgestalten. Således är eventuella konflikter mellan olika grupper av anställda förhållandevis litet berörda. Det finns också anledning att påpeka att det fanns ett direkt ekonomiskt beroende mellan företagets chef och de olika personerna i företagets ledning. Man får således inte när man talar om emotionellt beroende bortse från att det samtidigt kan finnas också andra faktiska betingelser som förklarar beroendesituationen.

Det förefaller mig alltför ensidigt att enbart relatera det emotionella klimatet och de uppkommande rollerna i förändringsprocessen till individuell psykisk dynamik. Förändringens art, förändringsagentens attityd,

huruvida intitiativet kommer uppifrån eller nerifrån är sannolikt också betydelsefulla faktorer i förändringsprocessen. Å andra sidan pekar de psykoanalytiska teorierna på skeenden som lätt förbises eller enbart karaktäriseras som individuella problem, t ex syndabocksmekanismen. Denna teori öppnar för att se syndabockarna i ett emotionellt sammanhang, som delvis skapade av det emotionella klimatet i organisationen. Enligt Richter (a.a.) behövs avvikarna som kontraster för att stärka andras upplevelser av renhet, styrka, otadlighet, säkerhet etc. I en förändringssituation kan upplevelse av osäkerhet, otrygghet, oförmåga bli utgångspunkt för behov av kontrastfigurer som exponerar dessa känslor eller dess motsats öppet.

Personlighet och rolltagande i en förändringssituation

Personliga förhållningssätt och rolltagande i förändringssituationen diskuteras ibland i termer av personlig benägenhet för förändring, som individuella egenskaper. Lennéer-Axelsson och Thylefors (1979) återger en del forskning med denna inriktning. Det har lett till ett brett spektrum av mer eller mindre välgrundade slutsatser t ex att äldre personer, liksom personer från lägre socialgrupp eller med pessimistisk läggning eller rigid personlighetsstruktur är mindre benägna att acceptera förändring. Vid närmare analys kan en del av dessa slutsatser återföras på andra förhållande såsom social position, roll i samhället och socioekonomiska förhållande, andra bygger på mycket diffusa personlighetsegenskaper typ pessimistisk personlighet. Forskningen förefaller dessutom enbart vara inriktad på att förklara ovilja eller oförmåga att förändras eller acceptera förändringar. I sammanhanget berörs sällan eventuellt andra hållningar till förändring och dess anknytning till egenskaper. Vad är t ex skälet till att några okritiskt snabbt blir medlöpare i förändringskeende, eller åter andra engagerar sig som förespråkare och pådrivare. Det är förmodligen en föga fruktbar hållning till förändringsprocessen att enbart och taget ur sitt sammanhang studera personliga egenskaper och dess betydelse. Inte desto mindre används sådana antaganden ofta i de vardagliga diskussionerna om hur olika människor förhåller sig till förändring: "det går inte att lära gamla hundar att sitta ...", "den och den skall alltid sätta sig på tvären ...".

Moxnes (1981) gör ett mera stringent försök att återföra hållning i en förändringssituation till personlig dynamik och då främst benägenheten att reagera med ångest på olika situationer. Han menar att det förekommer två typer av ångest inom en organisation, driftångest som tar sig

uttryck i behov av struktur och klara föreskrifter och systemångest å andra sidan som tar sig uttryck i behov av personligt utrymme och personliga relationer i organisationen. Personer som har benägenhet för olika typer av ångest kommer i konflikt med varandra så att organisationen kommer att bölja fram och tillbaka mellan en mycket låst oföränderlig struktur och en mera öppen personligt präglad struktur med utrymme för personliga initiativ och växt. Detta handlar dock mera om två olika sätt att förhålla sig till organisationer snarare än sätt att förhålla sig till förändring även om man kan tänka sig att den "personliga" organisationen bäddar för mera möjligheter till förändringsinitiativ inifrån organisationen, medan den välstrukturerade organisationen blir lättare att kontrollera ovanifrån. Detta leder också in på möjligheten att maktproblematik spelar en stor roll i det sammanhang som Moxnes studerat. Det kan tänkas vara en fråga om vem som skall ha kontroll över organisationen.

Förhållandet mellan förändrare och de som skall förändras

Det finns en tendens till att applicera ovanstående teorier enbart på de som är utsatta för förändringen, de som skall förändras och att skeendet hos dessa analyseras i termer av omedvetna processer. Det blir därmed ett slags experternas analys av förändrings skeendet. Teorierna borde självfallet tillämpas mera generellt och gälla även förhållandet mellan förändringsagenter och de som skall förändras å ena sidan och initiativtagarna på det administrativt-politiska planet å andra sidan. Jag har tidigare varit inne på att förändringsinitiativtagare har en tendens att se hinder för förändring som motstånd och att de snabbt delar in organisationens medlemmar i de som vill och de som inte vill. Rädsla finns rimligen hos alla medlemmar, även hos förändringsagenterna. Det kan därför vara anledning att spekulera i om inte iklädandet av rollen som pådrivare eller förändringsagent kan vara ett uttryck för rädsla och osäkerhet. Man ställer sig snabbt på rätt sida om skranket och är inte längre den som skall förändras utan det är de andra som skall förändras. Johnstad (1979) menar att förändring och förändringsönskningar är en del av allas tillvaro och att det således inte går att dela in en organisations medlemmar i de som vill förändring och de som inte vill: "med förändring som en existensiell förutsättning står vi överför den uppgave att förstå varandras förändringsönsker" (sid 88). Sett ur detta perspektiv skulle just de som mest ivrar för en förändring kunna vara ett hinder i utvecklingen genom fasthållande vid denna roll och genom att de bidrar till

att definiera de som skall förändras och särskilt de som inte vill. Vi får en polarisering som låser fast förhållandena och minskar möjligheten till kommunikation, genom vilken olika medlemmar kan förstå varandras förändringsönsknningar och skäl till att vara skeptiska inför nya förhållande. Johnstad tar som exempel att den som ställer sig tvivlande och kritisk kan tänkas göra detta därför att hon/han i grunden känner sig förpliktigad att genomföra förändringen och därför vill vara säker på vad den innebär. Även om en person som är förändringspådrivande har genomgått en personlig utveckling inför det nya så återstår kanske en förändring av position och relationer till andra i organisationen om förändringen skall bli ett generellt faktum. Då kan en hänvisning till motstånd från andra vara en tillflyktsort inför steget in i organisationens förändring.

I det exempel som inledde kapitlet om motstånd visar enligt min bedömning planerare och beslutsfattare en rädsla för att öppet möta de som genomgått ett förändrings skeende i öppen diskussion. Detta kan handla om en rädsla för att konfronteras med de reella konsekvenserna av de egna handlingarna (rädsla för misslyckande) men också en rädsla för vilka förändringar för egen del ett sådant möte skulle kunna innebära. Planerare och beslutsfattare skulle på ett annat sätt bli delaktiga i förändringsprocessen i ett sådant möte som går utanför de formellt reglerade kommunikationsvägarna, som bl a tjänar upprätthållandet av rollstrukturen (roller som status).

Det är heller inte nödvändigt att de olika hållningarna i förändringsprocessen har direkt med förändringen att göra, de kan vara svar på andra omständigheter i situationen. Är olika roller i förhållande till förändringen reaktioner på förändrade arbetsformer, krav på att ge sig in i nya situationer eller att en trygg invand roll som man iklätt sig inte längre är brukbar eller är förhållningssättet en reaktion på upplevelse av tvång och förtryck, brist på möjligheter till medinflytande. En inskränkt valfrihet bemöter vi på något sätt. Det är en sak att överväga ett nytt arbetssätt, en annan sak att utan övervägande tvingas ikläda sig en ny hållning eller en ny arbetsroll. Det är stor skillnad på följande tre budskap:

- 1) ... i morgon skall vi börja arbeta med miljöterapi ...
- 2) ... i morgon skall vi ha ett möte och börja diskutera förutsättningar för nya vårdformer ...

3) ... i morgon skall vi starta miljöterapi. Du får välja om Du vill vara med eller flyttas till annan arbetsuppgift ...

Detta visar att det är meningslöst att diskutera personliga reaktioner på förändringar oberoende av sammanhanget (jmf Laing 1970).

Förändringsagentrollen

Förändringsagent är den som försöker påverka förändringsprocessen så att förändringen kan genomföras. Vi kan här tala dels om personer inom en organisation som mer eller mindre självpåtaget spelar denna roll, dels om professionella förändringsagenter som låter sig anställas för att vara till hjälp i förändringsarbetet. Den första typen är ofta förenad med rollen som ledare i någon bemärkelse, vi kan t ex se religiösa och revolutionära ledare som en form av förändringsagenter. De har en dubbel roll då de dels är missionärer för förändringen och dels föreskriver handlingar för att nå målet. De professionella förändringsagenterna är inte direkta förespråkare för målet för förändringen även om de måste se detta som positivt. På sätt och vis kan man säga att även de professionella förändringsagenterna blir missionärer och då för förhållningssätt till förändring, mänskliga relationer och konflikter. Det som kallas för kvasisponsant förändring innebär ju också ett synsätt och värderingar kring vad som är gynnsamma förändringar för människor.

Planerad förändring behöver i sig inte innebära förekomsten av förändringsagenter, t ex när en helt ny organisation föreskrivs för en grupp människor utan att någon diskussion eller utvecklingsprocess förväntas annat än att människorna skall börja agera enligt de nya rollföreskrifterna. Ett sådant förfarande är vanligt i förändringar av offentliga förvaltningar.

Teorier om organisationsutveckling, psykoterapi och liknande innehåller en rad föreskrifter för hur förändringsagenter skall agera för att nå resultat. Det finns en rad mer eller mindre överensstämmande olika uppfattningar om hur förändringsagenten skall operera. Tichy och Hornstein (1976) talar om fyra typiska handlingsmönster:

1. "The outside pressure type" som arbetar för att förändra det sociala systemet genom att organisera press på makthavare av typ massdemonstrationer, civil olydnad, våld etc

2. "The analysis for top type" som arbetar huvudsakligen med ledningen och ger expertråd till denna för att förbättra beslutsfattande
3. "The organization development type" som är inriktad på att förbättra organisationens problemlösningsförmåga
4. "The people change technology type" som är inriktad på att förbättra individernas sätt att fungera inom en organisation med olika metoder såsom beteendemodifikation, sensitivitetsträning, urval etc.

Författaren påpekar att några renodlade typer inte finns och att man använder delvis samma metoder för sina olika mål. Däremot fann de i en undersökning att det fanns avsevärda skillnader i politisk inställning, utbildningsbakgrund och målsättning med förändringen mellan personer som representerade dessa fyra typer.

I ett annat sammanhang har Hornstein (1975) diskuterat relationen mellan förändringsagenten-klienten. Han talar om tre olika förhållningssätt: expertskap, samarbete och advokatroll

Expertskapet betonar förändringsagentens unika erfarenheter och kunskap som legitimerar att denne väljer lösningar på de problem som föreligger. Hornstein framhåller att denna hållning stöter på speciella motstånd som har mindre med innehållet i arbetat och mera med den maktskillnad som föreligger mellan förändringsagent och klient att göra. Han menar att expertskapet ofta leder till att klienten på olika sätt försöker markera sin självständighet.

Samarbetsrelationen syftar på förändringsmetoder som arbetar i Kurt Lewins fotspår och använder metoder som aktionsforskning och organisationsutveckling. Hornstein menar att det alltid finns en risk att samarbetet skapar uppbindningar som leder till bristande analys och "halvdåliga" lösningar.

Advokatrelationen innebär att förändringsagenten tar ställning för en grupp eller ett intresse och på olika sätt försöker gynna denna grupps utveckling. Det innebär också att dessa förändringsagenter mera agerar utifrån en egen övertygelse. Valet av hållningssätt blir då uttryck för en grundläggande syn på människor, social förändring och samhälle.

Hornstein antyder i denna beskrivning att det sätt på vilka förändringsagenten utformar sin roll har stor inverkan på hur förändringsprocessen förlöper, på hur människor reagerar på förändringsinitiativen och vilka

lösningar på konflikter som uppnås. Man kan bland annat fråga sig om varje hållning är möjlig i varje situation, dvs vilken roll "klienten" och sammanhanget i övrigt spelar i utformningen av förändringsagentens handlande. Advokatrelationen är förmodligen mera trolig när förändringsinitiativet kommer "nerifrån", från en utsatt grupp i samhället som kämpar för sina rättigheter, medan förändringsinitiativ uppifrån är mera förenliga med förändringsagenter som intar en expertroll. Ytterligare andra förhållande spelar in när det gäller förändringsagentens situation. Det finns troligen en benägenhet att generellt uppfatta förändringsagenter som kommer utifrån som experter även om dessa försöker upprätta en samarbets- eller advokatrelation.

Om förändringsagenten kommer inifrån den grupp eller organisation som genomgår förändring (intern förändringsagent) har han/hon även en annan roll i organisationen till vilken förväntningar är knutna. I denna situation finns det därför stor risk att förändringsagenten inte blir bemött som sådan, utan bemöts utifrån övriga förväntningar på rollen i organisationen. En vanlig sådan dubbelroll är chef och förändringsagent eftersom chefer och ledare ofta är de som tar initiativ till förändring eller från överordnade organ föreläggs genomdriva förändringar. Ett vanligt sätt att försöka få förändring till stånd är att byta ut chefen mot en ny noga utvald person. Ett sådant förfarande stärker troligen sådana tendenser som beskrivits ovan med beroende till en centralgestalt och att en eventuell förändrings stabilitet blir knutet till ledaren som person.

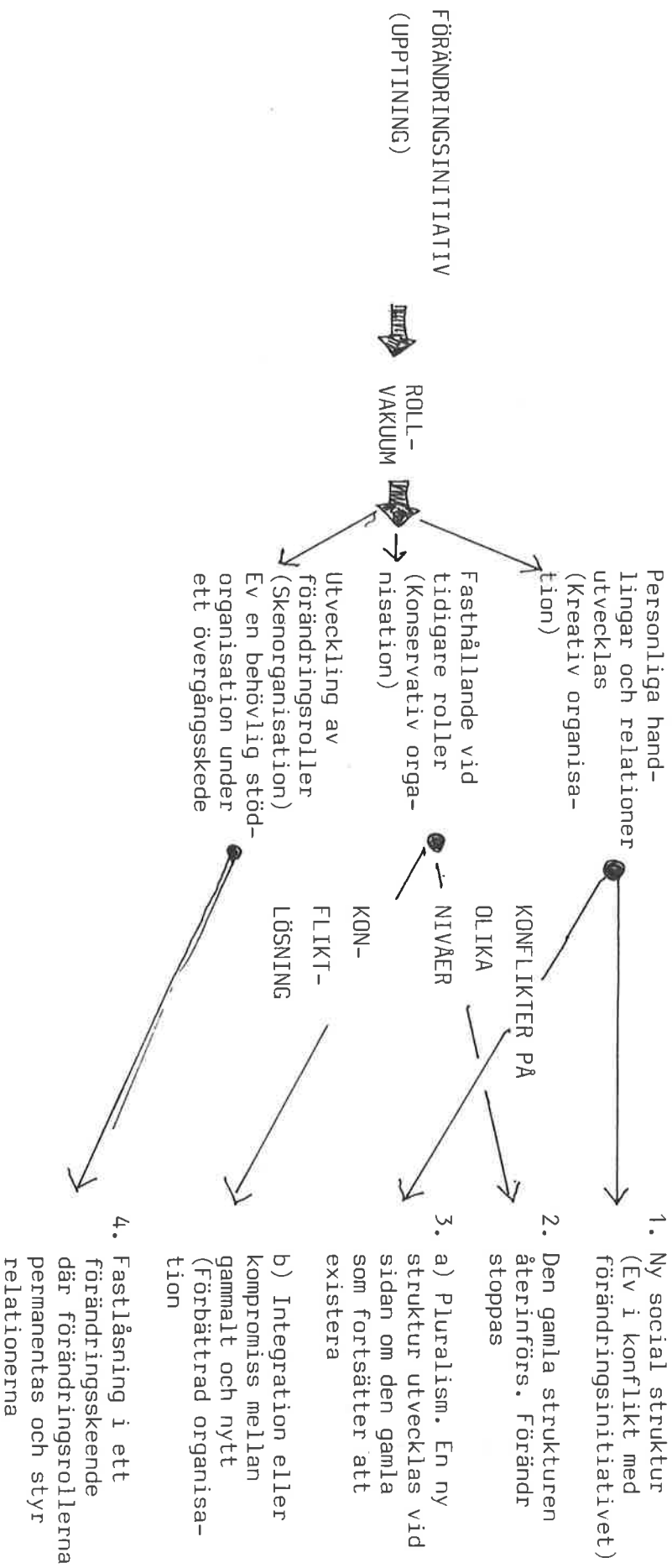
Ett dilemma i förändringsagentrollen för den utifrånkommande personen är att å ena sidan utveckla en förtroendefull relation till klienten och å andra sidan arbeta för att klienten skall kunna handla oberoende och självständigt och så småningom avveckla relationen. Det är förmodligen troligt att förändringsagenter också hamnar i att permanenta sina roller i systemet och t ex införlivas med organisationens administration.

En anledning till växande byråkrati och överdimensionerad administration som bl a anses förekomma inom samhällets olika serviceorganisationer skulle kunna förklaras med att roller, som varit nödvändiga i ett utvecklingskede av dessa organisationer, permanentas och kvarstår även när de inte längre är nödvändiga.

En sammanfattande modell för rollutveckling i förändringsprocesser

I figur 7 sammanfattas en del av resonemangen i detta kapitel som också anknyter till olika möjliga resultat av förändringsprocesser. Ett exempel på pluralistisk lösning är att förändringen genomförs som försöksverksamhet för en mindre del av organisationen och att denna försöksverksamhet sedan successivt stryps eller bringas att misslyckas. Detta skulle kanske beskrivas som ytterligare ett alternativ och benämnas inkapsling. På samma sätt kan naturligtvis ett gammalt system tillåtas existera parallellt med ett nytt och på samma sätt kapslas in och så småningom upphöra. Vi känner här igen lösningar som föreslås av olika synsätt på konfliktlösning där kritisk social teori förordar en förändring av systemet och socialpsykologin integrativa lösningar. En modell som ofta förespråkas av företrädare för humanistiskt-existenciella teorier är att organisationen fortsätter att bygga på personliga handlingar och öppna relationer, att roller inte permanentas utan att organisationen behåller en flexibilitet. En sådan organisation anses å ena sidan vara den mest gynnsamma och utvecklande för individens hälsa och effektivitet, och å andra sidan innebära att organisationen lätt kan möta förändrade yttre villkor.

Figur 7. EN MODELL FÖR ALTERNATIVA UTVECKLINGAR I ETT FÖRÄNDRINGSSKEENDE MED UTGÅNGSPUNKT FRÅN ROLLSTRUKTUREN



AVSLUTANDE KOMMENTARER

Forskningsstrategiska aspekter

I detta arbete har jag försökt sammanföra erfarenheter och teorier från olika forskningsområden för att belysa förändringsproblematik i samband med planerad förändring och klargöra referensramen för forskning på detta område. Områdets komplexitet framstår tydligt och det uppstår svårigheter att jämföra olika teoretiska ansatser med varandra av främst två skäl.

För det första kan man hämta material från grovt sett två områden, dels från traditionell psykologisk, socialpsykologisk och sociologisk forskning och dels från det tillämpade arbetet med förändring på olika nivåer. Eftersom dessa olika områden har olika omedelbara mål finns en klar klyfta mellan erfarenheterna. På det tillämpade området finns en strävan att hitta medel och strategier för att åstadkomma förändringar eller underlätta förändring. Detta material måste granskas i ljuset av de förändringsmål som arbetena är knutna till. Således kan det finnas en ensidighet i belysningen av problemen. Å andra sidan är inte detta arbete bundet till en speciell forskningstradition inom ett specifikt ämne vilket innebär att mera komplexa förhållande belyses med ansatser till en helhetssyn på förändringsproblematik och anknytning till verkliga skeenden i dess vardagssammanhang. Exempel på denna typ av erfarenhet har vi inom det arbete som utförts i Kurt Lewins fotspår och som kallas för organisationsutvecklings-traditionen i detta arbete. Den traditionella akademiska forskningen har som mål att skapa större förståelse för de involverade processerna men är bunden till systematiskt kunskapssökande under vetenskaplig kontroll och förlitar sig ofta till modellstudier och arbete med delaspekter. Det finns i princip inget forskningsområde som sysslar med hela komplexet social förändring utan jag har tvingats välja ut sådana områden som jag ansett kunna vara relevanta, som t ex laboratoriestudier av konflikter. Det finns få bryggor mellan dessa olika områden och en tendens till ömsesidigt ifrågasättande av respektive områdes forskning och teorier.

En möjlig brygga mellan dessa typer av forskning finns i det arbete som utförts med grupper i tidsbegränsade laboratoriesituationer, t ex sensitivitetsträning. Dessa grupper har både ett syfte att leda till förändring för de involverade individerna och att fördjupa kunskapen om individers och grupper utvecklings- och förändringsmöjligheter. Mycket av den ökade kunskapen om grupper och teorier om grupper utvecklingsstadier från 50-talet och framåt härstammar från denna verksamhet. Tyvärr är dokumentatio-

nen från detta arbete ganska begränsad i förhållande till traditionell socialpsykologisk smågruppsforskning. Förändringsmålet har tagit överhanden över kunskapsmålet.

För det andra involverar social förändring inom organisationer åtminstone tre möjliga analysnivåer: individen, gruppen eller organisationen som helhet. Dessa olika nivåer studeras traditionellt av två olika ämnen: psykologi och sociologi och bryggorna mellan dessa teorinivåer är ofta svaga eller anses en nivå vara centralare än andra. I vissa fall görs försök att överföra en teori som skapats på en nivå direkt till en annan nivå som om det förelåg fullständig analogi. Ett exempel på detta är när livcykelbegrepp tillämpas på organisationsnivå. Det ligger här en fara för förenkling och försök att passa in verkligheten i begreppsramen snarare än att skapa ett sammanhang mellan de olika nivåerna. Närmaste försöket att skapa en generell teori för alla nivåerna är förmodligen Kurt Lewins fältteori medan psykoanalytisk teori mera har tillämpats efter analogimodellen. Kvar står att ett och samma förändrings skeende kan betraktas från olika analysnivåer och att de olika nivåerna gör sig påminta i reella förändrings skeende.

Det blir således ofrånkomligt i studier av social förändring att betrakta skeendet på de tre nivåerna: individ, grupp och organisation (samhälle). Ytterligare föresvävar det mig att förståelsen för det komplexa skeendet bara kan nås genom studiet av reella förändrings skeende där det blir viktigt att behålla en kunskapssökande strategi trots en nära involvering och utsatthet för de krafter som verkar i skeendet. Ett studium inifrån de som är involverade i skeendet måste kombineras med ett studium utifrån. En typ av forskning som härrör från Kurt Lewin kan troligen utvecklas i denna riktning nämligen aktionsforskning. Denna måste dock bli något mera än som den ofta innebär: ett instrument för förändringsagenten där aktionsforskningen blir beroende av att vara i samklang med vissa förändringsmål. För att kunna omfatta det komplexa skeendet blir det nödvändigt att noggrant penetrera enskilda fall av förändring med de inskränkningar i generaliserbarhet som fallstudier anses innebära. Men om det är så att varje enskilt fall är för unikt att studera så kan man fråga sig vad vi då har för nytta av att jämföra ett stort antal unika fall, som då kanske också måste betraktas på ett ytligare sätt.

Centrala problemställningar

Sociala förändringar sker i ett livssammanhang; det handlar inte om en förvandling från ett statiskt tillstånd till ett annat utan om en inverkan på en process av förändringar som livet i sig själv utgör. Således kan inte en planerad förändring studeras oberoende av andra förändringar utan det blir en fråga om studium av samverkan mellan olika förlopp. I detta arbete har jag gjort en kategorisering av förändringsförlopp som på ett sätt har samma utgångspunkt som Rollo May (1981) när han talar om människans förhållande till frihet och öde. Jag föreställer mig att vissa typer av förändringar är oundvikliga, spontana och att andra är utslag av människors medvetna val. En väsentlig följd av denna situation är dels att spontana och valda förändringar kan samverka eller kollidera och ytterligare kan olika personer inom en grupp eller organisation vilja använda friheten (i existensiell mening) på olika sätt. Förändring kan vara ett val av en grupp människor för denna grupp eller för andra människor, den kan således komma inifrån-nerifrån eller utifrån-uppifrån. Det är rimligt att dessa olika förändringsprocesser har olika karaktär. Speciellt problematiskt blir det förhållande som innebär att förändring planeras av andra än dem det berör och som samtidigt har ett allmängiltigt humanitärt mål som t ex förändring av vård och behandling i samhället. I den mån det är nödvändigt att bygga förändring på enskilda människors personliga val och medverkan i processen har vi här en komplicerad motsättning. Hur kan politiskt-administrativt planerade reformer som genomförs med inslag av tvångsstrategier leda till frigörelse av nya resurser hos individer och nya mönster av samverkan i grupper om strategierna i sig kanske snarare hämmar än frigör? Detta blir i varje fall en central fråga i studiet av planerad förändring.

En annan central frågeställning är själva definitionen av förändring. Jag tycker mig ha skäl att anta att det som kallas förändring ibland snarare är en variation på samma tema, en fluktuation än en förvandling av grunderna för beteende, samverkan och upplevande. I framställningen har jag också tyckt mig kunna tala om att människor och grupper snarare än att företa förändring tillfälligt anpassar beteendet till nya förutsättningar utan att en verklig förändring skett. Detta senare förhållande antar jag som en hypotes är vanligt för politiskt-administrativa reformer. Sett utifrån en sådan uppdelning av ytlig fluktuation och grundläggande kvalitativ förändring skulle t ex Adizes livscykelteorier för orga-

nisationer komma i ett annat ljus. Det Adizes beskriver som en cykel av kvalitativa förändringar kan ses som en konsekvens av den rådande strukturen inom organisationen och om en kvalitativ förändring av t ex ägandestrukturen sker blir inte livscykelteorin längre giltig. Många s k förändringar inom offentlig verksamhet sker utan att den hierarkiska beslutsstrukturen förändras i grunden. Är då sådana förändringar att hänföra till verkliga förändringar eller till fluktuationer av beteende inom samma grundmönster av relationer? De slutsatser jag kan dra av den analys jag gjort av dessa problem i föreliggande arbete är att en kvalitativ grundläggande förändring kräver andra förutsättningar än fluktuationer i beteendet. En grundläggande förändring av beteendemönster och relationsmönster kräver en aktiv medverkan och ett fritt val för individer och grupper medan fluktuationer kan åstadkommas genom social påverkan och tvångsstrategier på relativt passiva individer.

En av huvudfrågeställningarna i sociala förändringsprocesser är således de berörda människornas medverkan och inflytande på den process som leder till förändring. I studiet av planerade förändringar skulle detta bli en visa sig i skillnader mellan förändringar inifrån-nerifrån och förändringar utifrån-uppifrån. De senare brottas med hur man kan skapa en medverkan och ett inflytande från de berörda, och vad som händer om detta blir möjligt först på ett sent stadium i en planering, vilket ofta är fallet i politiskt-administrativ förändring. Själva förändringsstrategin kan således bli det största hindret för en förändring som med andra förutsättningar kunnat adopteras och integreras av de berörda på ett positivt sätt. Dessa problem hör samman med frågan om motstånd mot förändring som jag i föreliggande arbete försökt ställa i relation inte enbart till individens förändring utan till förhållandet mellan olika parter i skeendet.

I betraktandet av själva förändringsprocessen framstår konflikten och konfliktlösning som centrala aspekter. Konflikter som förs upp till medvetande eller till kommunikationsnivå i en organisation blir startpunkter för förändrings-skeende. Å andra sidan skapar förändringsprocessen konfliktsituationer på de olika nivåerna. Förloppet och resultatet i en förändring blir således beroende på hur konflikterna hanteras. Konflikterna kommer också tydligt att visa på vad en förändring kräver på personligt plan i relationerna mellan individer och grupper och för organisationens struktur. Detta innebär att studiet av konflikter i förändrings-skeende blir en central fråga. De olika teser som utvecklats inom social-

psykologi och sociologi angående konfliktbearbetning förtjänar också en närmare granskning.

Två aspekter på konflikter blir således viktiga i studiet av förändring. Dels är det viktigt att undersöka konfliktdynamiken i förändringsförloppet, dels hur konflikter kan påverkas för underlättandet av en för parterna gynnsam utveckling, t ex genom en tredje part. Frågan om en tredje part berör också frågan om värdet av forskning och därmed utifrån kommande forskare i samband med planerad förändring i samhället.

En vägledande princip för forskningsarbete på detta område måste vara att fördjupad kunskap bara kan uppnås genom aktiv medverkan från människor som själva är direkt involverade i skeenden som syftar till omskapande av relationer, attityder och handlingar i vår kollektiva tillvaro. Forskningsarbetet i sig blir då en förändringsprocess för forskaren. Detta innebär att forskningsprocessen på något sätt kommer att ha likheter med krockspelet i Alice i Underlandet där kloten är igelkottar som plötsligt kan promenera iväg och klubborna levande flamingos som mitt i slaget plötsligt vänder sig om och tittar Alice i ansiktet med ett förvånat uttryck (Carroll, 1966).

LITTERATURFÖRTECKNING

- Adizes, I., Organizational Passages - Diagnosing and treating lifecycle problems of organizations. Organizational Dynamics, 1979
- Aronson, E., Festinger, L (ed), Retrospections on social psychology. Oxford university press, 1980
- Asplund, J., Socialpsykologiska studier. Almqvist & Wiksell, Sthlm 1980
- Bach, G R., Constructive aggression in growth groups. In Jacobs & Spradling (eds). The group as agent of change. Behavioral Publications, N Y 1974
- Babad, E Y - Birnbaum, M - Benne K D., The social self. Sage library of social research 144, London 1983
- Baldwin, A L., Theories of Child development. John Wiley & sons, N Y 1967
- Bandura, A - Walters, R H., Social learning and personality development. Holt, Rinehart and Winston, N Y 1963
- Benne - Gibb, L P - Bradford K D, Lippit, R O., The laboratory method of changing and learning theory and application. Science and Behavior Books, Inc, California 1975
- Bennis, W G., Patterns and vicissitudes in T-group development. In Bradford, L P, Gibb, J R, Benne, K D (eds). T-group theory and Laboratory method. John Wiley & sons, N Y 1964
- Bennis, W G - Benne, K D - Chin, R., The planning of change. Holt Reinhart Winston, London 1970
- Berg, P-O., Emotional structures in Organizations. Studentlitteratur, Lund 1979
- Blake, R R - Mouton, J S., Intergroup problem solving in organizations: from theory to practice. In The social psychology of intergroup relations. Austin, W G, Worchel, S (eds). Brooks/Cole, California 1979.
- Billig, M., Social psychology and intergroup relations. European Monographs in social psychology. Academic press, London 1976
- Bion, W R., Gruppterapi - teorier och erfarenheter. Prisma, Vänersborg 1974
- Bradford, L P., Group development. University Associates Publishers and Consultants, La Jolla 1978
- Brunson, N., Mot bättre tider och sämre kontroll i Erikslund. En social återvändsgränd i en politisk organisation - ideologier, roller och konflikter. FE rapport, Göteborgs Universitet 1979
- Burton, J W., Conflict & Communication. The use of controlled communication in international relations. Mc Millan, N Y 1969
- Carroll, L., Alice i underlandet, Bonniers, Sthlm 1966

- Coch, L - French, J R P., Overcoming resistance to change. Hum. Relat., 1948, . . .
- Coser, L., The functions of social conflict. The free press, N Y 1956
- Deutsch, M., The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven and London: Yale University press, 1973
- Dunphy, D C., Phases, Roles, and Myths in Self-Analytic Groups. In Analysis of groups
- Erikson, E H., Barnet och samhället. N & K, Borås 1977
- Feldman, W., Föräldrautbildning i samtalsgrupper. AWE Gebers, Sthlm 1981
- Fastinger, L., Conflict, Decision, and dissonance. Stanford University press, California 1964
- Flavell, J H., The developmental psychology of Jean Piaget. D. van Nostrand, N Y 1963
- Freud, S., Lille Hans. Analys av fobi hos en femårig pojke. Aldus/Bonniers, Sthlm 1970
- French, W L - Bell, C H., Organization development. Prentice-Hall, Washington 1973
- From, E., Den destruktiva människan. Natur & Kultur, Sthlm 1976
- Gibb, J R., Climate for trust formation. In T-group theory and laboratory method. Bradford, Leland, Gibb, Nenne (ed). Joh Wiley & sons, N Y 1964
- Gibbard, G S., Individuation, fusion and role specialization in analysis of groups. Gibbard, G S, Hartman, J, Mann, J, Richard, D (ed). Jossey-Bass Publishers. San Francisco 1974
- Golembiewski, R R - Blumberg, A., Sensitivity training and the laboratory approach. F E Peacock publishers, Illinois 1970
- Hornstein, H A., Socialpsychology as social intervention. In Applying social psychology. Deutsch, M, Hornstein, H (ed). J Wiley & sons, N Y 1975
- Jacobs, A - Spradlin, W (ed)., The group as agent of change. Behavioral Publications, N Y 1974
- Jaques, E., Social system as a Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety. In Analysis of groups (Gibbard, Hartman, Mann), 1974
- Johnstad, T., Det sociale samspillet. Trekk fra nyere europeisk gruppdynamikk, Universitetsforlaget, Oslo 1979
- Kelley, H H - Thibault, J W., Experimental studies of group problem in problem solving and process. Lindzey (ed), Handbook of social psychology vol II. Addisnon-Wesley, Cambridge 1954
- Kelman, H G - Warwick, D P., Bridging micro and macro approaches to social change a social-psychological perspective. Zaltman 1973

- Kirkegaard, S., Skrifter i urval. W & W, Sthlm 1977
- Klein, D., Some notes on the dynamics of resistance to change. The defender role. In Bennis, W, Benne, K, Chin, R (ed)., The Planning of change. Holt Rinehart & Winston, London 1970
- Laing, R D., Själv och andra. Aldus, Sthlm 1970
- Lennéer-Axelsson, B - Thylefors, I., Arbetsgruppens psykologi. Natur och Kultur, Lund 1979
- Lewin, K., Field theory in social sciences (selected theoretical papers). Tavistock London 1952
- Lindgren, C - Olsson, E., Psykologin i socialt arbete: en pedagogisk diskussion. Meddelande från socialhögskolan 1981:3. Lunds universitet, Lund 1981
- Lourenco, S V., Conflict and failure in planned change. Human relations, Vol. 29, 1976
- Lundgren, D C., Development trends in the emergence of interpersonal issues in T groups. Small group behavior, 1977
- Lundgren, D C - Knight, D., Sequential stages of development in sensitivity training groups. Journal of applied Behavioral Science, 14, 1978
- Mahrer, A R., Experiencing: A humanistic theory of psychology and psychiatry. Brunner/Mazel, N Y 1978
- Maslow, A H., A theory of human motivation. Psychol. rev., 50, 1943
- May, R., Friheten och ödet. Bonnier fakta, Sthlm 1983
- Mc Gregor, D., The Human side of enterprise. Mc Graw Hill, NY 1960
- Moxnes, P., Ängest och arbetsmiljö. Natur och Kultur, Sthlm 1981
- Moxnes, P., Att lära och Utvecklas i arbetsmiljön. Natur och Kultur, Borås 1984
- Ng, S H., The social psychology of power. Academic Press, London 1980
- Nilstun, T - Gunnarsson, L - Hermeren, G - Edlund, O., Metoder för utvärdering av reformer i arbetslivet 3. Studentlitteratur, 1982
- Richter, H-E., Gruppen, nya möjligheter att befria sig själv och andra. Pan/Nordstedts, Sthlm 1973
- Richter, H-E., Solidaritet, ett alternativ till prestation - konkurrens - utslagning. P A Nordstedt, Sthlm 1975
- Rogers, C., Client-centered therapy. Houghton Mifflin, Boston 1951
- Rogers, C., Människor i grupp (On encounter groups). W & W, Sthlm 1975
- Rogers, C., Carl Rogers on personal power. Delacorte press, N Y 1977

- Rogers, C - Gendlin, E T - Kiesler, D - Truax, C., The therapeutic relationship and its impact: a study of psychotherapy with schizophrenics. Greenwood press, Westport 1967
- Rogers, C., A way of being. Houghton Mifflin company, N Y 1980
- Rychlak, J F., The psychology of rigorous humanism. Wiley & sons, N Y 1977
- Schein, E H., Career dynamics. Addison-Wesley, Massachusetts 1978
- Schutz, W C., FIRO A three-dimensional theory of interpersonal behavior. Rinehart & Company, N Y 1958
- Schutz, W., Profound simplicity. Turnstone books, London 1979
- Sebring, R H - Duffee, D., Who are the real prisoners? A case of win-lose conflict in a state correctional institution. The journal of applied Behavioral Science, V 13 nov 1977
- Selznick, P., Critical decisions in organizational development. In Etzioni, Amital: Complex organizations. Holt, Rinehart and Winston, N Y 1966
- Skinner, B F., Bortom frihet och värdighet. P A Nordstedts & söner, Sthlm, 1970
- Smith, P B., Group processes and personal change. Haper & Row, London 1980
- Tichy, N M - Hornstein, H A., Stand when your number is called: an empirical attempt to classify Types of Social Change Agents. Human Relations, 29, 1976
- Tuckman, B W., Development sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 6, 1965
- Walton, R E., How to chose between strategier of conflict and Colloboration, Blumberg 1970
- Yalom, I D., The theory and practice of group psychotherapy, Basic books, N Y 1975
- Yalom, I., Existensial psychotherapy, Basic Books, N Y 1980
- Zaltman, G (ed)., Processes and phenoma of social change. J Wiley & sons, N Y 1973
- Zander, A., Groups at work. Jossey-Bass Publishers, London 1977

BILAGA

PM angående aktionsforskning på förändringsprocesser inom och mellan olika personalkategorier vid sektoriseringen av psykiatrin i Blekinge län

Avsikten med detta PM är att ge en orientering om varför jag är intresserad av att bedriva forskning på förändringsprocesser inom Blekingepsykiatrin och redogöra för mina utgångspunkter med hänsyn till innehåll och uppläggning av denna forskning. Dessa senare synpunkter är att betrakta som ytterst preliminära och förhoppningsvis som början på en dialog mellan personalen och mig. Inom ramen för min grundinriktning kan jag tänka mig modifieringar så att forskningen upplevs meningsfull av alla som berörs, och att dess uppläggning växer fram genom sammanträffande med olika personalkategorier.

Jag är intresserad av alla synpunkter och förslag angående vad som kan anses viktigt att beskriva och analysera i den pågående omorganisationen. Detta PM är således också ämnat som en uppmaning till all personal som läser det att framföra synpunkter på mina idéer och egna funderingar.

Bakgrund

I mitt arbete som psykolog och psykologilärare har jag under en lång följd av år dels arbetat med utbildning av vårdpersonal (kuratorer, skötare, arbetsterapeuter), dels medverkat i olika utvecklingsprojekt vid vård- och utbildningsinstitutioner (t ex införandet av gruppvård vid ett mentalsjukhem, införandet av miljöterapi vid avdelningar inom psykiatrin, införande av grupporienterad undervisning inom högskolan). I dessa olika uppdrag, t ex som ledare för personalgrupper har jag upplevt att personalen stött på problem i sina försök att uppnå bättre samarbete och vårdarbete, som varit svåra att angripa, och som ibland helt omintetgjort goda intentioner. Det har både handlat om interna konflikter i teamen och förhållanden inom den organisation teamet varit en del av. En begränsande faktor har ofta varit att mina uppdrag bara berört en del av organisationen, t ex utvecklingsarbete inom en avdelning vid en psykiatrisk institution. I varje fall har projekten aldrig innefattat den administrativa personalen inom t ex landstinget när detta utgjort huvudman. Jag har den uppfattningen att vi har bristande kunskaper om förändringsprocesser och kartlägger sällan alla de problem som dessa är behäftade med och som förändringskonsult (t ex personalgruppleddare) får man aldrig den överblick

som gör det möjligt att hjälpa personalen att klarlägga problem och angripa dem.

Kunskaperna om förändringsprocesser inom vård- och behandlingsinstitutioner är i liten utsträckning systematiserade. I den mån det finns forskningsresultat och kunskaper når dessa knappast fram till dem som behöver dem.

Härmed kommer jag in på en aspekt på forskning som jag kommit att intressera mig för och som är betydelsefull i planerna för forskning i Blekinge. Forskning sker ofta som en isolerad verksamhet, publiceras på ett språk och på ett sätt som sällan når fram till dem som berörs (möjligen gäller det också för detta PM?). Jag har således ett intresse av att hitta former att beskriva och analysera förändringsprocessen inom Blekingepsykiatrin så att det blir direkt meningsfullt och användbart för alla personal-kategorier.

Att jag blivit intresserad av just Blekingepsykiatrin beror dels på att de flesta av mina uppdrag berört mentalsjukvård men framför allt på att den förändring som sker på ett planerat sätt berör hela organisationen. Således borde det vara ett utmärkt tillfälle att få en bild av de problem som uppstår i olika delar av organisationen och att kunna betrakta denna som en helhet och därmed kunna betrakta sammanhangen mellan varje medarbetares situation och hela organisationen. Det borde också vara möjligt att få en bild av hur olika angreppssätt på problem upplevs och verkar. I mitt arbete har jag klart fått den föreställningen att vad som sker inom en del av en organisation återverkar på alla andra delar av organisationen. En organisation är en helhet som måste betraktas som sådan.

Självfallet har jag i arbetet som konsult och utbildare skaffat mig erfarenheter som gett mig föreställningar om vad som är konstruktiva och destruktiva sätt att genomföra förändringar, påverka attityder hos enskilda medarbetare och om vilka konflikter som blir centrala i olika skeden i en förändring. Dessa föreställningar vill jag i och för sig pröva i mötet med Blekingepsykiatrin men jag är beredd att låta dessa intressen underordnas det som i våra diskussioner visar sig vara av gemensamt intresse för personalen. Efter hand förväntar jag mig att kunna pröva mina funderingar i direkt och öppen diskussion med personalen. Förhoppningsvis kan jag också tillföra något till det förändringsarbete som pågår.

Om forskarrollen och forskning

Som antytts ovan är ett av mina intressen att finna ett sätt att arbeta som forskare som gör arbetet användbart för dem som är "föremål" för forskningen. Traditionellt har forskning genomförts av utomstående som gjort anspråk på att objektivt studera något förhållande, gjort analyser och sökt förklaringar till det som förekommit. Forskaren har blivit en utomstående som tittat på, studerat andra, ibland betraktad som experten på den objektiva sanningen. Det har medfört främlingskap, ibland konflikter mellan forskaren och de som varit föremål för studium. Forskningsresultaten har ofta stannat inom forskarkretsar och inte kunnat tillgodogöras eller bedömas av människor utanför dessa kretsar. Jag anser att det är olyckligt att kunskaper om människors upplevelser och verksamhet inom vård- och behandlingsarbete inte användes på ett bättre sätt.

Å andra sidan är det tyvärr också så att viktiga skeenden och enskilda människors upplevelser av sin situation som patienter eller personal i mycket liten utsträckning blir allmänt kända. Någon form av dokumentation och beskrivning av upplevelser och iakttagelser är ett ytterst viktigt inslag i utvecklingen av en verksamhet. Det är också viktigt att dessa upplevelser och iakttagelser analyseras med hänsyn till vad de säger om hela verksamheten. Jag tror att det är olyckligt om en utomstående helt och hållet utträttar detta arbete. Personalen på vårdavdelningen skulle mycket väl själva kontinuerligt kunna dokumentera upplevelser och iakttagelser av förhållanden inom gruppen, av framgång och misslyckande i arbetet. Detta material skulle vara en bättre utgångspunkt för att diskutera nya arbetssätt och organisatoriska förändringar än en utomstående forskares slutsatser. Dessutom skulle det öka möjligheten för de människor som berörs av en förändring att vara med och ha inflytande på hela förändringsprocessen.

Har då forskaren något berättigande? Ja, jag tror att det är så att vi människor normalt sett gärna friserar vår dokumentation för att det skall passa vissa normer och kanske framställa oss i god dager. Dessutom är det säkert ett stort steg för många att ta, att börja dela med sig av sina erfarenheter på ett systematiskt sätt. Forskaren är således motiverad som en engagerad medarbetare, som hjälper människor i en verksamhet att ge en mera ofriserad dokumentation av sina upplevelser och iakttagelser och inspirera till diskussion och analys av dessa dokument. Jag har således tänkt att försöka hitta en roll som forskare, där jag mera blir en konsult som

hjälper folk att forska på sig själva och sin egen situation och kanske som en garanti att denna forskning tas upp till gemensam diskussion och analys. En sådan roll fordrar att vi utvecklar ett samarbete och att personalen finner det meningsfullt att på olika sätt dela med sig av upplevelser och iakttagelser. Med ett finare ord skulle detta sätt att arbeta kunna kallas aktionsforskning.

I det ovanstående har jag ofta talat om att dokumentera upplevelser. Det är inte en slump utan hör samman med min uppfattning att människors upplevelser är utgångspunkt för handlande och förhållande till andra människor. Varje människas upplevelse av sin situation är en utomordentligt viktig kunskap och den enda rimliga utgångspunkten för att bedöma betydelsen av t ex olika sätt att genomföra förändringar. Forskarens roll blir således inte att observera utan att vara med och lyssna på den kunskap varje människa äger om sin situation. Att dela med sig och lyssna på denna kunskap är i sig en viktig aspekt på en förändringsprocess.

I det ovanstående har jag försökt ge någon hum om vilka värderingar jag utgår från som forskare. Tyvärr gör utrymmet det omöjligt att vara mera uttömmande i detta ämne. Å andra sidan hoppas jag kunna göra mig mera tydlig i kommande diskussion i direkt kontakt.

"Problemställningar"

Den traditionella forskarrollen innebär ofta att man utgår från olika problemställningar som man har någon föreställning om och som man vill undersöka. Forskaren skapar sedan metoder för att undersöka problemställningarna (frågeformulär, observationsmallar, intervjuschema, tester, experiment-situationer etc). Först i det skede då metoderna är utformade kontaktar man de som skall undersökas och ber dem medverka. Ofta ges då inte någon utförlig bild av syftet med undersökningen.

Med utgångspunkt från det jag sagt ovan måste jag välja ett annat sätt att arbeta. Formulerandet av problemställningar bör vara en process som sker i samverkan mellan alla vårdarbetare i Blekinge mentalsjukvård och mig. Likaså är metoderna avhängiga av hur varje människa kan och vill dela med sig av sina erfarenheter. I ett sammanhang kan ett samtal med en utomstående vara bra, i ett annat sammanhang kanske vi finner det lämpligare med en gruppdiskussion och för ytterligare ett annat syfte kan det vara lämpligt att varje

vårdarbetare för dagbok kring vissa aspekter på verksamheten. Det vore inte rimligt att jag formulerade några riktlinjer på detta stadium, när jag inte närmare känner verksamheten och inte startat några diskussioner med personalen. Det viktiga för mig är att den forskning som kommer igång upplevs meningsfull och blir en del av förändringsprocessen.

Nu innebär inte detta att jag kan vara helt nollställd i förhållande till vilka situationer och relationer och händelseförlopp som kan betraktas som centrala i den förändring som äger rum. Tidigare erfarenheter, mina värderingar, andras publicerade erfarenheter skapar vissa förväntningar hos mig. Dessa förväntningar kan jag dela med mig av på detta stadium, men de får inte betraktas som riktlinjer för forskningen utan mera som mina "fördomar".

För det första har tidigare socialpsykologisk forskning ganska entydigt visat att det klimat, de värderingar, det sätt att tala med varandra som präglar en institution leder till upplevelser och beteenden hos patienter som ibland skapar de symptom som är utgångspunkt för diagnos och behandling. Det råder en ganska stark enighet om att patienternas förändring sker i ett växelspel med personal och andra patienter. Det blir således inte en fråga om enskilda människors tillfrisknande utan om att skapa en lämplig total miljö som gynnar en positiv utveckling hos människorna i miljön. Dessa kunskaper är ett tillräckligt motiv för mig att i hög grad intressera mig för de processer som försiggår mellan och inom olika grupper av vårdarbetare vid en institution (med vårdarbetare förstår jag all slags personal vid en vårdinstitution). Utgångspunkten är att alla de förhållanden som råder inom vårdpersonalen har betydelse för patienterna. Inledningsvis har jag inte tänkt mig att i någon högre grad dra in patienterna i detta arbete men det är ju möjligt att vi i något sammanhang tillsammans finner det viktigt att de får en chans att göra sig hörda i forskningsarbetet.

För det andra tycker jag mig ha fått bekräftat av tidigare erfarenheter att i ett förändringsskede i en verksamhet ökar spänningarna mellan olika grupper personal (och patienter) vid en institution, vilket i sin tur också betyder något för de interna förhållandena i olika grupper (t ex ökad eller minskad sammanhållning). Primärt tror jag därför att det kan vara viktigt att få en kartläggning av dessa spänningar och hur de upplevs av enskilda vårdarbetare i ett förändringsskede.

Exempel på sådana spänningar som jag tror ökar:

- administrativ personal - vårdarbetande personal
- personal i öppenvård (specialteam) - slutenvårdspersonal
- akademiskt utbildad personal - icke akademiskt utbildad personal
- mellan personal med olika akademisk utbildning
- kvinnlig personal - manlig personal
- formella grupper - informella klickar

Samtliga dessa grupperingar har förmodligen att göra med bestämningen och upprätthållandet av vars och ens roll och arbetsuppgifter. En aspekt på en förändring är ju just ändrade roller och arbetsuppgifter. Spänningar och konflikter mellan grupper kan förmodligen ha både positiv och negativ inverkan på tillkomsten av nya roller och arbetsuppgifter. Det skulle i så fall vara viktigt att få en bild av vad som upplevs och verkar konstruktivt och negativt i dessa spänningar och i sätten att hantera dem.

För det tredje tycker jag mig ha fått bekräftat att vissa händelser inom en organisation är mer betydelsefulla i styrningen av utvecklingen än andra. Exempel på sådana händelser som jag tror kan ha avgörande inflytande på attityder, förhållandet mellan grupper, utformning av arbetet etc är:

- återkommande konferenser där olika personalkategorier möts (t ex slutenvård-öppenvård)
- möten med beslutande funktion
- personalgruppsmöten
- internutbildningar
- informella möten typ kaffedrickning och luncher (dessa utgör en liten del av verksamhetens inofficiella liv)
- informella möten inom klickar på fritid

Alla dessa händelser kan ha positiv eller negativ betydelse för utvecklingen, bidra till att frigöra idéer och energi eller låsa, binda upp och stoppa. Mera kunskap om dessa processer kan vara väsentligt i ett förändringsskede om inte annat så kanske för att skapa ytterligare större frihet för människor att träffas och påverka utvecklingen.

För det fjärde tror jag att vi var och en arbetar utifrån ett sätt att förstå och betrakta de problem vi arbetar med. Inom psykiatrin kan det handla om hur vi ser på "psykisk sjukdom", föreställningar om hur människor som är "galna", "har brutit samman" skall bemötas och behandlas. Då syftar jag inte direkt på det man lärt sig på kurser utan den samlade

attityd som alla livserfarenheter skapat. Jag kallar det för referensram i stället för behandlingsideologi för att antyda att det hör samman med hela min livsinställning. Denna referensram är att betrakta som en kunskap som var och en äger och där den enes i och för sig inte kan vara bättre eller sämre än den andres. Således vore det ytterst angeläget att vi lärde känna varandras referensramar mera ingående i en vårdverksamhet. I ett förändringsskede handlar det ju delvis om att ifrågasätta och ompröva denna för oss ovärderliga referensram med osäkerhet, "stress" som följd. Denna omprovning skulle i högre grad kunna bli en kollektiv process om olika vårdarbetare hade kännedom om och prövade att leva sig in i varandras referensramar. Forskning skulle kunna bidra till en spridning av all kunskap som ligger i olika referensramar och en bättre ömsesidig kännedom om vad olika referensramar innebär.

För det femte har jag den uppfattningen att konflikter av olika slag är en ofrånkomlig del av en förändringsprocess och konflikter bär i sig möjligheterna till nya lösningar på problem. Det har visat sig väsentligt i personalgruppsarbete att kartlägga konflikterna, men även att diskutera olika sätt att förhålla sig i konfliktsituationer (sticka huvudet i busken, överlåta åt neutral part att avgöra, hålla sig till saken, släppa loss helvetet, tysta ner och tala om annat etc, etc) för att kunna finna konstruktiva sätt att handskas med dessa. Det förefaller mig rimligt att inrikta forskningsarbete på att kartlägga upplevelser av konflikter och olika sätt att närma sig dem. Även om litteraturen kring gruppssamarbete och organisationsutveckling innehåller ganska entydiga synsätt på vad som är det bästa sättet att närma sig konflikter tror jag inte att det är helt självklart i varje situation vad som är ett "riktigt" sätt att förhålla sig i en konflikt. Detta skulle forskningsarbetet kunna ge mera kunskap om, som kunde omsättas i mer medvetna handlingar.

För det sjätte är en viktig aspekt på en organisation den uppsättning normer och regler, främst de oskrivna, som styr arbete och relationer mellan människor i organisationen. Det brukar finnas regler som styr när vem kan inverka på vad och hur, det brukar finnas regler som bestämmer vem som kan prata med vem om vad och när. Alla dessa regler tjänar i bästa fall syftet att upprätthålla en arbetsordning som kan anses viktig för verksamheten. Detta innebär att dessa regler också direkt motverkar förändringar och då rimligen kommer i centrum i ett förändringsskede. Olika kategorier personal ifrågasätter kanske olika normer på olika sätt och strävar efter

att förändra eller bevara dessa regler. Jag antar att det gynnar en förändringsprocess att skapa mera medvetenhet och dokumentera vilka regler var och en upplever existerar. Varje vårdarbetares upplevelse av reglerna och i vilken mån de begränsar eller gynnar arbetssituationen är värdefull kunskap för att uppnå nödvändiga förändringar av regelsystemet. Om referensramen kan sägas utgöra den personliga behandlingsideologin kan regelsystemet anses bli a utgöra den kollektiva behandlingsideologin inom en organisation.

Det har varit svårt att göra ovanstående urval av aspekter som jag tror kan vara intressanta att bygga upp forskning på förändringsprocessen kring. Jag äger ingen direkt kännedom om lokala förhållande i Blekinge, varför dessa aspekter är ganska allmänt hållna. Jag är medveten om att de måste ges mera konkret innehåll. De olika aspekterna är också med säkerhet inflätade i varandra i den helhet som en organisation utgör. Dessutom vill jag upprepa att de inte är att betrakta som problemställningar utan som en redogörelse för, låt oss kalla det, en del av min referensram. Jag skulle ha kunnat välja att beskriva organisationen i mera gängse socialpsykologiska termer såsom beslutsprocesser, normsystem, målsättningar, sociala interaktioner etc, men dessa termer blir lätt opersonliga och statiska. Jag ser fram emot en ingående diskussion där jag hoppas att ingen sparar sina reaktioner vare sig de är av typen "det här är ju nonsens!", "det här verkar krångligt?" eller det är igenkännande av likartade resonemang som man själv fört.

Forskningsplan

I likhet med problemställningarna är planen för forskningsarbetet beroende av det samarbete som upprättas mellan personalen och mig. Vissa begränsningar finns: jag har ett forskningsanslag som varar till den 30 juni 1982 som ger mig möjlighet att arbeta på halvtid med denna forskning. Eftersom jag bor i Lund kan jag inte hela tiden befinna mig i Blekinge men hoppas att jag kan skapa en viss regelbundenhet i besöken där.

Preliminärt tänker jag mig följande arbetsgång:

1. Inledande kontakter och diskussioner med så många som möjligt av personalen, som jag också hoppas skall ge mig ingående orientering om verksamheten och organisationens uppbyggnad. Under detta skede skall problemställningar och arbetsmetoder för forskning växa fram. Olika typer av försöksarbete kan starta omedelbart eller efter hand, t ex att någon grupp

väljer att forska på sig själv, att jag deltar i vissa möten och konferenser och hjälper till att beskriva och analysera skeendet.

2. Det inledande skedet avslutas med någon form av forskningskonferens för att sammanfatta försöksverksamhet och fastställa riktlinjer för kommande arbete. Denna konferens skulle kunna äga rum i december 1981 och vara öppen för all personal som berörs av forskningen. Tills dess är jag beredd att avge en rapport om erfarenheterna från denna första period. Självfallet skulle ytterligare annan dokumentation berika en sådan konferens.

3. Från och med början av 1982 skulle mera systematiskt forskningsarbete kunna påbörjas som då planeras att pågå t ex under en femårsperiod. Denna forskning kanske måste begränsas till t ex en sektor men förhoppningsvis kan vi behålla en helhetssyn på organisationen. Rapporter skulle kunna avges på regelbundna forskningskonferenser som blir styrande för arbetets fortskridande och tjänar syftet att personalen skall kunna tillgodogöra sig dokumentationen och eventuellt använda den i utveckling av arbetet.

Under våren utarbetas underlag för att söka ytterligare nödvändiga anslag för att kunna fullfölja forskningen.

Augusti 1981

Eric Olsson

I serien MEDDELANDE FRÅN SOCIALHÖGSKOLAN har tidigare utkommit:

- 1981:1 FOSTERBARNSVÅRD OCH EKONOMI av Peter Westlund
- 1981:2 EN ALKOHOLENKÄT - OCH VAD SEN DÅ? EN MODELL FÖR ALKOHOL-
UNDERVISNING I EN SJÄTTE KLASS av Inger Farm och Peter
Andersson
- 1981:3 PSYKOLOGIN I SOCIALT ARBETE: EN PEDAGOGISK DISKUSSION av
Eric Olsson och Christer Lindgren
- 1982:1 VAD BÖR EN KURATOR KUNNA? av Karin Stenberg och Britta
Stråhlén
- 1982:2 L V M BAKGRUND OCH KONSEKVENSER av Peter Ludwig och
Peter Westlund
- 1982:3 INSYN - ETT FÖRSÖK TILL INSYN I ARBETSMILJÖN PÅ EN SOCIAL-
FÖRVALTNING EN INTERVJUUNDERÖKNING av Pia Bivered, Kjell
Hansson, Margot Knutsson och P-O Nordin
- 1983:1 AVGIFTER PÅ SOCIALA TJÄNSTER - principer och problematik
av Per Gunnar Edebalk och Jan Petersson
- 1983:2 EN INDELNING AV RÄTTEN - hjälpmedel vid inläsning av
juridiska översiktskurser av Lars Pelin
- 1983:3 OM SOCIALA OMRÅDESBESKRIVNINGAR av Verner Denvall, Tapio
Salonen och Claes Zachrisson
- 1983:4 DE MANLIGA FOLKPENSIONÄRERNA I ESLÖV - Arbeta, inkomst
och levnadsförhållanden 1945 - 1977. Del I Förhållandena
1977 av Åke Elmér
- 1983:5 PSYKOLOGISKA FÖRKLARINGSMODELLER I SOCIALT ARBETE av
Alf Ronnby
- 1983:6 FACKFÖRBUNDENS SJUKKASSEBILDANDE. EN STUDIE I FACKLIG
SJÄLVHJÄLP 1886 - 1910 av Per Gunnar Edebalk
- 1984:1 DE MANLIGA FOLKPENSIONÄRERNA I ESLÖV - Arbeta, inkomst
och levnadsförhållanden 1945 - 1977. Del II Utvecklingen
1945 - 1977 av Åke Elmér
- 1984:2 FRÅGETEKNIK FÖR KVALITATIVA INTERVJUER - En sammanställning
av Hans-Edvard Roos
- 1984:3 AKTIONSFORSKNING SOM FORSKNINGSSTRATEGI av Kjell Hansson

Exemplar kan rekvireras hos Socialhögskolans expedition, adress se
framsidan