lfred Bretschneider

HANDELSHÖGSKOLANS BIBLIOTEK STOCKHOLM

ATT STYRA EN STATLIG MYNDIGHET

n analys av teoretiska antaganden om mål, änniskor, organisationer och samhälle i ett urval odeller avseende styrningen av statliga myndigheter

EFI

EFI

Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm
Adress: Sveavägen 65, Box 6501, 113 83 Stockholm. Tel. 08-736 01 20

---

grundades år 1929

är en vetenskaplig forskningsinstitution vid Handelshögskolan i Stockholm

bedriver teoretisk och empirisk forskning inom företagsekonomins och samhällsekonomins olika områden och ger i samband därmed avancerad utbildning

söker välja forskningsobjekt efter forskningsområdenas behov av teoretisk och praktisk vidareutveckling, projektens metodologiska intresse samt problemställningarnas generalitet

offentliggör alla sina forskningsresultat: detta sker i institutets skriftserier samt ofta också i artikelform

består av ett 80-tal forskare, främst ekonomer men också psykologer, sociologer och statistiker

har organiserat sin forskningsverksamhet i följande sektioner och fristående program

A	Arbetslivs- och Personalfrågor
B	Redovisning och finansiering
C	Kostnadsintäktsanalys och administrativ ekonomi
D	Distributionsekonomi, strukturekonomi och marknadspolitik
F	Förvaltningsekonomi
G	Ekonomisk geografi
I	Ekonomisk informationsbehandling
P	Ekonomisk psykologi
S	Samhällsekonomi
PMO	Programmet för medinflytande och organisationsutveckling
AFT	Avdelningen för forskningstillämpning
	Fonden för handels- och distributionsforskning

Ytterligare information om EFI:s pågående forskning och publicerade forskningsrapporter återfinns i institutets projektkatalog, som kan rekvireras direkt från EFI.

Alfred Bretschneider

F 831131
Ex A

ATT STYRA EN STATLIG MYNDIGHET

En analys av teoretiska antaganden om mål, människor, organisationer och samhälle i ett urval modeller avseende styrningen av statliga myndigheter



EFI EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

1983



Akademisk avhandling för erhållande av
ekonomie doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm

Stockholm 1983

©EFI
ISBN 91-7258-170-0
UDK 65.01:159.9
65.012.2:35

minab/gotab Stockholm 1983

Alfred Bretschneider

ATT STYRA EN STATLIG MYNDIGHET

En analys av teoretiska antaganden
om mål, människor, organisationer
och samhälle i ett urval
modeller avseende styrningen
av statliga myndigheter

AKADEMISK AVHANDLING
som för avläggande av ekonomie
doktorsexamen vid Handelshögskolan
i Stockholm framlägges till
offentlig granskning
tisdagen den 13 december 1983 kl. 10.15
i sal Torsten å högskolan, Sveavägen 65

STOCKHOLM 1983

Jag vill också erinra om den konstruktiva kritik som jag fått under åren från forskarna inom EFI:s sektion för förvaltningsekonomi, särskilt då Bengt Jacobsson, Rolf Lind, Inger Rydén och Per Åhrén. Ann-Charlotte Borin, Berit Råberg och Britt-Marie Östling hjälpte mig med många utskrifter av arbetsmanus. Senast har Marie Martinson vid EFI klarat av alla praktiska tryckeridetaljer. Jag vill också tacka chefen för EFI, Rune Castenäs, för hans ständiga optimism trots svårigheterna att finansiera projektet.

Till medlemmarna av min stora, spridda familj, främst mina föräldrar och min syster här hemma men också de som vistas i andra länder vill jag rikta ett varmt tack. De har trott på mitt arbete och även hjälpt mig att klara av ekonomin - vilket annars brukar ombesörjas av offentliga institutioner men som inte synes ha några högre tankar om sådana forskare som verkar utanför de etablerade forskningsinstitutionerna och föredrar att kombinera yrkesarbete med forskning. Det är min förhoppning för andras del att beteckningen "fritidsforskare" ges en bättre klang av statsmakterna och att bättre finansieringsformer utvecklas för dem.

Att arbetet kunnat slutföras är till största delen professor Thomas Thorburns förtjänst. Han har med sin tålmodiga och ihärdiga handledning stött mig på alla sätt genom åren. Med direkta påpekanden och rekommendationer om uppläggning och text har han föreslagit många kloka ändringar för att hyfsa ibland alltför vildvuxna hugskott. Jag vill också rikta ett tack till professor Bengt Stymne vid Handelshögskolan som särskilt under slutskedet bidragit med många bra synpunkter. Professor Stig Gustafsson har också gett värdefulla kommentarer till dispositionen av texten. För den slutliga utformningen ansvarar jag självfallet själv.

Stockholm i oktober 1983

Alfred Bretschneider

Det är viktigt för en realistisk och meningsfylld utveckling av styrningsmetoder att inse att det är praktiska tillämpningsbedömningar som avgör om en beslutsmetod är bra och inte dess optimumkaraktär inom en med nödvändighet idealiserad teoretisk modell.
(Langefors, 1968, s 19)

Innehållsförteckning

SID

KAPITEL 1. UTGÅNGSPUNKTER, SYFTEN, PROBLEM, METOD OCH DISPOSITION

Vem riktar sig detta arbete till? 3
Syften,mål och metod i sammanfattning 4
Det studerade problemet 5
Precisering av det vetenskapliga problemet 7
Arbetsmetoden 7
Val av studerade situationer och föreställningar 8
Urvalet av litteraturen 16
Identifierings- och sorteringsgrunder 22
Slutsatser av analysen 26
Sammanställning och presentation av texten 26

DEL I. STATSMAKTERNAS STYRNING AV EN MYNDIGHET SEDD SOM EN ENSTAKA BESLUTSFATTARE 28

DEL I:A. BESLUTSMODELLER 28

KAPITEL 2. EN RATIONELL BESLUTSFATTARE 29

Ennivå-modellen 29
Flernivå-modellen 31
Sammanfattning av modellen 33
Slutsatser av analysen 34

KAPITEL 3. EN BEGRÄNSAT RATIONELL BESLUTS-FATTARE 35

Verklighetsuppfattningen 35
Modellerna 35
Människosynen 36
Målsynen 37
Problemsynen och problemlösandet 42
Effektivitetssynen 46
Sammanfattning av modellen 49
Slutsatser av analysen 50

KAPITEL 4. FLERDIMENSIONALITET I MÅLEN OCH VÄRDEMOTSÄTTNINGAR 51

FLERDIMENSIONELLA MÅL INOM ANALYSRAMEN 51
Verklighetssynen 51
Modellerna 52
Målsynen 52
Problemsynen och problemlösandet 54
Människosynen 60
Effektivitetssynen 62

MÅL UTANFÖR ANALYSRAMEN 62
Verklighetssynen 62
Modellerna 64
Värde- och målsynen 65
Människosynen 73
Problemsynen och problemlösandet 76
Effektivitetssynen 79

Sammanfattning av modellen 81
Slutsatser av analysen 83

SAMMANFATTNING AV DEL I:A 85

DEL I:B. SYSTEMTÄNKANDETS MODELLER 89

Allmänt om systemtänkandet 89
Målsyn, människosyn, problemsyn, m m i systemtänkandet 97
Disposition av texten 101

KAPITEL 5. DET MEKANISKA SYSTEMETS MODELL 103

Verklighetsuppfattningen 103
Modellerna 104
Målsynen 106
Problemsynen och problemlösandet 108
Effektivitetssynen 109
Kommentarer till modellen och kritik 110
Sammanfattning av modellen 115
Slutsatser av analysen 116

KAPITEL 6. DET BIOLOGISKA SYSTEMETS MODELL 117

Verklighetsuppfattningen 117
Modellerna 118
Målsynen 121
Problemsynen och problemlösandet 125
Effektivitetssynen 131
Människan som beslutsfattare enligt det levande systemets modell 132
Sammanfattning av modellen 140
Slutsatser av analysen 141

KAPITEL 7. DET MEDVETNA SYSTEMETS MODELL 143

Verklighetsuppfattningen 144
Modellerna 148
Värde- och målsynen 149
Människosynen 150
Problemsynen och problemlösandet 154
Effektivitetssynen 161
Sammanfattning av modellen 161
Slutsatser av analysen 163

SAMMANFATTNING AV DEL I:B 165

DEL II. DEN INTERNA STYRNINGEN AV EN MYNDIGHET SEDD SOM EN ORGANISATION 168

Begreppen organisation och administration 169
Organisationsmodeller 169
Disposition av texten 171

KAPITEL 8. TEKNOKRATERNAS ORGANISATIONSMODELL 173

Verklighetsuppfattningen 174
Modellerna 176
Värde- och målsynen 180
Människosynen 182
Problemsynen och problemlösandet 186
Effektivitetssynen 189
Kommentarer till modellen och kritik 192

Sammanfattning av modellen 196
Slutsatser av analysen 197

KAPITEL 9. PSYKOLOGERNAS ORGANISATIONSMODELL 199

Verklighetsuppfattningen och organisationssynen 200
Modellerna 200
Värdesynen 204
Målsynen 206
Människosynen 215
Problemsynen och problemlösandet 217
Effektivitetsbegreppet 223
Kommentarer till modellen och kritik 226
Sammanfattning av modellen 232
Slutsatser av analysen 233

KAPITEL 10. PLURALISTERNAS ORGANISATIONSMODELL 236

Verklighetsuppfattningen 237
Modellerna 237
Människosynen 241
Värdesynen 244
Målsynen 247
Problemsynen och problemlösandet 257
Effektivitetssynen 265
Kommentarer till modellen och kritik 266
Sammanfattning av modellen 270
Slutsatser av analysen 270

SAMMANFATTNING AV DEL II 273

DEL III. MODELLER AV SAMHÄLLET OCH DESS POLITISKA STRUKTUR DÄR MEDBORGARNA INGÅR 279

Begreppen samhällssyn och den politiska strukturen 279
Modeller av samhället och dess politiska struktur 280
Disposition av texten 284

KAPITEL 11. IDEALISTERNAS OCH RATIONALISTERNAS SAMHÄLLSMODELLER 285

Verklighetsuppfattningen 286
Modellerna 288
Värde- och målsynen 291
Människosynen 294
Beslutsfattarna i den politiska strukturen 295
Problemsynen och problemlösandet 298
Effektivitetssynen 301
Kommentarer till modellen och kritik 302
Sammanfattning av modellen 319
Slutsatser av analysen 321

KAPITEL 12. MUDDLING THROUGH- MODELLER AV SAMHÄLLET 323

Verklighetssynen 324
Samhällssynen 324
Modellerna 324

Värdesynen 327
Målsynen 328
Människosynen 332
Beslutsfattarna 332
Problemsynen och problemlösandet 338
Effektivitetssynen 341
Kommentarer till modellen 342
Sammanfattning av modellen 350
Slutsatser av analysen 351

KAPITEL 13. ORGANISKA SYNTESMODELLER AV SAMHÄLLET 354

Verklighetsuppfattningen och modellerna 355
Samhällssynen 359
Värde- och målsynen 361
Människosynen 369
Problemsynen 374
Problemlösandet 378
Effektivitetssynen 389
Kommentarer till modellen och kritik 389
Sammanfattning av modellen 390
Slutsatser av analysen 392

SAMMANFATTNING AV DEL III 394

KAPITEL 14. SAMMANFATTNING AV SLUTSATSER 398

Indelning av modellerna efter människosyn 399
Att välja styrmodell och att använda den 409
Sammanfattning av slutsatser, sorterade efter människosyn 402
Att välja styrmodell och att använda den 409

SUMMARY 412

NÅGRA DEFINITIONER 415

FÖRFATTARFÖRTECKNING 420

INDEX 437

1. Utgångspunkter, syften, problem, metod och disposition

I denna bok analyseras bakomliggande premisser, uttalade eller underförstådda, i ett urval modeller av intresse för styrningen av statliga myndigheters verksamhet. Modellerna är hämtade från företagsekonomin, förvaltningsekonomin, psykologin och statskunskapen. Huvudmotivet för det genomförda arbetet är att många av de metoder som idag används för styrning av statsförvaltningen både i Sverige och utomlands inte ger avsedda effekter. En bidragande orsak är att både de som utvecklar resp de som använder olika styrmetoder ofta grundar dem på vaga, inte alltid verifierade föreställningar om verklighetens förhållanden. Dessa föreställningar motsägs ibland av både teoretiska rön och praktiska erfarenheter. Jag hävdar att, om de styrande söker göra medvetna val av styrmodeller, kan resultatet bli en bättre styrning. En förutsättning för det är att man är mer medveten om bakomliggande föreställningar i olika modeller, att man kan se skillnaderna i styrningen hos olika modeller och ser förklaringar till skillnaderna i bl a de bakomliggande föreställningarna.

Vem riktar sig detta arbete till?

Detta arbete är en akademisk avhandling. Som sådant riktar det sig mot den vetenskapliga världen och forskare som sysslar med näraliggande frågor. Men det är också min förhoppning att arbetet har något att ge de som i praktikens värld arbetar med frågor rörande styrning av statsverksamheten. Dessa är t ex: - utredare som föreslår nya offentliga program eller ändringar av nuvarande; - centralt placerade ämbetsmän och politiker som utformar propositioner till riksdagen och föreslår organisatoriska lösningar, detaljregleringar m m som kommer att fungera som styrmedel; - riksdagsmän som tar slutlig ställning i politiska värdefrågor ifråga om statsverksamheten; - utvecklare av ekonomi-administrativa metoder, typ planering, uppföljning och redovisning resp föreslår organisatoriska lösningar på styrproblem; - ämbetsmän inom myndigheterna

som verkställer politikernas och centrala ämbetsmäns direktiv. Det finns även opinionsbildare i samhället som jag hoppas skall vara intresserade av de behandlade frågeställningarna: - journalister och samhällskritiker; - forskare på universiteten som förutom att medverka i metodutvecklingen också har en viktig uppgift att verka som "väckarklockor" utanför de etablerade myndighetsorganisationerna m m.

Syften, mål och metod i sammanfattning

Huvudsyftet med den här redovisade analysen är att klarlägga en del av de grundläggande antagandena i ett urval modeller som används i styrningen av statliga myndigheters verksamhet och visa på några nödvändiga (men inte alltid tillräckliga) villkor som måste vara uppfyllda i statsmakternas val av styrmodell och agerande i övrigt för att styrningen skall ge önskat resultat.

Ett mål för mitt arbete har varit att konstruera en analysstruktur med vars hjälp man kan kan studera uppfattningar i litteraturen av betydelse för att styra den svenska statsförvaltningen. Ett annat mål har varit att dra slutsatser om vissa krav på styrningens utformning i praktiken som följer logiskt av värde- och målsynen, människosynen och problemsynen i olika styrmodeller.

Med analysen söker jag ge en översikt över de huvudsakliga problemen vid styrning av offentliga myndigheter som de uppfattats i de studerade modellerna och även över de logiska krav som resp modell ställer på statsmakternas, myndigheternas och medborgarnas handlande för att modellen ifråga skall ge avsett resultat.

Ett av mina utgångsantaganden är att, om problemen med att styra en myndighet analyseras med utgångspunkt i den utvecklade analysstrukturen är det möjligt att nå en ökad förståelse för, varför styrningen av offentliga myndigheter i många sammanhang fungerar mindre väl. Analysen bör även kunna ge uppslag till, hur styrningen skall kunna utformas bättre. En större insikt om problemen och deras lösningar garanterar visserligen inte en bättre styrning av den offentliga verksamheten; för det krävs även vilja och förmåga att handla. Men vad jag är ute efter är främst de insikter och den förståelse som enligt min uppfattning msåte vara grunden för allt praktiskt målinriktat handlande.

Mitt forskningsbidrag är teoretiskt i den meningen att den studerade verkligheten utgörs av litteratur på området. Jag går därmed inte ut i den verklighet som utgörs av statsmakterna (regering och riksdag) och de

statliga förvaltningsmyndigheterna. Jag prövar inte här, om tillämpningen av arbetsresultaten i en faktisk styrsituation skulle förbättra styrningen av statliga myndigheter. Men jag söker visa att mitt angreppssätt är rimligt, enligt följande. För analysen av litteraturen har jag utvecklat en egen analysstruktur. Med hjälp av den anser jag mig kunna på på olikheter i grundläggande föreställningar (premisser) som de framgår av vissa av mig valda typmodeller - och på dess följder för valet av styrmetoder i statsförvaltningen. Olikheterna konstituerar även olika uppfattade problem i resp modelltyp som möter en vid tillämpningen av modellen i praktiska situationer. I analysen har jag även tillskrivit resp modell en lösning på styrproblemet som endera uttalat anges i modellen eller kan härledas ur innehållet i övriga uppfattningar i modellen. Jag anser att mitt angreppssätt är godtagbart, om åtminstone ett av följande villkor är uppfyllda:

1. En klar rekommendation kan ges om, hur den styrande bör se på sin styrning för att komma till rätta med problemen.
2. Det kan påpekas, vilket slags dilemma som den styrande måste lösa för att komma till rätta med problemen.

Jag hävdar även att de konkreta lösningsförslag resp förklaringar av samband som jag tillskriver en viss mpdell (skola av modeller) är i överensstämmelse med de bärande uppfattningarna hos dessa modeller (skolor).Någon ytterligare bevisföring kommer jag inte att presentera på denna punkt.

Det studerade problemet

Det huvudproblem som detta arbetar behandlar är att statsmakternas styrning av den offentliga verksamheten fungerar mindre väl inom flera samhällsområden. Det kan medföra att myndigheternas verksamhet har en annan inriktning och andra mål än som avses. De resurser som anvisas leder inte till avsedda effekter i samhället. I ett vidare perspektiv kan man även ställa frågan, i vilken utsträckning statsmakternas beslut representerar "folkviljan", som den definieras i en västerländsk demokrati. - Det får anses vara angeläget att försöka förbättra statsmakternas styrning av förvaltningen, både till innehåll och form.

För att precisera frågeställningarna har jag utgått från en enkel samhällsmodell om medborgarnas, statsmakternas och myndigheternas roller i den politiska beslutsprocessen (Figur 1.1). Modellen antyder också vissa uppfattningar om statsmakternas styrning av förvaltningen.

ning av den svenska statsförvaltningen som är aktuella skall ge avsett resultat.

Det genomförda arbetet består av olika delmoment, vilka tillsammans bygger upp den analysstruktur som jag redovisar i detta kapitel och fyller med innehåll i de följande kapitlen. Jag har analytiskt arbetat med följande delmoment:

- val av situationer och föreställningar att studera närmare i litteraturen
- val av litteratur att användas som underlag till analysen
- analys av den studerade litteraturen och sortering av olika uppfattningar i grupper så att särdrag kan identifieras och jämföras och ytterst slutsatser dras om deras samband med alternativa metoder att styra statliga myndigheter
- dragande av slutsatser om samband mellan identifierade föreställningar och uppfattningar i litteraturen och å andra sidan metoder för styrning av de statliga myndigheterna.
- presentation av analysen och slutsatserna på ett överskådligt sätt.

Preciseringen av ovannämnda delmoment kan ge intrycket att de genomfördes var och ett för sig och i den angivna ordningen, dvs sekventiellt. I praktiken har också i stort sett momenten avlöst varandra, men en viss iteration har förekommit som t ex att den valda litteraturen kan ha väckt nya frågor om intressanta föreställningar att studera, vilket motiverat kompletteringar av den studerade litteraturen.

Jag redovisar nu mera ingående innehållet i de olika momenten i forskningsarbetet.

Val av studerade situationer och föreställningar

Detta metodproblem har inneburit att välja och precisera de situationer och föreställningar (begrepp) som kan vara intressanta att studera i litteraturen. Detta moment har sålunda en avgörande betydelse för urvalet av studerad litteratur.

Den teoretiska utgångspunkten för mitt arbete är sålunda den allmänna föreställningen om den politiska beslutsprocessen i en representativ demokrati av västerländsk typ (Figur 1.1). Den modellen riktar logiskt

uppmärksamheten på de tre stora aktörsgrupperna: statsmakterna, medborgarna och förvaltningsmyndigheterna och på varje grupps egenskaper resp roll och relation till de andra grupperna. Jag har därför valt att precisera tre beslutssituationer som jag anser väsentliga för den politiska beslutsprocessens riktiga funktion i en demokrati. De är följande:

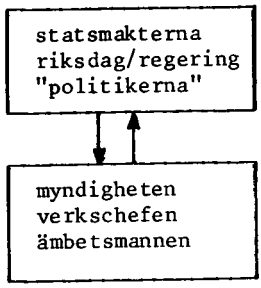
Situation I
statsmakternas styrning av en statlig myndighet; den intressanta relationen är statsmakterna/myndigheten. För enkelhetens skull uppfattas både statsmakter och myndighet bestå av enstaka individer, som t ex regeringen representerad av ett statsråd och myndigheten av dess verkschef eller en enstaka ämbetsman. För analysen av denna situation är särskilt modellens verklighetssyn av intresse. I min egen analysstruktur täcker detta begrepp in företeelser som bl a uppfattningar om samband mellan företeelser, t ex orsakssamband eller andra förklaringar till ett skeende. I litteraturen möter man samma frågeställningar tillsammans med begreppen "world view" och "Weltanschauung".

Situation II
verkschefens/myndighetens lednings styrning av myndighetens beslutsfattare/ämbetsmän; den intressanta relationen är mellan dessa två parter inom myndigheten. För enkelhetens skull har jag inte gått närmare in på den möjliga förekomsten av hierarkier av beslutsnivåer och s k förmanssituationer inom ämbetsmannagruppen. Det begrepp som får stå för, hur man ser på samordningen av ett flertal beslutsfattare inom myndigheten har jag kallat organisationssynen.

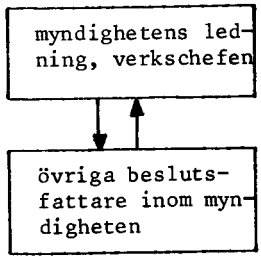
Situation III
medborgarnas roll som beslutsfattare i samhällets politiska struktur och därmed relationen mellan å ena sidan statsmakterna och myndigheten och å den andra sidan medborgarna. Medborgarna berörs av den offentliga verksamheten i två roller: dels som yttersta kravställare och uppdragsgivare, dels som "avnämare" av statsverksamhetens prestationer, t ex som "klient" för en offentlig serviceverksamhet men också underkastad samhällets styrning och kontroll som t ex vid statsmakternas rättsskipning och andra kontrollåtgärder i samhället. Jag har sammanfattat de uppfattningar som uttrycks i litteraturen i dessa frågor i begreppet "samhällssynen och mer preciserat i "uppfattningar om den politiska strukturen".

Jag illustrerar de nämnda situationerna med Figur 1.2.

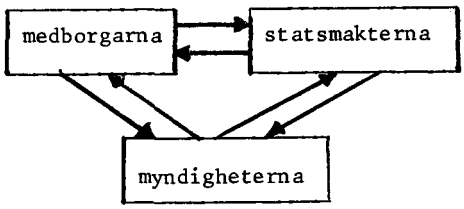
Situation I:



Situation II:



Situation III:



Figur 1.2. De analyserade situationerna

I alla de tre situationerna i Figur 1.2 förekommer styrning. Jag använder begreppet med innebörden av "en strävan att påverka någons handlande/beslutsfattande i en viss riktning".

Jag har vidare bedömt en framkomlig - och med tanke på litteraturen givande - väg vara att söka efter och analysera föreställningar i litteraturen som hänger samman med att man betraktar dessa situationer med den vedertagna beslutsteorins begrepp. Min utgångspunkt har därför varit en traditionell beslutsmodell. En sådan innebär i huvudsak, vilket framgår av Figur 1.3 att man i centrum har en beslutsfattare/problemlösare som har vissa uppfattningar (värderingar)om önskade tillstånd i den tillvaro som han kan påverka

med sitt handlande. De önskade tillstånden antas kräva särskilda insatser av honom. Att avgöra vilka dessa åtgärder (medel) bör vara utgör hans problem. I "problemet" kan även ligga att identifiera vad han uppfattar som otillfredsställande tillstånd. För att lösa problemet antas han ha att välja mellan ett antal handlingsalternativ (medel). Hans val av handlingsalternativ, inberäknat genomförandet i praktiken (implementation) betecknas som hans problemlösande/beslutsfattande. Det framtida önskvärda tillståndet utgör målet för hans handlande och tjänar därvid som urvalsnorm i beslutsfattandet/problemlösandet, när de tillgängliga handlingsalternativen väderas. Handlingsalternativens förmåga att bidra till det önskade framtida tillståndet kan sammanfattas i begreppet effektivitet. Effektivitetsbegreppet kan även inbegripa en bedömning av beslutsfattarens förmåga att välja "bästa" handlingsalternativ, dvs en bedömning av hans problemlösande/beslutsfattande.

Denna beslutsmodell har logiskt gett följande begrepp som jag anser vara väsentliga att studera i litteraturen och därmed sammanhängande föreställningar:

- värdesynen som avspeglar uppfattningar om vad man anser vara "gott" resp "ont" i tillvaron

- målsynen som innebär en konkretisering av värdeuppfattningar, när dessa ställs mot förhållanden i tillvaron som uppfattas som eftersträvansvärda resp inte i en specifik situation för en beslutsfattare

- människosynen som står för uppfattningar om egenskaper hos beslutsfattaren och övriga av beslutet berörda människor

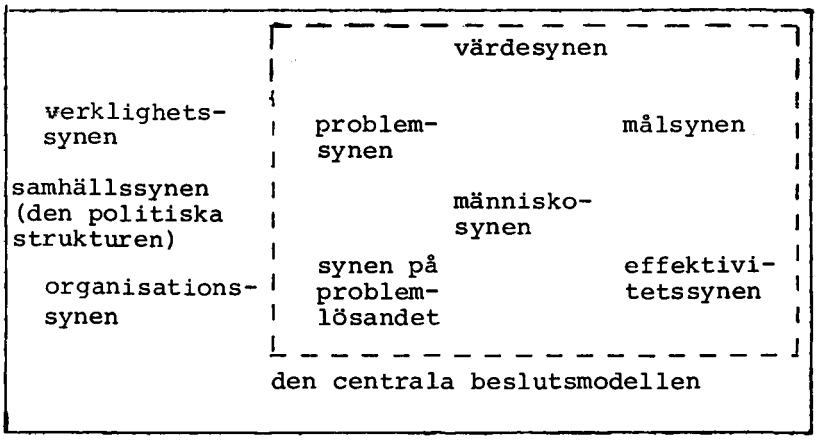
- problemsynen som representerar uppfattningen om det problem som beslutsfattaren skall lösa

- synen på problemlösandet/beslutsfattandet/handlandet som står för beslutsfattarens metoder att gå tillväga för att lösa det uppfattade problemet

- effektivitetssynen som innebär en bedömning av resultatet av beslutsfattarens handlande och valda problemlösning.

Utöver dessa begrepp som följer logiskt av den allmänna beslutsteorin har jag funnit det angeläget att analysera även uppfattningar som rör "organisationssynen", "samhällssynen" och dess precisering i uppfattningar om "den politiska strukturen". Jag har också ansett det intressant att se närmare på föreställningar om "verkligheten" (world view, Weltanschauung). Jag

ger närmare definitioner av dessa valda begrepp i slutet av boken.



Figur 1.3. Den använda analysstrukturen

Mitt motiv för att studera föreställningar i litteraturen om just de valda begreppen är följande. Det är en logisk slutsats ur den nämnda allmänna föreställningen att se på den politiska beslutsprocessen som "teleologiskt" målinriktad, dvs den anses söka förverkliga vissa syften med en viss verksamhet, där alternativa handlingsvägar är möjliga. Tillsammans leder det till slutsatsen att man kan analysera de nämnda situationerna med hjälp av beslutsteorins grundbegrepp, kompletterade med vissa begrepp hämtade från organisationsteorin och statskunskapen, eftersom statsförvaltningen utgörs av "organisationer" och verkar inom en samhällelig och politisk ram. Det innebär bl a att man ser på medborgarna/politikerna/ämbetsmännen som som målinriktade varelser vilka agerar i valsituationer, där de kan välja själva mellan olika alternativ för att främja vissa mål. Styrningsproblemet kommer logiskt in, när en beslutsfattare söker påverka andra beslutsfattare i vissa riktningar.

Självfallet finns det uppfattningar i litteraturen som ifrågasätter hela den teleologiska utgångspunkten för mänskligt beteende i alla dess former. Andra grundläggande synsätt, enligt vilka både enskilda människors och organisationers/samhällens handlande ses som uttryck för "slump",har framförts både i antik, grekisk filosofi och i senare tiders samhälls- och organisationsteorier. (Jfr t ex Churchman, 1968, Robinson,1971 och March/Ohlsen, 1976). Liknande uppfattningar kommer även till uttryck hos författare som i sina modeller över den politiska beslutsprocessen framhåller

dess "starkt begränsade rationalitet", t ex hos Lindblom och andra förespråkare för "muddling through"-beteenden. Det politiska skeendet framställs då som mindre målinriktat och mindre medvetet styrt av några centrala politiska beslutsfattare. I sådana fall kan beslutsteorins begrepp vara mindre användbara. Jag anser emellertid att även då ger dessa begrepp en bra bas för att analysera föreställningarna i resp modell. Frånvaron eller förnekandet av vissa föreställningar kan bidra till att förklara, varför man i vissa modeller rekommenderar styrmetoder av visst slag.

De olika nämnda begreppen i en beslutsmodell kan självfallet också ges varierande vikt i olika modeller. I en del modeller dominerar verklighetsuppfattningen alla andra föreställningar. T ex en extrem deterministisk verklighetsuppfattning kan då medföra att målet bleknar bort helt och beslutsfattarens handlingsutrymme i en tänkt valsituation är obefintligt. I en annan modell kan människosynen ge grunden för innehållet i modellens övriga begrepp. T ex en stark "humanistisk" människosyn kan helt dominera målets innehåll och beslutsprocessens utformning. På motsvarande sätt kan en normativ, absolutistisk värdesyn implicera givna mål och givna problemlösningar. I andra modeller, grundade på t ex en materialistisk verklighetsuppfattning kan människans allmänna levnadsvillkor dominera modellen och uppfattas styra innehållet i övriga begrepp.

Även om man inte skulle studera de nämnda föreställningarna i de valda modellerna med utgångspunkten att de ingår i en beslutsmodell, vore de intressanta som fristående företeelser. Det finns t ex många skäl för att söka reda ut värde- och målbegrepp som de används i dagens administration av offentliga myndigheter. Det är vanligt att "mål" används i många sammanhang på ett slarvigt, rent modeinriktat sätt för att illustrera kanske ett handlingsprogram men utan att man sett närmare på och tagit ställning till vilka värden man vill att verksamheten skall främja. Mål anges också ibland som enkla ideala framtida tillstånd utan att man gjort en realistisk bedömning av vad som är möjligt att åstadkomma med hänsyn tagen till verklighetens begränsningar. Den vanligaste begränsningen är brist på ekonomiska resurser. En annan begränsning är teknologi och kunskap hos de som skall genomföra verksamheten; en tredje är kunskap och acceptans av verksamhetens resultat hos samhällsmedborgarna i vid mening. Det är då snarare fråga om "önskemål" än om realistiska riktlinjer för en faktisk verksamhet. Sådana målbeskrivningar kan leda till allvarliga förtroendeklyftor i relationen statsmakterna/förvaltningstjänstemännen/medborgarna. - Man använder sig vidare ofta av överdrivet förenklade målbeskrivningar, t ex av ett endimensionellt, i siffror uttryckt mål, när

det hade varit bättre att söka uttrycka målets kvalitativa delar i andra termer och använda en flerdimensionell målbeskrivning. - Ett annat väsentligt problem anser jag vara att de konkreta verksamhetsmålen för myndigheterna alltför sällan prövas om, även om förbättringar skett genom programbudgeterings- och nollbasbudgeteringsmetoder. Detta förhållande har även verifierats av studier av, hur svenska myndigheter följt regeringens anvisningar om myndighetemnas anslagsframställningar. I litteraturen har bl a Scott/Hart kritiserat bristen på mål:

> Mer än en observatör av den västerländska kulturen har noterat en rastlös aktivitet hos dess människor, sökande efter bättre medel att nå instrumentella mål. Skapandet, framställandet och konsumtionen av varor och tjänster kräver så mycket energi och talang och är så intressant och tillfredsställande att få människor stannar upp för att fråga efter syftet med denna frenetiska aktivitet. Man förutsätter att yttersta mål tar hand om sig själva och man tenderar att ta dem för givna. På så sätt är vi kulturellt förberedda att acceptera premissen att välgörande mål framkommer automatiskt av en ökad teknologisk utveckling. Det är ett ointelligent antagande men det har anammats helt inom administrativ filosofi.
> (Scott/Hart, 1973, s 419)

Även i skönlitteraturen finner man kommentarer till olika måluppfattningar, t ex följande som är en kritik av den sangviniska "det-ordnar- sig-alltid-"attityden:

> En helig man han läste om korparna som så:
> väl så eller skörda de intet -
> Vår Herre han föder dem ändå!
> En helig man han gick sig i ödemarken ut
> att rätta sig helt efter detta.
> Och sägen den förtäljer - när fjorton dar
> var slut - att korparna åto sig mätta.
> (Ferlin, 1980, 63)

Några författare anser sig på på senare tid kunna konstatera en renässans för värdefrågor. Lohmann (1974, s 16) anser t ex, att en nyorientering nu håller på att växa fram "också hos den stora mänskligheten i dess helhet. Den tvingas att se de stora sammanhangen - och sig själva, sin egen roll i dem." Han anser det uppenbart att "det inte längre räcker med effektivitet allena som producerar häpnadsväckande prestanda". Vi måste nu få klarhet om vad denna effektivitet går ut på, vart den kan leda".

Ett annat väsentligt allmänt begrepp är <u>människosynen</u> i modellerna. I en del modeller avviker man

från den vanliga uppfattningen i många modeller, nämligen att betona människans "roll" i en viss funktion, där hon antas uppträda som en analytisk robot, utan egenvärde, utan egenintresse och "objektivt". En negativ följd av en sådan människosyn är att många ämbetsmän ser den ideale ämbetsmannen som passivt avvaktande, en som inte själv tar några initiativ i någon riktning utan väntar på direktiv från statsmakterna. I många styrmodeller bortser man från att mänskliga beslutsfattare ofta arbetar med s k begränsad rationalitet, att strävan efter att främja egennyttan är ett ofrånkomligt inslag i många beslutssituationer, att tillgodoseende av individers egenvärde ofta bidrar till en högre måluppfyllelse även i andra hänseenden. - Jag ser det som ett problem att det är ett gap mellan människosynen i många styrmodeller som används i praktiken och de insikter i människans psyke som forskare inom psykologin och organisationsteorin enats kring.

Det sagda gäller också för synen på medborgarna i en välfärdsstat i vid mening. En del administrativa metoder i förvaltningen synes mig t ex i överdriven grad bygga på en rättsuppfattning, enligt vilken samhällets huvudsakliga roll är att korrigera medborgarnas beteende. En större hänsyn till senare tiders politiska teorier om "servicesamhället" och medborgarnas direkta inflytande och deltagande i samhällsbesluten vore där att föredra. På motsvarande sätt kan en överdrivet participatorisk grundsyn leda till bristande resultat, där en mer auktoritär statsmaktsutövning kunnat ge bättre resultat, åtminstone i ett snävare perspektiv. Jag tänker på exemplet samhällets narkomanvård.

Vad gäller synen på en organisation, och särskilt då en myndighets, möter man inte sällan hos politiker, konsulter och myndigheters ledning uppfattningen att en viss administrativ metod eller organisationsstruktur är generellt användbara, dvs ett bra resultat av en viss metod i en viss situation. Man bortser då från skillnader i beslutssituationen som kan ha avgörande betydelse för styrmetodens effektivitet. Det gäller t ex metoder för planering, budgetering och redovisning som kan ha lyfts över okritiskt från t ex en kemisk processindustri till administrationen av en offentlig myndighet. Ett annat exempel är att man tycker det är onödigt att analysera ett nytt datasystems värdemässiga effekter; tekniska fördelar är ju så uppenbara. Ett annat styrproblem ligger i att myndigheternas egna interna planering och uppföljning av verksamheten bygger på modeller som inte är konsistenta med verksamhetens art. Man

redovisar t ex sällan samband mellan en föreslagen organisationsutformning och interna arbetsprocesser resp personaluppsättningen och å andra sidan verksamhetens önskade resultat. - Man konstruerar även organisationer som,sett mot senare tiders rön inom bl a arbetspsykologin och sociologin,bygger på felaktiga premisser om människans handlande i organisationer.

Det finns sålunda även allmänna motiv för att se närmare på de företeelser som ingår i min analysstruktur, oavsett om man väljer att studera dem som delar i en beslutsmodell.

Urvalet av litteraturen

Detta moment har inneburit att välja ut den litteratur som tjänat som underlag för analysen och även tillhandahållit byggstenar till den analysstruktur jag utvecklat. Följande faktorer bör särskilt nämnas ifråga om urvalet:

1. Urvalet har gjorts med syftet för arbetet och mina egna föreställningar om intressanta frågor (Figur 1.2 och 1.3) och det angivna sakproblemet som de viktigaste urvalskriterierna. Föreställningarna i den valda litteraturen antas ha styrt svenska statstjänstemän i styrningen av den offentliga verksamheten.
2. Urvalet har delvis skett successivt, dvs den studerade litteraturen har kompletterats efter hand som frågeställningarna har preciserats och analysstrukturen vuxit sig klarare.
3. Urvalet har gjorts utifrån syftet att den eftersträvade analysstrukturen skall mera täcka in långsiktiga trender inom teorier och modeller av intresse för styrningen av svensk statsförvaltning - och särskilt då som de redan har omsatts i praktisk tillämpning. En del av de allra senaste årens teorier kan därigenom ha kommit att utelämnas. Det är emellertid inte uteslutet att den åstadkomna analysstrukturen skall kunna täcka in även sådana senare teorier och även rentav framtida teorier.
4. De styrmodeller man finner i den övervägande delen av litteraturen kan föras tillbaka på bara några få tongivande författare. Därför har jag försökt identifiera dessa ledande uppfattningar, vilka även kan ha framkommit i citat och liknande hos andra efterföljare. Jag har inte gjort något statistiskt urval av en antagen totalmängd litteratur utan slutat söka litteratur inom en viss frågeställning när jag ansett mig ha fått tillräckligt belägg för den i litteraturen. Mitt urval har sålunda varit delvis intuitivt.

Urvalsprocessen har bestått av flera steg: dels precisering av vad jag kallar för "sökområden", dels val av vetenskapsgrenar och inom dem val av specifika böcker, enskilda författare. Resultatet av mina bedömningar framgår översiktligt av följande sammanställning och i detalj av den bilagda litteraturförteckningen:

Sökområden	vetenskapsgrenar
1. Allmän kunskapsteori och vetenskapliga metoder	vetenskapsteori, filosofi
2. Systemsynsätt	systemteori (Systems Approach)
3. Värde- och målfrågor i allmänhet	filosofi, etik, moralfilosofi
4. Individers mål och beslutsfattande	filosofi, moralfilosofi, etik, psykologi, systemteori
5. Organisationsteorier och företagsmodeller	företagsekonomi, sociologi, psykologi, systemteori
6. Företags mål	företagsekonomi, filosofi, systemteori, operationsanalys, psykologi, socialpsykologi, sociologi
7. Beslutsfattande och styrning i företag	företagsekonomi, systemteori, operationsanalys
8. Beteendevetenskaplig företagsadministration	företagsekonomi, psykologi, systemteori, sociologi
9. Samhällsteorier och förvaltningsmodeller	filosofi, statskunskap, förvaltningsekonomi, sociologi
10. Samhällsmål och förvaltnings förvaltningsmål	filosofi, förvaltningsekonomi, statskunskap, samhällskritisk litteratur,
11. Samhällsstyrning och förvaltningsstyrning	förvaltningsekonomi, statskunskap, samhällskritisk litteratur

Figur 1.4. Valda sökområden och vetenskapsgrenar

De valda sökområden svarar mot begreppen i Figur 1.2 och Figur 1.3 enligt följande:
- sökområdena 1-2 avser allmänna synsätt, typ verklighetsuppfattning resp mina egna arbetsmetoder, varav systemtänkandet specificerades redan i utgångsläget
- sökområdena 3-4 avser frågeställningar av intresse för situation I, dvs värde- och målfrågor i allmänhet och mål för beslutsfattare betraktade som enstaka individ och deras beslutsfattande
- sökområdena 5-8 avser situation II och därmed allmänna teorier om organisationer, typ företag, samt deras mål och handlande, där då den beteendevetenskapliga litteraturen specificerats särskilt

- sökområden 9-11 avser frågeställningar av intresse för situation III, dvs samhälls- och förvaltningsteorier i allmänhet, samhällsmål och förvaltningsmål samt den politiska beslutsprocessen.

Inom respektive vetenskapsgren har jag sedan sökt efter böcker, tidskriftsartiklar m m som handlar om de tidigare centrala begreppen för min analys (Figur 1.3).

Valet av litterur från just de nämnda vetenskapsgrenarna har flera förklaringar. Ett allmänt motiv för det breda urvalet, från flera vetenskapsgrenar, har varit att dra nytta av resp vetenskapsgrens specifika bidrag i de studerade aspekterna, t ex företagsekonomins och även förvaltningsekonomins ofta förekommande betoning av konkreta metoder för problemlösande, filosofins betoning av värde- och målfrågor, psykologins betoning av människans egenskaper och handlande och statskunskapens koncentration till stora strukturdrag i den politiska processen. Min tanke har alltså varit att man härigenom skulle få en mångfacetterad belysning av ibland samma företeelser vilka skulle kunna integreras med varandra till en mer fullödig bild än tidigare. Man skulle också få underlag för ett kunskapsutbyte mellan olika vetenskapsgrenar - samma anda som man finner hos de tidiga förespråkarna för en "allmän systemteori" (Jfr von Bertalanffy, 1968).

Det breda urvalet från flera vetenskapsgrenar har emellertid också en betydligt enklare förklaring: Många t ex företagsekonomer tar mycket lätt på målfrågan i sina modeller. Mål- och värdefrågor uppmärksammas sällan. Beslutsfattarens "problem" uppfattas ofta som givet och han själv som en robotaktig analysfunktion som bara har att ta ställning till "fakta"-fågor; "värde"-frågorna anses ligga utanför hans beslut. Jag fann mig därför helt enkelt nödsakad att gå in på andra vetenskapsgrenar för att finna diskussioner om människors, företags och samhällens mål. Vad som då låg närmast till hands var psykologin och socialpsykologin, särskilt på senare år inom organisationsteorin. Den psykologiska litteraturen stannar emellertid ofta vid människors faktiska handlande och går inte in på värdekonflikter av den typ som behandlas inom t ex moralfilosofin. Den senare diskuterar ofta normativa aspekter på mänskligt handlande och fördjupar även frågan om människors handlande som delar av ett samhälle, som kulturvarelser och tar även upp moraliska aspekter på enskilda individers förhållande till den egna personligheten. Därmed kom även samhällskritisk litteratur in i bilden. Denna vidgar perspektivet från den enskilda människan till samspelet mellan medborgare och strukturella förhållanden i samhällsorganisationen.

Det hade varit lättare att genomföra det här redovisade arbetet, om jag begränsat mig till företags- och förvaltningsekonomisk litteratur. Då hade emellertid också väsentliga värde- och målfrågor utelämnats. Jag är samtidigt väl medveten om att mina kunskaper inom filosofin är fragmentariska och främst grundade på studier av samlingsverk. Mitt beslut att ändå söka efter källmaterial inom filosofin och samhällskritiken har påverkats av följande rader av Gunnar Myrdal:

> På ett mera fundamentalt plan erbjöd emellertid dessa forskningserfarenheter ett djupare skäl som tog sig uttryck i en tilltagande brist på respekt för de traditionellt stela gränslinjerna mellan de olika socialvetenskapliga disciplinerna som ju utvecklats pragmatiskt för att passa praktiska undervisningssyften och för att klara behovet av en viss specialisering. Den logiska grunden för denna brist på respekt var min växande insikt. att det i verkligheten inte finns ekonomiska, sociologiska, psykologiska eller historiska osv problem, utan helt enkelt problem, och att i verkligheten problemen i regel är komplexa.
> (Myrdal, 1968, s 17)

I valet av specifika böcker, tidskrifter m m har jag sökt finna sådana uppfattningar i litteraturen som har intresse för mitt syfte och som ger uttryck för föreställningar om de begrepp som jag valt att studera. Mitt syfte ger därmed en begränsning av den litteratur som kan vara intressant att välja ut. Jag vill således få en viss belysning av, hur man inom olika vetenskapsgrenar behandlat frågor som har direkt intresse för att lösa vissa styrningsproblem inom den svenska statsförvaltningen. Mitt syfte har alltså inte varit att söka ge t ex en idéhistorisk översikt över utvecklingen inom de nämnda vetenskapsgrenarna. Av det skälet anser jag det mindre väsentligt att söka få ett urval av uppfattningar som skulle vara representativa för idéutvecklingen inom resp vetenskapsgren och kunna ge en "rättvisande" bild av utvecklingen inom varje vetenskapsgren. Svaret på den frågan finns i många översiktliga verk inom resp vetenskapsgren. Vad jag varit intresserad av primärt är, i vilken mån vissa uppfattningar kan användas till att bygga upp en analysstruktur med vars hjälp man kan öka förståelsen för styrningsproblem i svensk statsförvaltning.

Jag har även styrt in mitt val av litteratur mot de allmänt kända strömningarna ("skolorna") inom resp vetenskapsgren. Dessa skolor har jag sett som "milstenar" i en gradvis teori- och modellutveckling. Exempel är följande:

inom företags- och förvaltningsekonomin:
- planerings- och styrmodeller, influerade av beslutsteori och informationsteoretisk systemteori,
- den teknokratiska organisationsteorin
- den psykologiska s k Human Relations-rörelsen
- den demokratiinfluerade medinflytande-rörelsen

inom statskunskapen:
- en centralistisk/integrationistisk administrationsteori
- en decentralistisk/"muddling through"- skola

inom etiken och moralfilosofin:
- en idealistisk, absolutistisk värdesyn resp.
- en utilistisk, relativistisk värdesyn
- en extrovert, auktoritär anpassningssyn resp
- en inåtriktad, individualistisk moraluppfattning grundad på egna samvetsövertygelser

Jag anser att de nämnda skolorna är intressanta att studera med avseende på mitt syfte. Man möter exempel på dem både i de teoretiska planerings- och styrmodeller som rekommenderas för bl a statliga myndigheter resp hos förvaltningstjänstemännen själva i deras konkreta tjänsteutövning i praktiken. Några exempel får tjäna som belägg för denna uppfattning. De planerings- och styrmodell som föreskrevs i den svenska statsförvaltningen under beteckningen "programbudgetering" och "verksamhetsplanering", utvecklade inom bl a statskontoret och riksrevisionsverket i slutet av 1960-talet och i början av 1970-talet är entydiga exempel på inflytandet från en mekanistisk systemteori. Den modifierade form av verksamhetsplanering och resultatanalys som utvecklats av RRV sedan mitten av 1970-talet är exempel på påverkan från beteendevetenskaperna. Det samma gäller i ännu högre grad för den långsiktsplanering och metoder för "organisationsutveckling" som omfattades av statskontoret under samma period. Medinflytande- och jämställdhetsfrågorna har behandlats i den offentliga debatten och i utredningar samt lagts fast i lagar och avtal mellan arbetsmarknadens parter. De har också kommit till uttryck i kursmaterial inom den offentliga förvaltningen. De etisk-moraliska frågorna om myndigheters och enskilda tjänstemäns personliga ansvar för arbetsuppgifternas närmare värdeinnehåll och prestationernas moraliska innehåll - sett i ett vitt samhällsperspektiv - har likaledes diskuterats i den offentliga debatten. Exempel är inom åldringsvården, skolan och ifråga om en del statliga affärsverks samhällsansvar.

Därmed finns det alltså, hävdar jag, en klar koppling mellan de valda sökområdena - som kan sägas representera "idévärlden"- de valda vetenskapsgrenarna och å andra sidan existerande tankemönster inom dagens svenska statsförvaltning vilka har betydelse för utformningen av metoder för styrning av den statliga verksamheten. Denna koppling återfinns även i min sortering av konstaterade uppfattningar i litteraturen, vilket framgår av min redogörelse för de övriga metodproblemen i mitt arbete.

Självfallet har jag valt ut böcker av sådana författare som kan betecknas som "ledande" inom sin vetenskapsgren. Ett kriterium på denna egenskap har varit att böckerna har använts som kurslitteratur eller att andra författare refererat till vederbörande författare eller att de valts ut till olika samlingsverk att användas som kursböcker o dyl.

Men jag har också varit intresserad av sådana författare som kan betraktas som "avvikare" i någon mening. De kan t ex ha en i grunden annan uppfattning än de som kan anses mer "vedertagna" och "konventionella" uppfattningar. Avvikarna kan man finna bl a i gränslandet mellan vedertagna författare och sådana som företräder mer "populärvetenskapliga" åsikter. Exempel är Arthur Koestler och Erich Fromm. Deras framställningar kännetecknas ofta av en kritisk inställning till de vedertagna synsätten och av en benägenhet att gå utanför de etablerade kritstrecken. Deras synsätt adopteras emellertid ibland efter en viss tid av de s k etablerade författarna. Exempel är just Fromms samhällssyn som den uttrycks i krav på ett vidgat inflytande för de enskilda medborgarna, en decentralisering av beslutsfattandet inom den politiska strukturen och en allmänt mer "humanistisk" inriktning av samhällets mål. Mitt val av "avvikarna" har delvis också motiverats av min önskan att ge en relief åt de mer "vedertagna" uppfattningarna men också av följande citat som beskriver Hegels dialektiska metod:

> När man hänger sig åt den rena tanken, visar det sig att begreppen inte är något stillastående och avslutat. Tänkandet utvecklar sig med en egen inre nödvändighet. Det rör sig genom motsättningar som förenas i högre enheter... Inget särskilt begrepp kan uttömma hela tillvaron. Ty varje begrepp är begränsat och pekar därför utöver sig själv till det motsatta begreppet. Vi stannar emellertid inte vid denna motsättning. Tanken vill alltid upphäva den genom att förbinda de två motsatta begreppen till ett högre, tredje begrepp i vilket de båda tidigare ingår. Och denna nya tanke har återigen sin egen motsats, tillsammans med vilken den bildar en ny högre enhet, och så vidare.
> (Schjeldrup/Winsnes, 1965, s 115)

Man kan rikta invändningar mot att systemmodeller ges en så dominerande plats i mitt källmaterial. Systemtänkandet slog igenom för 10-15 år sedan i den akademiska världen. Man kan därför anse det passé att ägna systemtänkandet en så ingående analys och grunda den på i stort sett lika gammal litteratur. Men även om systemtänkandets modeller funnits länge inom den akademiska världen, är de föga analyserade vad gäller tillämpningen i praktiken. Man har t ex inte diskuterat så värst ingående tillämpbarheten av mekaniska systemsynsätt för beslutsfattande inom organisationer bestående av

levande människor. För praktikerna saknar inte heller systemmodeller nyhetsvärde. Man har ofta bara en ytlig kunskap om systemtänkandets olika modeller. Många "beslutsfattare" inom statlig förvaltning avslutade sina formella studier för flera decennier sedan, då inte ens ord som "system" förekom i kurslitteraturen vid de svenska handelshögskolorna. De som har en annan utbildningsbakgrund har i ännu mindre grad haft anledning att söka bekanta sig med systemmodeller. Deras enda kontakt med dem har ofta varit genom "unga entusiaster" som använt en del av systemtänkandets termer för att smycka egna resonemang eller - som Churchman (1968) framhåller - för egen vinnings skull enbart och ibland dölja frånvaron av en saklig analys i det egna resonemanget.

En annan typ av invändning kan vara att jag låtit företags- och samhällsmodellerna i mitt källmaterial domineras av systemmodeller. Det finns ju även organisationsmodeller som inte bygger på systemtänkandet. Att jag inte tagit med dem är ett medvetet val p g a jag anser dem mindre intressanta för min analys. I mitt litteraturunderlag och det sorteringsschema jag använder kan icke-systemmodeller på organisationsnivån sägas utgöra tomma rutor.

Identifierings- och sorteringsgrunder

Det tredje metodproblemet har varit att identifiera särdragen i de studerade modellerna efter innehåll som det preciseras i min analysstrukturs centrala begrepp. Sedan har jag sorterat dem i grupper som gör det möjligt att få en överblick över olika föreställningar (antaganden, premisser) i resp modeller och deras betydelse för rekommendationer om styrmetoder.

I min gruppering av de analyserade uppfattningarna i modellerna har jag så långt möjligt följt vedertagna indelningar i olika s k skolor inom organisationsteorin, systemtänkandet och statskunskapen. Exempel på sådana är inom organisationsteorin grupperingen i en Scientific Management- influerad teknokratisk skola, psykologernas Human Relations-rörelse och den pluralistiska skolan. Inom systemtänkandet finns på motsvarande sätt en indelning i en mekanistisk/deterministisk skola resp en biologisk/organisk skola. Inom statskunskapen kan man spåra en integrationistisk/rationalistisk resp en mindre holistisk "muddling through"-skola. Ett motiv för att följa vedertagna indelningar är att underlätta jämförelser mellan andra framställningar i ämnet och min text.

I min gruppering av uppfattningarna i de studerade modellerna har jag följt följande generella principer. Jag har eftersträvat en viss enhetlighet i grupperna. Att dela in de konstaterade föreställningarna i klart avgränsade, inbördes enhetliga grupper, vars bärande idéer kan framstå som stående mot varandra har varit nödvändigt för att få en viss överblick och kunna se huvudlinjerna. Även inom samma skolor finner man en mängd varierande uppfattningar. T ex en del teknokrater arbetar med antagandet "fullständig rationalitet" i beslutsfattandet, medan andra teknokrater utgår från antagandet om en "begränsat rationell beslutsfattare". I litteraturen finner man också uppfattningar som delas av flera företrädare för olika skolor som skiljer sig starkt åt i andra, kanske väsentligare hänseenden. Jag har dock måst koncentrera mig på det fåtal aspekter som jag funnit vara väsentligast. Jag har låtit dem utgöra indelningsgrunder i min sortering. Jag är medveten om att det är en förenkling av verkligheten/källmaterialet.

De valda modellerna i litteraturen har jag analyserat med hjälp av min egen analysstruktur. Den utgör min modell av den studerade verkligheten i detta arbete, källmaterialet i litteraturen. Jag är medveten om att de centrala begreppen i min analysstruktur som jag använt som fokuseringspunkter i analysen har sina egna begränsningar. Jag vill här referera till följande citat:

> Modellen gör det möjligt att sammanfatta och korrelera hela klasser av erfarenheter så att vi kan handskas med dessa som vore den enheter... Modellen vinner sin användbarhet till priset av förenklingar. Dessa förenklingar tillkommer på två sätt. För det första inskränker man sig till att betrakta endast en mycket begränsad del av den verklighet vi människor lever i. För det andra sker själva betraktelsen i starkt förenklade och schematiska former.
> (Gerholm, 1973, s 135)

Teorierna i litteraturen kan därigenom förefalla mer rätlinjiga i min framställning än vad som är fallet i verkligheten. Jag försvarar min hopklumpning av olika åsikter och modeller till antagna enhetliga skolor och till grupperingar inom dessa med den vedertagna åsikten att vetenskap bygger på att man ofta tvingas hänföra olika företeelser - vilka i verkligheten kan vara spridda relativt jämnt i en rymd - till olika relativt snäva, få- eller rentav endimensionella indelningar för att nå den önskade hanterbarheten och överskådligheten. Man tvingas då att inom resp grupper (kluster) söka fastställa "genomsnittsvärden" och använda dem i jämförelser

mellan olika grupper och klasser inom dem. Många i och för sig betydande avvikelser från dessa ibland endimensionella indelningar tvingas man därvid bortse från, likaså att de olika grupperna kan överlappa varandra i svansarna på fördelningarna.

Jag har vidare ofta refererat till enstaka delar av olika författares produktion. Någon eller några författare kan därför ha kommit att framstå som företrädare för mer onyanserade åsikter än vad de gett uttryck för - om man ser till hela deras samlade livsverk. En analys skulle troligen visa att de flesta författare ändrar uppfattningar under sin livstid. Hade jag balanserat en del synpunkter hos författarna - som jag nu refererat till - med andra framförda i andra böcker och i andra sammanhang, hade nog en del författare kommit att framstå som företrädare för mindre extrema dichotomiskt motställda uppfattningar av typen svart - vitt och mer ge uttryck för nyanserade uppfattningar. Mitt syfte har dock varit att diskutera uppfattningar som sådana och inte just enskilda författares specifika åsikter. Jag har därför ansett det försvarligt att referera till enstaka fristående delar av en författares samlade produktion och använda dem som byggstenar och illustrationer till uppfattningar som obestridligen förekommer i litteraturen.

Vid starten av mitt arbete gick jag igenom litteraturen som jag då valt ut och gjorde en indelning i huvudgrupper. Den indelningen har jag sedan prövat om successivt under arbetets gång. Flera omsorteringar har gjorts med andra, nya klass- och gruppindelningar som följd. Det har skett främst efter hand som ny litteratur tillförts mitt litteraturunderlag. I samband med att texten preciserats alltmer har litteraturen åter studerats och dess relevans i det inplacerade sammanhanget åter prövats liksom de slutsatser som dragits om författarnas synpunkter i olika hänseenden.

Utöver de nämnda allmänna principerna för identifiering och sortering av den studerade litteraturen har jag tillämpat följande mer specifika indelningsgrunder. Själva indelningsgrunderna har tjänat både som utgångspunkter och påverkats av etappvisa arbetsresultat och även utgjort arbetsresultat. Att beskriva dessa indelningsgrunder innebär därför också att delvis beskriva, hur jag gått tillväga.

En mer specifik indelning av uppfattningarna i litteraturen har gällt den typ av styrsituation som resp modell närmast avser och som jag definierat tidigare. För resp situation har jag använt de centra-

la begreppen i min analysstruktur (Figur 1.1) som en specifik indelningsgrund. För resp begrepp har jag identifierat olika "stationer" längs en skala som ibland har bara två ändpunkter, ibland flera stationer.

När man söker sortera de olika uppfattningarna efter "stationer" längs olika skalor, visar det sig snart, som jag berört ovan, att uppfattningarna hos olika författare inte ligger samlade till en och samma punkt utan oftast kan ses som spridda i en fördelning, ett kluster kring den punkt som valts att representera klustret. Inom en och samma fördelning - som den valts till sin omfattning - kan man finna en och samma uppfattning i ett hänseende men väsentliga skillnader i andra hänseenden. Klusterindelningen måste för åskådlighetens skull göras endimensionell. T ex i en helgjuten, homogent mekanistisk modell kan en deterministisk verklighetsuppfattning förekomma tillsammans med en syn på problemlösandet/beslutsfattandet som en helt programmerad process och en syn på människan som en likaledes programmerad analytisk robot. I en mindre homogen modell kan man å andra sidan finna en i grunden deterministisk verklighetsuppfattning men knuten till en syn på människan som "begränsat rationell" och därmed förlänande henne en viss (ofta omedveten) frihet att själv bestämma vissa förutsättningar för beslutsfattandet, t ex beslutsunderlagets innehåll.

Ett annat problem i sorteringen har varit att den indelning jag utvecklat är delvis kumulativ och marginalistisk. Det innebär att vissa egenskaper som kännetecknar en typ av modell även kan förekomma i en annan typ av modell men då inte som det dominerande inslaget utan som en av flera intressanta faktorer. För t ex styrningsproblemen kan det innebära att en viss styrmetod i praktiken innehåller både beslutsteoretiska delar, som betonas särskilt i del I och beteendevetenskapliga delar som del II betonar.

I en analys av det slag som redovisas här är risken särskilt stor för för att subjektiva uppfattningar hos den som genomför analysen snedvrider framställningen och slutsatserna. Bl a saknas stödet av kvantitativa, empiriska uppgifter som - hanterade enligt vedertagna vetenskapliga statistiska metoder - kan hämma sådana tendenser. - Jag har varit medveten om detta problem när jag studerat den valda litteraturen och sökt hålla en viss distans till olika synsätt och behandla dem så opartiskt som möjligt. Min entusiasm över vissa synsätt och uppfattningar, ofrånkomligt påverkad av subjektiva, känslomässigt grundade värderingar, har jag sökt tygla genom att medvetet söka också efter

kritik i litteraturen. Jag har på motsvarande sätt sökt efter uppfattningar som försvarar de uppfattningar som jag själv funnit mindre tilltalande. Eftersom arbetet spritts ut över flera år har den första entusiasmen inför en viss skola fått tid att mogna och efterhand också kunnat kompletteras med en mer kritiskt utvärderande analys. På liknande sätt har de uppfattningar och skolor som jag ställde mig själv kritisk till i början av mitt arbete kunnat byggas under med bl a erfarenheter ur praktiken. Det har gett bl a en önskvärd dialektisk diskussion. En annan följd av detta arbetssätt har varit att jag blivit medveten om flera tidigare omedvetna, egna uppfattningar och kunnat sätta in dem i ett vidare sammanhang och därmed även kunnat lättare förstå och förklara dem.

Slutsatser av analysen

Det fjärde metodproblemet har varit att dra slutsatser om de lösningar på styrproblemen som presenterats i resp modell. Jag har då sökt identifiera de nödvändiga villkor som måste vara uppfyllda i praktiken för att styrningen skall ge önskat resultat när modellen används. Dessa slutsatser har jag sökt specificera för resp modell i anslutning till att de centrala begreppen, bakomliggande antaganden (föreställningar) redovisas i resp kapitel. I avslutningskapitlet summerar jag slutsatserna från resp modell och situation och ställer dem mot varandra.

Sammanställning och presentation av texten

Detta är det femte metodproblemet. Texten redovisas i tre huvuddelar, förutom detta inledningskapitel och ett avslutningskapitel. Del I koncentreras till modeller som behandlar styrningsproblem i relationen statsmakterna/myndigheten. Myndigheten ses då som en enstaka beslutsfattare. Del II tar upp modeller som avser beslut inom ramen för en organisation där beslutsfattarna är flera. Del III behandlar modeller som avser främst relationen medborgarna/statsmakterna/myndigheterna och styrproblemen i den relationen. - I särskilda kapitel inom resp del redogörs för olika skolor representerande grundläggande skillnader i fråga om de centrala begreppen i analysstrukturen.

I anslutning till varje kapitel redovisas de slutsatser om nödvändiga villkor i statsmakternas styrning av myndigheterna som följer logiskt av innehållet i modellerna. I anslutning till resp del I, II och III sam-

manfattas slutsatserna från resp kapitel. I det sista kapitlet grupperas slutsatserna efter två verklighetsuppfattningar, en huvudsakligen deterministisk/mekanistisk, en huvudsakligen organisk/psykologisk skola.

Del I. Statsmakternas styrning av en myndighet sedd som en enstaka beslutsfattare

I denna del diskuterar jag modeller som koncentreras på relationen statsmakterna (riksdag och regering) och den enstaka myndigheten (ämbetsmannen). Man ser myndigheten som en enstaka beslutsfattare (ämbetsman). Skillnader i de styrmetoder som rekommenderas i resp kapitels modeller kan till stor del föras tillbaka på olika antaganden om myndighetens beslutsfattare och dennes problemlösningsförmåga. En typ av beslutsmodeller domineras av en deterministisk verklighetsbeskrivning, del I:A; en annan typ av modeller av en systemartad verklighetsbeskrivning, del I:B.

Del I:A Beslutsmodeller

Jag redogör först i kapitel 2 för den enklaste, rationalistiska modellen, där en beslutsfattare antas grunda sitt val bland ett antal, deterministiskt givna handlingsalternativ (medel) med ett entydigt givet mål som urvalsnorm. Beslutsfattaren ses där som "fullständigt rationell". Jag behandlar där även s k flernivå-beslut. I de efterföljande kapitlen ändras förutsättningarna i modellen, perspektivet vidgas t ex, beslutsfattaren ges andra egenskaper och modellerna kompliceras även. De uppfattas därmed ligga närmare den verklighet de söker beskriva men också ge mindre koncis ledning i valsituationen. I kapitel 3 behandlar jag sålunda de modeller i vilka beslutsfattaren antas vara endast "begränsat rationell" och därmed sakna den fullständiga kunskap och den perfekta problemlösningsförmåga som man antar i den enkla rationalistiska beslutsmodellen. I kapitel 4 kompliceras beslutssituationen ytterligare till skillnad mot den endimensionella målsynen i de föregående modellerna. Flerdimensionaliteten är av två slag: endera hänförlig till omöjligheten att uttrycka delmålen i samma mätskala, att finna en gemensam nämnare för dem resp som uttryck för en värdekonflikt, förekomsten av utanför modellen liggande värden som man anser bör respekteras.

2. En rationell beslutsfattare

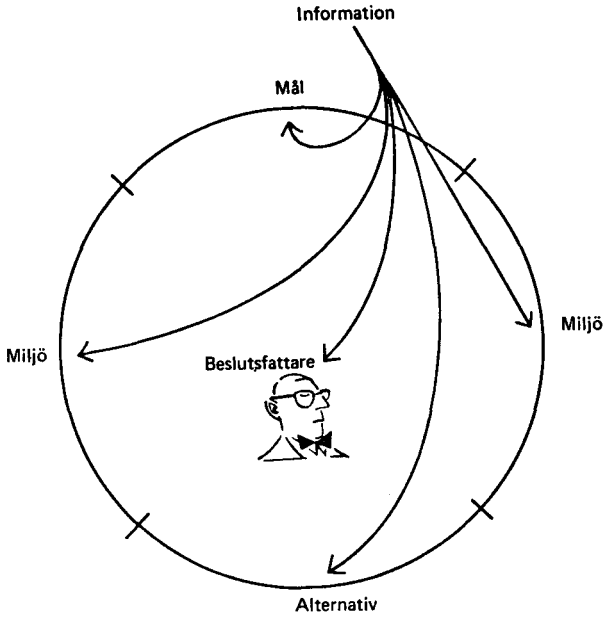
De flesta delar i de här aktuella modellerna uppfattas som deterministiskt givna utifrån/ovanifrån, t ex av statsmakterna. Beslutsfattandet ses som en okomplicerad, mekanisk process. Styrproblemet och dess lösning uppfattas vara enkelt, som att t ex informera myndighetens beslutsfattare om den uppgift statsmakterna väntar sig utförd, det önskvärda resultatet resp att tillhandahålla ekonomiska resurser (pengar och personal) men också stöd i form av lagar. I en mer utvecklad modell ses olika frågor som delar i en mål/medel-hierarki. Problemet och lösningen ligger då i att precisera målstrukturen mer ingående i styrningen av myndigheten.

ENNIVÅ-MODELLEN

Modellerna. Problemsituationen hanteras i en modell, vars delar uppfattas vara: beslutsfattaren/problemlösaren och information från omgivningen rörande målet och handlingsalternativet. (Figur 2.1). (Thorburn, 1969 s 43). Modellerna är övervägande normativa och syftar till att underlätta lösandet av problem i praktiken. tiken.

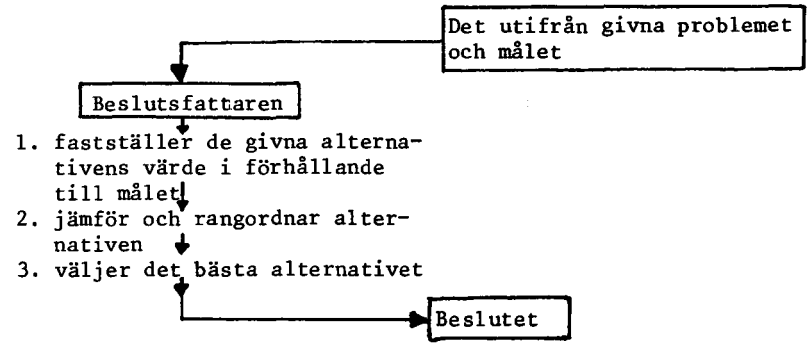
Verklighetsuppfattningen är inte något centralt begrepp i modellerna, om det ens uppmärksammas. Man ser verkligheten deterministiskt, dvs skeendet som givet och förutsägbart, eftersom förutsättningarna uppfattas som givna och beslutsfattaren antas ha fullständig kunskap om förhållandena. Tillvaron uppfattas därför också som fullt kontrollerbar av beslutsfattaren.

Problemet som beslutsfattaren väntas lösa uppfattas som entydigt och givet utifrån, väl avgränsat från ev. andra problem och utan samband med dem. Beslutsfattarens handlingsfält uppfattas likaledes som givet och ett enda utfall av hans handlande ses som möjligt. Han antas i sitt problemlösande/beslutsfattande vara hänvisad till vissa givna förfaranden, ett på förhand givet, "programmerat" skeende. T ex Ramström (1969, s 107) anger de olika stegen i beslutsprocessen, Figur 2.2.



Figur 2.1. Den grundläggande beslutsmodellen

Målet är ett mindre centralt begrepp i modellen. Dess innehåll ses som en del av de övriga givna förutsättningarna. Det angivna problemet, tillgängliga problemlösningar och beslutsfattarens antagna "perfekta" handlande gör målet onödigt annat än som en urvalsnorm vid valet bland de befintliga handlingsalternativen (medlen). Detta förhållande avspeglas också i många normativa modeller. Målet är endimensionellt och angivet



Figur 2.2. Beslutsfattandet som en flerstegsprocess

på ett mätbart sätt, t ex i mängd eller pengar. Handlingsalternativens bidrag till måluppfyllelsen värderas helt med målets mätskala. (Aronsson m fl 1972, Ramström 1969, Byström 1969).

Människosynen. Beslutsfattaren ses utifrån sin uppgift i modellen:att lösa ekvationen, dvs fungera som en analytisk robot, helt styrd av modellens förutsättningar som är angivna från början. Det givna tillvägagångssättet gör honom till en "programmerad robot". (Jfr Taylor, 1911). Beslutsfattaren uppfattas som "perfekt" och följer helt anvisningarna och är då också garanterad att åstadkomma den inom modellens förutsättningar rätta lösningen.

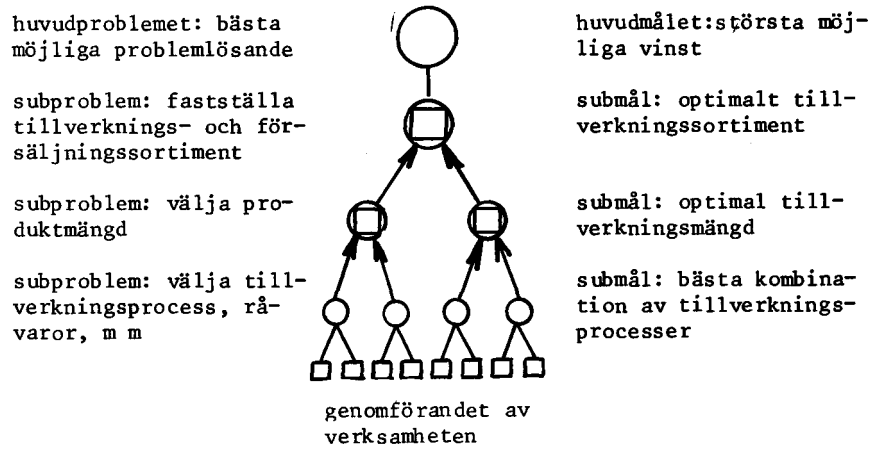
Effektivitetssynen. Det eller de handlingsalternativ som beslutsfattaren väljer enligt anvisningarna och förutsättningarna i övrigt är "den effektiva lösningen". Även effektiviteten i problemlösandet/beslutsfattandet är entydigt betingad av modellens förutsättningar. Några avvikelser antas inte vara möjliga.

FLERNIVÅ-MODELLEN

Verklighetssynen. Några anser att man för det mesta har att göra med flera problem som är relaterade till varandra. De förordar därför en hierarkisk verklighetssyn. Den innebär att de uppmärksammade problemen antas kunna sorteras in på olika nivåer i en tänkt struktur, sammanbundna av orsak/effekt-relationer. Flera beslut behöver kombineras för att hela problembilden skall kunna lösas och dessa beslut antas vara relaterade till varandra i mål/medel-kedjor.

Modellerna. De allmänna förutsättningarna uppfattas vara samma som i den föregående modellen. Skillnaden är att beslutsfattaren för att lösa ett visst problem måste precisera det i flera delproblem (subproblem). Delproblemen ställs i modellen samman i en hierarkisk struktur, där lösandet av problem på "högre" nivåer uppfattas vara en nödändig förutsättning för att subproblem på nedanförliggande nivåer skall kunna formuleras, Figur 2.3. Man kan t ex inte besluta om inköp av råvaror till ett företag, innan man bestämt vilka produkter som skall tillverkas. På motsvarande sätt byggs måluppfyllelsen upp av att problem på nedanförliggande nivåer löses och fungerar som "medel" för ovanförliggande nivåers "mål".

Målsynen. Analogt med modellens antagande om en problemhierarki följer en målhierarki. Resultaten på en nivå antas stå i ett instrumentellt förhållande till ovanförliggande nivåer, dvs de ses som medel till des-



Figur 2.3. Problem- och målhierarki i flernivå-modellen

sa. På samma gång utgör de mål för underliggande nivåer. Företeelser på de olika nivåerna är sålunda sammanbundna i kedjor. Mål/medel-tänkande bygger på antagandet att företeelser inträffar i sekvenser av samverkande par: mål/medel förenade i orsak/effekt-relationer. (Jfr Simon, 1965, s 77). Begreppet målstruktur används som en beteckning på de mål som ingår i en eller flera mål/medel-kedjor som ytterst syftar till ett huvudmål, dvs den högsta nivåns mål inom modellen. Submål betecknar då mål på nedanförliggande nivåer i samma struktur.

Mål/medel-kedjan kan även beskrivas i orsak/effekt-termer. Det angivna huvudmålet motsvarar då den "yttersta effekten" inom modellen medan "orsakerna" motsvaras av företeelser på nedanförliggande nivåer. De medel som krävs för att uppfylla huvudmålet utgör tillsammans de "nödvändiga och tillräckliga orsakerna". I situationer där flera orsaker tillsammans antas bidra till en viss effekt brukar man tala om ett "syndrom". I den antika filosofin använde man flera orsaksbegrepp, bl a betecknades vad som här kallas för huvudmålet som "den finala orsaken" medan medel (submål) betecknades som "materiella orsaker" (Schjeldrup/Winsnes, 1965).

Det är vanligt i modellerna att relationen mellan mål på olika nivåer (mål/medel) uppfattas som endimensionella och endast "vertikala". Detta ger de typiska "gafflarna" i hierarkin, t ex i Figur 2.3. Det antas inte heller finnas någon "horisontell" påverkan mellan företeelser på antaget "samma" nivåer. Om man i ett företag tillverkar en viss produkt och för det ändamålet använder vissa resurser, antas det inte påverka framställningen av andra produkter och inte heller möjligheten att rekrytera anställda till företaget.

Problemsynen och problemlösandet. Problemet ses i huvudsak som i den förra, ennivå-modellen. Även problemlösandet antas gå till på i huvudsak samma sätt med hänsyn tagen till att man här har att göra med en problemhierarki. Problemlösandet ses därför som en successiv målnedbrytning (målprecisering) bestående av följande moment:

1. Utgå från det givna huvudmålet
2. Precisera målhierarkin successivt genom att
   a) först ange olika möjliga handlingslinjer, dvs fastställ möjliga submål
   b) detaljutveckla möjliga alternativ inom huvudlinjerna (submål) tills varje delalternativs bidrag till huvudmålet konkretiserats så långt att de behandlade alternativen kan rangordnas
3. Välj det eller den kombination av alternativ som antas ge bästa bidrag till målet.

Problemlösandet i ennivå-modellen antogs utföras av en enstaka individ. Identifieringen av en mängd delproblem kan medföra att flera beslutsfattare kan delta. Men det förhållandet antas inte komplicera processen, eftersom de ses som, grovt uttryckt, parallellkopplade robotar, vilka handlar lika, även om de är flera.

Effektivitetssynen. Effektivitetssynen är snarlik den i ennivå-modellen. Effektiviteten i beslutsfattandet/problemlösandet - och därmed valet av handlingsalternativ (medel) - antas vara entydigt bestämd av förutsättningarna.

Situationen vid en hierarkisk problemstruktur ger dock ett nivåproblem även i effektivitetssammanhanget. Bedömningsnormen för effektiviteten i problemlösandet på resp. nivå utgörs i modellen i princip av det närmast ovanförliggande målet. Detta antas vara konsistent med alla ovanförliggande mål och ytterst med huvudmålet. Detta följer logiskt av modellens harmoniska värdesyn som dock sällan anges uttalat. Författarna för in två olika begrepp för bedömningen av effektiviteten i ett beslut: dels ett som relaterar alternativets verkningar till närmast ovanförliggande mål, dels en annan bedömning som ställer beslutet i direkt relation till huvudmålet. Den förra bedömningen brukar i litteraturen kallas för produktivitet, den senare för effektivitet. Om mellanliggande submål är helt konsistenta med huvudmålet, innebär produktivitet även effektivitet.

Sammanfattning av modellen

Det genomgående draget för alla begreppen i den här

beskrivna modellen är att deras innehåll uppfattas som "givna utifrån" och att begreppen ges givna, entydiga uppgifter i modellen, inberäknat beslutsfattaren/problemlösaren. Denna deterministiska verklighetsuppfattning innebär att det inte finns någon osäkerhet i modellen: beslutsfattaren antas agera enligt ett givet mönster och därvid ha fullständigt underlag för sitt val bland de likaledes givna handlingsalternativen. Målsynen i en sådan modell är enkel: målet skall fungera som urvalsnorm för beslutsfattarens handlande. Handlar han enligt de givna instruktionerna, blir utfallet "effektivt". Själva programmeringen av modellsituationen antas garantera att utfallet blir det väntade. Och det är definitionsmässigt det riktiga utfallet.

Slutsatser av analysen

Styrningens problem uppfattas vara att informera myndigheten om den uppgift den skall utföra, om det önskade resultatet (målet för verksamheten) knutet till en viss mängd ekonomiska resurser för att möjliggöra verksamheten. Lösningen på styrproblemet är att tillhandahålla den information om målet och de resurser som krävs att nå det.

Om politikerna (statsmakterna) inte anger ett entydigt mål för myndigheten eller underlåter att ställa erforderliga resurser till förfogande, fungerar inte statsmakternas styrning enligt modellen. En sådan underlåtenhet kan troligen förklara en del fall av ineffektivitet inom den offentliga förvaltningen.

3. En begränsat rationell beslutsfattare

Den grupp av modeller som jag analyserar i detta kapitel sätter ifråga antagandet om mänskliga beslutsfattare som "perfekt rationella". I sina egna modeller modifierar de synen på människan till att vara begränsat rationell. Det innebär att modellen inte kan garantera ett perfekt genomförande av statsmakternas uppdrag i myndighetens verksamhet, så som man antog i modellen i kapitel 2.

Antagandet av beslutsfattarens begränsade kunskap ger möjligheten av en dynamisk syn på problemen i beslutsfattarens modell, på målen för hans problemlösande och även på själva metoderna för problemlösandet. Även effektivitetens innehåll kan uppfattas dynamiskt.

Verklighetsuppfattningen

Verkligheten uppfattas vara komplex och beslutsfattaren sakna en fullständig kunskap om det problem som skall lösas, om det mål som skall främjas, om de tillgängliga medlen och om tillvägagångssättet i problemlösandet. Hans analys- och beslutsförmåga är vidare inte garanterat perfekt. Han kan t ex feltolka informationen från omgivningen och hantera den felaktigt. Det finns sålunda ingen garanti för det tidigare antagna förhållandet att besluten är "effektiva" i den mening som antagits i de föregående modellerna. En följd är också att utfallet av beslutsprocessen inte längre kan förutsägas, tillvaron inte kontrolleras på samma antagna, mekaniska sätt som förut.

Med antagandet om beslutsfattarens begränsade rationalitet, insatt i ett tidsperspektiv, följer logiskt möjligheten av en dynamisk syn på tillvaron, även om den inte alltid är klart uttalad av författarna i modellerna.

Modellerna

Beslutsfattaren antas själv påverka många av de förutsättningar som styr beslutsfattandet både vad gäller tolkningen av problem, mål och medel. Därmed har man

fört in i modellen vad många författare betecknar som "en störande, subjektiv irrationalitet" och att de föregående modellernas exakthet gått förlorad.

En typ modeller är normativa, dvs de söker ge beslutsfattare vägledning i praktiken. Andra modeller syftar till att beskriva "verklighetens komplicerade förhållanden", t ex hur beslut faktiskt fattas i verkligheten och inte bara, hur det idealt borde gå till enligt någon teori.

En annan typ av indelning är i "statiska" resp "dynamiska" modeller. I den statiska modellen uppfattas alla (eller de som anses väsentliga) företeelser vara oförändrade inom den tidsram som modellen omfattar resp att förhållandena ändras - så som beslutsfattaren uppfattar dem.

Människosynen

Människan som beslutsfattare antas bygga sin uppfattning om verkligheten - och därmed även sitt handlande - på en med nödvändighet begränsad, långt ifrån fullständig uppfattning om denna. Beslutsfattaren ses härmed inte längre som en robotaktig analysfunktion utan hans subjektiva verklighetsuppfattning, inberäknat de personliga egenskaper som antas forma den, fungerar som ett filter för hans bild av den antaget utanförliggande verkligheten. Beslutsfattaren ses härigenom som en "inskjuten, mellanliggande variabel" i en tänkt ideal problemlösningsprocess där besluten grundas på den information som hans sinnen och liknande avkänningsinstrument förser honom med, typ en kamera, en termometer, en mikrofon. "Verkligheten" uppfattas därmed som beslutsfattaren passivt beskriver den.

Simon kritiserar modellen om den "perfekt rationelle beslutsfattaren" (economic man) och dennes ideala verklighetsuppfattning: "'Economic man' handskas med 'den verkliga världen' i all dess komplexitet." Mot en sådan människosyn ställer han sin egen: en beslutsfattare som uppfattar sin omvärld fragmentariskt och förvrängt:

> I verkligheten har människan aldrig mer än en fragmentarisk kunskap om de förhållanden som omger hans handlande och inte heller mer än en obetydlig insikt i de regelbundenheter och lagar som skulle tillåta honom att härleda framtida följder från en kunskap om nuvarande förhållanden... Den "administrative/ mannen" /i motsats till /"economic man/ erkänner att den värld han uppfattar är en drastiskt förenklad modell av den surrande, blommande förvirring som utgör den verkliga världen. (Simon, 1965, s xxvi, 81)

Synen på människan som begränsat rationell innebär, enligt Fromm (1981, s 134) att man attackerat det sista fortet ifråga om människans tro på sin egen allmakt och sitt allvetande". Därmed följer logiskt att man måste godta att människan som beslutsfattare kan påverkas av omedvetna motiv och mål m m. Fromm ger därvid Freud äran av denna upptäckt:

> Freud berövade människan hennes stolthet över att vara rationell. Han gick till grunden och upptäckte att en stor del av vårt medvetna tänkande bara döljer våra verkliga tankar och känslor och döljer sanningen: det mesta av vårt medvetna tänkande är ett sken, en ren rationalisering av tankar och önskningar som vi föredrar att förbli omedvetna om.
> (Fromm, 1981, s 134)

Insikten om beslutsfattarens begränsade rationalitet ger emellertid även andra följder för modellernas innehåll. Individens insikt om den egna begränsade kunskapen kan leda till att han söker kontakt med andra människor för att ständigt pröva och söka verifiera den egna verklighetsuppfattningen. Därmed når man ett allmänt kunskapsutbyte, enligt bl a Buber (1973). Detta kan i sin tur leda till en uppfattning om att ett samarbete kan ge fördelar t ex inom ramen för en organisation, typ ett företag eller ett samhälle.

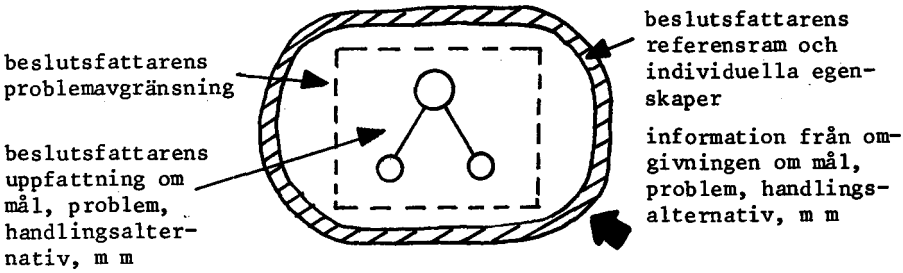
En följd kan även bli en handlingsförlamning i de situationer där beslutsfattaren är medveten om föränderligheten i målen, i problemen, i tillgängliga handlingsalternativ och i sätten att hantera dem.

Sett över tiden kan beslutsfattaren/problemlösarens kunskap och övriga egenskaper ändras, eftersom hans kunskap antas vara ofullständig vid varje specifik tidpunkt. Det faktiska innehållet i hans kunskap och hans övriga egenskaper kan därför logiskt skifta från en tidpunkt till en annan. Resultatet är en "dynamisk människosyn".

Målsynen

I de föregående modellerna hade beslutsfattaren ett entydigt, utifrån givet huvudmål för sitt handlande. Simons "administrative man" har också ett utifrån givet huvudmål till sin ledning men han kan inte vara säker på att han tolkar det rätt. Detta förhållande illustrerar jag med Figur 3.1.

Målets roll är samma som i de föregående modellerna: att tjäna som urvalsnorm vid val bland handlingsalternativ. Målets innehåll uppfattas dock vara resultatet



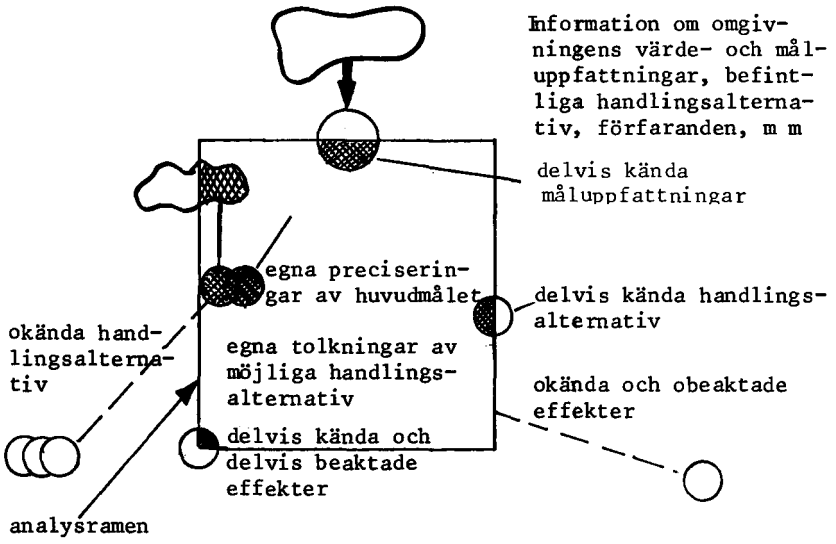
Figur 3.1. Beslutsfattaren som kognitivt filter

av i första hand information från omgivningen men också en produkt av beslutsfattarens egna subjektiva åsikter och tolkningar av denna information. Beslutsfattaren antas alltså tolka in egna uppfattningar om bl a de lämpliga värden huvudmålet avspeglar. Det huvudmål han följer i sitt beslutsfattande kan sålunda avvika från "omgivningens" uppfattning om det "rätta" huvudmålet, som han enligt denna bör iaktta. Det finns inte heller någon garanti för att de samband mellan olika mål och medel (produktionsfunktioner) som omgivningen anser väsentliga beaktas helt av beslutsfattaren i hans handlande. - Om så vore fallet, hade man ju att göra med en "perfekt rationell" beslutsfattare. Följden av beslutsfattarens begränsade rationalitet för hans uppfattning om målstrukturen illustrerar jag med Figur 3.2.

Simon anser det därför omöjligt att återge den komplicerade verklighetens uppfattningar om mål och medel och relationerna mellan dem i en kunskapsmässigt perfekt, sammanhängande mål/medel-struktur. Enskilda individers och organisationers handlande består sällan, enligt Simon, av "integrerade, fullständigt sammanhängande mål/medel-kedjor". Ofta är sambanden mellan handlingarna och de yttersta målen tveksamma eller de yttersta målen ofullständigt formulerade eller där finns interna konflikter och motsättningar mellan de yttersta målen resp mellan de medel som avser att främja målen. Han beskriver den "ofullständiga och ibland inkonsistenta mål/medel-strukturen":

> Istället för en enda hierarki som grenar ut sig är de medvetna motivens struktur vanligtvis ett nät eller mera precist ett icke-sammanhängande urval av element som bara svagt och ofullständigt är sammanbundna - och integrationen av dessa element blir successivt allt svagare ju högre nivåer i hierarkin - de yttersta målen - nås.
> (Simon, 1965, s 64)

Uppfattningen om beslutsfattarens bristande rationalitet motiverar en del författare att komplettera beslutsteoretikernas målsyn med mål som syftar till att
- förbättra problemlösaren/beslutsfattarens kunskap om omvärlden, ge honom ett bättre informationsunderlag och ytterst söka minska hans beslutsosäkerhet;
- förbättra beslutsfattarens problemlösningsförmåga, t ex genom att utveckla hans analytiska förmåga.



Figur 3.2. Den subjektive, begränsat rationelle beslutsfattarens målstruktur

För målsynen innebär det att att man inte längre kan fastställa några "objektiva, absoluta, yttersta värden" och därmed inte heller avgöra vilka mål som i någon "absolut" mening skulle vara riktigare än andra. Den tidigare s k monistiska (en-värdes-) uppfattningen vad gäller verklighetsuppfattning och värdesyn får vika för uppfattningen att det finns flera verklighetsuppfatthningar vars inbördes grad av "riktighet" inte kan fastställas - och därför inte heller deras inbördes "likvärdighet".

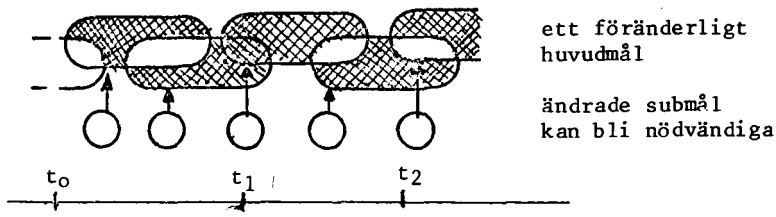
Ett vanligt exempel i litteraturen är historien om de tre blinda männen som var och en för sig från sin specifika upplevelse av en elefant ansåg sig kunna ge den enda, rätta beskrivningen av elefanten. (von Glasenapp, 1973, s 375 ff) (Jfr även Churchman 1968, s 28 ff). Mångfalden av uppfattningar ses dock inte som resultatet av ett otillräckligt sökande efter "den enda sanna bilden" utan som ett ofrånkomligt faktum av

att tillvaron är mångfacetterad. - I ett tidsperspektiv kan beslutsfattarens kunskap om målen ändras och

Ahlberg framhåller i sin diskussion av Glasenapp att människans kunskap är beroende av beskaffenheten hos hennes kunskapsorgan: Men han anser också att förekomsten av olika uppfattningar hos människor ofrånkomligt leder till konflikter mellan dem:

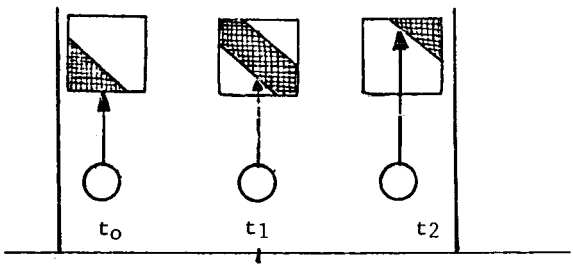
> Människan ser allt genom sitt medfödda kunskapsorgans glasögon och den sanna verkligheten är höljd i en slöja som hon inte kan lyfta, eftersom den utgör en del av hennes eget väsen... Liksom de blindfödda endast med känseln kunde uppfatta en del av elefanten, kan människan aldrig erfara mer än en del av verkligheten, aldrig dess totalitet. Detta medför ofelbart en ensidighet och det kommer alltid att finnas en del av verkligheten som inte ryms inom vår synkrets... Men verkligheten är så rik att den inte låter sig uttänkas på detta begränsade sätt. Följden blir att det finns en mängd motsatta åsikter som alla är lika berättigade men som inte kan förenas till en motsägelsefri enhet.
> (Ahlberg, 1974, s 34)

Antagandet om beslutsfattarens ofullständiga kunskap om bl a målen medför, när förhållandet sätts in i ett tidsperspektiv, en dynamisk målsyn. Över tiden är det möjligt att beslutsfattarens kunskap ändras och därmed även hans uppfattning om målets innehåll m m. Målet kan endera förbli oförändrat "i sig" men beslutsfattarens kunskap om det ändras eller det kan ha ändrats "i sig" - och beslutsfattaren får viss kunskap om förändringen. Andra varianter finns också, t ex att någon i omgivningen har fått ändrad kunskap om ett givet,statiskt mål och kommunicerar detta till beslutsfattaren - som då uppfattar målet som föränderligt (dynamiskt). Mot denna bakgrund har jag definierat begreppet "dynamiskt mål" som att målet kan ändras inom modellens tidsram och att beslutsfattaren saknar fullständig kunskap i förväg om dessa förändringar (Figur 3.3).



Figur 3.3 Ett föränderligt huvudmål med förändringarna okända

Om förändringarna vore kända eller kunde förutsägas, skulle de frågor som hänger samman med ändringar av huvudmålets innehåll, t ex ändrade submål och val av nya handlingsalternativ kunna ombesörjas en gång för alla i ett beslut inom modellens tidsram. Det skulle då vara fråga om en flerdimensionell statisk målstruktur av den typ jag diskuterar i kapitel 4. De ändrade målen kunde då ses som givna etappmål vid olika tidpunkter (Figur 3.4).



huvudmålet ses som olika delmål spridda i tiden

ändrade submål kan bli nödvändiga

modellen antas avgränsad i tiden (t_o - t_2)

Figur 3.4. Ett huvudmål med kända förändringar

Min definition knyter an till bl a Poppers uppfattning om innebörden av en statisk verklighetsuppfattning (Jfr Magee, 1974, s 55, 104). Vid en sådan antas beslutsfattaren ha en fullständig kunskap om tillvaron. Alla framtida händelser är förutsebara och även alla tänkbara önskvärda tillstånd på olika nivåer i den tänkta problemhierarkin (Jfr Figur 1.4).

En del författare anser det svårt eller rentav omöjligt att dra en skarp gräns mellan en statisk resp en dynamisk målsyn. Jag illustrerar deras tveksamhet inför definitionsproblemet med följande exempel.

Om en situation skall betecknas ge uttryck för en statisk eller dynamisk målsyn, beror på vilken nivå i mål/medel-kedjan man väljer som huvudmål. Tolkningen av situationen påverkas likaledes av, vilken företeelse som betraktas som värdemässigt överordnad andra företeelser (Jfr Figur 3.6). Man kan t ex anse att en viss företeelse är värdemässigt överordnad övriga eller ha uppfattningar som avviker i olika riktningar från den förra. Om de förra företeelserna bedöms som föränderliga men inte de senare, kommer man till olika slutsatser ifråga om situationen skall betraktas som "dynamisk" eller "statisk" med den definition som jag valt för begreppet "dynamiskt huvudmål". En sådan situation medför en större benägenhet att bedöma huvudmålet som föränderligt: varje liten förändring av huvudmålet enligt vederbörandes egen uppfattning om mål/medel-strukturens innehåll eller p g a dennes allmänna målsyn. I t ex filosofernas modeller (kapitel 3) - där en i det närmaste identitet antas finnas mellan mål och medel - uppfattas en

förändring på "medel"-nivån automatiskt innebära en förändring även av ovanförliggande mål-nivåers innehåll.

Längden av den tidsperiod som modellen omfattar kan vidare avgöra om målet skall betraktas som statiskt eller dynamiskt: ju längre tidshorisont, desto troligare att beslutsfattaren saknar kunskap om framtida möjliga målförändringar. Avgränsar man å andra sidan sin modell till att omfatta en mycket kort tidsperiod, är det troligt att de studerade företeelserna uppfattas vara statiska - men föränderliga vid en längre tidshorisont. Med en lätt travestering av ett känt citat skulle man kunna hävda att i ett mycket långt tidsperspektiv är allting föränderligt.

En tredje faktor som påverkar uppfattningen om målet som föränderligt eller inte är författarnas inställning till förhållandet "formella" resp "informella" ändringar av målet. De författare som i sina modeller erkänner bara sådana målförändringar som auktoriserats formellt, t ex av ett företags ledning i den årliga budgetprocessen, är ofta benägna att betrakta målförändringar som stegvisa (diskontinuerliga) företeelser. Under verksamhetsåret mellan de formella beslutstidpunkterna uppfattas målet som oföränderligt statiskt. De författare som å andra sidan tar hänsyn till att målen ändras informellt under löpande verksamhetsår är mer benägna att hävda en dynamisk målsyn.

Med hänsyn till de nämnda gränsfallen talar mycket för att beteckna olika modeller som mer eller mindre dynamiska i målhänseende - och inte som några författare göra: söka hänföra modeller till endera uteslutande statiska resp uteslutande dynamiska. Det är f ö få författare som anser att alla företeelser, som beaktas i en beslutsmodell, kan betraktas som statiska.

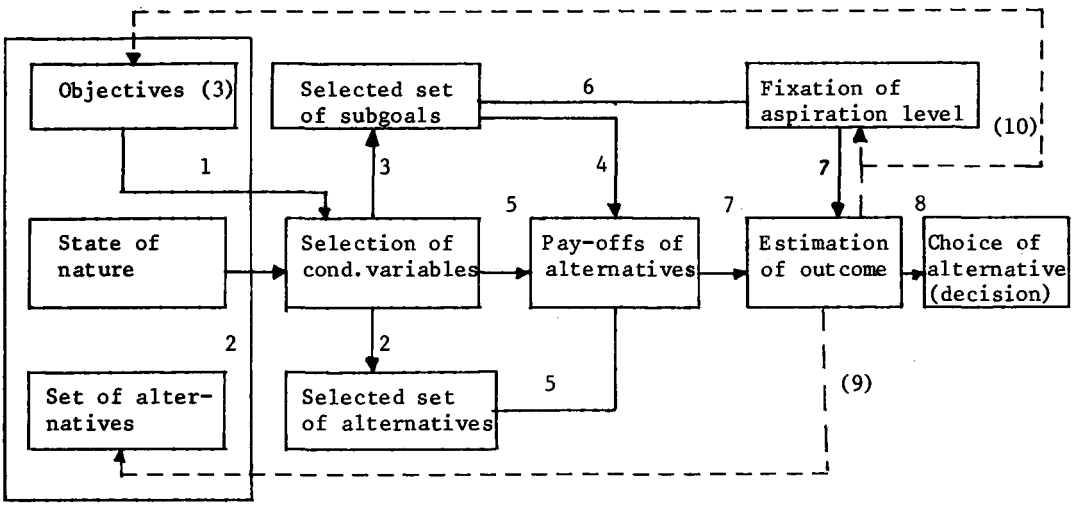
Problemsynen och problemlösandet

Det problem som beslutsfattaren antas lösa uppfattas vara givet utifrån, även om beslutsfattaren antas subjektivt tolka det. En särskild typ av problem som många diskuterar i sina modeller är just följderna för bl a målsynen av beslutsfattarens antagna subjektiva problemval. Simon (1965) behandlar t ex frågor som rör information och kommunikation i organisationer som påverkar beslutsfattares kunskapsunderlag.

En följd av den ändrade människosynen är att organisationens problem uppfattas kunna lösas "mer eller mindre" effektivt - eller rentav inte alls. I de föregående modellerna ansåg man för det mesta att i begreppet "problem" låg ett antagande att problemet var möjligt att lösa; annars var det inget "problem".

Beträffande problemlösandet kritiserar Simon den "optimeringssyn" som han anser kännetecknar de föregående modellerna. Han anser att man istället bör se beslutsfattarens val av vissa handlingsalternativ som uttryck för dennes bedömning att de är tillräckligt bra för att kunna accepteras, dvs uttryck för en "satisfiering". Även Langefors (1968) och Byström (1969) anser att optimeringssträvanden rentav kan ge negativa följder för uppnåendet av huvudmålet.

Beslutsprocessen beskrivs för det mesta som flera på varandra följande steg (sekventiellt). Ibland kan beslutsfattaren bara överblicka ett steg i taget av processen. Några modeller koncentreras också på bara något enstaka steg, t ex informationsinsamlingen eller på analysen av den tillgängliga informationen. Ramström (1969) diskuterar de olika stegen i beslutsprocessen, Figur 3.5. Jag återger texten i sammanfattning. Siffrorna i texten hänvisar till stegen i figuren.



Figur. 3.5. Steg i beslutsprocessen, enligt Ramström (1969,s 110)

Beslutsfattarens uppfattning om huvudmålet bestäms i en faktorurvalsprocess (1). I denna avgörs de styrande faktorer i omgivningen som beslutsfattaren väljer och vilken vikt de ges inbördes. Tillsammans bildar de det "mål" som skall användas som urvalsnorm i den fortsatta processen.

Värdena på de valda målvariablerna bestämmer de handlingsalternativ som studeras. Även här spelar tidigare erfarenhet en stor roll. Alternativ som är kända tidigare ges företräde (2).

Värdena på de utvalda styrande målvariablerna bestämmer uppsättningen av submål och den inbördes ordningen mellan dem (3).

Den utvalda uppsättningen av submål bestämmer vilka dimensioner som tas med vid jämförelsen av olika alternativs konsekvenser (4).

De styrande faktorerna ställer samman egenskaperna hos de utvalda alternativen till en uppskattning av utbytet av alternativen (5).

För varje submål fastställs en aspirationsnivå som anger vilket minsta utbyte som alternativet måste ge för att betraktas som tillfredsställande (6).

De analyserade alternativens avkastning undersöks med avseende på om de når upp till den miniminivå som fastställts för resp submål. I den första fasen sorterar man alternativen efter det submål som getts den högsta vikten, enligt punkt 3. Om man har flera alternativ som klarar miniminivån, går man till nästa submål och söker värdera alternativen mot detta (7).

Bland de alternativ som finns kvar när man gått igenom alla submålen väljer man det som klarar de flesta av minimikraven (8).

Om man inte finner något alternativ som klarar det första submålet, återupptas sökprocessen efter flera alternativ (9). (Ramström, 1969, s 110 ff, sammandrag)

Om beslutsfattaren anser att han inte funnit ett acceptabelt handlingsalternativ som uppfyller målet, sänker han, enligt Ramström, den miniminivå han tidigare fastställt för detta. Alternativt kan han stryka något eller några av de tillgängliga handlingsalternativen. Om problemet trots det ändå inte går att lösa, försöker han definiera om det så att det går att lösa med de tillgängliga handlingsalternativen.

Om beslutsfattaren å andra sidan har tillgång till handlingsalternativ som med god marginal överträffar vad han anser vara en tillräckligt god måluppfyllelse, kan detta medföra att han endera höjer ambitionsnivån på målet eller minskar sitt sökande efter handlingsalternativ och fattar beslut, grundat på ett färre antal.

Det mål som beslutsfattaren söker nå i sitt problemlösande kan sålunda ändras av hans subjektiva inställning till vad som är möjligt att nå. Målsynen påverkas även av hans problemsyn: om han väljer att avvisa problemet som olösbart eller lösbart på ett lägre målnivå.

I en dynamisk modell kan även föränderligheten avse problemlösandet och de metoder som används i det. Det kan innebära att beslutsfattaren uppfattas kunna växla från ett tillvägagångssätt till ett annat över tiden.

Cyert/March (1963) m fl kompletterar grundmodellen med sök- och inlärningsprocesser som syftar till att ge beslutsfattaren en bättre kunskap och en bättre problemlösningsförmåga. Även dessa processer antas styras av beslutsfattarens uppfattning om vad som är "tillräcklig" kunskap, "tillräckligt god" problemlösningsförmåga etc. Anser han t ex att kunskapsunderlaget är otillräckligt, intensifieras sökandet efter kunskap. Är han mer än nöjd, kan sökandet minskas.

I Simons modell (1965, s 82 ff) antas några beslutsfattare successivt precisera bara delar av målstrukturen och inte alla tänkbara alternativ och inte nödvändigtvis i den stegvisa, logiska målnedbrytning som föregående modeller arbetat med. Han gör istället bara grova överslagsberäkningar, varav en del preciseras alltmer medan andra "grenar" i beslutsträdet sågas av tidigt utan närmare undersökning och precisering. Bara de mest troliga alternativen bearbetas i detalj. Simon ger flera exempel. En ingenjör skall välja ut en lämplig plats för en vattenreservoar. Den skall rymma en viss vattenmängd till lägsta möjliga kostnad. Efter en grov överslagsberäkning väljer han, utifrån tidigare erfarenheter, ut några få alternativ som han bedömer som möjliga. Av dessa detaljberäknar han bara några få, tills han slutligen har bara några få att väljan mellan.

Simon (op cit, s 82 ff) betonar att bara de faktorer som är närmast knutna till varandra i orsak och tid beaktas. Bara när det gäller mycket viktiga beslut klarlägger man ingående hela kedjan av orsak/effekt-förhållanden. Han ger som exempel på en begränsad analys: en läkare som har en akut sjuk människa framför sig koncentrerar sig på uppgiften att rädda henne med utgångspunkt i den befintliga situationen. Han sätter sig inte ned och ägnar timmar åt att analysera t ex de samhälleliga konsekvenserna av det eller vilken "alternativnytta" han skulle kunna nå med sin arbetsinsats i en annan uppgift.

Några modeller tar upp de psykologiska följderna för beslutsfattaren av hans beslutsosäkerhet. Denna kan upplevas som plågsam; han kan inte leva med insikten om sin bristande kunskap, om sin oförmåga att kontroller sin tillvaro. Han kan då bli ett lätt offer för ritualism eller vidskepelse, framhåller bl a Watson (1976, s 159). Eftersom man sällan varken kan bevisa eller motbevisa samband mellan rituellt/vidskepligt beteende och önskade utfall, är det frestande för beslutsfattaren att förlita sig på sådant. Man kan finna många exempel på "ritualistiska piruetter" även i förhållandevis moderna företag och myndigheter. Utrymmet är stort för modevågor och scharlatanер. Benägenheten att tro på en sådan vidskepelse är stor, om det går att visa att me-

toden "fungerat" i något tidigare sammanhang. - Att ritualism och vidskepelse, förutom att vara mindre funktionell, också verkar konserverande på problemlösandet är uppenbart. (Jfr Lorenz, 1974).

Mesarovic/Pestel (1976, s 203) anser att människans "begränsade rationalitet" delvis kan avhjälpas med elektronikens hjälp, bl a när det gäller att utforska, och klarlägga information. Många människor uppfattar visserligen datorer som ett teknokratiskt hot. De avfärdar emellertid sådana farhågor som nonsens, förutsatt man utvecklar en klok arbetsfördelning mellan människa och dator och bevarar möjligheten till en dialog mellan människan som svarar för de styrande värdena och datorn som ställer till förfogande sin kolossala kalkyleringskapacitet.

Effektivitetssynen

Beslutsfattarens egen uppfattning och tolkning av informationen om det mål som skall gälla som huvudmål i hans beslutsfattande påverkar innehållet i effektivitetsuppfattningen. Besluten i de här behandlade modellerna som bygger på beslutsfattarens begränsade rationalitet kan därför inte förväntas ge "optimalt effektiva" beslut, värderade med en tänkt värdenorm i "omgivningen". Däremot kan beslutsfattaren utifrån sina egna måluppfattningar själv bedöma effektiviteten i sitt handlande och anse att den är hög eller låg.

Flera författare anser därför också att en optimering av beslutsfattandet är en utopi (Byström, 1969, s 23). Rationaliteten i beslutsfattandet och därmed även de valda handlingsalternativen anses därför kunna bedömas bara utifrån dennes egen subjektiva verklighetsuppfattning (definition of the situation), anser Ramström (1969, s 105 ff). En utomstående observatör har, anser Ramström, svårt att avgöra, hur rationellt en beslutsfattare verkligen har handlat, då observatören ofta saknar kunskap om förutsättningarna i beslutssituationen - och även kan ha svårt att rekonstruera tidigare beslutssituationer. Härmed faller också möjligheten att göra objektiva effektivitetsbedömningar av beslutsfattarens handlande. Om "omgivningen" antas sitta inne med "riktigare" beskrivningar av beslutsfattarens mål m m, kan teoretiskt effektivitetsbedömningar göras av utomstående i ett utanförliggande perspektiv, men det förväntas då ske utanför beslutsfattarens egen modell och utan tillgång till dennes delvis intuitiva uppfattning om situationen. Denna intuitiva zon i beslutsfattandet kan i praktiken vara omöjlig för både honom själv och för en utomstående att klarlägga.

I litteraturen finner man många diskussioner av innebörden i "effektivitet" vid människosynen "begränsad ra-

tionalitet". Simon (1965) diskuterar begreppet "subjektiv rationalitet". Som exempel tar han en sjuk människa som använder en viss medicin för att hon tror på dess botande effekt. Om medicinen i någon "objektiv" mening verkligen botar sjukdomar av det slaget hon antas ha, kan möjligen avgöras med statistiska undersökningar.

Simons effektivitetssyn kan föras tillbaka på hans uppfattning att den fullständiga målstrukturen sällan kan preciseras. Effektiviteten i ett sådant beslutsfattande i praktiken kan därför inte heller bli optimalt i den meningen som antogs i de föregående modellerna. Inte heller en tänkt utomstående bedömare kan ange den troliga avvikelsen mellan den "faktiska" effektiviteten och en tänkt "idealisk" sådan. Simon sammanfattar (op cit, s 6) sin effektivitetssyn: "Det alternativ som slutligen väljs tillåter aldrig ett fullständigt eller perfekt uppnående av målen utan är bara den bästa lösning som är tillgänglig under förhandenvarande omständigheter, dvs situationsspecifik."

Svårigheten att bedöma effektiviteten i beslutsfattandet har lett till att en normativt inriktad grupp författare istället för att söka analysera effektiviteten i slutresultaten (uppnåendet av huvudmålet i någon mening) ägnar sig åt effektiviteten i delar av beslutsprocessen, t ex i informationshanteringen som sådan, i redovisningen av siffermaterial m m, dvs snarare åt produktivitet på submålsnivåer. Att det yttersta resultatet av beslutsprocessen ingalunda kan garanteras vara "effektivt" i någon "yttersta" mening är ju uppenbart.

I litteraturen finner man ofta outtalade antaganden om att någon i beslutsfattarens omgivning besitter en "högre" kunskap och en "högre förmåga" att kunna bedöma effektiviteten i andras handlande. Det kan vara t ex en i administrativt hänseende högre myndighet med mer erfarna tjänstemän än i lägre instanser eller företrädarna för en samhällelig överhet jämfört med den enskilde medborgaren. Man antar att t ex den ökade överblicken p g a ett vidare informationsunderlag eller endast själva innehavet av den högre befattningen garanterar också förmågan att bättre bedöma effektiviteten. Andra anser att man kan förlita sig på en sammanvägning av "alla människors kunskap", t ex som den representeras av empiriska erfarenheter om en viss näringsbranschs effektivitet. Ruist (1961) och Byström (1969) diskuterar ett juryförfarande, där en skara insiktsfulla experter antas kunna ange vad som är "effektivitet" inom just det området.

Uppfattningen om beslutsfattaren som "begränsat rationell" ger utrymme i modellerna för uppfattningar att

man kan - och bör - söka förbättra beslutsfattarens analytiska förmåga m m och därmed minska gapet mellan den hypotetiske ideale beslutsfattarens egenskaper och beslutssituation och å andra sidan den faktiske beslutsfattaren i en viss situation. En del författare analyserar inlärningsprocesser och anger enkla tumregler för hur beslutsfattarens problemlösningsförmåga skall kunna förbättras.

Med någon förenkling kan man säga att effektivitet i de här behandlade modellerna mer inriktas på ändringar i administrativa förfaranden än på produktionsprocessen -som är fallet i modeller i kapitel 2.

I de dynamiska modellerna medför de möjliga ändrade (uppfattade) målen - vilka fungerar som värdenorm vid effektivitetsbedömningar - att även effektivitetens innehåll uppfattas kunna ändras över tiden. Ett alternativ kan bedömas vara effektivt, bedömt mot det mål som gäller vid en viss tidpunkt men icke-effektivt vid en senare tidpunkt, då nya mål gäller. I modeller med föränderliga mål får man sålunda en växlande effektivitet - vid oförändrade handlingsalternativ. Det är därför också omöjligt att vid en viss tidpunkt säkert avgöra ett visst handlungsalternativs effektivitet vid framtida tidpunkter. Den dynamiska målsynen omöjliggör effektivitetsbedömningar av handlingsalternativ (medel) vars konsekvenser sträcker sig så långt in i framtiden att huvudmålet kan antas ändras väsentligt. (Jfr kapitel 3).

I praktiken söker man ofta bedöma effektiviteten genom att koncentrera analysen till ett fåtal väsentliga delmål vilkas förändringar antas kunna anges i förväg. Därigenom kan man arbeta med en statisk modell och bättre bedöma effektiviteten. Dessa delmål kan vara endera resultatmål (tillståndsmål) eller struktur-/processmmål på submålsnivåer. - Att tillvägagångssättet innehåller risker för en suboptimering (jfr kapitel 3) är uppenbart.

Man finner också ofta i praktiken exempel på antaganden att en hög effektivitet i en statisk delprocess har ett positivt samband med effektiviteten för huvudmålet. Även ett sådant tillvägagångssätt innehåller risker för felbedömningar. Det är ingalunda säkert att t ex en till formen välplanerad verksamhet också ger "effektiva" resultat på föränderliga huvud- och submålsnivåer. Inte heller garanterar t ex en väladministrerad rutin för revideringar av gällande mål i en årlig budgetprocess att innehållet i verksamheten blir det rätta. I praktiken möter man dock ofta uppfattningen att en väladministrerad målförändringsprocess "löst" det långsiktiga grundläggande effektivitetsproblemet som följer av föränderliga huvudmål.

Det bör även nämnas att utomstående bedömare som söker värdera effektiviteten i de beslut som fattas under en tidigare period ofta bortser från att beslutsfattaren vid de aktuella tidpunkterna saknade den större kunskap som han själv med tidens hjälp kan ha fått tillgång till. Det är också lätt att glömma att besluten fattats i en situation med osäkerhet under det att effektivitetsbedömningen görs vid en tidpunkt då osäkerheten förbytts till säkerhet. Effektivitetsbedömningar som bortser från det förhållandet kan bli djupt orättvisa mot vederbörande beslutsfattare - som var tvungen att besluta på det befintliga underlaget. Det är för det mesta lätta att vara efterklok, när man har tillgång till facit. Inte desto mindre förekommer ofta sådana omdömen i den politiska debatten, ibland nyanserade med uttalanden som att vederbörande borde ha insett att utvecklingen skulle gå i en viss riktning och inte grundat sina faktiska beslut på andra antaganden om bl a målens utveckling.

Sammanfattning av modellen

I detta kapitel har jag velat peka på följderna för målsynen när man i en beslutsteoretisk modell betraktar människan som "begränsat rationell". Människosynen, dvs uppfattningen om beslutsfattaren och hennes egenskaper står i centrum. Hennes ofullständiga kunskap om tillvaron och de problem som hon förväntas lösas resp hennes bristande förmåga att hantera de uppfattade problemen gör att begrepp som "objektivitet i beslutsfattandet" får ge vika för en "subjektiv rationalitet". Man accepterar att det kan finnas flera, olika tolkningar av verkligheten, hänförlig till tolkarens subjektiva verklighetsuppfattning som i sin tur kan förklaras med särskiljande personlighetsegenskaper. - Sett i ett tidsperspektiv kan beslutsfattarens uppfattning av verkligheten ändras, bl a på grund av en ändrad tolkning av intrycken från, ändrade intryck etc från omvärlden.

De modeller som arbetar med antaganden om beslutsfattares begränsade rationalitet ger även öppningar för vidare psykologiska beskrivningar av människan och hennes handlande. Sådana modeller behandlar jag i nästa kapitel. Vad som i kapitel 2 och 3 mer eller mindre betraktas som givna uttryck för en omgivningsuppfattningar tonas då ned alltmer. Istället sätts människans egenskaper, hennes personlighet m m alltmer i centrum men även de faktorer som kan antas påverka personligheten, förhållanden i hennes närmaste omgivning m m.

Slutsatser av analysen

När modellen som förutsätter en begränsat rationell beslutsfattare används i sammanhang som rör statsmakternas styrning av en myndighet, kan modellen inte garantera samma perfekta genomförande av myndighetens verksamhet som modellen i förra kapitlet gjorde. Anledningen är att förutsättningarna för beslutsfattandet inte är perfekta. I utformningen av styrningen måste statsmakterna ta hänsyn till att det finns brister både i beslutsunderlaget och i beslutsförmågan hos uppdragsgivaren/statsmakterna och hos utföraren/myndigheten.

De metoder för styrningen av en myndighet som föreslås i i denna typ av modeller uppmärksammar de nämnda bristerna och söker ta hänsyn till ofullkomligheter i rationaliteten hos beslutsfattarna. Det kan t ex innebära en rekommendation att statsmakternas styråtgärder bör koncentreras till vissa särskilt angelägna frågor. Situationen innebär också att statsmakterna måste acceptera en mindre perfekt styrning. Insikten om dessa ofullkomligheter leder även till att man föreslår åtgärder som syftar till att höja rationaliteten hos beslutsfattaren.

Om politiker (statsmakterna) använder denna modell i sin styrning av en myndighet, måste de räkna med att deras styrning inte alltid ger avsedd effekt. Kompletterande åtgärder som att söka utveckla beslutsförmågan hos alla parter kan vara nödvändiga för att öka överensstämmelsen mellan politiska intentioner och myndighetens faktiska verksamhet.

Ett möjligt fel i statsmakternas styrning enligt denna modell är sålunda att de utgår från att deras intentioner kan uttryckas i en entydig styrning av en myndighets verksamhet, vars resultat helt svarar mot statsmakternas intentioner.

4. Flerdimensionalitet i målen och värdemotsättningar

Modellerna i detta kapitel för in ett antagande om flerdimensionalitet i målet. Med det följer även ett antagande om "medel" med flerdimensionella effekter. Jag diskuterar två olika typer av flerdimensionalitet i huvudmålet: en där huvudmålet uppfattas som den enda värdenormen vid val av handlingsalternativ. I den andra typen av modeller anses att också andra värden än de som huvudmålet antas representera bör beaktas i beslutsfattandet eller rentav bör ges prioritet framför alla andra värden. Därmed förs värdekonflikter och disharmoni in i modellerna. Beslutsfattaren uppfattas i än högre grad som aktivt delaktig i beslutsprocessen genom att han formar dess förutsättningar. I den senare typen av modeller ges han även ett "ansvar" genom det ökade handlingsutrymmet för honom som ger grunden för "en fri vilja". I människosynen ligger även antagandet att beslutsfattaren/problemlösaren påverkas i sina värde- och måluppfattningar av de medel han brukar. Därigenom kan s k målförskjutningar inträffa.

Huvudproblemet i statsmakternas styrning enligt de modeller som behandlas i detta kapitel är att målet för myndighetens beslut inte kan anges entydigt och fullständigt specificerat i varje enskilt fall. Myndigheten (den enskilde ämbetsmannen) måste göra egna moralisk/etiska överväganden och låta dem påverka besluten.

FLERDIMENSIONELLA MÅL INOM ANALYSRAMEN

Verklighetssynen

Verkligheten uppfattas vara flerdimensionell och därför omöjlig att beskriva med en och samma måttskala. Detta förhållande kan förklaras med beslutsfattarens "begränsade rationalitet": han kan inte se alla de inbördes relationerna mellan olika värden och mål. Man antar då att det "utanför" beslutsfattaren finns en

sådan harmoni, en envärdes-tillvaro (monism) som dock ligger utanför människans räckvidd. Enligt en annan uppfattning är tillvaron konfliktfylld, disharmonisk, fylld av motstridiga "krafter", en "pluralism".

Man finner också s k intuitionistiska uppfattningar i litteraturen, enligt vilka tillvaron är så mångfaldig att den inte går att återge i en enda yttersta och avgörande princip eller ett värde/huvudmål överordnat alla andra. Det är då också omöjligt att härleda och inbördes rangordna mål och medel i målstrukturer som hör till dessa olika värden. Man saknar då också de nödvändiga urvalsnormerna för ett beslutsfattande enligt ett mekanistisk/rationalistisk metod.

Samtidigt inser man att "beslut måste fattas". En följd är en än större insikt än i de föregående modellerna om människans svåra situation som problemlösare/beslutsfattare.

Modellerna

Modellerna syftar till att söka samordna alla delbeslut inom modellen till en sammanhängande, fungerande helhet som främjar huvudmålet som består av flera delmål. Men det är definitionsmässigt inte möjligt att göra det inom en kvantitativ modell, eftersom de olika delmålen inte kan anges i samma mätskala. Man arbetar därför ofta parallellt med flera modeller. Ofta förutsätts förekomsten av ett "mänskligt omdöme", ett "intuitivt beslutsfattande" utanför den kvantitativa modellen eller beslut styrda av slumpen.

Målsynen

Ett flerdimensionellt mål definierar jag som "bestående av flera delar", i litteraturen ofta betecknade som "delmål". Dessa delmål kan inte inom modellens ram uttryckas i en och samma värde-/måttskala. Vore det möjligt, hade man ett endimensionellt huvudmål. Denna egenskap hos mål att inte kunna vägas samman betecknas också i litteraturen som "inkompatibilitet" (Ijiri, 1965, s 38).

Ett företag eller en offentlig myndighets mål anses i verkligheten vara flerdimensionellt. T ex Drucker anser att sökandet efter ett mål är "ett sökande efter en magisk formel som skulle göra omdöme onödigt i beslutsfattande". Drucker anger flera problemområden inom ett företag för vilka mål kan anges men inte uttryckas i samma måttskala:

Resultat- och verksamhetsmål måste anges inom åtta områden:

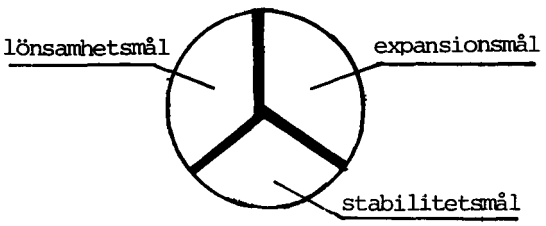
marknadsandel, nyskapande, produktivitet, fysiska och finansiella resurser, lönsamhet, företagsledningens prestationer och utveckling, arbetarnas prestationer och attityder, ansvar gentemot allmänheten.
(Drucker, 1954, s 63)

Flera empiriska belägg redovisas i litteraturen för att företag och myndigheter också i praktiken arbetar med flerdimensionella mål (Johnsen, 1968, s 25-30). Cyert/March (1972) anser sig ha funnit fem sådana målområden, nämligen produktionsmål, mål för lager, försäljning, marknadsandel och vinst. Frenckner anger på liknande sätt en mängd delmål för ett företag:

1. Finansiella mål: konsolidering, likviditet, risk
2. Expansionsmål: marknadsandel, omsättning
3. Stabilitetsmål: tillfredsställande vinst, kapacitetsbibehållande
4. Kvasiekonomiska mål: goodwill, bonus och personliga belöningar
5. Personliga icke-ekonomiska mål: kontinuitet, samhällsställning, oberornede, prestige, konservatism
6. Andra mål: welfare-betalningar, beaktande av statliga och lokala politiska förhållanden, avdelningshänsyn (i stora centraliserade företag).

(Frenckner, 1953, s 33)

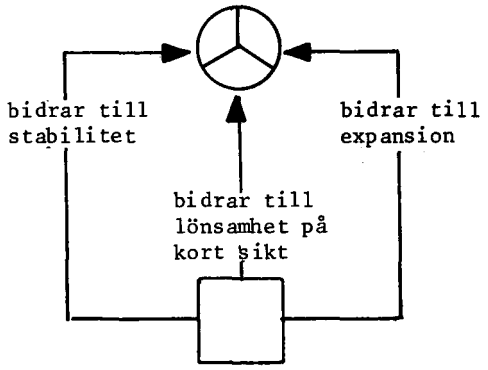
Uppfattningen om ett flerdimensionellt mål, bestående av flera delmål illustrerar jag med Figur 4.1. Ett företags huvudmål uppfattas i figuren bestå av de tre delmålen "lönsamhet", "expansion" och "stabilitet".



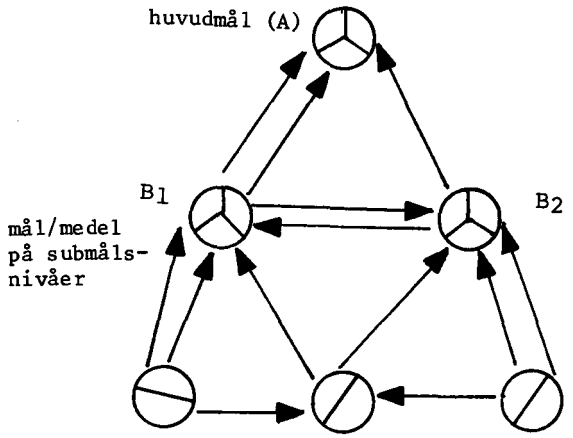
Figur 4.1. Ett företags flerdimensionella huvudmål

Till antagandet om flerdimensionalitet i "mål" knyts logiskt i en flernivå-modell att "medel" kan ha flerdimensionella effekter, dvs bidra till flera mål, Figur 4.2. I exemplet från Figur 4.1 innebär det att tillverkningen och försäljningen av en viss produkt kan bidra i större eller mindre utsträckning till vart och ett av de tre angivna delmålen. Detta utesluter inte att vissa medel kan ha bara endimensionella effekter. Ställer man samman de två antagandena som jag il-

lustrerat med Figurerna 4.1 och 4.2, får man en betydligt mer komplicerad mål/medel-struktur än i de föregående modellernas endimensionella strukturer. I Figur 4.3 kan varje medel C_1, C_2 etc påverka flera mål samtidigt på ovanförliggande nivåer, B_1, B_2 etc. och ytterst huvudmålet, A.



Figur 4.2. Exempel på medel med flerdimensionella effekter

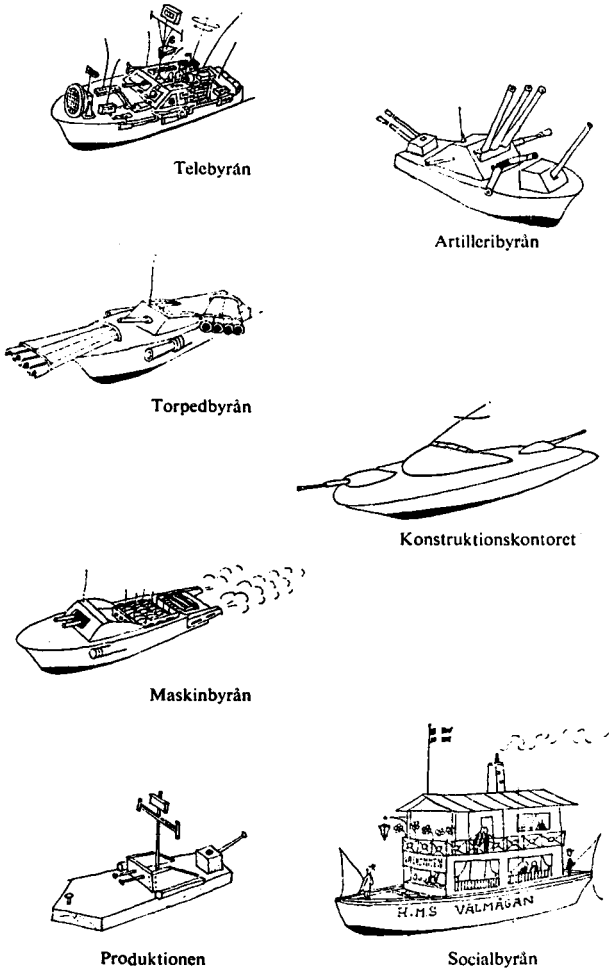


Figur 4.3. Flerdimensionellt mål och medel med flerdimensionella effekter i en flernivå-struktur

Problemsynen och problemlösandet

Problemet är, hur beslutsfattaren skall kunna välja handlingsalternativ, när huvudmålet är flerdimensionellt och därmed en entydig urvalsnorm saknas.

I litteraturen beskrivs, hur man ofta "löser" problem vid flerdimensionella mål. Ofta splittras det flerdimensionella huvudproblemet upp i delproblem som sedan löses isolerade utan samordning. Ett exempel på resultatet av en sådan metod ger Rollof (1961). Uppgiften/problemet är att konstruera ett krigsfartyg så att det löser sin omedelbara uppgift men också tillgodoser vissa personalmål. Varje delmål har i det karikerade exemplet, Figur 4.4, tillgodosetts utan hänsyn till övriga delmål. Resultatet har blivit en icke-fungerande lösning på huvudmålsnivån, följden av negativa effekter av s k suboptimering.



Figur 4.4. Suboptimering vid en endimensionell målsyn på submålsnivån

Ansoff kommenterar en liknande situation:

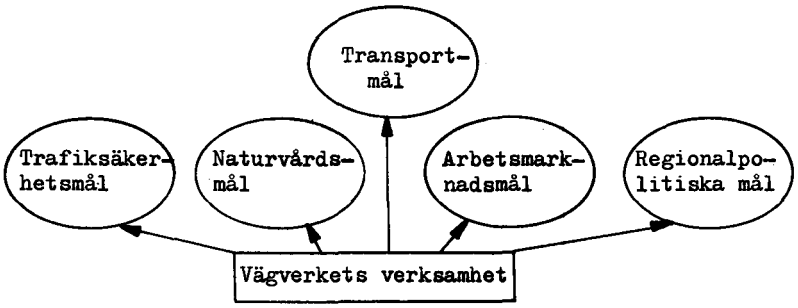
> Under flygindustrins gyllene dagar var det sannolikt att en besökare som tittade in på flera arbetsplatser i en flygplansfabrik fick syn på en svit teckningar som satts upp på väggen i de olika kontorsrummen. Hos marknadsföraren fanns troligen en bild av ett plan som bestod nästan helt och hållet av själva flygkroppen fullpackad med passagerare och understödd av två streck som skulle föreställa vingar med ett par ytterligt små motorer därtill. Gick man till flygmotoravdelningen kunde man se samma samma plan fast den här gången bestod det nästan helt av motorer som skulle ha räckt till att underhålla ett kraftverk. De övriga specialisterna skulle ha uppvisat lika snedvridna perspektiv.
> (Ansoff, 1978, s 121)

Ansoff förklarar situationen med att den modell som användes vid lösandet av resp delproblem var för snäv och "sluten". Man var vid lösandet av delproblemen helt fylld av det egna delmålets betydelse, helt centrerad till sin egen lilla värld och tog därför inte nödvändig hänsyn till sidoeffekterna för de övriga delmålen. När beslutsfattaren är en enda person och delproblemen samordnas inom en och samma hjärna anses risken av en felaktig suboptimering vara mindre.

Kaplan (1964, s 396) ser en förklaring till "felaktiga suboptimeringar" i att beslutsfattare är alltför benägna att isolera delmål, mot vilka handlingsalternativen bedöms - och därmed ge ett alltför snävt innehåll åt beslutssituationerna. Han anser, att ett av de vanligaste misstagen, när man tillämpar beteendevetenskaperna inom policyområden är just antagandet om att mål (ends) kan isoleras och användas för värdering av "medel" utan att själva göras till föremål för en värdering som utgår från andra mål som de har anknytningar till.

En annan utväg för att lösa det flerdimensionella beslutsproblemet är att reducera det till ett med ett endimensionellt huvudmål. Ett delmål prioriteras då framför övriga. De senare ges rollen av restriktioner (tröskemål) som skall tillgodoses till en viss minsta nivå men inte mer. Simon (1965), Ijiri (1965) och Langefors (1968) rekommenderar ett sådant förfarande. Frenckner (1953) betecknar det som "maximering med föremål för restriktioner". Langefors ger beteckningen "ultimärmål" åt det delmål som betraktas som det väsentligaste i värdehänseende och beteckningen "primärmål" åt de restriktioner som måste tillgodoses för att ultimärmålet skall kunna nås. Figur 4.5 illustrerar en sådan situation där en statlig myndighets flerdimensionella huvudmål förenklats till ett endimensionellt. (Riksrevisionsverket, 1976, s 31).

Enligt Frenckner (1953) underlättas beslutsfattande i praktiken om man låter ett visst delmål ständigt vara överordnat övriga delmål. För ett företag kan delmålet "viss försäljningsomsättning" eller en "viss marknadsandel" fastställas som det ständigt överordnade huvudmålet medan t ex delmål som "viss kapitalavkastning" kan ges rollen som en restriktion. Andra exempel på sådana förenklingar vid ett företags beslutsfattandet är: "Vinstmaximering med hänsyn till finansiella begränsningar av typen likviditet, soliditet och kapitalförsörjning." (Madsen, 1961, s 34) och följande: "Maximering av penningvärdet på försäljning (den totala intäkten) under förutsättning av restriktionen 'vinst' inte faller under en viss miniminivå." (Baumol, 1965, s 296 ff).



Figur 4.5. Exempel på förenkling av ett flerdimensionellt huvudmål för en vägbyggande myndighet

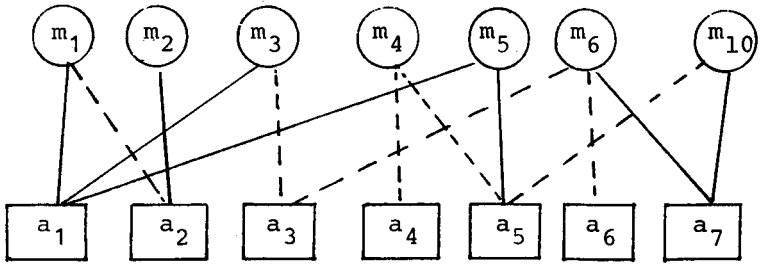
Man kan också låta den inbördes rangordningen mellan delmålen variera över tiden, dvs under en viss period betraktas ett visst delmål som huvudmålet och de övriga målen som restriktioner. T ex Musgrave (1959) föreslår "stabilt penningvärde", "hög sysselsättning" och "balans i utrikeshandeln" som ett lämpligt huvudmål för samhället. Men eftersom det är i det närmaste omöjligt att tillgodose de tre delmålen samtidigt, föreslår han att man för en viss kort period inriktar sig på ett av de tre delmålen och sedan låter ett annat delmål dominera under en efterföljande period.

Även på submålsnivåer kan beslutsfattaren söka reducera beslutssituationen till endimensionella mål och medel som har bara endimensionella effekter. Men risken finns för att en sådan förenkling ger negativa följder för helhetsresultatet. (Jfr Riksrevisionsverket, 1970, s 80). En utväg kan vara att söka begränsa sig till sådana medel som erfarenhetsmässigt ger få sidoeffekter eller vars effekter man vet faller inom en snäv zon. En helt annan metod är att söka efter lösningar av typen "universalmedel" (de vises sten) som skulle bidra positivt till alla kända delmål. Ett ex-

empel på detta är bruket av s k bredspektrala mediciner vid allmänna infektioner.

En ytterligare typ av problemlösning är att blunda för problemet och avstå från att direkt söka uppfylla mål på huvudmålsnivån. Man koncentrerar istället sitt problemlösande på submål. Man kan t ex förorda sådana administrativa metoder, typ planering och redovisning, som erfarenhetsmässigt visat sig vara "nödvändiga" förutsättningar för en god måluppfyllelse - och nöjer sig med det.- Risken för en suboptimering liknande den i Figur 4.4 är dock uppenbar.

Horwath (1969, s 32 ff) föreslår en förenkling av beslutssituationen. Beslutsfattaren gallrar - med hjälp av sitt intuitiva omdöme - bort vissa som han bedömer mindre väsentliga delar av målstrukturen. I Figur 4.6 uppfattas "egentligen" sju "medel" bidra till tio olika delmål. För att göra situationen överskådlig och hanterbar för kvalitativa bedömningar begränsar beslutsfattaren situationen till ett mindre antal delmål och ett mindre antal medel och färre flerdimensinella effekter.



Figur 4.6. Förenkling av beslutsprocessen

Horwaths metod ansluter till Simons (1965, s 82 ff) förslag att beaka bara de faktorer som är närmast knutna till varandra i orsak och tid.

Men alla dessa lösningar är "pseudolösningar": de försöker ge beslutsfattaren en möjlighet att slinka ur den svåra situationen på ett relativt enkelt sätt. Och de "löser" inte heller problemet utan försöker snarare resonera bort det.

En annan typ utgår från antagandet att det är omöjligt inom en kvantitativ modell att "väga samman" olika handlingsalternativ till en fungerande lösning som tillgodoser kraven från alla delmålen. T ex Simon (1965, s 52 ff) diskuterar möjligheten att begreppsmässigt särskilja värdebeslut från faktabeslut och se-

dan hantera dem i olika slags modeller och därigenom minimera risken för "felaktiga suboptimeringar" så långt möjligt. "Fakta-beslut" är sådana som kan lösas inom en kvantitativ modell utan inslag av något slags kvalitativt omdöme, vilket innebär att värdeomdömen görs. Man reserverar på det sättet värdebeslut-en till vissa beslutsnivåer eller till beslutsfattare i situationer då man "ser nedåt" i problemhierarkin. Faktabesluten kan lösas på det relativt okomplicerade sätt som rekommenderas i de kvantitativa, föregående modellerna, kännetecknade av "fullständig rationalitet". Problemlösandet går ut på att söka integrera faktabesluten på ett för huvudmålet effektivt sätt. Man talar då om t ex olika handlingsalternativs bidrag till företagets lönsamhetsmål, till dess långsiktiga stabilitet och utveckling etc och kan också jämföra olika handlingsalternativ med varandra inom snäva delmålsområden. Ijiri (1965) diskuterar beslutsregler av typen "minimering av den onytta (regret)" som antas bli följden av att man gynnar ett visst antal delmål framför andra. Värdebesluten antas i sin tur klaras av med hjälp av intuitiva bedömningar och integreras med hjälp av beslutsfattarens omdöme.

Den komplicerade situationen vid flerdimensionella mål beskrivs av Feinberg; en filmkritiker skall bedöma en film utifrån flera aspekter och jämföra den med andra filmer:

> En filmkritiker följer sitt förnuft när han värderar en film efter dess dramatiska spänning och "flyt", dess tema och moral (budskap), aktörernas spel, dess teknik (fotograferingen) och musiken. Dessa komponenter har större betydelse för den slutliga bedömningen än t ex sådana faktorer som filmens längd eller producentens mångåriga erfarenhet. Det är lätt att förnuftsmässigt övertyga var och en om att en skicklig kritiker på det sättet kan motivera sina positiva och negativa omdömen för olika delar av filmen. Men om han skall kunna bedöma filmens värde, jämfört med andra filmer, i dess helhet, måste han söka väga samman både mätbara och icke-mätbara egenskaper mot andra filmers liknande egenskaper.
> (Feinberg, 1975, s 112)

Beslutsfattaren antas sålunda använda flera delmodeller: dels en kvantitativ, dels en kvalitativ. Den kvantitativa kan ta hand om enklare, mer avgränsade problem på låg teknisk/administrativ nivå och arbetar då med siffror. Deras kalkylresultat kan användas som ingångsmaterial för intuitiva sammanvägningar av olika aspekter till en fungerande helhetslösning. Feinberg betonar att "det finns ingen enkel tumregel för att använda 'torra formler' och därmed lösa hela problemsituationen.

Problemlösandets beroende av intuitiva bedömningar

medför emellertid, enligt Feinberg (ibidem, s 116) att varje beslutssituation uppfattas vara unik och kräva en situationsspecifik hantering. En "intuitionist" kan därför inte binda sig i förväg för någon "enstaka moralprincip", att användas för alla beslutssituationer. Han kan inte heller på förhand ange, hur han kommer att förfara för att "lösa" sitt problem. Det är därför svårt att överlåta problemlösandet till maskiner som förprogrammeras med givna problemlsituationer och givna tillvägagångssätt inberäknat givna handlingsalternativ. Men därmed försvåras också all planering i rationalistisk, enkel mening.

En följd härav är, enligt Feinberg, att vad som uppfattas som "mål" för andra beslutsfattare kan ändras från gång till annan, dvs en starkt dynamisk målsituation. Det kan medföra att de som bygger sina "livsplaner" på en viss stabilitet i omgivningen kan uppfatta intuitionistens beslut som irrationella, orättvisa etc och att spelreglerna ändras under spelets gång.

I skönlitteraturen finner man många exempel på flerdimensionella problemsituationer som man misslyckats att jämka samman till en fungerande helhet, t ex i Singers böcker "Trollkarlen från Lublin" och "Fiender". Oförenligheten av delsituationerna har t o m brutit sönder "problemlösarens" personlighet.

Människosynen

Huvudmålet i modellen antas vara givet "utifrån" och beslutsfattarens formella relation till huvudmålet är endast tillämpande även om han förväntas komplettera vissa delar av målstrukturen. Han måste också själv - mer eller mindre medvetet - bestämma gränserna mellan den kvantitativa resp den kvalitativa modell han använder och söka värdera resultatet av dem, bl a för att kunna förbättra modellerna, i sht den kvantitativa; den intuitiva sidan av beslutsfattandet är definitionsmässigt mer svåråtkomlig för analys och utvärdering.

Relationen mellan beslutsfattaren, den uppfattade verkligheten och hans modell för att hantera problemen blir härigenom en väsentlig del av hans problemlösande. Detta leder till en viss introspektion. T ex hur han uppfattar verkligheten, hur medveten han är om gränserna för sin rationalitet etc är exempel på frågor som nu internaliseras i hans problemlösande. Hans problemlösningsmodell uppfattas därmed som mindre given utifrån än tidigare. Han själv ansvarar för sin problemlösningsförmåga. Schumacher (1981, s 55)

diskuterar problemet under beteckningen "adequateness" som står för tillräckligheten i beslutsfattarens modell och hans förmåga att uppfatta situationen som inbegriper hans egen otillräcklighet.

Flerdimensionaliteten i beslutssituationen gör det vidare omöjligt för honom att inom ramen för den tidigare dominerande kvantitativa modellen välja de mest effektiva handlingsalternativen som bidrar till huvudmålet. Den intuitiva modellen kan bistå honom till att nå en viss fungerande kompromiss. Denna situation påverkar också hans personlighet: han förlorar allt mer av sin absoluta säkerhet grundad på en mekanisk visshet om att "ha räknat rätt"; istället får han leva med sin osäkerhet och insikt om sin bristande problemlösningsförmåga och frånvaron av något "facit" på att han handlat "rätt".

Situationen leder också till att man söker efter biologiska och psykologiska beskrivningar av människan. T ex Sagan (1977, s 157) redogör för en biologisk syn på människan som intuitiv beslutsfattare. Mänskliga varelser och andra levande varelser har sofistikerade egenskaper för att uppfatta och kognitivt hantera stora mängder av intrikata data som helt enkelt går vid sidan av det verbala och analytiska medveteandet. Detta andra slag av vetande, "vår icke-verbala perception och kognition" beskrivs ofta som "intuitivt". Det inger dock hos många ett diffust obehag på grund av vår oförmåga att förstå, hur vi når en sådan kunskap. Men, framhåller Sagan vidare, intuitiv kunskap har en ytterst lång utvecklingshistoria och kan sägas gå tillbaka till livets uppkomst. Den kunskap som man i Västerlandet värderar högre, "det rationella tänkandet och resonerandet" som är fullt verbalt uttryckbart och möjligt att kommunicera är troligen bara några tiotusentals eller hundratusentals år gammalt.

Sagan framhåller dock till försvar för det kanske mer begränsade "rationella tänkandet" - att man måste sätta ifråga om de två typerna av tänkande är lika effektiva och nyttiga under nya förhållanden. Utan tvivel kan det intuitiva tänkandet uppfatta mönster och samband som är alltför svåra för det rationella tänkandet att urskilja, men det kan också "upptäcka" mönster, där inga finns. Skeptiskt och kritiskt analyserande är inte ett utmärkande drag för det intuitiva tänkandet. Slutsatser från det kan därför vara både felaktiga och i värsta fall paranoida, sammanfattar han.

Kategoriseringen av mänskligt tänkande i en "rationell" del och en "intuitiv" del har även gett upphov till flera slags teorier om människans två hjärnhalvor, vilka var och en för sig skulle svara för människans tänkande (split brain).

Steiner (1968, s 395 ff) och Ackoff (1973, s 30 ff) framhåller vikten av att en beslutsfattare använder flera slags modeller samtidigt för att därmed få flerdimensionaliteten i en beslutssituation belyst.

Effektivitetssynen

I modellerna diskuteras, hur effektiviteten i uppnåendet av huvudmålet påverkas av huvudproblemets strukturering i delproblem och hur dessa kan integreras, trots svårigheterna att väga samman olika alternativ. En väsentlig fråga anses då vara, hur submålen formuleras så att de negativa förljderna av suboptimeringsbeslut blir så små som möjligt,

Man betonar ofta i modellerna att flera "effektivitetsmått" måste användas, t ex siffermässiga sådana för att ange produktiviteten i tillverkningen i ett företag medan t ex marknadstäckning, innovationsgrad m m måste anges i kvalitativa, ofta verbala omdömen. Men man skiljer inte alltid på ett stringent sätt mellan "produktivitet" och "effektivitet" som de definierats i kapitel 2. - Det är förvånansvärt, hur man i litteraturen sett relativt lättvindigt på effektivitetsfrågorna. Man överlåter för det mesta på beslutsfatta - rens antagna "goda omdöme", dvs den kvalitativa delmodellen att svara för interna effektivitetsbedömningar. Man diskuterar sällan krav på en god "kvalitativ" bedömning och hur effektiviteten i dess helhet påverkas av bl a en god avstämning mellan kvantitativa och kvalitativa element i beslutsfattandet.

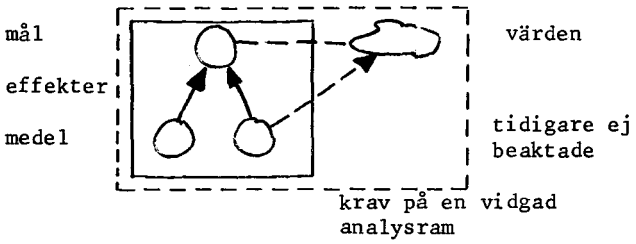
MÅL UTANFÖR ANALYSRAMEN

Verklighetssynen

Karakteristiskt för de hittillsvarande modellerna är att det utifrån givna huvudmålet ensamt styr beslutsfattarens val av handlingsalternativ, även när han medverkar i att tolka huvudmålet eller mer eller mindre intuitivt jämkar samman lösningar som passar ett flerdimensionellt huvudmål. Inga andra bevekelsegrunder antas påverka hans val av handlingsalternativ. I de nu aktuella modellerna är situationen en annan. Med utgångspunkt i antagandet att de flesta medel har flerdimensionella effekter riktar modellerna uppmärksamheten på frågan, vilken hänsyn som bör tas till de följder (effekter) som kan främja resp drabba utanförliggande värden, dvs sådana som inte är representerade eller tillräckligt väl tillgodosedda i det gällande huvudmålet. Man kan likna

situationen vid vad som händer när man slänger en sten i en sjö och ringarna breder ut sig. (Thorburn, 1969, s 82). - Vilken vikt skall läggas vid de yttre ringarna som motsvarar de vidare och mer avlägsna effekterna? De här aktuella modellerna diskuterar denna fråga och ger även rekommendationer för hur hänsynstagandet kan/bör avgränsas i olika situationer.

Simon (1965) ger flera konkreta fall på sidoeffekter som först förbisågs när besluten fattades men som visade sig vara ödesdigra efter en tid. Ett exempel är från förbudstiden i 1930-talets USA, där det absoluta alkoholförbudet uppfattades som ett nödvändigt och "värdeneutralt" medel för att främja nykterheten (huvudmålet). Man förbisåg dock att förbudet också gav andra effekter i samhället, som t ex att man tillhandahöll ett arbetsfält åt den organiserade brottsligheten och därigenom underlättade för den att växa sig stor och stark, eftersom allmänhetens efterfrågan fanns kvar opåverkad och alkoholförbudet inte hade en värdemässig förankring hos den breda allmänheten. Man förbisåg också andra negativa effekter som t ex att medborgarnas privata integritet värderades ned: det goda ändamålet att avslöja lönnkrogar gav polisen rätt att på relativt lösa grunder göra husundersökningar. Dessa förbisedda "sidoeffekter" visade sig, enligt Simon, ha vidare och mer bestående effekter än själva spritförbudet som sådant, som snart upphävdes. De utvecklades rentav till samhällsproblem med egen existens och hade kunnat undvikas om man arbetat med en vidare analysram. Jag illustrerar denna vidgade analysram och förekomsten av sidoeffekter med Figur 4.7.



Figur 4.7. Förekomsten av sidoeffekter

De flesta "medel"/handlingar har, anser man, flerdimensionella effekter och det är etiskt/moraliskt felaktigt att bortse från de effekter som faller utanför det angivna huvudmålet men främjar/drabbar andra värden. Man kritiserar de föregående modellerna,som begränsar hänsynstagandet till huvudmålet, för att vara omoraliskt slutna.

Deras utgångspunkt är att medel är mångdimensionella och beslutsfattaren bör åtminstone bemöda sig att ta reda på vilka sidoeffekterna är, även om han sedan inte

alltid tar hänsyn till dem, hävdar man bestämt. T ex Myrdal(1958,s 210) anser, att det finns nästan inga värdeneutrala medel, dvs sådana som har "endimensionella" effekter och därför får sitt fulla värde från det mål de främjar. På liknande sätt anser Simon (1965, s 65), Huxley (1937, s 9,52) och Hutchison (1964, s 109, 114) att de effekter som faller utanför den av huvudmålet angivna analysramen är väsentliga - ibland rentav mer väsentliga (jfr exemplet ovan). Man kan även uttrycka detta som att "medel" inom en viss analysram uppfattas ha s k "egenvärde", dvs värden som inte kan hänföras till medlets instrumentella relation till det gällande huvudmålet.

Hutchison anser att det i undantagsfall finns "värdeneutrala medel" som inte har några sidoeffekter och därför också begränsar beslutsfattandet till endast faktabeslut; några sidoeffekter behöver inte vägas in i beslutsfattandet (värdebeslut). De enda frågor som då finns kvar att lösa är de som rör "medlen" och "de är inte politiska utan tekniska och kan väljas av experter eller maskiner och besluten grundas på motiv som maskiner använder i sitt kalkylerande". Detta gäller dock bara "i sällsynta undantagsfall". I de flesta situationer är det "ytterst farligt" att bortse från sidoeffekter och uppfatta besluten som endast faktabeslut, sammanfattar Hutchison.

Även Kaplan (1964, s 390 ff) anser att antaganden om en värde/fakta-dualism i de flesta situationer är orealistisk. Faktabeslut existerar bara, när man kan lägga fast ett slutligt mål (final end) mot vilket alla andra mål kan värderas "utan villkor och utan om och men". När man saknar denna möjlighet, vilket är det vanligaste i praktiken, är beslutsfattaren, enligt Kaplan, utlämnad, flytande i en sjö av subjektivitet" och måste fatta värdebeslut. Laszlo (1976, s 105) hävdar, att det inte finns något i mänsklig kultur som "skulle utesluta människan från värdenas värld - inga fakta som bara flyter omkring, färdiga att plockas upp av en beslutsfattare utan värderingar och förväntningar".

Slutsatsen är en verklighetsuppfattning, där tillvaron ses som mångfacetterad och kräver en "mångdimensionell" modell med en beslutsfattare som sällan kan hänvisa till att han fattar bara "faktabeslut" utan att lägga in några värderingar i sina beslut; en uppfattning som man dock kan möta hos en del statstjänstemän.

Modellerna

De här berörda värdefrågorna faller traditionellt inom filosofin men de behandlas också av samhällsekonomer i försök att i bl a nytto/kostnads-kalkyler bedöma den

samlade effekten i ett samhälle av olika åtgärder. Filosoferna stannar ofta vid verbala resonemang, troligen p g a en annan vetenskaplig tradition än ekonomerna som försöker uttrycka alla effekter i mätbara enheter (styck eller kronor). Filosoferna försöker ofta exemplifiera sina resonemang med situationer som visar på "de yttersta konsekvenserna". Ekonomerna söker ofta framställa ett beslutsunderlag i siffror (faktabeslut) att kompletteras med andras värdebeslut. De är sålunda beskrivande och analytiska, medan filosoferna ofta är starkt normativa vad gäller generella principer men sällan ger någon konkret handledning i specifika situationer.

Filosofernas modeller är etisk/moraliska. Etik definieras , av Wheelwright (1959, s 4) som "den gren av filosofi som systematiskt studerar övervägda val, standards om rätt och fel, av vilka man bör vägledas och av de nyttigheter mot vilka handlandet ytterst bör riktas in". I denna definition urskiljer Wheelwright tre nyckelelement: 1. att etik inbegriper frågor som kräver övervägda val, dvs beslutsproblem; 2. att etik inbegriper ledning om rätt och fel, dvs moraliska principer och 3. att etik rör konsekvenser, dvs nyttigheter av beslut.

Värde- och målsynen

Med den vidare synen på medels flerdimensionella effekter och krav på att hänsyn skall tas till "utanförliggande" värden följer behovet att dels klarlägga sidoeffekterna dels bedöma hur de skall vägas in i besluten.- Här finns då olika skolor. Jag samlar dem till tre huvuduppfattningar: en som helt avvisar varje hänsynstagande till sidoeffekter; en som anser att sidoeffekter alltid skall beaktas och ibland därför ges högre prioritet än huvudmålet och en tredje vars svar ligger mitt emellan och anser att "det beror på den specifika situationen etc".

Den första skolans företrädare anser, i sin extrema variant, att formulerandet av huvudmålet faller utanför modellen. Det är följaktligen inte något för beslutsfattaren att bekymra sig över om det blir några andra effekter av hans handlande. De kan tänkas klarlägga och vara väl medvetna om de negativa effekterna av ett handlande som främjar deras huvudmål - givet utifrån i ett arbetsuppgift eller självutvecklat. Men de bortser helt från dem. De hänvisar till "ändamålet helgar medlen". Man finner dem både hos lojala och samvetsgranna tjänstemän som skjuter värdefrågorna ifrån sig och hos fanatiska representanter för politiska och religiösa trosläror.

Uppmaningen - och det moraliska alibit - "ändamålet helgar medlen" innebär att alla medel är tillåtna och skall användas för att främja huvudmålet, oavsett följderna för de värden som inte finns representerade i deras huvudmål. I en sådan värld är bombningar av civilbefolkning och tortyr tillåtet.

Med filosofernas terminologi uppfattas situationen som att medel är värdeneutrala och får sitt fulla värde från den verksamhet de avses främja (huvudmålet). Kline (1956, s 572,ref Pontara,1967,s 64) beskriver, hur i en extremsituation "mord, lögner och förräderi" enligt en sådan värdesyn accepteras och rekommenderas, om de främjar "den proletära revolutionen" men ses som "omoraliska", när de skadar den.

Denna fanatiska och hämningslösa målmedvetenhet skrämmer många som ser den som uttryck för ett "robothandlande" utan mänskliga inslag. De ställer frågan, om målet alltid är värt sitt pris och exemplifierar det i resonemang om demokratin kan försvaras med odemokratiska medel, om en "god" människa kan bevara sin godhet, om hon försvarar den med ogudaktiga medel. De sätter ifråga medel som används av krigförande demokratier och yttranden av typen: "Jag är verkligen för demokrati. Den som inte är det borde sättas i fängelse och torteras," tillskrivet en nytillträdd president i ett latinamerikanskt land. (Dagens Nyheter, 8 mars 1979). De frågar som t ex Watts (1976, s 28) om alltid "the game is worth the candle". (Jfr Fromm, 1947, s 194-200).

Den andra skolan anser att en etisk värdegemenskap bör genomsyra hela mål/medel-strukturen. T ex Huxley anser att "mål och medel är sammanflätade". Ett "gott" mål kan därför nås bara med "goda" medel, dvs sådana som är fria från alla egenskaper motsatta de som gör målet till något önskvärt. Medel som bedöms ha egenskaper som värdemässigt är i konflikt med ens mål får därför inte användas. Samuelsson (1972, s 58) exemplifierar resonemanget med att man inte gärna avrättar de som är motståndare till dödstraffets avskaffande för att därigenom kunna skaffa sig en majoritet i samhället för att avskaffa dödsstraffet.

Maritain ser på liknande sätt medlen som "icke-urskiljbara delar av målet". Att definitionsmässigt söka skilja dem åt leder till att man förbiser väsentliga värden, eftersom man då lätt förbiser just sidoeffekterna av sina handlingar:

> ... medel måste vara lämpliga och ändamålsenliga med avseende på målet, eftersom de är vägar till målet och så att säga: målet i vardande, i dess process att bli till. - Att därför an-

> vända "inneboende onda" medel för att nå ett "inneboende gott" ändamål är helt enkelt nonsens och en blunder.
> (Maritain, 1951, 55)

Reich hävdar på liknande sätt att "de ideal man strävar efter, oavsett om det är kristen kärlek, socialism eller den amerikanska konstitutionen" så ingår de i varje dags handlingar och kan inte ses som något fristående i värdehänseende:

> Man tror att målet berättigar bruket av varje medel, även andra medel men det är fel: Målet finns i den väg på vilken man färdas för att nå det. Varje steg av idag är ens eget liv i morgon. Inget stort mål kan nås med onda medel. Varje samhällsrevolution har bevisat det. Ondskan eller omänskligheten i vägen till målet gör människan ond eller omänsklig - och målet ouppnåeligt.
> (Reich, 1971, s 67)

Dessa uppfattningar leder logiskt till krav på ett handlande som redan i nuet är värdemässigt konsistent med det avlägsna "slutmålet", d v s krav på vissa "tillståndsmål" som avser förhållanden som måste gälla redan "under verksamhetens gång" och inte bara i en mer eller mindre avlägsen framtid som den representeras i slutmålet. Många i litteraturen anser också att man inte kan bortse från förhållandena under "resans gång". T ex Kaplan (1964, s 395) betonar att värdeomdömen alltid hänför sig till hela sekvenser, inte bara till det anteciperade slutliga utfallet. Man kan inte, framhåller han vidare, skjuta upp upplevelsen av företeelser med egenvärden till den tidpunkt då "vi står på den sista bergstoppen". Han rekommenderar, att "glädjen måste upplevas under resans gång, inte i en avlägsen framtid". Ett slutligt mål är endast en abstraktion och han sammanfattar: "Det ligger mycket logisk insikt lika väl som ironi i Nietsches aforism att människan inte strävar efter Lyckan, bara engelsmän." - Watts (1976, s 105) sätter rentav "tillståndsmålen" före slutmålet. Det innebär bl a att man kan lägga ett egenvärde i en process. Han tar som exempel upplevelser av musik och dans: Meningen och syftet är själva rörelsen och upplevelsen av den. På samma sätt som musik, når dans sitt mål i varje ögonblick av sitt utförande. Man spelar t ex inte, framhåller Watts vidare, en sonata med målet att nå slutackordet så snabbt som möjligt, bortseende från upplevelserna på vägen dit. Om så vore vore det enkla fallet,"skulle ju kompositörer inte skriva annat än finaler". Även flera skönlitterära författare har gett uttryck för liknande uppfattningar:

> Lyckan består endast i att sträva efter något. När ett mål är

uppnått, ser vi genast ett nytt vid horisonten och därför är det endast kampen och mödan för något som kan ge oss lycka, aldrig målet i sig.
(Björkhem, 1966, s 55)

Nog finns det mål och mening i vår färd
men det är vägen som är mödan värd.
(Karin Boye, 1927)

Jag är för ung att redan stå vid målet. Intet vidare att uträtta, o det är en förfärlig tanke. Ingen strid mer, det är döden. Det var inte segern jag ville, det var striden.
(Strindberg, 1957, s 137)

I samband med liknande diskussioner finner man ofta i litteraturen kritik av den "snäva målmedvetenheten" för att "fjärma människan från stundens upplevelse". Den skulle överdrivet rikta uppmärksamheten på en alltid fjärran framtid och beröva människan "upplevelsen i nuet" och ytterst förhindra att människan får ett tidsperspektiv. Watts (1976, s 32) sätter ifråga värdet av att sträva mot ett framtida mål, om det berövar en förmågan att leva fullt i nuet. Han frågar, vad nyttan är med att t ex planera måltider för kommande veckor, om man sedan inte förmår uppskatta dem när de inträffar - fylld som man är med att planera nästkommande måltider etc. Han refererar särskilt till "de många förmögna människor som är skickligare i att förtjäna och spara pengar än att förbruka och njuta av dem. De misslyckas med att leva för att de alltid förbereder sig för att leva."

Förväntningarna om det kommande har ibland en sådan makt över människors sinne, fortsätter Watts, att de rentav uppfattas som mer verkliga än nuets faktiska händelser. Nuets lycka kan visserligen inte upplevas om det skyms av ett ouppklarat förflutet och en framtid utan löften, men det krävs en balans mellan målen för nuets händelser, det förflutnas minnen och förväntningarna inför framtiden, betonar han. Nuets faktiska händelser måste kunna upplevas bl a för att de rätt snart utgör minnena av det förflutna - och dessa minnen behövs för att ge människan ett tidsperspektiv. Watts varnar dock också för att låta nuets upplevelser ta överhanden i en "existensialistisk perspektivlös yra", där då själva handlingen och upplevelsen av situationen ges ett dominerande egenvärde.

I den här diskuterade situationen kommenteras främst behovet av en värdemässigt konsistent mål/medel-struktur. Så länge beslutsfattaren har att välja mellan "medel" som är lika effektiva med avseende på huvudmålet, är det inte något större problem att välja ett "rent" medel, dvs som inte skadar andra värden som man vill värna om eller främjar sådana som man vill motverka. Situationen blir dock komplicerad, när det medel

som står till hans förfogande är avsevärt mycket effektivare med avseende på huvudmålet än andra alternativ men också innehåller värdemässigt oacceptabla delar - vilket de andra alternativen saknar. Vilka värden skall då ges prioritet?

En skola av uppfattningar hävdar att det finns vissa "absoluta, etisk/moraliska principer" som alltid skall iakttas och därför också bör ges prioritet i alla beslut, även om de skulle gå emot det huvudmål som kan finnas i en förelagd arbetsuppgift e dyl. Om man själv kan formulera sitt huvudmål, kräver de att huvudmålet korrigeras och kompletteras med sådana etiska delmål som svarar mot de absoluta, etisk moraliska principerna. För enkelhetens skull kallar jag förespråkarna för en sådan värdesyn för "absolutisterna". Dessa hävdar ofta att människan bör låta sitt handlande styras av "kategoriska imperativ". Ett strikt iakttagande av denna regel innebär, enligt Robertson (1979) att beslut bör fattas utan att man jämför vilka alternativ som ger bästa balansen mellan gott och ont. Ett vanligt exempel är "alltid tala sanning, aldrig ljuga".

Jag använder här "den normativa humanismen" som ett exempel på sådana "kategoriska imperativ" man anser alltid skall följas. Det finns självfallet många andra värden som kan sättas upp som ett sådant kategoriskt imperativ, bara för att nämna något: en viss politisk eller religiös rörelses bärande principer. De som omfattar den normativa humanismen anser att människan som beslutsfattare/problemlösare aldrig får bortse från sitt ansvar inför mänskligheten i en djupare mening. Det finns hävdar de, vissa universella absoluta principer om vad en mänsklig varelse bör medverka till resp inte, och dessa värden har prioritet i alla beslutssituationer.

T ex Anshen (1972, s xiv) definierar "humanism" som "det ideala mönster som antas avslöja människans sanna natur och den uppgift för vilken hon föddes - uppgiften att skapa sig själv till en sann människa och därigenom skapa ett samhälle som är värdigt henne att lämna vidare till framtida generationer". Även om människan uppfattas som föränderlig, antas denna humanism ge uttryck för en "bestående sanning", inte bara vara ett tillfälligt, historiskt övergående fenomen. Anshen knyter dessa värden till människans samvete: "en gudomlig eld som verkar inom oss vare sig vi vet om det eller inte".

Huxley (1937) anser, att vissa etiska, moraliska värden grundade på en humanistisk grundsyn på liknande sätt är eviga och universella och därför också bör ges prioritet i allt mänskligt handlande. Han tar därför avstånd från "medel" som tortyr, censur, propaganda - oavsett hur effektiva de kan vara med avseende på ett "gott" huvudmål.

Att kategoriska imperativ emellertid inte alltid behöver knytas till några "yttersta värdeprinciper" framgår av följande exempel, där man åberopade just "allas ansvar inför mänskligheten" men vederbörande i sin tur hänvisade till vad han uppfattade som sitt "kategoriska imperativ" och därför stod högre än allt annat: En av de Gaulles motståndsmän i det ockuperade Frankrike under andra världskriget försökte förmå en tjänsteman vid en ambassad styrd av den tyskvänliga samarbetsregimen att lämna ut dess hemliga kod. Man vädjade då till tjänstemannens "ansvar inför mänskligheten" och hans "humanitet". Om han lämnade ut koden, skulle västmaktern as krigsansträngningar underlättas. Men tjänstemannen som beskrivs som ett "offer för statsförvaltningens yrkessjukdom som yttrar sig i en obrottslig lojalitet" vägrade att svika sin arbetsgivare, oavsett vem denne var:

> Marskalk Petain är statschef, helt bortsett från de fel som Laval begår.. Det är inte min /tjänstemannens/ sak att bedöma riktigheten i politiska beslut. Koden har varit mitt ansvar att värna om och jag kan inte förråda min uppgift. Det är inte en fråga om 'vidare aspekter'. Mitt jobb är att skydda ambassadens hemligheter. Jag kritiserar den politik som ambassaden tjänar. Men min första och enda skyldighet är i förhållande till mig själv som 'en man av heder'. Därför kan jag inte lämna ut nu vad jag har skyddat hittills.
> (Stevenson, 1976, s 365)

Stevensons kommentar till tjänstemannens resonemang och handlande är, att kanske är han gammalmodig, men om regeringar inte kunde förlita sig på total lojalitet, var skulle då allt sluta? - Jo, i anarki.

En tredje skola, vars företrädare jag kallar för "relativisterna" anser att handlandet bör bestämmas av en jämförelse mellan de tillgängliga alternativen i varje specifik situation. Det yttersta kriteriet är "saldot mellan gott och ont" som följer av handlandet. (Robertson, 1979). Denna princip är utilitarismens bärande idé. (Jfr J S Mill , urspr. publ. 1861, Piest ed, 1957). Bruket av vilket medel som helst berättigas - förutsatt att man anser resultatet är värt sitt pris. Det enda svaret är sålunda: Det beror på. Värdesynen är utilistisk, dvs i botten ligger, inte som hos absolutisterna, en uppfattning om vad som är oavvisligt gott eller ont i just den specifika situationen, "riktigt" eller "fel", utan konsekvenserna relateras till nytta resp uppoffringar för någon, t ex den egna personen, gruppen eller nationen.

Man tillämpar inte den för andras lidande likgiltiga "ändamålet-helgar-medlen"-tesen och bortser från konsekvenser som är "ointressanta" för huvudmålet som t ex vid bruket av tortyr som medel att tvinga fram upplysningar (oavsett om det verkligen är ett effektivt me-

del i detta begränsade hänseende). Man är beredd att t ex offra en människas liv, om det kan anses troligt att "hela mänskligheten" eller det egna landets säkerhet kan räddas genom ett sådant handlande. Man är på liknande sätt beredd att t ex bomba civilbefolkning eller, på en mindre drastisk nivå: acceptera en utformning av människors arbetsplats och arbetssituation som upplevs som avskyvärd, förutsatt att man kan nå en hög produktivitet i verksamheten och därmed tjäna hela befolkningen. Den obehagliga arbetssituationen kan, anser man då, i viss mån kompenseras med de produkter som vederbörande kan konsumera. På liknande sätt kan man ge dispens för miljöförstöring i form av t ex rökutsläpp för att kunna bevara sysselsättningen på en viss ort.

Feinberg (1975, s 115) kommenterar relativisternas värdesyn: "Man måste iaktta återhållsamhet i att orsaka onödigt lidande för levande varelser. Om t ex initialkostnaden i lidande för försöksdjuren är hög, är det inte försvarbart att bedriva försök, om samtidigt chansen att hitta ett botemedel mot cancer är liten. Och som Jersild (1975) har frågat: Vem kan rätt bedöma andras lidande och använda det i en kalkyl? Vem företräder försöksdjuren?- Det är lätt att glömma bort deras "kostnad", om man själv är försöksledaren som vill se resultat, kanske t o m till varje pris. Ett Nobelpris kan anses vara värt det. Gränsen mellan relativisternas alibi-skyddade land och "ändamålet-helgar-medlen"-förespråkarnas land är med andra ord lätt att överträda.

Ett annat exempel på den relativistiska skolans värdesyn är det samhälle som förbjuder sina medborgare att döda varandra under fredsförhållanden men som under krig kanske t o m dödar de egna medborgare som - mot bakgrunden av en radikalpcifistisk värdesyn - vägrar döda medborgare i andra länder. På liknande sätt kan jakt för livsuppehället accepteras men inte "nöjesjakt". uppfödning av slaktdjur under acceptabla former men inte "djurfabriker" som innebär djurplågeri etc. Ett exempel på att samma medel accepteras under krigsförhållanden men inte under fredsförhållanden är följande kommentar till den amerikanska Watergate-affären:

> Watergate var krig, inte politik. De som skötte presidentens valkampanj bedrev inte politik. De har fört krig, ett slags krig som sedan länge förts mellan nationer, men aldrig tidigare inom en nation, i varje fall inte den amerikanska. Den speciella form av krig som Office of Strategic Services bedrev mot Hitler var moraliskt berättigad av den moraliska nödvändigheten att krossa nazismen. Den mera begränsade och försiktiga krigföring som CIA bedriver mot KGB och vice versa, kan också försvaras som ett nödvändigt ont. Men att planmässigt och systematiskt överföra detta slags secret service- metoder till in-

> rikespolitiken är något nytt och skrämmande. Alla och envar som bevisligen har använt sådana metoder bör inte bara straffas enligt lag; de bör också för all framtid bannlysas från det politiska livet.
> (Alsop, 1973)

Ett exempel på att beslutsfattaren i de här aktuella situationerna kan vara utsatta för inre värdekonflikter är följande. Den danske atomforskaren Nils Bohr uppges först ha vägrat att medverka i framställningen av en atombomb, även om den skulle kunna hjälpa västmakterna att vinna kriget mot nazisterna. Bohr ville inte medverka i ett sådant arbete med argumentet att man inte kan bekämpa barbarism med barbariska medel. Han vidareutvecklade sin radikalpacifistiska värdesyn: han kunde inte acceptera att man använde våld överhuvudtaget. Motargumentet var: Men om man inte står upp och slår tillbaka mot våldet, kommer man att kapitulera för en våldsideologi och ge upp alla de vården som vår civilisation byggt upp under generationer av kamp. Bohrs svar: Men det civiliserade beteendet kräver icke-våld. Motargumentet: Friheten att få uppträda på ett civiliserat sätt måste försvaras, och ibland innebär det att bruka våld. Stevenson (1976, s 483) kommenterar: "Det var det gamla välkända dilemmat: Bohr teoretikern som långsamt pratades ut ur sitt elfenbenstorn och gick med på att medverka i utvecklandet av den första atombomben, även om han insisterade på att få dra sig ur, om han skulle få samvetsbetänkligheter.

Några "normativa humanister" avfärdar dock relativisternas resonemang som "skrymteri" med att det ger rum för hänsynslöshet och en bristande respekt mot allt levande. (Jfr Simone Weil, 1955). Koestler (1978) kommenterar värdekonflikten. Han anser att det bara finns två grunduppfattningar rörande "humanistisk etik" och de är varandras motpoler. Den ena representeras av kristendomens humanism och förklarar individen för helig. Den hävdar också att aritmetikens lagar inte kan tillämpas på mänskliga varelser: ens liv kan inte accepteras som uppoffring för att flera räddas. Den andra utgår från grundprincipen att ett kollektivt mål berättigar bruket av alla slags medel och inte bara tillåter utan också kräver att individen på alla sätt skall underordnas och offras på gemenskapens altare och att denna får förfoga över den enskilda människan som över en experimentkanin eller ett offerlamm. Koestler sammanfattar: "Humbugar och dilettanter har alltid försökt att blanda ihop dessa två begrepp; i praktiken är det omöjligt". (Ibidem).

En tredje vanlig rekommenderad etisk princip för människors handlande är den s k generaliseringsprincipen, där beslutsfattaren ser till konsekvenserna av olika handlingsalternativ som de skulle bli, om alla

människor skulle handla så i liknande situationer. Denna handlingsprincip förekommer bl a hos de amerikanska pragmatisterna. (Jfr Singer, 1961). Ett exempel är att man anser det vara ett riktigt handlande att hålla ingångna avtal, inte för att det skulle strida mot någon himmelsk regel att bryta ett avtal men att det skulle bli kaos i affärslivet, om man inte kunde lita på ingångna avtal.

Människosynen

Med uppfattningen om flerdimensionalitet i mål och medel och förekomsten av värdekonflikter följer en aktivare syn på beslutsfattaren/problemlösaren. I den först behandlade typen av modeller har han i uppgift att - utöver uppgifterna enligt modellerna i de föregående kapitlen - också att värdera de kvantitativa beslutsunderlaget och komplettera det med intuitiva omdömen. Det innebär bl a söka pröva ändamålsenligheten i de problemlösningsmodeller han använder.

I den andra typen av modeller ställs han inför - förutom de ovannämnda problemen - även inför möjliga värdekonflikter. De innebär att han nödgas ta ställning i värdefrågor. Tillämparen av tesen "ändamålet helgar medlen" undgår detta problem i sitt beslutsfattande genom att slaviskt underordna alla sina beslut under det gällande huvudmålet. De "absolutister" som väljer handlingsalternativ vilka är värdemässigt konsistenta med innehållet i de kategoriska imperativ han ansluter sig till har inte heller några analytiska värdeproblem. De måste visserligen göra mer vidsträckta konsekvensanalyser och pröva sina handlingsalternativ mer ingående. Båda grupperna riskerar emellertid att råka ut för sociala konflikter med sin omgivning. Deras val av problemlösningsmodell skapar ett nytt problem för dem själva i rollen som beslutsfattare. Omgivningen kan i båda fallen tycka att de borde ha valt andra handlingsalternativ och handlat annorlunda.

Beslutsfattaren i absolutisternas modeller har tagit steget fullt ut och blivit en "moral man" genom att engagera sig i värdefrågan, ta ställning i värdefrågor och själv bestämma vilka mål han tillåter styra hans handlande.

Detta innebär bl a också att han tar ansvar för sitt handlande och också ger uttryck för en "fri vilja", eftersom han antas ha möjlighet att själv välja bland de alternativa värdesynsätten och problemlösningsmodellerna. Denna situation innebär också ett värdemässigt dilemma för beslutsfattaren. De motställda värdeuppfattningarna och hans valsituation fokuseras i hans personlighet och värdekonflikterna internaliseras.

Begreppen "moral man", "fri vilja" och "värdekonflikter" utgör sålunda både varandras nödvändiga förutsättningar och produkt.

I värderelativisternas modeller söker beslutsfattaren efter en "fungerande kompromiss" på värdekonflikten som ibland också är uttryck för en s k intressekonflikt i samhället. Han motiveras av en vilja att "ge lite åt var och en". Hans analytiska uppgift är betydligt mer krävande än i de två övriga modellerna. Han måste försöka klarlägga effekterna i många och svåra värdehänseseenden av möjliga handlingsalternativ, inte då som i absolutisternas modell relaterade till "gott/ont" i tillvaron enligt några antagna absoluta principer utan till, hur resp intressegrupp eller individ subjektivt upplever nyttan/uppoffringen vid olika handlingsalternativ. Han kan även tvingas att försöka utveckla nya handlingsalternativ för att kunna tillfredsställa alla intressen, att kommunicera sin egen uppfattning om fördelar/nackdelar för resp grupp och försöka övertyga/övertala grupperna att godta hans lösningsförslag. Detta ställer krav på beslutsfattaren/problemlösaren som en "social varelse", inte bara en analytisk sådan, vilket dominerat de föregående modellerna.

En grupp författare som diskuterar målfrågan har koncentrerat sig på förhållandet att de medel som beslutsfattaren/problemlösaren använder kan över en tidsperiod påverka hans värdeuppfattningar och därmed åstadkomma "målförskjutningar", vars värdeinnehåll beslutsfattaren inte uppmärksammar eller inte finner tillräckligt väsentliga för att pröva. Tanken bakom denna förändringsprocess är följande:

> De valda medlen påverkar våra vanor, personligheter och våra institutioner på ett sådant sätt att dessa medel kan leda till inte bara ett sakernas tillstånd som är helt olikt det vi ursprungligen syftade till, men också förändra vår benägenhet att sätta upp liknande mål i andra situationer.
> (Pontara, 1967, s 79)

Upprepat "asocialt beteende", ursprungligen för att främja t ex altruistiska ändamål, leder troligen till att man överger dessa ändamål som norm för handlandet, framhåller (Janis/Katz, 1959, s 85,cit i Pontara, op cit, s 82). Pontara och Janis/Katz beskriver vad de anser vara de logiska följderna av att använda medel som inte är värdemässigt konsistenta med huvudmålet, dvs en tillämpning av tesen "ändamålet helgar medlen". Handlingen/medlet är mer konkret och ligger närmare utövaren än det vagt, ofta abstrakta huvudmålet, varför medlets värdeinnehåll har starkare inflytande än målets. I litteraturen diskuteras flera fall av målförskjutningar både på individens och samhällets nivå (Pontara, Marx, Reich, Dunham).

Pontara skildrar här en person som är värderelati-

vist och i utgångsläget accepterar bruket av tortyr bara "i undantagsfall", t ex när det egna landets säkerhet anses vara hotad, trots att han i princip är motståndare till tortyr. En tids användning av medlet trubbar emellertid av hans motvilja mot medlet som sådant, allt eftersom han ser att det "fungerar" och så länge han inte själv utsätts för dess konkreta yttringar. Under inflytande av vad Pontara betecknar som en "brutalitetseskalation" kan han komma att betrakta medlet som mindre avskyvärt än i början. Han är sedan benägen att acceptera det också i mindre kritiska situationer än i utgångsläget. En allmän urholkning av de etiska grundvärdena har ägt rum hos honom. "Brutaliseringseffektens onda cirkel" kan, enligt Pontara, leda till att vad som tidigare betraktades som en oacceptabel följd av medlet ifråga nu börjar uppfattas som något värdefullt, t ex individens plåga och allmänhetens skräck för polismakten kan börja uppfattas som ett "bra" medel för att det bidrar till "lag och ordning" och främjar samhällets inre stabilitet. Urholkandet av medborgarnas mänskliga rättigheter och ökandet av lidandet i samhället bortser man från eller nedvärderar. De samhälleliga värdena om gott och ont har urholkats.

Ett mindre drastiskt extremt exempel men med liknande innebörd är Molieres klassiska girigbuk som i utgångsläget betraktar pengar som ett bra, neutralt medel utan egenvärde med vars hjälp man kan förverkliga vissa mål i tillvaron. Efterhand tar dock själva innehavet av pengar över, dominerar alla andra värden och styr helt girigbukens handlande. Man kan jämföra med den ömkliga Gollum-figuren i Tolkiens "Sagan om Ringen" (1978) som dukat under för sin passion efter makt och ytterst förgörs av den. Pontara skildrar också, hur en vanlig medborgare med sommarstuga på landet utsätts för en omedveten målförskjutning. Ursprungligen kunde han åka buss till sin stuga men busslinjen drogs in och han tvingades att köpa en egen bil. Från att tidigare ha avskytt bilar började han tycka det angenämt att bara åka,utan ett särskilt mål. Så småningom köper han en husvagn och säljer sitt hus. Från att från början ha ogillat bilar, husvagnar och campingliv har han nu accepterat dem och rentav låtit dem ta över hans tidigare mål och värden - utan att han själv varit riktigt medveten om processen och dess effekter för hans värden och mål.

Russell diskuterar konsekvenserna av att beslutsfattaren inte är medveten om sidoeffekterna av ett visst handlande och även omedveten om målförskjutningen:

> Det är patetiskt att se en äldre, rik affärsman som genom hårt arbete och försakelser i ungdomen förstör sin mage så att han kan äta bara rostat bröd och dricka bara vatten medan hans tanklösa gäster festar. Rikedomens glädjeämnen som han hade sett fram emot under långa, arbetssamma år undslipper honom och hans

> enda glädje är att använda sitt finansiella inflytande till att tvinga sina söner att underkasta sig samma meningslösa slavgöra. (Russell, 1961, s 360)

Den här förda diskussionen riktar uppmärksamheten på olika roller för människan som beslutsfattare: i en extrempunkten har vi en "programmerad robot" som begränsar sig till den kvantitativa modellens siffror och håller sig inom den entydiga analysramen och tar inga hänsyn till sidoeffekter för utanförliggande värden.

I den andra extrempunkten finner vid den beslutsfattare som tar en aktiv del i valet av de värden som styr hans beslut, som söker sig både utåt i ett samråd med sina medmänniskor i värdefrågor och inåt i en dialog med sitt samvete och som i sitt val av handlingsalternativ söker integrera både kvantitativa kalkyler, kvalitativa bedömningar och intuitiva slutsatser till lösningar som är värdemässigt konsistenta med hans inte alltid fullt medvetna värdeuppfattningar. Det blir därför allt angelägnare att se närmare på människans personlighetsegenskaper.

Till de två nämnda extremrollutformningarna hör olika beteenden. Den mekaniska robotmänniskan är absolut lojal gentemot huvudmålet, en "ändamålet-helgar-medlen"-person som oberoende av huvudmålets värdeinnehåll tjänar sitt huvudmål obrottsligt och självuppoffrande, både i en humanistisk västerländsk demokrati och en totalitär stat, aldrig ifrågasättande - och därmed också lånar sig till vad som helst. Båda situationerna kan ses som uttryck för ett "totalitärt sinne". (Jfr Arendt, 1968).

Till den vidsynte humanisten hör en strävan att söka beakta "de mänskliga" så långt möjligt i alla sina handlingar, inte bara alla "mänskliga" värden utan också ta hänsyn till "allt levande" och till omgivningen i allmänhet, natur etc. Dit hör dock också risken för en handlingsförlamning inför mångfalden av alla värden som skall beaktas. Det finns också en risk för att en sådan människa utsätts för en målförskjutning - utan att vara medveten om det - hans handlande snedvrids i sitt värdeinnehåll men under åberopande av "demokrati" eller andra moraliska alibin gör sig skyldig till nya grymheter - och utvecklar en sekteristisk slutenhet inför omgivningens invändningar och verklighetens reaktioner. - Rollen som sådan garanterar sålunda inte värdeinnehållet.

Problemsynen och problemlösandet

Beslutsfattarens problemsituation och problemuppfattning i olika situationer har jag redan berört i tidigare avsnitt. Jag koncentrerar mig här på olika syn på problemlösandet och dess metoder.

I ändamålet-helgar-medlen-modellen är beslutsfattarens problem - som i de föregående kapitlens modeller - att söka informera sig allt mer om huvudmålets innehåll som det antas finnas formulerat i hans omgivning. Det allmänna effektivitetskravet driver honom även till att söka eller att själv utveckla allt bättre handlingsalternativ/medel som gör att målet kan nås med lägre resursinsatser, snabbare eller överträffas (om så anses önskvärt). Han behöver inte ta ställning i några värdefrågor, om han väljer att handla på detta mekanistiska sätt.

Den absolutistiske beslutsfattaren som följer "kategoriska imperativ" kan avstå från att fatta beslut och kräva att hans uppgift och dess huvudmål kompletteras med de etiska delmål som han anser nödvändiga. Frågan kan överlämnas till en utanförliggande instans, t ex en politisk församling eller en högre dignitär inom en religiös sammanslutning. Om värdekonflikten inte löses på ett sätt som beslutsfattaren finner godtagbar, dvs det nya huvudmålet innehåller tillräckliga delar av hans kategoriska imperativ, kan han endera välja att fatta de beslut som hans samvete bjuder honom - så länge omgivningen tillåter det eller han kan lämna ifrån sig uppgiften om det är tillåtet och han inte själv uppfattar det som att svika sina ideal. Han kan också ge efter för överheten och gå in under "ändamålet-helgar-medlen"-paraplyet. I annat fall väntar honom troligen bara det yttersta resultatet av konflikten med omgivningen: att omgivningen med utövande av sina maktmedel tar ifrån honom uppgiften och ev också tillintetgör honom för att avlägsna meningsmotståndare. En möjlig annan utveckling är att han i konfliktsituationen lyckas övertyga omgivningen om att den bör ändra sina styrande värden.

En intressant fråga i litteraturen som diskuterats genom årtusendena är, när är ohörsamhet gentemot överheten tillåten, önskvärd resp nödvändig? - När får/bör/skall resp får inte etc en statstjänsteman underkasta sig order som han finner vara i strid med hans inre övertygelse, hans egna "kategoriska imperativ"? - När får en läkare avvisa abortsökande? - Svaren växlar. Även Weber (Gerth/Mills, 1977) ger den klassiske byråkraten en möjlighet och rentav en skyldighet att försvara "professionella" åsikter gentemot sina uppdragsgivare. I den mer vardagsnära handbokslitteraturen finner man dock inte många diskussioner om detta dilemma. När är den enskilde beslutsfattaren moraliskt skyldig, inför sitt eget samvete att vägra utföra vissa order som enligt hans mening strider mot grundlagar, FN-konventioner och allmänt vedertagna formaliserade uttryck för allmänna "kategoriska imperativ, vanligen dominerade av humanistiska tankesätt. - Snarare finns en risk att den tjänsteman som aktualiserar en sådan fråga bedöms som en bråkmakare. Det finns utan tvivel en inbyggd strävan mot konformism i alla organisationer som motverkar en sådan eventuell tendens hos den enskilde att vilja ta ställning och protestera

mot något som han anser vara orätt. Även om det t ex i den svenska statsförvaltningen finns en skyldighet för föredragande tjänstemän att reservera sig i beslut som han medverkar i men inte anser riktiga, krävs ofta ett sådant civilkurage att de flesta snarare tyst ställer in sig i ledet. Att visa och hävda en avvikande mening kan dessutom motverka sådana personliga mål som "karriär", "befordran", "att vara omtyckt" etc.

Russell (1961, s 358 ff) ser problemet som ett livsåskådningsproblem och anser att "varje person behöver en moral som underlag för handlandet". Titus-Keeton (1966, s 13) anser att varje person som är kapabel att fatta moraliska beslut är ansvarig för sitt handlande: "Det yttersta ansvaret ligger hos individen... Att blint följa gruppens seder är att avsäga sig sitt individuella ansvar." Russel manar på liknande sätt till en "kritisk inställning till de värden som finns representerade i snävt formulerade arbetsuppgifter i organisationer resp i samhällets överordnade normer. Det finns människor, framhåller han, som hävdar att man oavvisligt skall lyda samhällets accepterade moralkod. Russells egen slutsats är dock, att om en människa allvarligt önskar leva det bästa liv som står öppet för henne, måste hon lära sig att vara kritisk mot de "stamseder och trosuppfattningar" som omfattas av hennes grannar. Russel ger dock inte rekommendationen reservationslöst:

> Mycket starkare motiv behövs för att berättiga en handling som är olaglig än att berättiga en som bara går mot den konventionella moralen... När en människa betraktar en viss lag som dålig, har hon en rätt, och kanske en plikt, att försöka få den ändrad, men det är bara i sällsynta fall som hon har rätt att bryta mot den. Jag förnekar inte att det finns situationer, då brytandet mot lagen är en skyldighet: det är plikten när en människa har en djup övertygelse att det vore en synd att följa lagen. Detta är fallet med den samvetsömme opponenten. Även om man är helt övertygad om att han misstar sig, kan man inte säga att han inte borde följa sitt samvete... Om jag har en starkt övetygelse enligt mitt samvete att jag bör handla på ett sätt som fördöms av de offentliga myndigheterna, bör jag följa mitt samvete.
> (Russell, 1961, s 358)

Russell m fl författares uppfattning att den enskilda människan i sitt handlande ytterst bör ansvara inför sitt samvete och "mänskligheten" och de kategoriska imperativ som följder av dessa övertygelser förefaller vid den första anblicken tilltalande ur moralisk/etisk synvinkel. Individens vägran att okritiskt följa utifrån givna "mål" och direktiv ligger i linje med de klassiska, antika filosofernas uppmaning till den enskilda människan att handla "riktigt" och därmed söka

främja "det goda" i tillvaron. Det är ju också ett rättesnöre som den rationalistiskt tänkande beslutsfattaren närmast ser som ett trivialt konstaterande eller rentav som en tautologi. Vid en närmare granskning framstår emellertid denna uppmaning som mindre självklar. Den kan även sättas ifråga med visst fog. Även i det fall man accepterar antagandet om vissa givna, absoluta värden som uttrycks i "kategoriska imperativ" kvarstår problemet, hur den enskilde individen med hjälp av det egna omdömet skall kunna avgöra det "riktiga" innehållet i de kategoriska imperativ som oavvisligt bör respekteras i specifika beslutssituationer. Om man accepterar antagandet om varje beslutsfattare som "fullständigt rationell", ligger i antagandet att varje individs medvetna och rationella handlande ex definitione är "riktigt". Släpper man emellertid på detta antagande och betraktar människan som "mindre rationell" blir slutsatsen att beslutsfattaren i Russells m fl författares modeller ger uttryck för ett subjektivt självhävdande av den egna personligheten och den egna värderingen, utan någon garanti för en "objektiv riktighet". Russells uppfattning kan bara ses som att man ytterst respekterar den enskildes uppfattning utan att ta ställning till om den skulle vara "objektivt" riktig eller ej. Ytterst skulle man få en pluralism, där alla uppfattningar "respekteras" men inte tillåts konfronteras i beslut om handlingar. När flera beslutsfattares handlande skall samordnas, t ex inom ramen för en organisation är detta onekligen ett svårt problem.

Det handlande som hyllas i Russells m fl:s modeller som uttryck för ett "ädelt ansvarstagande inför mänskligheten" - även om det ytterst skulle innebära den egna undergången - kan då istället framstå som ett ansvarslöst självförhärligande av den egna uppfattningen och ett sökande efter martyrskap för dess egen skull eller endast en egocentrerad halsstarrighet.

Värderelativisterna har det då betydligt lättare. Beslutsfattarens uppgift är den utåtriktade mäklarens. Han behöver inte söka efter svaret på etisk/moraliska konflikter i sitt inre med hjälp av sitt "samvete". Han kan enkelt remittera tillbaka beslutsfattandet till sin omgivning.

Effektivitetssynen

I modellerna med flerdimensionella mål och medel är effektivitetsbegreppet i princip samma som i modellerna i de föregående kapitlen. Man betonar emellertid vikten av att ha med "alla" delmål, även de kvalitatitva elementen, som norm vid effektivitetsbedömningen. Att göra effektivitetsbedömningar kan vara svårt, p g a att handlingsalternativen/medlens effekter för alla delmålen

kan vara svåra att identifiera. Den finns då en risk att man, i syfte att underlätta bedömningen, begränsar sig till alltför få delmål och bortser från t ex effekter som är svårmätbara. Även i effektivitetssammanhanget kan en bedömare falla i "suboptimeringsfällan" genom att analysen avgränsas alltför snävt, t ex till bara vissa delmål, vissa effekter som är lätta att mäta etc. - En bedömning av själva beslutsprocessens effektivitet kan avse avvägningen mellan beslutsfattarens bruk av en kvantitativ modell resp en intuitiv modell som hjälpmedel i beslutsfattandet.

I beslutssituationer där sidoeffekter uppmärksammas kan effektivitetsbedömningarna göras utifrån flera utgångspunkter: dels med endast det formella huvudmålet som norm, dels med huvudmålet kompletterat eller modifierat av beslutsfattarens subjektivt omfattade "kategoriska imperativ". I det första fallet är situationen densamma som i de föregående modellerna. I det senare fallet är situationen mer komplicerad: samma konflikt som i värde- och målsynen avspeglas då i uppfattningarna om vilka normer effektiviteten skall bedömas mot. En anhängare av tesen "ändamålen helgar medlen" kan anse att även bombningar av civilbefolkning och mördande av barn är ett "effektivt" handlande. Den åsikten förstärks om t ex målet "framgångsrik krigföring" mäts endast i termer som antalet döda fiendekroppar. En anhänhare av den normativa humanismen och med en absolutistisk inställning anser att en sifferexercis är både uttryck för en felaktig suboptimering, där man bortser från svårmätbara faktorer som kan påverka krigsutfallet som t ex civilbefolkningens motståndsanda och uttryck för ett handlande som är oförenligt med humanistiska grundläggande principer. Man hävdar t ex att en demokrati upphör att vara en demokrati, om den använder oetiska medel, hur "effektiva" dessa än är i en begränsad teknisk eller militärtaktisk mening. T ex Churchman (1968) sammanfattar sin diskussion med att det är ytterst en fråga om "den mänskliga tillvarons värdighet". Denna skadas och därmed även människan själv, om man inte respekterar varierande kategorier av människor, alla levande varelser och olika former av livsyttringar i allmänhet. Ett handlande som leder till att något av dessa värden skadas kan därför aldrig vara "effektivt" i en vidare etisk/moralisk mening, understryker han. Jersild (1975) kritiserar på liknande sätt en vanlig, enligt hans uppfattning, alltför snäv syn på effektivitet vid medicinska experiment med djur.

Relativisternas målsyn medför att nyttan och skadan vägs mot varandra och resultatet av denna sammanvägning används som norm vid effektivitetsbedömningen. De anser i exemplet med djurförsöken att effektiviteten måste bedömas mot försökens uppskattade bidrag till framsteg inom den medicinska forskningen, vilken

kan bidra till att rädda människoliv i en framtid, ställd mot människans kostnad för försöksdjuren och eventuellt även deras antagna lidande. Detta kan innebära att ett "effektivt" djurförsök anses vara det som använder så få djur som möjligt - och därmed minimerar materialkostnaderna - eller att experimentet kan utföras på kort tid - forskaren kostar pengar - och/eller med få insatser av övrig personal etc, företeelser som alla dock värderas i den nyttokalkyl som görs i människans perspektiv. Som Jersild uttryckt det i sin bok Djurdoktorn: vad djuren själva tycker ges för det mesta ingen vikt i sammanhanget, även om de får sägas både uppleva och vara medvetna om sitt eget lidande.

Värderelativisterna har dock - åtminstone i teorin - möjligheten att överlåta på sin omgivning att bedöma effektiviteten i beslutsfattandet och acceptera omgivningens bedömning som yttersta norm. I det fall omgivningen består av intressegrupper med olika värdeuppfattningar och därför kan antas ha olika syn på effektivitetens innehåll i ett visst beslutsfattande kan värderelativisten här verka som en "mäklare" och tillhandahålla kompromissförslag även i denna fråga för de olika grupperna eller intressena att kunna enas kring.

Att bedöma effektiviteten i en beslutsfattares handlande vid målförskjutningar kräver att man fastställer målets innehåll vid resp beslutstidpunkt. Ett visst handlande, utsträckt över en längre tid, kan annars dömas ut som "inkonsistent och ineffektivt", om man inte tar hänsyn till att beslutsfattarens mål kan ha ändrats successivt, inberäknat hans syn på olika kategoriska imperativ etc. I själva betraktelsesättet om "målförskjutningar" ligger dock att handlandet mer styrs av det använda medlet som sådant och mindre av ett medvetet mål och syfte med användandet. I en sådan situation legitimerar handlingen sig själv genom sin blotta existens. Beslutsfattarens omedelbara upplevelse av situationen kan samtidigt vara hans mål. Det är då inte något "mål" direkt som styr handlandet. Situationen kännetecknas av mindre målmedvetenhet och medvetna val. Det finns då inte någon plats för ett effektivitetsbegrepp med den innebörd som vanligen läggs i det i en valsituation.

Sammanfattning av modellen

De komplicerande antaganden som jag diskuterat i detta kapitel innebär att beslutsfattaren söker tillgodose flera mål resp värden med de handlingsalternativ han väljer. Det gör det svårare för honom att precisra en entydig målstruktur att grunda sina beslut på. I många modeller utgår man också från att beslutsfattaren använder sig av flera typer av modeller, bl a en kvantitativ resp en intuitiv modell. Dessa delmodeller går sällan att inte-

grera på ett allmänt vedertaget sätt. Modellerna får ofta ses som diskontinuiteter längs skalor som representerar olika verklighetsuppfattningar m m. I den senare typen av modeller som jag behandlat ingår även svåra värdekonflikter mellan beslutsfattaren och dennes omgivning, vilka det inte finns några tumregler för hur de kan lösas.

De författare som jag betecknat som "normativa humanister" kritiserar i regel vad de anser vara oacceptabla skygglappar hos beslutsfattare. De tar inte hänsyn till effekterna av handlandet för de humanistiska värdena. Kritikerna själva uppfattar dessa värden som universella, eviga och absoluta. Därför bör de också beaktas i alla beslut som "kategoriska imperativ". Man anser därför att beslutsfattares huvudmål bör kompletteras med etiska delmål som avspeglar dessa värden. Om de inte redan finns inlagda i huvudmålet, är det varje beslutsfattares ansvar inför mänskligheten att göra det. Man lägger härigenom en större börda på beslutsfattaren att själv, efter eget omdöme, under utövande av sin "fria vilja", söka identifiera de "kategoriska imperativ" som ju definitionsmässigt ligger utanför hans givna förutsättningar, som omgivningen antas tillhandahålla när den formulerar hans uppgift.

Å andra sidan finns en kritik mot en sådan absolutistisk inställning för att vara orealistisk. Några frågar om inte t ex Russells rekommendation att varje människa skall följa sin egen livsåskådning och sitt samvetes röst kan medföra en frånvaro av gemensamma värden för t ex en organisation eller ett samhälle. Resultatet kan, hävdar de, bli en "atomistisk anarki" där var och en söker hävda sina värden i en kompromisslös slutenhet inför varandras åsikter. Själva avvikandet från andras uppfattningar och det faktum att någon har en åsikt att föra fram kan även ges ett egenvärde, ibland oberättigat. Iakttagandet av föregivet "höga moraliska och etiska värden" kan leda till vad andra människor uppfattar som ett oacceptabelt tillämpande av tesen "ändamålet helgar medlen". Flera författare, t ex Fromm och Koestler påpekar - vilket jag går närmare in på i del III- att de kanske största grymheterna i mänskligheten historia utförts i hägnet av föregivna höga etiska mål, t ex religionskrigen och politiska massakrar. Värderelativisterna söker klara sig ur detta dilemma och hänvisar till de (majoritets-)uppfattningar som det råder en gemensam uppfattning om inom hela mänskligheten (consensus). Men som även Fromm m fl påpekat, även detta kan vara ett tragiskt misstag, dock uppenbarat först flera generationer senare, som t ex då "hela mänskligheten" på sin tid tog avstånd från nya verklighetsuppfattningar och brände dess upphovsmän och förespråkare.

Slutsatser av analysen.

Uppfattningen om flerdimensionalitet i beslutssituationen leder till att styrproblemet uppfattas vara komplext och svårlösbart.

Om statsmakterna utgår från denna modell i sin styrning av en myndighet, måste de bl a räkna med samma begränsning i styrningens effektivitet som gäller för modellen i kapitel 3. De måste också inse att myndigheten själv har att besluta om vilken vikt olika måldimensioner skall ges i specifika beslutssituationer. Om några av delmålen är värdemässigt oförenliga (målkonflikter) tillkommer krav på myndigheten att göra svåra etisk/moraliska avväganden. Tillsammanstaget innebär detta att statsmakterna måste acceptera en i vissa hänseenden långtgående decentralisering av beslutsfattandet.

I sådana fall måste statsmakternas styrning ofta bli mer indirekt och inriktas på att bl a utveckla myndighetens förmåga att efter eget omdöme fatta värdemässigt svåra beslut.

Ett möjligt fel i statsmakternas styrning, förutsatt att man accepterar modellen som sådan, är att statsmakterna lever kvar i föreställningen, enligt modellen i kapitel 2, att deras målbeskrivningar är perfekt underlag för myndigheten att utan vidare använda i sin verksamhet. Statsmakterna måste inse, att myndigheten själv dels måste vidareprecisera statsmakternas målbeskrivningar - och därvid kanske behöva ytterligare stöd från statsmakterna i olika former, dels kan hamna i "fel" slutsatser om den önskvärda inriktningen av verksamheten och dess mål. Det gäller särskilt när det är fråga om svåra etisk-moraliska avväganden. I en sådan situation är det ytterst väsentligt att statsmakterna följer upp, hur myndigheten använder sitt handlingsutrymme. Exempel på situationen finns inom den svenska statsförvaltningen och inom de områden, där man sedan länge tillämpat en s k ramlagstiftning. Denna ger ju ett stort handlingsutrymme för resp beslutsnivå.

Ett annat möjligt fel är att styrinformationen domineras av sådana förhållanden som är lätta att redovisa i siffror och att sådana mer kvalitativa företeelser förbises.

Statsmakterna kan försöka minska de nämnda problemen genom att, i enlighet med modellerna i kapitel 2, så långt möjligt precisera rangordningen av olika måldimensioner så att myndighetens mål framstår som endimensionellt. Det innebär dock en mera detaljerad styrning från statsmakternas sida, vilken

kan anses vara orealistisk (kapitel 3). Om statsmakterna ändå söker denna lösning, kan det leda till att myndigheten effektivt utför den förelagda uppgiften, men det är fel uppgift och fel mål, sett i ett vidare värdeperspektiv.

Sammanfattning av Del I:A

De analyserade dimensionerna enligt min egen modell visar, hur författarna gått från starkt förenklade idealmodeller som gett entydiga normativa rekommendationer till alltmer komplicerade och verklighetsnära modeller, dock med allt mindre normativa och allt mer beskrivande syften.

Förändringarna får konsekvenser för insikten om förekomsten av styrproblem och om behovet av metoder för att styra förvaltningsmyndigheter. Man inser även svårigheter i att styra och ofrånkomliga ofullkomligheter i styrmetoderna.

Verklighetsuppfattningen startar i en deterministiskt given syn på tillvaron och utvecklas till en tillvaro, där beslutsfattaren själv ges en allt vidare uppgift att välja verklighetsuppfattning, modell, etc.

Modellerna presenteras först som givna tumregler, vilka antas garantera ett gott resultat. Efterhand blir man allt mindre normativ, nöjer sig med att beskriva tillvaron och alla dess komplicerade förhållanden. Ytterst kan man bara visa på att beslutssituationerna saknar erforderliga "urvalsnormer" för att ge beslutsfattaren en trygg plattform att stå på bl a i värde- och målfrågor. Man kan också konstatera en glidning från först enkla kalkylmodeller över till att även söka få grepp om ej kvantifierbara, kvalitativa förhållanden. Även själva problemlösandet som sådant beskrivs på detta sätt, där beslutsfattaren ges en viktig roll genom att man hänvisar till dennes "intuitiva bedömningar" - vilka man inte helt kan beskriva, vars inre processer man inte helt kan identifiera. Man får nöja sig med att se dem som en "black box".

Värdefrågor uppfattas till en början inte alls i den deterministiska modellen men efterhand som man vidgar analysperspektivet, kommer dessa in i modellen och dominerar dem till slut. Via uppfattningar om "givna" vär-

den som inte sätts ifråga utan endast "uttolkas" av beslutsfattaren hamnar man till sist i situationer, där han ges uppgiften att även ta ställning i värdefrågor under utövande av sin "fria vilja" och "ansvar inför mänskligheten". Genom att värdefrågor internaliseras i modellerna lämnar de allt större plats för subjektiva omdömen hos beslutsfattarna. Några anser det vara förödande för "vetenskapligheten", andra anser det vara ofrånkomligt och sammanhängande med nya verklighetsuppfattningar.

Måluppfattningen i modellerna beskriver en liknande förändring, från en "given" syn på dem till en alltmer "värderelativistisk" inställning. Även här ges beslutsfattataren ett allt större inflytande över målets innehåll - och därmed över de handlingsalternativ han ytterst väljer. Först utgår man från att målet finns färdigformulerat i "omgivningen" utanför modellen. Det är t o m entydigt formulerat, bara för beslutsfattaren att plocka från kunskapens träd och enkelt tillämpa i sin givna modell. Men sedan anser man att han, utifrån sin "begränsade rationalitet" inte förmår tolka "hela" verkligheten i all dess komplexitet. Han förmår endast att gripa över fragmentariska segment, så också i fråga om det antaget befintliga "färdiga" målet. Efterhand glider denna uppfattning över i att beslutsfattaren själv skapar det mål han stöder sitt problemlösande på. Bl a hans verklighetsuppfattning, som delvis är en följd av vad han kan göra åt sin begränsade rationalitet, påverkar vad han uppfattar som "givna" mål i tillvaron resp inte. Genom att han börjar inse att han själv skapar sina måluppfattningar frågar han sig också,vilka mål som han "egentligen" tycker om. Därmed börjar han pröva tillvaron utifrån sina värdeuppfattningar, dvs vad han tycker är "gott" resp "ont" i tillvaron och i vilken riktning han vill ändra den för sin egen del. Därmed ändras även hans grundläggande inställning till målet: från att ha uppfattats som en mekanisk robot utan egenvärde och utan egentligt intresse av resultaten av sitt beslutsfattande börjar han så se egennyttan i beslutsfattandet: och kan se sig själv som en subjektiv och även egoistisk varelse. I sitt "mål" lägger han in inte bara sin tolkning av vad som är "rätt" och "fel" utifrån några tänkta universella sanningar. Han ser nu också nyttan i sina beslut, för egen och andras del.

En viktig förändring i målsynen är också från en givet harmonisk syn på tillvaron som yttrar sig i värdemässigt entydiga mål till en alltmer mångfacetterad tillvaron representerad i alla varelser, ingen med större "rätt" att få dominera andra, dvs en övergång till en pluralistisk värdesyn som avspeglas i en alltmer mångdimensionell syn på de "mål" som kan omfattas av alla levande varelser, men därmed också en förlust av antaget absoluta värdenormer att luta sig mot och istället en värderelativism som kan urarta i en värdenihilism, om

det vill sig illa, där allt är tillåtet och ingenting heligt.

Problemsynen och uppfattningen om problemlösandet visar en liknande utveckling, med en beslutsfattare som engageras alltmer i att formulera problemet och ange metoderna för deras lösande. Problemet uppfattas alltmer komplicerat och därmed alltmer svårlösligt. Vissa problem kan rentav accepteras vara olösliga.

Beslutsfattaren/problemlösaren visar på en utveckling från den enkla analytiska roboten, via en faktasökande maskin till en "levande" varelse som även prövar målets värdeinnehåll och verklighetsuppfattningen, inberäknat skapandet av nya värden och ifrågasättande av synen på sig själv. Från en passivt tillämpande robot stiger Människan fram alltmer, utvecklas till en prövande och ifrågasättande, medvetet tänkande och kännande varelse. Det innebär också att lämna "naturens trygghet" och utsätta sig för "medvetenhetens tvivel" och åtföljande osäkerhet.

Det blir också intressant att se närmare på människans "inre", vad som "ytterst" motiverar henne till vissa beslut, att analysera hennes "personlighet", vad som gör henne till unik i vissa hänseenden, jämfört med andra individer men också att söka konstatera vad hon har gemensamt med alla andra och allt levande.

Effektivitetssynen i modellerna ses i de första modellerna som ett relativt enkelt och entydigt begrepp. Analogt med att målet får ett vidare innehåll kompliceras även effektivitetens innehåll. Mångdimensionaliteten i huvudmålet gör det svårare att fastställa en enhetlig norm mot vilken effektiviteten kan bedömas. Mångfalden av "effekter" hos handlingsalternativen och komplicerade vertikala och horisontella i tänkta mål/medel-strukturer gör det även svårt att avgöra vad ett"effektivt"handlingsalternativ är i en specifik situation, i synnerhet när måltolkningen delvis överlämnas åt subjektiva beslutsfattares eget intuitiva inre. Effektiviteten är föremål för samma värdekonflikter som målbegreppet. Vad en kan anse vara högsta möjliga effektivitet, kan en annan anse vara uttryck för en otillåten brutalitet, som i fallet med "ändamålet-helgar-medlen"-anhängarna gentemot de normativa humanisternas kategoriska imperativ.

Sammanfattningsvis: Analysen av de här redovisade deterministiska modellerna ger upphov till en mängd frågor. Några av dem kan besvaras av systemtänkandet och dess modeller i form av beskrivningar och rekommendationer. Det är vad nästa del handlar om.

Slutsatser av analysen

I en enkel situation kan styrningen av en myndighet bestå i att statsmakterna informerar myndigheten om det förväntade resultatet och även tillhandahåller erforderliga resurser som gör det möjligt för myndigheten att utföra uppgiften (kapitel 2). - I modeller där man utgår från antaganden om begränsad rationalitet hos beslutsfattarna (kapitel 3), bör statsmakterna (politikerna) vara medvetna om och acceptera att det är ofrånkomliga brister i både den formulerade uppgiften och myndighetens utförande av den. Dessa brister omöjliggör en perfekt överensstämmelse mellan politikernas intentioner och myndigheternas åtgärder. Även om statsmakterna söker avhjälpa en del av dessa brister genom kompletterande styrning, förblir den ofullkomlig. Statsmakterna överlåter åt myndigheten att själv efter bästa förmåga söka precisera målet för sin verksamhet. - Modellerna i kapitel 4 för in en flerdimensionalitet i målet för den tilldelade uppgiften för myndigheten; olika delmåls inbördes rangordning kan där inte preciseras. Svårigheten ökar än mer, när flerdimensionaliteten i uppgiften och i målet även innehåller värdekonflikter. Både i modellerna i kapitel 3 och 4 läggs en allt större börda på myndighetens beslutsfattare att söka precisera uppgiften. - En konsekvens för statsmakternas styrning i de senare modellerna är att statsmakternas direkta styrning får allt mindre inflytande över myndighetens verksamhet. Därmed ökar också risken för att myndighetens faktiska åtgärder kommer att avvika från vad som kan ha varit statsmakternas intentioner. Inslag av indirekt styrning, t ex sådan som syftar till att utveckla beslutsförmågan hos myndighetens beslutsfattare får därmed allt större betydelse. Statsmakterna kan också vilja ha ett stort inflytande över tillsättandet av chefstjänster vid myndigheten och därigenom indirekt söka försäkra sig om att myndighetens beslut fattas i en anda som är värdemässigt konsistent med statsmakternas intentioner.

Del I:B. Systemtänkandets modeller

I denna del introducerar jag systemtänkandet (Systems Approach). Den verklighetssyn som dominerat de tidigare behandlade modellerna har varit "reduktionistisk" där kausalsambanden mellan företeelser uppfattats som "deterministiska" och som enda förklaringar till händelser och företeelser i tillvaron. Systemtänkandet representerar en annan verklighetssyn.

Systemtänkandet är uttryck för en omorientering som består i att "man som sitt studieobjekt har komponenter i interaktion med varandra istället för orsak/verkan-samband mellan företeelser kopplade i par." (Arbnor/Bjerke, 1977, s 72). Företeelser analyseras som "samverkande delar" (komponenter), ingående i ett "system" eller som något helt i sig , bestående av samverkande delar (subsystem). Ett system har oftast relationer med sin "omgivning" (suprasystem). Mot det reduktionistiska synsättet ställs det "syntetiska" (Ackoff, 1974). Verklighetssynen är teleologisk, dvs det förväntade framtida resultatet står i focus och inte endast deterministiskt bestämt av en serie tidigare inträffade händelser (orsaker). Med systemtänkandet följer även ett mer dynamiskt innehåll i modellerna. Dynamisk interaktion synes vara det centrala problemet inom alla verklighetens områden, framhåller von Bertalanffy (1968, s 88).

En konkret yttring av systemtänkande är "systemanalyser". De har använts med varierande framgång både inom den militära och den civila sektorn, främst för problem på relativt låg teknisk/administrativ nivå, hävdade Quade (1966). Användningen var i mitten av 1960-talet fortfarande experimentartad, delvis p g a att systemmodeller inte utvecklats fullt för områden, där relationerna är flytande, många data är svåra att kvantifiera och man aldrig kan enas om kvalitativa förhållanden. - I viss mån kan situationen sägas vara densamma fortfarande, decennier senare.

Allmänt om systemtänkandet

von Bertalanffy (1968, s 9) och Ackoff (1959, s 145 ff)

ser systemtänkandet som uttryck för en allmän tendens inom samtida vetenskap: att inte längre isolera enstaka företeelser utan att analysera samband och undersöka större och större delar av naturen som sammanhängande delar i ett "system". En bra representant för detta nya synsätt är von Bertalanffy med sin "Allmänna Systemteori" (General Systems Theory). Början av 1900-talet innebar på detta sätt, enligt Laszlo (1976, s 11) ett sammanbrott av den mekanistiska teorin även inom fysiken. Istället kom ställdes "samverkande relationer" i centrum för vetenskapens sökande. Dessa hade en sådan tyngd att Newtons mekanik sattes ifråga som tillräcklig förklaringsbild. Laszlo (1976, s 47 ff) framhåller att den newtonska uppfattningen inte längre motsvaras av senare naturvetenskapliga uppfattningar. Man ser nu inte den "fysiska naturen" som en maskin, som den passiva produkten av ytterst en "Ur-orsak" lika litet som den organiska naturen ses som något motsatt den fysiska och fylld av en separat livskraft. Man ser istället en obruten kredja av en "dynamisk verklighet som består av samspelande krafter som resulterar i 'system' av allt större grad av komplexitet".

När man studerar förespråkarna för det "nya" systemsynsättet förleds man lätt av deras framställning av det som en "vetenskaplig revolution" i vetenskapens historia och ett avgörande paradigmskifte.(Ackoff, 1974) Men tankar om "alltings enhet" och "gemensamma strukturer" fanns redan hos de gamla grekerna och troligen även i långt äldre föreställningar. Man möter dem även för närvarande, gjutna i nya läglar" hos företrädarna för "Den Nya Tidsåldern" (New Age)(Jfr Grönholm, 1981). Churchman (1968) varnar också för en "modebetonad övertro" på systemtänkandets möjligheter: En mängd nonsens har skrivits om systemtänkandet p g a att, när en idé väl blir populär, kan den säljas och naturligt nog är många av dess förespråkare ute efter egen vinning.

Systemtänkandet är, enligt Laszlo, en logisk förlängning av Platons dialektik: man kan genom flera företeelsers samverkan nå en helhet som är något mer än den addderade summan av delarnas enskilda egenskaper. Två tänkande och diskuterande människor som utmanar och reagerar på varandra kan t ex komma närmare sanningen än om de verkar var och en för sig. Ackoff (1974) anser att systemtänkandet är en revolution inom vetenskapen i den meningen att det innehåller ett tänkande som kullkastat stora delar av det tidigare tänkandet. Dess terminologi har slagit igenom i både teori och praktik, även om det ibland skett på ett modelliknande sätt. Systembegrepp används därför också ibland slarvigt och oövertänkt.

Gränsen mellan en deterministisk verklighetsuppfattning och en systemsyn är i vissa hänseenden flytande. Det kan bero på om författarens tonvikt uppfattas ligga på det framtida tillståndet - och därmed mål och syften - eller på tidigare händelser som påverkat skeendet. Det anser jag dock vara av mindre betydelse i förhållande till den stora skillnad i metod som systemsynen i de flesta fall medför jämfört med de metoder som jag behandlat i del I:A.

Definitioner av systembegreppet och dess särdrag. Systembegreppet presenteras inte entydigt i litteraturen. Olika författare framhåller olika egenskaper. Jag redovisar därför här några av de egenskaper som jag funnit förekommer oftast i litteraturen.

I vetenskapliga sammanhang synes man vara överens om att ett "system" består av en "mängd komponenter och av relationerna mellan dem". (Arbnor/Bjerke, 1977 s 72). Komponenterna/delarna påverkar varandra och är därför ömsesidigt beroende. De samverkar för att nå ett gemensamt mål (funktion,syfte), enligt en vanlig under definition. Därutöver framträder särskilt följande egenskaper i litteraturen.

Det mest utmärkande draget anses vara det holististiska synsättet som betonar "helheten". (Jfr psykologins Gestaltbegrepp). En företeelse är "intressant" först när den sätts in i sitt sammanhang. Man studerar dem därför som delar av en större helhet och inte som isolerade, enstaka. Ett exempel är musik: enstaka toner framställs och upplevs av åhöraren som en helhet, som en melodi eller liknande. Styrkan i anslaget av enstaka toner i förhållande till andra, längden i varaktighet i tiden och tidsavståndet mellan dem, dvs rytmen, gör att de uppfattas som "musik". De flesta människor kan uppfatta denna "helhet",medan betydligt färre kan ange enstaka toners höjd, längd, styrka etc. Ett annat exempel på ett system är ett urverk. Ett enstaka kugghjuls rörelse är ointressant som sådant, bara som en del i det komplicerade rörelseschema som resulterar i ett återgivande av "tidens flykt". Ett tredje exempel är människan som, enligt många, kan förstås bara som en "helhet" (Ackoff, 1974, s 13). Det är t ex bara den "hela" människan som kan utföra arbete, handla, ingen av människokroppens enstaka delar var och en för sig. En hjärna som inte har några av kroppens uttrycksmedel att samverka med kan inte föra ut sitt tänkande till sin omvärld. (Jfr Jersild, 1981). Först sedd som del av en större helhet kan t ex hjärnan komma till sin fulla funktion. På liknande sätt kan en enstaka människa först i ett organisationssammanhang uttrycka vissa av sina möjligheter till skillnad mot i egenskapen av enstaka, isolerad företeelse - men underkastas därigenom också vissa restriktioner p g a

relationerna till andra människor. Ett systems egenskaper inrymmer sålunda något mer än den enkla, adderade summan av delarnas egenskaper, sedda som isolerade företeelser. De egenskaper (attribut) hos delarna som har betydelse för samspelet med andra delar uppfattas därför som de viktiga i systemsammanhanget. "Ingen del har en oberoende effekt på helheten utan varje del påverkas (och påverkar själv) minst en annan del", betonar Ackoff (ibidem) och Miller (1965, s 200).

Detta förhållande leder till ett allmänt mer dynamiskt innehåll i systemtänkandets modeller än vad ofta är fallet med de deterministiska modellerna. Så fort en del i ett system ändras finns möjligheten att även andra delar påverkas - och att följdeffekter utlöses, förstärks m m.

Motsatsen till ett system är att företeelser ses som fristående och oberoende i förhållande till varandra företeelser och inte griper in i varandra. I litteraturen kallar man detta för ett "aggregat". Ett exempel är en samling kulor utspridda på marken. Om en kula rullar ett litet stycke, ändras inte de andras lägen. På liknande sätt kan en organisations arbetsenheter uppfattas arbeta fristående från varandra. Ett ytterligare exempel är en skog som man en gång trodde bäst kunde beskrivas som ett aggregat av träd men som senare rön visat riktigare beskrivs som ett system, eftersom de enskilda träden synes samverka i en slags symbios t ex vad gäller att fördela tillgången av vatten mellan sig. De lever även i en symbios med mikroorganismerna i jorden, med djuren i omgivningen etc.

Magee (1974, s44) anser att systemtänkandets holistiska synsätt är en viktig förklaring till dess vida popularitet: man söker få med "allt" , ta hänsyn till "alla" faktorer och "allas" intressen, kanske t o m ibland förklara "hela" verklighete- och därmed tillgodose människans behov av trygghet i tillvaro.

Buber (1973, s 72) har liknande åsikter. Magee refererar till Popper som "ofta framhöll att hemligheten med den enorma psykologiska dragningskraften hos dessa olika teorier var att de kunde förklara allt". - Att på förhand veta att man kommer att förstå allt som skall inträffa inger inte bara en känsla av intellektuell överlägsenhet utan - och det betyder ännu mera - en känsla av trygg orientering i världen, sammanfattar han.

Några författare framhåller att "allt hänger samman" och att därför också "allt" måste studeras samtidigt. Systemtänkandet har sålunda i sig en "expansionistisk tendens". Ackoff (1974) använder även termen "syntetiskt tänk-

ande" som en motsats till det reduktionistiska tänkandet, där man söker sig ner i ett gaffeldiagram Figur 2.1) mot en allt snävare analysram. I syntetiskt tänkande analyseras företeelser som delar av ett allt vidare sammanhang - utan gräns i tid och rum. Systemtänkandet stöder därmed "integrationistiska totalsynsätt", där beslutsfattaren uppfattar sig kunna överblicka "alla" företeelser och kontrollera tillvaron. Det ligger en frestelse i systemtänkandets expansionistiska benägenhet att söka täcka in "alla" relationer till en ständigt expanderande omgivning i tid och rum, framhåller bl a Churchman (1968). Hoos (1973) och Dunham (1973 kritiserar de utövare av systemtänkandet som tror sig om att kunna beskriva "hela verkligheten i sina modeller. Hoos (1973, s 159) framhåller att "den storslagna uppläggningen som i teorin synes så trovärdig i praktiken ofta visar sig vara bara en överförenklad generalisering som inte erbjuder några nya användbara insikter. Dunham (1973, s 13) framhåller på liknande sätt att det visserligen är på modet att göra ned specialiseringen och gå in för "helhetssynen", att förringa analysen och upphöja syntesen till det enda viktiga. Men, sammanfattar han: "Om jag inte tar alldeles miste, för de som högljuddast försvarar helhetssynen fram synpunkter som nog är så vittomfattande men alldeles tomma, och de ivrigaste anhängarna av syntesen har - i avsaknad av analys - inte något att göra en syntes av."

De som utger sig för att tillhandahålla "totallösningar" har, enligt Churchman (1968, s x) oftast en felaktig syn på människan som "fullständigt rationell i egenskapen av beslutsfattare. Skillnaden mot de deterministiska modellerna som jag beskrivit i kapitel 3 är bara att analysen kläds i systemtermer. Churchman anser att även en systemteoretiker är begränsat rationell och nödgas acceptera sin oförmåga att få något fullständigt grepp om system i hela deras komplexitet.

Hitch (i Steiner, 1969, s 394 och 1966, s 405) framhåller att det är viktigt att systemanalytikern försöker bedöma riktigheten i de förutsättningar som han arbetar med. von Bertalanffy (1968, s 364) betonar att den allmänna systemteorin är en otillräcklig modell - som i likhet med andra modeller - bara presenterar vissa aspekter av verkligheten men aldrig någon fullständig beskrivning.

Förhållandet aktualiserar vad många författare anger som ett annat väsentligt drag i systemtänkandet, nämligen avgränsningen av ett system i förhållande till sin omgivning. T ex Horwath (1968, s 34) anser att ett "system" är definierat först när man angett dess "analytiska gränser". Därmed ger man de företeelser som ligger inom "systemet" en egen existens. Till "systemet" anses då höra de företeelser som har flest och

mest väsentliga samband i ett visst sammanhang. T ex de enskilda noterna i en musikalisk komposition hör till samma system. På samma sätt kan musikerna och dirigenten som framför musiken ses som delar av samma system. Men en orkester verkar för det mesta för en publik; denna kan ses som orkesterns närmaste omgivning.— Till "orkestern" hör också den administrativa personal som behövs för att skaffa lokaler, svara för finansieringen, rekryteringen etc. Man kan även vidga synen på orkestern och se den som en del av ett samhälles "kulturpolitik". Den enskilde musikern ingår, då med framhävande av andra personlighetsegenskaper, även i andra "system", som t ex familjen, som medborgare i ett samhälle etc.

De flesta företeelser måste därför ses som "öppna system" med relationer till många andra företeelser i omgivningen. von Bertalanffy (1968, s 215) ger flera exempel på öppna system, t ex en atom med "valenserna stickande ut som om det vore för att dra åt sig andra atomer" och bland levande företeelser som t ex en människa som "byter både materia och information med olika delar av sin omgivning". Bl a Miller (1965, s 203) framhåller att bara tänkta abstrakta system kan vara helt slutna: alla andra system är mer eller mindre öppna i olika hänseenden: De flesta verkliga system har, enligt Miller, gränser (boundaries) som är åtminstone delvis genomträngliga och de tillåter ansenliga mängder av vissa slags material/energi/information etc att passera in och ut. T ex en människas fysiska "skal", dvs gräns till omgivningen, kan anges lätt men det är svårt att i en vidare psykologisk/kulturell mening ange gränsen för hennes "egna personlighet", att skilja mellan vad som är uttryck för påverkan från omgivningen resp uttryck för något eget. - Av praktiska skäl måste man dock alltid avgränsa sin analys och därmed också skära av vissa relationer till omgivningen. Det innebär att man ofrånkomligen förbiser vissa systemegenskaper i sin analys.

Avgränsningen av ett system aktualiserar frågan om en "yttre resp inre omgivning". Exempel på en människas yttre omgivning är hans familj, hans arbetsplats, "närsamhället" resp nationen och ytterst "världsgemenskapen. Termen "suprasystem" förekommer i litteraturen som beteckning på ett systems närmaste omgivning. "Den inre omgivningen" utgörs av vad som finns inuti de delsystem (subsystem) som man avstår från att analysera. Exempel på en människas inre omgivning är de kemisk/fysiska processerna i människokroppen som man inte beaktar i en analys av människans handlande i ett visst sammanhang.

Ett annat särdrag hos systemtänkandet anses därför vara att man söker hänföra företeelser som ingående

i olika nivåer av en hierarkisk struktur. Till resp nivå hänför man de företeelser som har så många och starka relationer inbördes att de uppfattas tillsammans utgöra (del-)system. Övriga relationer till andra företelser hänförs till "relationer med omgivningen". Alla företeelser kan därigenom ses som delar av en struktur i en oändlig kedja av nivåer - utan något slut i någondera riktningen. Beroende på det valda perspektivet kan en viss företeelse betraktas som ett system, något helt i sig, eller som en del av något större. Koestler använder termen "subwhole" resp "holon" för att beskriva de två egenskaperna. Han illustrerar förhållandet med den romerska guden Janus:

> Medlemmarna i en hierarki, liksom den romerske guden Janus, har två ansikten som ser i motsatta riktningar: det ansikte som vänds mot underordnade nivåer är den självtillräckliga helhetens; det ansikte som vänds uppåt är den beroende delens. Ett är herrens ansikte, det andra är tjänarens.
> (Koestler, 1978, s 48)

Beteckningen "subwhole" anger dubbelsidigheten i varje system. Det atomistiska synsättet som kännetecknar reduktionismen, liksom ett visst holistiskt som var för sig tar upp endast en av de två aspekterna. Det anser Koestler vara otillräckligt som beskrivning av företeelser i verkligheten.

Det särdrag hos systemtänkandet som ofta uppmärksammas mest i litteraturen och i praktiken är återföringsbegreppet (feedback). Återföring brukar definieras som att ett handlande påverkas av reaktionerna på tidigare handlande. Den "norm" mot vilken handlandet värderas kan ligga endera inom systemet eller utanför det i omgivningen. I litteraturen skiljer man på negativ resp positiv återföring. Den negativa återföringen innebär i korthet en korrigering av handlandet, den positiva att handlandet förstärks. Den negativa återföringen kan exemplifieras av bilföraren som får synintryck om fordonets plats på vägen och styr in det vägbanan, när det kommer farligt nära kanterna. I organisationssammanhanget är en överordnads korrigerande tillsägelser uttryck för negativ återföring. Vid en positiv återföring förstärker han ett visst uppträdande genom att uppmuntra och belöna. Båda begreppen bygger på att handlandet innehåller sekvenser av handlandet, dvs att det upprepas. Återföring kan inte förekomma vid enstaka händelser. Istället har man ett cykliskt skeende i form av handlande/reaktioner. Den negativa återföringen har ofta en stabiliserande effekt medan den positiva anses kunna innebära en "ohämmad expansion" av en viss företeelse. T ex en bakteries tillväxt under gynnsamma omständigheter, en diktators allt större hunger efter mera makt och fler er-

övringar etc. Slutresultatet av ett handlande styrt enbart av en ohämmad positiv återföring anses vara en fullständig dominans av tillvaron av företeelsen ifråga eller mera vanligt: en kollaps av företeelsen.

Återföringsbegreppet aktualiserar frågan om olika delars (delsystems) koppling till varandra. I t ex ett urverk är de ingående kugghjulen exakt beroende av varandras rörelse; inget glapp tillåts eftersom det skulle påverka precisionen i verkets gång. Det är bara i skildringar av "helvetets gökur" som en del kuggar fattas och gången därför ske ryckvis. (Vonnegut, 1981). I system av typen organisationer bestående av människor tillåts däremot i regel ett större "glapp" mellan delarnas/människornas handlande. I extrempunkten, där ingen koppling finns alls mellan delarna kan definitionen "aggregat" vara mer rättvisande.

Synen på ett system som något "helt" och dess delars koppling till varandra presumerar ett gemensamt syfte (mål, funktion) med handlandet. En grupp författare bl a Churchman (1968) och Ackoff (1974) diskuterar detta under beteckningen den teleologiska verklighetsuppfattningen. Den kan kort uttryckas som att "allting har ett syfte som skeendet, handlandet strävar efter att förverkliga". Ackoff illustrerar förhållandet med ett exempel om en pojke som går till en butik för att handla. Vid en uppfattning om tillvaron som styrd endast av enkelriktade orsak/effektsamband förklaras hans handlande med "tidigare inträfffade händelser", dvs att någon har gett honom pengar. De representerar en "obalans i naturen", en energiresurs omsätts i ett handlande, i enlighet med kända fysiska lagar, vilka driver pojken till butiken för att därigenom nå en jämvikt (homeostas). Vid det teleologiska synsättet fokuseras å andra sidan intresset på vad pojken vill uppnå med sitt handlande - utöver endast en enkel "utbalansering av obalanser". Han antas ha ett mål med sitt handlande som uttrycker ett särskilt syfte och där beslutssituationen ger utrymme för alternativt handlande och därmed också en inom vissa gränser "fri vilja". Pengarna är en nödvändig men långt ifrån tillräcklig förutsättning för att förklara hans handlande. Den teleologiska verklighetsuppfattningen är ofta knuten till religiösa föreställningar om "högre makters" syften med människans existens, med förekomsten av mål i tillvaron som kan tjäna som ledstjärnor för hennes handlande, att det inte är likgiltigt hur hon använder sitt liv etc.

I min definition av system i det följande ansluter jag mig till Ackoff och Churchman och lägger särskild vikt vid det teleologiska synsättet i motsats till ett ensamt dominerande deterministiskt synsätt. I litteraturen finner man dock också uppfattningar som söker

tona ned motsättningen mellan en deterministisk syn och den teleologiska. Man är benägen att förklara skillnaden som ett uttryck för olika perspektiv. T ex Koestler (1978, s 201) anser det vara mer eller mindre en smaksak, om vi väljer att säga att vinden som blåser från ett avlägset förflutet skjuter båten framför sig eller om vi säger att den drar den efter sig. Målmedvetenheten i alla levande processer kan leda betraktaren till slutsatsen att framtidens "sug" är lika verkligt och ibland mer avgörande än det förflutnas "tryck" bakifrån. Det viktiga är dock, sammanfattar Koestler, att ingendera kraften är mer eller mindre "mekanistisk" än den andra. Holmberg ser på liknande sätt de två verklighetsuppfattningarna som varandras komplement:

> Vad menas med "varför"? - En gång i tiden har ordet förmodligen haft en enhetlig betydelse men som har kluvits itu: Av vad orsak? - Till vad ändamål?
> (Holmberg, 1969, s 61)

Målsyn, människosyn, problemsyn m m i systemtänkandet

Utöver den grundläggande skillnaden i verklighetsuppfattning i förhållande till den deterministiska får systemtänkandet en del genomgripande följder för synen på bl a problem och problemlösandet, beslutsfattarens egenskaper och inte minst målsynen och effektivitetssynen.

Målet får p g a den teleologiska uppfattningen en genomgående mer central roll i modellerna. Målets innehåll ses vidare som mindre statiskt än i de deterministiska modellerna. Det kan även påverkas "inifrån" i större utsträckning i systemtänkandets modeller.

För människosynen har den teleologiska uppfattningen en viktig psykologisk effekt, nämligen att sätta in människans handlande i ett framtidsperspektiv - och uppfattar framtiden som påverkbar. I det deterministiska synsättets modeller uppfattas skeendet som givet, när en gång förutsättningarna lagts fast. I den teleologiska modellen uppfattas skeendet som öppet för beslutsfattarens "fria vilja", tillvaron som fylld av alternativa utvecklingar. Därmed förs mål och syften in i modellerna på ett helt annat sätt än i det deterministiska synsättets modeller, där tonvikten ligger på en viss given utveckling. Sökandet efter historiska orsaker kompletteras nu med värdediskussioner om framtida önskade tillstånd; beslutsfattaren ges härmed en aktivare roll än tidigare. Bakåtblickande överväganden vävs samman med framåtblickande uppfattningar om önskvärda framtida tillstånd till "inter-

aktiva systemsynsätt" (Ackoff,1974 och Laszlo, 1976, s 47 ff). Värdefrågor som tidigare betraktades som "ovetenskapliga" och utanförliggande läggs härmed in i modellerna. Etisk/moraliska frågor accepteras som hörande till "vetenskapens värld" och förs in i analysens huvudströmfåra - och utgör därmed en väsentlig del i modernare teorier som försöker förklara människors handlande. (von Bertalanffy, 1968).

Med systemtänkandet följer vidare, enligt Ackoff, att problemsituationer i företag och samhälle bör ses som "delar i ett system". Ackoff kallar en sådan situation för "a mess":

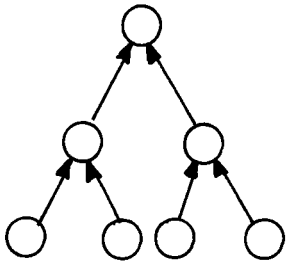
> Ett "mess" är ett system av yttre villkor som åstadkommer bristande tillfredsställelse. Det kan definieras som ett system av problem på samma sätt som en fysisk kropp kan definieras som ett system av atomer.
> (Ackoff, 1974, s 21)

Ackoff ger exempel på sådana problem. Storstäders slumområden är ett sådant, där rasproblem, fattigdom, sjukdom och brottslighet samverkar till arbetslöshet, alkohol- och drogmissbruk, kriminalitet m m. Alla dessa delproblem hänger samman och påverkar varandra. De måste därför ses som delar i ett system. Den problemsituation, "mess", som dessa bildar är vidare dynamisk, eftersom man ofta kan finna ständigt pågående förstärkningsprocesser mellan delarna. S k onda cirklar utvecklas lätt, vilka delvis byggs upp av s k positiv återföring.

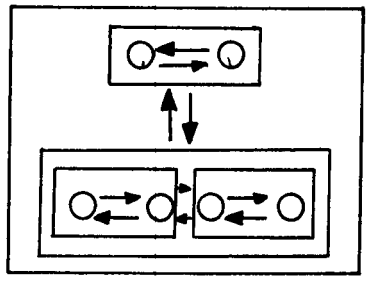
Ackoff kritiserar den "reduktionistiska metodens" problemsyn, som jag behandlat i del I:A. Där analyseras problem genom att brytas ned i mindre delar (subproblem) i gaffeldiagrammets form (Figur 2.4). Subproblemen "löses" sedan isolerat vart och ett för sig. Lösningarna antas där kunna adderas och summan av dem ge en "totallösning". Ackoff anser att en sådan problemsyn tappar bort väsentliga samband och ger upphov till felaktiga lösningar. Det är därför viktigt att söka precisera "rätt" problem i ett systemsamspel. Jenkins (1972, s 73) har liknande synpunkter. - Problemsynen vid en icke-systemsyn resp vid en systemsyn kan illustreras med Figur 5.1.

I litteraturen finner man en mängd beskrivningar och rekommendationer för hur s k systemanalyser skall göras. (Jfr Steiner 1968). T ex Horwath (1968) framhåller att systemanalyser måste göras som en serie av successiva preciseringar, där man fördjupar sig alltmer efterhand och hela tiden är öppen för att ändra de förutsättningar man arbetar med, att formulera om problemet etc. Man arbetar då cykliskt (iterativt). Quade har liknande synpunkter:

... att formulera problemet, välja mål, utforma alternativ, samla data, bygga modeller, väga kostnader mot effektivitet, pröva för känsligheten, sätta ifråga förutsättningar, revidera målen, granska nya alternativ, formulera om problemet, välja ut andra eller modifierade mål etc.
(Quade, 1966, s 405)



vid icke-systemsyn:
fristående subproblem
påverkar överordnade
problem



vid systemsyn:
delproblem, ingående i funktionella subsystem påverkar som helheter överordnade problem

Figur 5.1. Problemsynen vid icke-systemsyn resp vid systemsyn

Denna process kan innebära att beslutsfattaren själv förändras genom "inlärning", när en större insikt om "verkligheten" men också genom "mognad" själv ändras vad gäller synen på verkligheten och vad han uppfattar som väsentligt i den, vad gäller värden och mål och följdaktligen som problem och som lämpliga lösningar. När de nya problemlösningarna omsatts ihandling, kan de påverka beslutsfattarens uppfattningar i de nämnda hänseendena - i en ständig kretsgång.

Ackoff anser det väsentligt att utveckla beslutsfattarens kreativitet. I problemlösandet lägger han då stora inslag av improvisationer och nyskapande, unika lösningar för nya, unika problem. Därmed minskar möjligheterna att i problemlösandet använda sig av sådana som bygger på "negativ feedback" från en "omgivning som varit med förr" och kan använda sin erfarenhet från tidigare lösningar; problemsituationer som endast skiljer sig från de föregående på marginalen men inte i grunden. Sådana "mekaniska problemlösningar" dömer Ackoff helt ut, när det gäller snabbt föränderliga situationer, "ett otillräckligt exerciskunnande", tillräckligt endast i situationer med givna problem och givna handlingsalternativ att välja bland. En sådan problemlösningsmetod hämmar

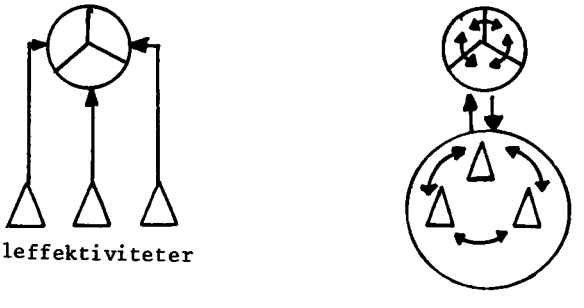
även beslutsfattarens utveckling att improvisera när så behövs. Ackoff sammanfattar:

> Att beröva en student erfarenheten av att specificera och söka fram sådan information är att förlora det mesta av poängen i problemlösandet. Dessutom förbiser man då att det är svårare att fråga de rätta frågorna än att finna det rätta svaret.
> (Ackoff, 1974, s 31)

Hoos (1973, s 158) anser att den faktiska utvecklingen inom systemanalysen och dess modeller i många fall lett till ett "ovederhäftigt expertvälde": Om teknologins kraftfulla verktyg inte uppnådde något annat, så övermannade den åtminstone de oinitierade som inte var kunniga nog att sätta ifråga precisionen i matematiska beräkningar, rationaliteten i "rationell" planering eller vetenskapligheten i analysen. Bailey (1975, s 68) framhåller att en del systemanalyser för allmänheten bakom ljuset. Tekniska presentationer tjänar då till att dra en slöja av professionell mystik över bakomliggande antaganden och föreslagna mål.

Mot systemanalytikerns ibland antagna större överblick och insikt om sambanden ställer Churchman (1968) "den vanlige medborgarens" omdöme som ofta också är "systemets" klient, dvs de som ytterst skall betjänas. Att tro "experten" om all kunskap är uttryck för arrogans, anser Churchman.

Systemtänkandet medför att problemlösningar av delproblem uppfattas påverka varandra. Därav följer även ett öppnare och vidare effektivitetsbegrepp än vad ofta är fallet i de deterministiska modellerna: graden av effektivitet i lösandet av ett visst delproblem påverkas av, hur andra delproblem löses. Skillnaden mellan en effektivitetssyn vid icke-systemsyn och vid en systemsyn illustrerar jag med Figur 5.2.



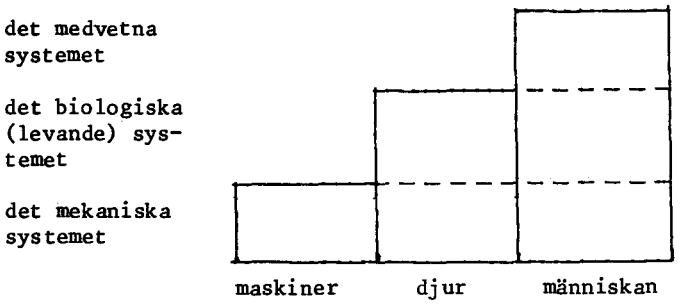
Figur 5.2. Effektivitetssyn vid systemsyn resp icke-systemsyn

Disposition av texten

Jag har funnit tre urskiljbara skolor inom systemtänkandet. Varje skola kan föras tillbaka på en beskrivning av skilda företeelser i verkligheten: 1. mekaniska system (maskiner), 2. biologiska, levande system (djur och växter), 3. medvetna system (människan som reflecting mind). I min indelning har jag tagit intryck av Schumachers (1981) liknande indelning. Denne har i sin tur refererat till den medeltida skolastikern Thomas av Aquino som presenterat en liknande indelning.

Jag har valt denna indelning, eftersom varje typ av system har några för målsynen i modellerna intressanta och väsentliga särdrag. Jag ser de tre typerna snarare som medelvärden som representerar koncentrationer av uppfattningar (kluster) längs ett tänkt flerdimensionellt kontinuum. De olika fördelningarna kan gå i varandra i ändpunkterna, vilket kan göra det svårt att avgöra om en viss modell hör mer till den ena eller den andra typen. Indelningen är vidare kumulativ, dvs ett biologiskt system antas innehålla flera företeelser som utmärker mekaniska system men också något mera. Ett medvetet system antas på liknande sätt innehålla företeelser som utmärker mekaniska och biologiska system men också något specifikt för just medvetna system.

Jag illustrerar detta kumulativa förhållande mellan de tre systemtyperna med Figur 5.3.



Figur 5.3. De tre systemmodellerna

Jag använder innehållet i dessa modeller för att få ett underlag till en djupare insikt om synen på människan som beslutsfattare/problemlösare, och de mål som är förbundna med en beskrivning av människan med utgångspunkt i dessa modeller.

Jag har disponerat texten i denna del så att jag i kapitel 5 redogör för beslutsmodeller som bygger på be-

skrivningar av mekaniska system, i kapitel 6 för modeller som bygger på beskrivningar av levande system och i kapitel 7 för modeller som bygger på beskrivningar av människan som ett medvetet system (reflecting mind).

En och samma företeelse kan förekomma i alla tre systemtyperna men i en väsentligt annan omgivning, med väsentligt olika relationer till andra företeelser inom systemet och i förhållande till omgivningen. Ett exempel är förekomsten av "mekaniska återföringssystem" med vars hjälp jämviktstillstånd bevaras. I det mekaniska systemet antas utformningen av en sådan återföringsmekanism ligga "utanför modellen", dvs en gång för alla ombesörjd av den tänkte konstruktören. I det medvetna systemet kan liknande mekanismer förekomma och ha vital betydelse för systemet, men inte ges den dominerande betydelse som i det mekaniska systemet vad gäller att styra systemets handlande. Hos ett levande system kan andra, överordnade styrningsnivåer gå in och "ta över", t ex andningssystemet hos en människa som i normala lägen sköts av jämviktsmekanismer men som individen också kan kontrollera själv och även påverka dess utveckling, t ex genom stärkande andningsövningar. Med detta vill jag ha sagt, att samma företeelser kan förekomma i olika typer av system men under skiftande omständigheter. Det går därför inte att klassificera de olika systemtyperna efter om vissa typer av företeelser finns eller inte; en "ja" eller "nej"-kategorisering är för enkel och missar de väsentliga skillnaderna. Detta förhållande medför även ett klassicieringsproblem, när man studerar olika modeller i litteraturen. T ex i ett samhälle är inte i ett fall den avgörande skillnaden jämfört med en annan form av samhälle förekomsten av "informationsinsamlande system" t ex för att registrera medborgarna på olika sätt. Den avgörande skillnaden kan ligga i syftet med informationsinsamlingen, om den t ex används aggregerat för att beräkna t ex beräknat trafikbehov, behov av sklor, sjukhus etc eller om den används för att registrera "misshagliga" individer, för att "sortera bort eller på annat sätt bestraffa de medborgare som är sjuka ofta", för att hålla ett öga på dem som har många kontakter med andra människor etc. En väsentlig skillnad är också vem som kontrollerar, som i det här nämnda fallet, dataregistren: Är de i händerna på en maktfullkomlig byråkrati eller en elitgrupp eller står de under en demokratisk kontroll?

5. Det mekaniska systemets modell

Det mekaniska systemets modell är en beskrivning av en av människor konstruerad företeelse, t ex en maskin. Det systemdrag som skiljer det mekaniska systemet från t ex en maskin som är konstruerad som ett icke-system framhålls ofta vara informationsåterföringen (negativ feedback). Därmed ligger inbyggd i modellen en kontroll och möjlig korrigering av handlandet. Detta innebär även att skeendet uppfattas cykliskt, iterativt. Modellsynen har inneburit att man konstruerat en mängd "självstyrande system" inom den särskilda vetenskapsgrenen cybernetik. I litteraturen finner man också en uppsjö av sådana modeller för styrning av offentliga myndigheter. De bygger för det mesta uteslutande på det mekaniska systemets modell. Huvudproblemet i modellen uppfattas vara att dels konstruera en beslutsstruktur som "slutligt" löst det aktuella problem som skall lösas, dels konstruera informations- och kommunikationskanaler som tillhandahåller s k återföringsinformation (feedback). När modellen används i sammanhanget "statsmakternas styrning av en myndighets verksamhet", läggs betoningen på att myndigheten skall tillhandahålla återföringsinformation till statsmakterna som ger dem underlag för att korrigera tidigare direktiv och fel i myndighetens handlande.

Verklighetsuppfattningen

Skeendet inom modellen av ett mekaniskt system uppfattas som fullständigt överblickbart och därför också möjligt att kontrollera. De som konstruerar ett mekaniskt system bygger på kunskapen om kända naturlagar; all erfarenhet har visat att dessa lagar resulterar i samma utfall över tiden under samma förutsättningar i övrigt. Om en sådan modellsyn också skulle vara uttryck för en "deterministisk verklighetsuppfattning" diskuteras sällan av modellernas författare, än mindre av de som använder dem. I den mån man alls uppmärksammar frågan överlämnas den åt "filosofer". Själva koncentrerar de sig på att konstruera modeller med vars hjälp verkliga mekaniska system kan byggas i syfte att lösa en viss uppgift - och ibland anser de också att tillvaron i övrigt bäst betraktas med hjälp av det mekaniska systemets modell.

Författarna till de i detta kapitel aktuella modellerna diskuterar sällan uttalat sin verklighetsuppfattning. De koncentrerar sig på sina modeller och tar i mindre

grad upp frågor av typen "relationen mellan modell och verklighet". Därför är det svårt att säga något om deras verklighetsuppfattning utan man får hålla sig till deras modellsyn. Skeendet i deras modeller uppfattas vara deterministiskt, dvs alla händelser beroende av i tiden föregående händelser, typ orsak/effekt - och därför helt förutsägbara. Därmed kan man dock inte dra några slutsatser om hur de ser på verkligheten i stort.

Om man ser till förhållandet att mekaniska system konstrueras för det mesta i ett bestämt syfte, för att lösa en viss uppgift, är det normativa syftet med modellen fullt klart. Därmed kan man också placera in modellerna i ett teleologiskt sammanhang. Konstruktören och användaren av ett mekaniskt system uppfattas ju ha ett handlingsutrymme som kan användas till att välja den utformning/användning som antas bäst främja ett visst mål.

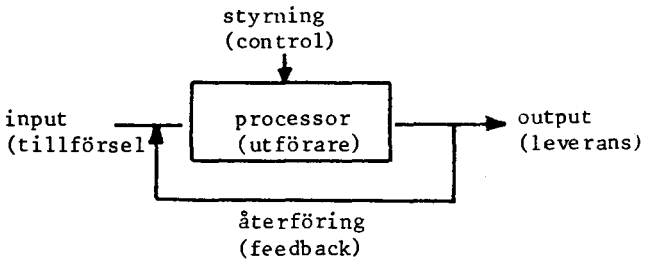
Om man, å andra sidan, centrerar analysen till de inre processerna i modellerna av mekaniska system, faller det sig naturligt att beteckna modellerna som uttryck för en deterministisk uppfattning. Skeendet inom det färdiga mekaniska systemet är styrt mycket noga enligt planen. Några avvikelser tillåts inte. Om t ex i ett urverk processerna inte skulle följa planen, skulle det visa "fel tid". Om processerna i en bilmotor inte längre skulle följa förarens styrning, enligt konstruktionen, skulle risken vara stor för olyckor.

Det får anses viktigt att hålla isär de två nämnda situationerna för ett mekaniskt system. Förhållandet med de två situationerna medför att de författare som koncentrerar sina modeller på konstruktörens/användarens situation ofta betonar den uppgift som skall lösas. Därmed blir modellen målinriktad. Systemet skall ju utföra arbete av något slag. Konstruktörens uppgift är att utforma systemet så att det kan utföra sin uppgift på effektivaste sätt. Hans situation är sålunda klart teleologisk. Med denna uppfattning kan följa en dynamisk verklighetsuppfattning, t ex synen på tillvaron som uttryck för en målsökande ständig omprövning av den befintliga konstruktionen. Det råder dock en klar uppdelning mellan subjektet/konstruktören och det passiva ickemedvetna objektet, det mekaniska systemet. Det senare uppfattas inte på något sätt delta i konstruktions- eller utvecklingsprocessen utan endast "fungera" enligt konstruktörens plan. - Ett mekaniskt system är med denna verklighetsuppfattning helt beroende av sin utomstående konstruktör för sin existens. Det gäller även dess handlande.

Modellerna

Det mekaniska systemet är en beskrivning av ett av människan konstruerat system, t ex en termostatstyrd värme-

anläggning, en förbränningsmotor i ett fordon eller en rymdforskningssond utsänd i världsrymden. De nödvändiga delarna i ett sådant system är, som framgår av Figur 5.2. dels en utförande enhet (processor) som utför själva processen, dels en styrande enhet (controller) som får information om det faktiska tillståndet i den uppgift som systemet skall åstadkomma. Styrenheten jämför informationen om det faktiska tillståndet med det givna normvärdet och ger direktiv till den utförande enheten att agera på visst sätt. (Jfr Young, 1968).



Figur 5.2. Det öppna mekaniska systemet

En karakteristisk egenskap i ett mekaniskt system är samspelet mellan styrenheten och produktionsenhet genom s k återföringsinformation (negativ feedback). Informationsprocessen förutsätter förekomsten av ett slags avkänningsorgan, t ex en termometer i värmesystemet.

Styrdirektiven begränsas till s k negativ feedback, vilket innebär att styrenheten endast ingriper när det finns behov att korrigera produktionsenheten, som t ex i värmeanläggningen, när den faktiska temperaturen ligger under normvärdet.

I den enklaste formen av mekaniskt system finns inte någon styrenhet inlagd i systemet utan det samspelar direkt med omgivningen. Ett sådant exempel är förbränningsmotorn i ett fordon, vars avgivna rörelseenergi bestäms kontinuerligt av föraren. Om man använder en s k färdpilot på fordonet, ser den till att fordonet förs fram med en viss given hastighet och reglerar då energitillförseln så att det målet nås hela tiden. Styrenheten är då "internaliserad" i systemet.

I litteraturen möter man ofta de två beteckningarna "slutet" resp "öppet" mekaniskt system. Ett slutet system antas vara helt avskärmat från sin omgivning. Många t ex Miller (1965) hävdar att det inte finns några "faktiska" (real) system i verkligheten som är helt

slutna. Det är bara möjligt att tänka sig ett sådant. Man är därför benägen att betrakta det (helt) slutna systemet som ett teoretiskt undantagsfall och man föredrar att tala om "mer eller mindre" slutna/öppna system, i vissa hänseenden men inte i någon fullständig, absolut mening.

Exempel på ett tänkt slutet mekaniskt system är ett elektriskt urverk, drivet av ett batteri som sattes in vid ett tidigare tillfälle. Under sin gång är systemet urverket relativt mer slutet både i energi- och informationshänseende än t ex värmeanläggningen som får både energi och information tillfört utifrån kontinuerligt. Slutenheten i energihänseende innebär att energimängden hela tiden minskar. När energin är slut, upphör processerna och ett tillstånd av "maximal entropi" har inträffat.

Öppenheten i energi- och informationshänseende gör det möjligt för omgivningen att - genom att ändra förutsättningarna för dess processer styra systemets handlande i riktningar som omgivningen värderar som önskvärda, att få systemet att "utföra arbete". Denna styrning kan ske på flera sätt, endera genom att helt enkelt ändra tillförseln av mängden energi eller genom att ändra systemets interna normvärde, som i den termostatstyrda värmeanläggningen där man utifrån kan ställa in den önskvärda temperaturen. I det första fallet kan omgivningens styrning sägas ske direkt, i det senare fallet indirekt.

Ett exempel på ett öppet mekaniskt system som utför arbete åt omgivningen är den vanliga förbränningsmotorn som omvandlar energin i det tillförda bränslet till rörelseenergi. När t ex en bilförare startat motorns processer, kan han påverka omfattningen och hastigheten i energiomvandlingen genom att ändra förutsättningarna för processerna. Motorn kan ses som ett delsystem i systemet "fordonet med förare", detta kan i sin tur ses som ett delsystem i systemet"fordon/förare och väg" etc. Motorn kan å andra sidan analyseras som bestående av flera delsystem, t ex det elektriska tändningssystemet, kylsystemet, startsystemet, avgassystemet etc.

Målsynen

Processerna i ett mekaniskt system uppfattas i västerlandets rationalistiska modeller kunna förklaras helt med fysiska, kända naturlagar, t ex termodynamikens andra lag, som yttrar sig i en strävan mot utjämning av alla olikheter (strävan mot maximal entropi) och därmed en form av jämvikt (homeostas). En annan lag är den som resulterar i friktion och innebär en tröghet i kontakten mellan olika företeelser. Gravitation och tyngdlagar är andra väsentliga lagar.

Uppfattningen om de styrande naturlagarna som helt bestämmande skeendet ser en del författare som uttryck för en "deterministisk modellsyn": naturlagarna medger ju inte några avvikelser; konstruktörens förlaga leder därför obönhörligen till ett och samma utfall: det som ligger i konstruktionen som sådan och omgivningens förutsättningar. Att utfallet kan bli olika av samma konstruktion som får verka under ändrade förutsättningar är uppenbart för den som försökt rosta bröd med en apparat som är avsedd för en annan spänning.

För att kunna analysera ett mekaniskt systems mål måste man vidga modellen till att även omfatta dess konstruktör som kan antas ha framställt systemet i ett visst syfte. T ex urmakaren har framställt urverket för att "visa tidens gång", motorkonstruktören för att omvandla en typ av energi till en annan etc. Jag inbegriper här även de konstnärer som gjort mekaniska system för att endast visa rörelsen i dess delar. I teorin skulle det för en utomstående betraktare vara möjligt att härleda möjliga syften och mål ur systemet som sådant, men som Schumacher (1981) påpekar, förutsätter det en "adekvat" insikt på minst samma nivå som konstruktören, vilket sällan den "begränsat rationella människan" har.

Det är sålunda tveksamt om ett mekaniskt system kan ha ett mål; det bara är och dess processer verkar enligt utifrån, tidigare givna förutsättningar. På så sätt har det inte något "eget" mål. Dess mål är konstruktörens eller användarens mål, eftersom en och samma konstruktion kan användas i flera olika sammanhang och därmed tjäna olika syften och mål. Konstruktörens mål kan programmeras in i det mekaniska systemet, som t ex i den målsökande vapenraketen - men det är då fortfarande konstruktörens eller användarens mål på samma sätt som en värmeanläggnings termostatstyrda mål bestäms av konstruktören eller användaren. För den fortsatta diskussionen ser jag denna distinktion som väsentlig.

Ett mekaniskt systems mål - med den här givna definitionen - kan ändras allt efter konstruktörens/användarens ändrade syften och mål. I exemplet bilmotorn ändras målet kontinuerligt genom att föraren får återföringsinformation om fordonets plats på vägen och om andra omständigheter, vilket gör att föraren ständigt ändrar tillförseln av bränsleblandningen till motorn och också får ändrade resultat (output) av motorns arbete. Ett exempel på ett statiskt (oföränderligt) mål finns hos urverket som är konstruerat för att visa just tidens gång under ett dygn på jorden - och inte att visa t ex någon annan planets egenrotation.

Problemsynen och problemlösandet

Det mekaniska systemets problem är konstruktörens/användarens problem. Systemets "problem" är att sträva mot resp bevara en jämvikt som det uttrycks i endera ett inprogrammerat normvärde eller att utjämna den bristande jämvikt (entropi) som orsakas av att det tillförts energi eller viss information som det drivs av naturlagarna att omvandla enligt sin programmering eller inneboende struktur.

Även om det mekaniska systemet inte kan sägas ha ett "eget" mål kan det endera styras av kontinuerliga direkta instruktioner från omgivningen eller mer indirekt av inprogrammerade rutiner som anger hur systemet bör förfara i alternativa situationer. Det innebär också att ett mekaniskt systems beslutsfattande/beteende kan och oftast är målinriktat, betraktat i konstruktörens eller användarens perspektiv. Det fungerar som mellanled mellan en konstruktör/användare och en "verklighet" som dess processer griper in i. Dess beslutsfattande/problemlösande är därmed i princip samma som "den analytiske robotens" i kapitel 2. Likheten är uppenbar när man t ex ser på ett datorsystems programmering och påföljande "agerande".

Karakteristiskt för det mekaniska systemets beslutsfattande/handlande är att det antas endast agera i de beslutssituationer (lösa de "problem") som dess konstruktör förutsett resp dess användare instruerat det att göra och då endast på det sätt som konstruktören/användaren likaledes instruerat det att göra. Det finns med andra ord inte något utrymme för en "fri vilja" i ett mekaniskt system. Om t ex bilmotorn gavs en sådan fri vilja, skulle det innebära att föraren inte skulle kunna kontrollera sitt fordon i trafiken. Spontana, möjligen slumpmässiga impulser skulle t ex plötsligt kunna öka hastigheten på fordonet, när trafiksituationen kräver att det stannar. På liknande sätt skulle sömmerskan vara utlämnad åt en kanske irrationell slump som styrde symaskinen och sålunda bestämde vilka sömmar som syddes och hur.

Processerna, dvs "skeendet" i systemet uppfattas helt vara en produkt av konstruktörens plan och förutsättningar i omgivningen som systemet inte kan påverka. Ett mekaniskt system kan bestå av en enkel process men kan också vara uppbyggt av en mängd komplicerade delsystem, t ex en rymdforskningsraket typ "Mariner" eller ett komplext kemiskt processystem. I båda fallen kan en viss spontaneitet byggas in i systemet så att det kan förefalla agera på samma sätt som ett s k levande system.

Naturlagarna antas ytterst förklara skeendet inom modellen. Det utesluter dock inte att man konstruerar

slumpstyrda mekaniska system. Ett exempel är tombolahjulet, där syftet med prestationen är just att slumpmässigt ge en, åtminstone för lottköparna, okänd siffra för vinsterna i lotteriet. Det finns även komplexa mekanisk/elektroniska system som t ex rymdforskningsraketen Mariner som programmerats med en viss "fri vilja" att efter eget omdöme fatta beslut i sådana av konstruktören oförutsedda situationer som måste hanteras inom så kort tid att instruktioner från jorden inte hinner fram. Man tangerar därmed frågor som rör definitionen av "fri vilja" resp begrepp som "artificiell intelligens". Mitt syfte här är endast att diskutera grunddragen i ett enkelt mekaniskt system och inte gränsfallen mellan "mekaniska" och "organiska" systems beslutsprocesser.

Ett mekaniskt systems beslutsfattande/problemlösande exemplifieras av värmeanläggningen: i den mån den faktiska situationen rapporteras avvika från normvärdet söker systemet korrigera det förhållandet. (Jfr Figur 5.2). Beroende på konstruktörens problemformulering och utformning av systemet kan dess agerande vara "enkelriktat" som t ex i värmeanläggningen. Den agerar endast för att höja temperaturen, när den får information om att den faktiska temperaturen är för låg. En s k klimatanläggning kan däremot både värma och kyla om så skulle behövas. Den kan även vara konstruerad för att kontrollera fuktighetshalten i luften. Dess problem är därmed flerdimensionellt och därmed även dess problemlösande. Med programmeringen följer även att olika lösningar/olika kombinationer av de tre situationer kan framställas, t ex en viss fuktighetshalt vid en viss temperatur men en annan vid en annan temperatur och även helt olika önskvärda tillstånd beroende på t ex individuella önskemål hos användarna i olika rum, vid olika årstider etc. - Även om här kan förekomma en flerdimensionalitet i problemlösningarna, är det karakteristiska i det mekaniska systemets problemlösande att valet av alternativa lösningar sker exakt efter de givna instruktionerna.

Effektivitetssynen

Ett mekaniskt systems effektivitet är knutet till konstruktörens formulering av sitt problem och hans förmåga att konstruera ett mekaniskt system som kan utföra den önskade arbetsprestationen. Men man kan även se på ett mekaniskt systems effektivitet med utgångspunkten i dess faktiska konstruktion och studera ev avvikelser från den grad av effektivitet som bestäms av konstruktionen som sådan. Man kan alltså studera ett mekaniskt systems effektivitet i flera skilda perspektiv.

I exemplet med förbränningsmotorn förmår en sådan i regel endast omvandla omkring en femtedel av den till-

förda energin till rörelseenergi. Resten försvinner i värmeförluster m m. Denna s k verkningsgrad är ännu mindre i ett kärnkraftverk, där endast några få procent av den tillförda energin kan tas tillvara, även i en enligt konstruktionen perfekt fungerande anläggning. Förslitning, felaktigt underhåll, materialbrister m m kan sedan göra att den faktiska verkningsgraden blir ännu lägre. Endast under ideala förhållanden kan den teoretiska toppverkningsgraden nås. T ex en oljeeldad värmeanläggning anses ha en acceptabel verkningsgrad vid mer än 85% verkningsgrad av det teoretiskt möjliga idealet.

För en utomstående betraktare är det svårt att bedöma i vilken mån konstruktörens utformning av systemet ifråga är "effektiv ", att t ex energiomvandlingen i en värmeanläggning är lika med den bästa möjliga. Det förutsätter en större insikt än konstruktörens. Att jämföra systems "inre" effektivitet - där konstruktionen tas för given - är enklare, om möjligheter finns att jämföra utfallet med andra prestationer, endera i samma system men vid olika tidpunkter eller i liknande system vid samma tidpunkt och under samma förhållanden etc. (Jfr kapitel 3).

Även ett mekaniskt systems problemlösande kan ändras över tiden, dvs vara dynamiskt, beroende på ändrade instruktioner från omgivningen eller på ändringar i dess konstruktion/struktur. En del utvecklingsmodeller ser även möjligheten att man i ett mekaniskt, komplext system programmerar in mål av typen "effektivitet", "ersättning av förslitna delar" och t o m även "reproduktion av nya system" om de befintliga inte kan repareras. Den antagne utanförliggande konstruktören skulle då kunna ersättas av en slumpgenererad utveckling av nya strukturer och processer, vilka prövas mot varandra i en konkurrens. De "effektivaste" lösningarna tillåts bestå och gå vidare i utsållningen. Yttersta värden och mål antas då vara strävan mot "högre former av organisation och komplexitet".

Kommentarer till modellen och kritik

Det mekaniska systemets modell har använts huvudsakligen vid konstruerandet av maskiner. Man har därvid lyckats öka producerandet av materiella ting. De arbetsuppgifter som överlåtits åt "mekaniska system" har utförts med både högre precision och till lägre kostnader jämfört med en hantverksliknande framställning av människor utan hjälpen från "mekaniska system. Den avsevärt förbättrade levnadsstandarden i materiellt hänseende under de senaste århundrandena i västerlandet kan delvis förklaras med industrialiseringen som i sin tur byggt på maskinen och det mekaniska systemet. I nyanserade försök att värdera det mekaniska systemets modell måste dessa förhållanden beaktas.

I en del psykologers modeller av människan finner man flera drag som tyder på ett inflytande från det mekaniska systemets modell. Hos t ex de tidiga psykoanalytikerna, som t ex Freud, finner man antydningar om en sådan människosyn. Människors handlande kan förklaras med förekomsten av en viss mängd given "psykisk energi". Att hämma utflödet av denna energi antogs leda till neuroser och psykiska sjukdomstillstånd (Foreman, 1977, s 46). Koestler (1978) beskriver på liknande sätt den sexuella driften i Freuds människomodell som "något att huvudsakligen göra sig av med, att konsumera eller sublimera".

Fromm (1981, s 109 ff) anser att Freud byggde sin äldre teori om människan på "den mekanisk-materialistiska modellen" som såg människan som driven av kemiska processer: "Känslor, affekter och 'emotions' förklarades som orsakade av specifika och identifierbara fysiologiska processer. Behov och intressen bakom vilka man inte kunde finna några somatiska källor ignorerades." Fromm anser därför att Freuds tidiga bild av människan är den av "en korrekt programmerad dator" som strävar efter att reducera spänningar och nå en jämvikt (homeostas)."

De s k behavioristerna inom psykologin, t ex Watson (1973) och Skinner (1976) utgår i sin människosyn från "den tomma människan" som omgivningen på ett datorliknande sätt programmerar under hela hennes levnad. De ser människan som ett öppet mekaniskt system som anpassar sig till omgivningens reaktioner enligt stimulus-response-mekanismer. Människans personlighet och därmed hennes beteende antas sålunda vara format av omgivningens stimuli och reaktioner. I Skinners modell (op cit, s 193) antas människan under en livslång inlärnings/programmerings-process få alla sina uppfattningar från omgivningen: Ett barn springer oförsiktigt, faller och slår sig; det rör vid ett bi som sticker det; det tar ett ben från en hund som biter det. Resultatet är att barnet lär sig att inte göra om samma misstag. Det är huvudsakligen för att undkomma olika former av naturlig bestraffning som människor har byggt en bekvämare och mindre farlig värld, sammanfattar Skinner.

I skönlitteraturen finner man flera träffande skildringar av människor som öppna system eller som fysiologiska robotar, styrda på liknande sätt:

> Han var lika oskyldig som en komplicerad maskin. Han kunde besjälas av hans önskan att behaga. Där fanns en ogift mor i huset; gentemot henne och hennes barn var han ofelbart öm och beskyddande, närhelst det förväntades av honom.
> (Naipul, 1979, s 38)

Kommentarerna och kritiken kan delas in i flera typer, t ex 1. de som kritiserar modellen utifrån ett beslutsteoretiskt perspektiv och därvid koncentrerar sig på

modellens normativa värde, dvs förbättra beslutsfattande i allmänhet; 2. de som vänder sig mot bruket av det mekaniska systemets modell som beskrivning av levande varelsers beslutsfattande/handlande; 3. de som huvudsakligen utifrån ett humanistiskt/etiskt perspektiv anser att en normativ användning av modellen leder till ej önskvärda konsekvenser, t ex i fråga om synen på människan, utformandet av samhället etc.

Bland kommentatorerna inom den första gruppen anser flera att bruket av återföringsinformation (negativ feedback) innebär en stor förbättring, jämfört med ett beslutsfattande utan en uppföljning. Återföringsinformationen ger en möjlighet att omedelbart korrigera problemlösningarna. Några erinrar dock också om att i vissa situationer kan återföringsinformationen ta så lång tid att beslutsfattaren inte är betjänt av den som underlag för att korrigera eventuella felaktigheter i t ex ett allmänt utbildningssystem vars syfte är att utveckla medborgarna till en demokratisk samhällssyn. Resultatet av skolutbildningen kan ta decennier innan det mognar ut i de vuxna medborgarna. Det är då också svårt att särskilja just utbildningens påverkan från annan påverkan. Under tiden måste beslut fattas om utbildningens innehåll, utformning etc. En annan situation där återföringsinformation är av föga värde är, där beslutsfattaren passerat en punkt , efter vilken det inte går att vända utvecklingen (point of no return). Beslutsfattandet är inte cykliskt. Beslutsfattaren har inga fler chanser utan måste vid detta sista tillfälle fatta det avgörande beslutet. Exempel är: atlantseglaren med en begränsad mängd färskvatten, forsfararen som har att välja mellan två vägar - väljer han fel är han förlorad. Ytterligare exempel är: startandet av ett kärnkraftverk, vars alla konsekvenser man inte fullt behärskar, startandet av ett krig, där följderna kan vara omöjliga att reparera, där problemlösningarna själva kan växa beslutsfattaren över huvudet och utvecklas efter en egen inneboende kraft.

T ex Koestler (1978, s 100) framhåller vidare att ett beslutsfattande som grundas på "negativ återföring" i ett mekaniskt system endera förutsätter att det finns "någon utanför som reagerar", att informationen kan kommuniceras och att den är av sådant slag att den uppfattas eller att problemsituationen förutsetts och finns inprogrammerad i systemets styrenhet. Särskilt i det senare fallet innebär det en väsentlig begränsning av modellens värde i situationer där förhållandena ändras snabbt och en ny "målinformation" inte kan programmeras in tillräckligt snabbt i systemet. Detta förhållande begränsar modellens användning till just sådana situationer där, det faktiskt finns en återföringsinformation, där denna kan fås i tid, där förändringar i problem och mål inte sker "alltför" ofta etc. I dessa situationer kan modellen medverka till att beslutsproblem

löses bättre, snabbare och billigare. Men det är viktigt att hålla i minnet att modellens värde är begränsad till de nämnda situationerna.

Den andra typen av kritik vänder sig mot de som hävdar att människan i väsentliga hänseenden kan beskrivas som ett mekaniskt system, en robot.

von Bertalanffy (1968, s 209) anser att behavioristerna betraktar "respons på stimuli, minskande av spänningar, återställande av jämviktstillstånd, störda av faktorer i omgivningen som det grundläggande och universella schemat för allt beteende". Han avvisar bilden av människan som en anpassningssökande robot som "metafysik eller myt".

Behavioristernas stimulus-respons -modeller är visserligen öppnare än de tidigare psykoanalytikernas men, anser von Bertalanffy (ibidem), båda ger uttryck för en mekanistisk grundsyn och en uppfattning om människan som huvudsakligen en "passiv automaton", styrd av omgivningens reaktioner med det enda syftet att reducera spänningar genom att anpassa sig till omgivningen genom anpassning (adaptive responses).

Han kritiserar (ibidem) uppfattningen att "människans beteende huvudsakligen är reducering av spänningar och särskilt sådana av sexuell art". Han anser att dessa beskrivningar är bara delmodeller av vissa aspekter på människans handlande och inte ens som sådana särskilt rättvisande. Någon fullständig utjämning av spänningar anser han inte vara något idealtillstånd att sträva efter: I fysiologisk mening innebär en "yttersta jämvikt" (maximal entropi) individens upplösning som en helhet", dvs död - och det kan inte vara en rättvisande skildring av genomsnittsmänniskan att hennes högsta och yttersta strävan är döden. I psykisk mening tenderar vidare en "yttersta jämvikt" ge en "ouhärdlig oro, hallucinationer och psykosliknande symptom. Inlärningsmodeller som bygger på experiment med djur, anser han vara uttryck för en "rattomorfologi", där man blandar ihop förhållanden som kan förklara, hur råttor och barn lärs "små tricks genom belöningar" och sådana som kan förklara, varför barn och vuxna är motiverade att skaffa sig nya kunskaper. Koestler (1978, s 12 ff) avfärdar på liknande sätt behavioristernas bruk av begreppet "förstärkning" (reinforcement) som enda förklaring till människors handlande. Sommerhoff (i Emery, 1969, s 153) anser på liknande sätt att i många biologiska aktiviteter finns det ingenting som kan identifieras som en referenssignal eller "felsignal" i teknisk mening.

Stimulus/responsmodellerna förbiser vidare hela den stora del av människors handlande som är uttryck för

"spontana livsyttringar": "alla de oräkneliga aktiviteter hos levande varelser, alltifrån en utforskande nyfikenhet, lek och rituellt beteende hos djur till ekonomiska, intellektuella, estetiska,religiösa och liknande strävanden till självförverkliganden och skapande hos människan." (von Bertalanffy, 1968, s 209). Även råttor tycks gå långt bortom en enkel utjämning av spänningar och erhållande av belöningar. Kaufmann (1975, s 220 ff) betonar inslaget av lek för en hel människas tillvaro och personlighet. Han hänvisar till Huizingas bok "Homo Ludens" (Den lekande människan, 1956). I leken kan människan gå utanför sin vanliga situation och skapa en annan verklighet.

I litteraturen finner man kritik mot det mekaniska systemets modell tillämpat på mänskliga förhållanden, utifrån etisk/moraliska, normativt humanistiska uppfattningar; humanister som är allmänt fientliga mot vad de anser vara påtagligt i det moderna samhället: en "fortgående mekanisering av människans tillvaro".

von Bertalanffy kritiserar den enkla återföringsmodellen ur ett annat moraliskt/etiskt perspektiv: Den ger det moraliska alibit för en enkel anpassningsfilosofi, när den används normativt på enstaka människors beslutsfattande, som fritar beslutsfattaren från ansvar för de egna handlingarna men även hindrar honom från att utveckla egna värdeuppfattningar och själv utvecklas. Därmed bidrar modellen till att "robotisera" människor, vilket von Bertalanffy anser vara "moraliskt/etiskt farligt". Han vänder sig även mot antagandet i anpassningsmodellen att"det alltid skulle finnas en källa utanför beslutsfattaren ur vilken en högre grad av visdom kan hämtas". Man tycks dock aldrig, fortsätter von Bertalanffy,sätta ifråga om det finns någon sådan utanför människan, "i den tomma rymden, bara att plocka från kunskapens träd". Kritikerna hävdar sålunda att de som använder återföringsmodeller fått en bekväm utväg att komma från den svåra värdefrågan i tillvaron: varifrån skall det "yttersta målet/kriteriet" för människans handlande hämtas. Vad man har är en s k oändlig regression, där man skjuter frågan allt längre ifrån sig men aldrig kan få något svar.

von Bertalanffy (1968) förklarar styrkan hos synen på människan som en robot som både uttryck för och en pådrivande faktor i ett mekaniserat och kommersialiserat samhälle. Han anklagar en viss "manipulerande psykologi" för att ha till mål att göra människor alltmer till robotar och automater genom att använda mekaniserad inlärning, vissa annonseringstekniker i massmedia, motivationsforskning i manipulerande syfte etc. Han anser vidare att denna människosyn var basen för "behavioral engineering" i kommersiella, politiska och ekonomiska sammanhang och för att "överflödssamhällets" ekonomi skulle kunna fortsätta att expandera:

> Endast genom att manipulera människor till skinnerianska råttor, robotar och köpande automater, homestatiskt anpassade konformister och opportunister (eller rent ut sagt enfaldiga stackare och halvlevande "zombies") kan detta stora samhälle fullfölja sina framsteg mot en ständigt ökande bruttonationalprodukt. (von Bertalanffy, 1968, s 206)

Därmed är man inne på den etisk/moraliskt grundade kritiken. Några knyter det mekaniska systemets modellsyn till en deterministisk verklighetsuppfattning. Den kritik som de riktar mot den senare anser de gälla även för det mekaniska systemets modell, när den tillämpas utanför ett snävt passande problemområde. von Bertalanffy (1968, s 48 ff) finner sålunda den deterministiska verklighetsuppfattningen förödande för människan. Den ger en känsla av oundviklighet och uppgivenhet inför ödet, en passivitet som förlamar alla initiativ till att förbättra människans situation, att försöka ändra de förutsättningar som begränsar människans livssituation etc. Enligt Dunham (1971) är den grunden till "all maktlöshet, eftersom det man inte förstår kan man inte kontrollera. Och när vi inte fattar vad det är för krafter, strukturer och värderingar som styr vårt liv, måste dessa obönhörligen ta överhanden över oss... få en obestridd makt över oss."

Det mekaniska systemets modell stöder sålunda synsätt som att uppfatta människor i rollen av maskinskötare, som kuggar i ett omänskligt maskineri, som enbart bärare av en viss energi, som en "arbetskraft" utan egenvärde, utan individuell personlighet. Det ger därmed också ett utmärkt alibi för de som vill ha fritt fram att hämningslöst utnyttja den mänskliga arbetskraften utan tyngande sidoblickar på människans övriga aspekter. Denna kritik leder i två riktningar: dels till modeller av människan som försöker beskriva henne i ett vidare perspektiv och med andra egenskaper, dels till organisationsmodeller, på både företagets och samhällets nivå, som analyserar följderna av att betrakta människan som ett mekaniskt system i ett organisationsperspektiv. Dessa frågor tar jag upp i del II och III.

Sammanfattning av modellen

Det mekaniska systemets modell anses innebära en avsevärd förbättring av beslutsprocessen genom att integrerat med valet av handlingsalternativ lägga in en omedelbar värdering av handlingsalternativ efter dess faktiska effekter med avseende på resultatet. Bedömningar i teorin kompletteras här med reaktionerna från den verklighet som träffas av handlingen.

Samtidigt kritieras det mekaniska systemets modell för att innehålla en "statisk skevhet" (bias) genom att i så hög grad vara hänvisad till inprogrammerade problemsituationer, mål och handlingsalternativ/lösningar. För det öppna systemets modell hämtas denna information i en vidgad kontakt med omvärlden och kan ge utrymme för nödvändiga "omprogrammeringar", förändringar av de situationer som systemet förväntas reagera på, av de mål som det bör eftersträva resp de handlingsalternativ det kan välja mellan.

Den tyngsta kritiken - och ofta även den mest högljudda - kommer dock från de som kritiserar användningen av modellen som en beskrivning av människan i hennes fulla bredd - inte bara i en snävt avgränsad arbetssituation. Man anser att modellen endast är en delmodell av människans egenskaper och beteende. De vill därför vidga modellen väsentligt för att få en rättvisande bild av hela människan. De har även etisk/moraliska invändningar mot bruket av modellen, eftersom den anses främja synen på människan som ett underordnat medel utan egenvärde.

Slutsatser av analysen

Både i teori och praktik möter man många tillämpningar av det mekaniska systemets modell på den politiska nivåns styrning av förvaltningsmyndigheterna. Den väsentliga skillnaden mellan det öppna mekaniska systemets modell och de föregående icke-systemmodellerna är att statsmakterna, enligt systemmodellen, löpande följer upp myndighetens verksamhet och förväntas ingripa med korrigeringar av myndighetens verksamhet, om de väntade resultaten uteblir. Modellen bygger även på att verksamheten upprepas (cykliskt, iterativt).- Statsmakterna uppfattas i modellen ofta som "myndighetens omgivning" och myndigheten som ett öppet mekaniskt system.

För att modellen skall fungera, om statsmakterna väljer den för sin styrning, gäller förutom kraven i kapitel 2:s modeller, att statsmakterna i samverkan med myndigheten utvecklar återföringskanaler som informerar om verksamhetens resultat och att statsmakterna ger nya direktiv för myndighetens verksamhet, när så krävs.

Möjliga fel i statsmakternas styrning, enligt denna modell, är en otillräcklig och alltför sen rapportering till statsmakterna resp en motsvarande långsam hantering på statsmaktsnivån av denna information.

6. Det biologiska systemets modell

I det biologiska (levande) systemets modell uppfattas tillvaron som påverkbar av "systemet"; inte som deterministiskt given av yttre faktorer och tidigare händelser. Ett levande system uppfattas på eget initiativ kunna ta in resurser från omgivningen och använda dem efter eget gottfinnande under förutsättning att den inre jämvikten och jämvikten i förhållandet till omgivningen bevaras. Det kan därvid själv underhålla sin struktur och sina processer och även utveckla dem. Bevarad jämvikt i relation till en en föränderlig omvärld gör det möjligt för systemet att fortbestå genom att ta in energi för att ersätta slitna delar och information för att utveckla dem i viss riktning. Systemets huvudmål anses i de flesta modeller vara "individens överlevnad och artens utveckling". Innehållet i dess problem och konkreta handlande bestäms av förhållanden som kan hota dess överlevnad. Problemlösandet/handlandet är mer variationsrik än i det mekaniska systemets modell. Flera möjliga handlingsalternativ kan väljas som alla leder till samma måluppfyllelse. Effektiviteten i handlandet bedöms efter i vilken mån den yttre och inre jämvikten kan bevaras.

Jag återger först beskrivningar i litteraturen av levande system i allmänhet och diskuterar sedan följderna av dessa modeller för synen på människan.

När modellen används i sammanhang som rör statsmakternas styrning av myndigheter är huvudproblemet, hur man skall kunna åstadkomma ett "organiskt samspel" mellan statsmakterna/uppdragsgivarna och myndigheten/utföraren. De rekommenderade problemlösningarna söker aktivera beslutsfattarna och öka ett dubbelriktat meningsutbyte, en kommunikation istället för en enkelriktad information, oftast endast i vertikal ledd i beslutshierarkin.

Verklighetsuppfattningen

Det biologiska systemet beskrivs som ett aktiv subjekt, vars handlande är motiverat av dess egna uppfattningar, av dess mål. Skeendet kan förklaras med systemets uppfattning av "situationer" som ställs mot dess mål. Hand-

landet ses som mindre givet och svårare att prognostisera än i de mekaniska modellerna i föregående kapitel. Handlandet kan till viss del vara spontant, styrt av inre processer. Det kan också ta olika vägar för att nå ett och samma mål, s k ekvifinalitet (Jfr von Bertalanffy, 1968, s 208, 193)

Det biologiska systemet uppfattas som ett aktivt subjekt, som en "skapare av sin omvärld". (Ibidem, s 212). Det befinner sig i ett samspel med sin omgivning. Relationen består av en ömsesidig påverkan och ett beroende.

Det biologiska systemet tar självt in de resurser (energi och information) från omgivningen som det anser främja den egna överlevnaden. I interna processer (metabolism) omvandlas energin och informationen så att de kan användas till förmån för egna mål. Härigenom kan det ersätta de resurser som förbrukas till skillnad mot ett slutet mekaniskt system, där den ursprungliga givna resursmängden ständigt minskar. Det biologiska systemet uppfattas inom sig kunna bygga upp mer komplexa former av energi och information och därmed också utveckla sig självt, den egna strukturen och de egna processerna. (Jfr Koestler, 1978, s 200 ff). Det är inte lika beroende av sin omgivning som det öppna mekaniska systemet p g a sin självinitierade dynamik. Så länge det kan vidmakthålla de livsuppehållande processerna och därmed den inre och yttre jämvikten kan det också skjuta upp tidpunkten då den "slutliga" jämviktstillståndet (maximal entropi) inträffar.

Det kanske mest markanta draget hos det levande systemets modell är dock förekomsten av känslor, dvs förmågan att uppleva den egna individen och när dess egen struktur skadas/hotas resp gynnas/främjas.

Modellerna

Modellerna kan enklast beskrivas som en analogi till en levande varelse. von Bertalanffy (1968) söker i sin beskrivningsmodell identifiera gemensamma strukturella särdrag hos levande företeelser, s k isomorfismer. Koestler (1978) använder begreppet "homologi" som en beteckning på liknande antagna gemensamma strukturdrag. Deras synsätt svarar mot von Bertalanffys upprop (op cit, s 48 ff) om att utveckla en allmän systemteori som skulle visa på gemensamma drag hos alla levande företeelser av varierande komplexitet och utvecklingsnivå.

Miller (1965) har utvecklat en generell beskrivningsmodell över levande företeelser (living systems), vilken beskriver "all levande struktur och process i termer som 'input' och 'feedback' och därmed klarlägger och förenar fakta om livet." (Ibidem, s 234). Millers utgångspunkt är beskrivningen av en organism som ett system: Varje organism är ett system, en dynamisk ordning av delar och

processer som står i ett ömsesidigt samspel, men som också utmärks av en ständig dubbelriktad påverkan i förhållandet till omgivningen.

Samspelet är, enligt Miller, så uppbyggt att en harmonisk överensstämmelse eftersträvas mellan systemet och dess omgivning. Resultatet är efter något tids anpassning att båda speglar varandra - ett förhållande som observerades redan av de grekiska antika filosoferna: t ex slaven och slavägaren ansågs ömsesidigt beroende av varandra och därmed påverka varandra. Ett levande system uppfattas därför som "a constantly changing cameo" och dess omgivning som en liknande "changing basrelief" samt de två som varandras spegelbilder i en kopplad förändringsprocess. (Ibidem, s 224)

En liknande strävan efter harmoni antas finnas inom systemet. Interna delar och processer antas vara kopplade till varandra i ett ofta spontant samspel. Samspelet uppfattas även innebära en flexibilitet i den interna uppgiftsfördelningen så att delsystem kan ta över uppgifter från varandra i syfte att säkra hela systemets överlevnad. (Miller, op cit, s 227) Systemets problem antas kunna lösas på flera olika sätt och på alternativa vägar ändå komma fram till samma resultat.

Ett karakteristiskt drag i Millers modell är individuella systems begränsade varaktighet. Därmed förutsätter han olika utvecklingsstadier som tillväxt, stagnation och avtagande. Processerna för att förhindra inträffandet av den "maximala entropin" är inte perfekta i den meningen att de kan förhindra åldrande. Vissa vitala delar kan inte ersättas, när de är utslitna. I Millers modell beskrivs levande individuella system därför genomgå flera urskiljbara utvecklingsfaser. Till varje fas hör specifika mål av typen inlärning, konsolidering och avveckling. Miller anger flera indikationer på, när ett levande system förlorat sin vitalitet: när det inte längre förmår att hålla kritiska subsystem i jämvikt; när den centrala kontrollen har gått förlorad p g a att informations- och återföringskanalerna är alltför långsamma; när dess subsystem inte kan anpassa sig till varandra och i förhållande till omgivningen.

Miller sammanfattar sin modell av levande system i en mängd hypoteser, främst följande:

- de är öppna system
- de bevarar en dynamisk jämvikt (steady state of negentropy) även om entropiförändringen inträffar i dem... De gör det genom att ta in (input) materia och energi i högre organisationsformer eller i fråga om negativ entropi, dvs lägre i entropi än vad de lämnar ifrån sig (output). På så sätt kan de återställa sin egen energi och reparera sammanbrott i den egna organisationen;
- de innehåller genetisk materia, arvsanlag, ursprungsplanen eller programmet för den egna strukturen och processerna;

- de är till största delen sammansatta av protoplasma;
- de innehåller en beslutsfattare, det väsentliga kritiska delsystemet som styr hela systemet och tvingar dess subsystem och delar att samverka, utan vilket det inte finns något system;
- de kan också innehålla vissa andra specifika kritiska delsystem, som är samordnade inbördes för att bilda aktivt självreglerande, utvecklande och reproducerande sammanhängande system med syften och mål.
(Miller, 1965, s 203)

Koestler (1978,s 48 ff) försöker med sin modell förklara"handlandets mekanismer" hos levande system. Han betonar den hierarkiska uppbyggnaden som han anser kännetecknande för varje levande företeelse: Återföringsbegreppet utan ett begrepp om en hierarkisk ordning är som kattens leende utan katt". (Ibidem, s 100). Han betraktar varje levande föreetelse dels som en autonom helhet i sig, dels som en del ingående i något större. Han ser tillvaron som bestående av en oändling mängd "kinesiska askar" vilkar går i varandra. Hans sammanfattande beteckning på dem är "holon" eller "subwhole". Beteckningen representerar "alla levande företeelsers Janus-ansikte". Delarna i hierarkin har alla, som t ex en beslutsfattare i en offentlig förvaltning, liksom den romerske guden Janus två ansikten som ser i motsatta riktningar: det ansikte som är vänt mot de underordnade nivåerna är den självsammanhållna helhetens ansikte. Det ansikte som vänds uppåt pyramidens topp är det som representerar egenskaperna av det beroende delsystemet. Det första ansiktet är mästarens, det andra är tjänarens.

Ett levande system bör sålunda, enligt Koestler, ses som "en hierarki av delar på allt högre nivåer" och inte enbart som "ett mosaikartat aggregat av fysisk/kemiska processer". Tillsammans bildar alla "holoner" en välintegrerad struktur, i vilken också delsystem av det mekaniska systemets typ ingår och tillhandahåller en automatisk stabilitet i vissa väsentliga hänseenden.

Koestler sammanfattar sin beskrivning av levande system som "bestående av självstyrande delsystem (subwholes, holons) vilka fungerar som a) autonoma helheter, överordnade sina delar och b) beroende delar, underordnade kontroller från högre nivåer och c) samordnade med sin närmaste omgivning. Delsystemen hålls samman av de antagna motstridande men motbalanserade krafterna i en dynamisk jämvikt (steady state).

En parallell till Koestlers "Janusansikte" finner man hos Laszlo (1976, s 69) som beskriver "naturliga systems" koppling till varandra i en hierarkisk struktur. Laszlo kallar detta för varje systems "inter-face-funktion".Organiska (levande) celler bildar sålunda, i hans modell, komplexa levande system . De existerar i

dessa strukturer som integrerade enheter med sina egna delar och utför komplexa metaboliska och reproducerande livsfunktioner men anpassar sig också med god precision till en integrerad organisk gemenskaps livsvillkor.

Några författare betonar att modeller av det levande systemet aktualiserar frågan om "gränsen" mellan ett system och dess omgivning, dess "skal". (Babbit m fl, 1974, s 216 ff), Horwath, 1968). Ett biologiskt system kan ofta i fysiskt hänseende klart avgränsas från sin omgivning; man kan ange dess hud och dess öppningar i förhållande till omgivningen. Därigenom ges möjligheten att uppfatta enstaka levande företeelser som individer. På lägre nivåer i systemhierarkin anser dock Laszlo (ibidem) att t ex en "atom" är något av en abstraktion i den meningen att det anger en viss begränsad del av en sammanhängande hierarkisk struktur, där ovan- och nedanförliggande nivåer är nödvändiga för att beskriva vad som ligger på atomens nivå. Även om det är möjligt att avgränsa en "individ" i förhållande till hans omgivning är det som Fromm (1955, s 19 ff) framhåller svårt att dra en klar gräns. En människas personlighet är delvis en produkt av samspelet med omgivningen genom kulturens påverkan. Det är därför svårt att avgöra vad som hör till systemet självt resp till dess omgivning. Att uppfatta en enskild människa som en individ, en "personlighet" anses också vara en relativt sen uppfinning. Så sent som in på 1800-talet uppfattades barn sällan ha någon egen personlighet. - Man kan finna liknande uppfattningar om andra folkgrupper, grupper inom det egna samhället etc.

Målsynen

Målsynen i modeller av det levande systemet skiljer sig från den i det mekaniska systemets modell främst i två hänseenden: 1. huvudmålet är dynamisk jämvikt; föränderligheten förs härmed in i modellen och påverkar alla dess centrala begrepp. 2. Systemets mål uppfattas vara delvis produkten av interna processer; inte enbart tillfört det "utifrån". Jag diskuterar först innebörden av det dynamiska jämviktsmålet, sedan egenskapen av "internt initierat" m m.

Det biologiska systemets mål domineras av strävan efter jämvikt, ett jämviktstillstånd som dock skiljer sig väsentligt från det mekaniska systemets jämviktsmål. (Miller, op cit, s 225 ff). Det biologiska systemet strävar efter "dynamisk jämvikt" (steady state). Det är ett jämviktstillstånd där obalanserna inte är utjämnade för gott - som i det mekaniska systemet slutliga tillstånd - men väl motbalanserade. Detta tillstånd kan jämföras med en lindansares ständiga rörelser för att justera sitt läge på en svängande lina för att inte falla. För att bevara den dynamiska jämvikten krävs ständiga anpassningar som tar hänsyn till förändringar i förhållandet till omgivningen och den inre utvecklingen.

von Bertalanffy (op cit, s 131) ser "steady state-"tillståndet" som liktydigt med "livsbegreppet". Därmed lägger han samma vikt vid det existerande nuet som mål betraktat som filosoferna i kapitel 4 när de betonar tillståndsmål.

Koestler (1978, s 63) beskriver på liknande sätt hur i alla stabila dynamiska system stabiliteten bevaras genom att motsatta krafter balanserar varandra, en kraft som verkar ut från centrum (centrifugalt) eller splittrande och representerande den halvberoende holistiska egenskapen hos ett system i dess egenskap av del i något större, medan den andra kraften verkar mot centrum (centripetalt) och representera den kraft som håller samman alla delarna i en integrerad större helhet. Koestler kallar dessa krafter också för "partikularistiska" resp "holistiska".

Koestlers målsyn kan förklaras med hans uppfattning att alla levande system kan ses som "holons" och därmed både som underordnade delar i större system och som självständiga enheter som handlar utifrån egna uppfattningar. En följd av detta är de två motställda krafterna (tendenserna) i varje levande system: dels en strävan mot självförverkligande (self-assertive tendency), dels en strävan efter att medverka i alltmer komplexa strukturer, den integrerande tendensen, som gör att systemet underkastar sig "den överordnade helhetens samstämmighet och ett vidare perspektivs funktion".

Laszlo (op cit, s 106) diskuterar "naturliga systems" mål. Han utgångsantagande är förekomsten av en "universell princip" som strävar efter allt större ordning och organisation i tillvaron. Naturliga sysem utnyttjar "den fysiska universums passivitet till att bygga upp sig själva och lagra energi på bekostnad av oordning och entropi i omgivningen. Medan sådana systems omgivning bryts ned, förblir de själva i steady-state- tillstånd och kan t o m växa och utvecklas. Ett naturligt system har därför "mycket bestämda mål": nämligen att bevara sig självt, att överleva, ibland mot alla odds som verkar för alla tings fysiska upplösning. För att kunna göra det måste naturliga system underhålla sin struktur och ersätta slitna delar i den och ytterst ersätta hela den egna strukturen genom att reproducera sig. Dessa är, betonar Laszlo, alla naturliga systems gemensamma mål. Inget naturligt system har sådan frihet att det kan avvisa något av dem i längden. De konkreta uttrycken som dessa generella överlevnadsmål tar sig beror på varje systems specifika egenskaper.

Enligt Miller (1965, s 233) har biologer svårigheter att definiera en cells, ett organs eller en organisms funktioner i andra termer än det egna systemets överlevnad eller överlevnaden för den organism som den ingår i eller dess art.

Koestler (1978, s 291) urskiljer på liknande sätt två grundläggande, inneboende "motivational drives" hos alla levande system: dels individens strävan efter att överleva, dels släktets bevarande (preservation of the species). Howard/Scott (op cit, s 144) framhåller att människan "känner sig väl till mods när hon lyckats eliminera vad som uppfattas som hot mot överlevnaden.

Överlevnadsmålet uppfattas dock inte absolut. von Bertalanffy finner det "inte onaturligt" att en levande varelses livsvilja kan upphöra och t ex en människa avsiktligt söka sin egen död.

Ett levande systems mål bestäms, enligt Miller (op, cit, s 232) av vad han betecknar som "den samlade mängbetecknar som den "samlade mängden av 'stress' och 'hot' mot den egna över- och vällevnaden." Dessa kan komma från omgivningen eller från de egna inre strukturen. En obalans i den dynamiska jämvikten betecknar Miller som "strain". Om den väntas inträffa, kallar han den för "hot" (threat). En redan befintlig "strain" bildar "stress". Tillsammans bestämmer de den hierarki av värden som formar beslutsreglerna. Miller betonar sålunda den starka kopplingen mellan ett levande systems mål och företeelser i dess omgivning. Han ser dem som varandras speglar.

Stress är en väsentlig förutsättning för "högre former av liv", enligt Koestler: Om livet efter störningar från omvärlden helt enkelt återvänt till det homeostatiska jämviktstillståndet, hade det inte funnits skäl att gå längre än till amöbans utvecklingsnivå. Denna är, anser von Bertalanffy, den bäst anpassade varelsen i världen och har överlevt miljarder års påfrestningar. Han sammanfattar:

> Livet är inte att man bekvämt slår sig till ro i förutbestämda fåror. När det är som bäst är det "elan vital", obevekligt drivet mot högre existensformer. Detta är visserligen metafysik och poetiska resonemang, men det är också när allt kommer omkring varje föreställning vi försöker forma om de styrande krafterna i universum.
> (Koestler, 1978, s 192)

Ett annat förhållande hos det biologiska systemet som avviker från det enkla anpassningssystemets ensidiga strävan efter jämvikt är att levande system ibland själv skapar problem för att uppleva glädjen av att kunna klara av dem. Problemlösandet som sådant blir ett medel för att uppfatta livet. Även Argyris (1971, s 23) anser på liknande sätt att "spänningsreduktion" inte är den enda grundläggande aktiviteten i levande varelsers tillvaro. Till denna målsyn hör uppfattningen om "nyfikenhet" som en grundläggande egenskap hos levande varelser, framhåller bl a Koestler.

von Bertalanffy anser att den stress som följer av

problem kan ha ett positivt värde genom att tvinga fram ett aktivt tänkande och därmed verka utvecklingsfrämjande. Ett växelspel mellan problemskapande och framgångsrikt problemlösande utgör härigenom själva livstillståndet för levande system. Om detta dynamiska tillstånd upphör degenerar systemet till ett vegeterande tillstånd med få personlighetsdrag och mindre innehåll av "liv". (von Bertalanffy, 1968, s 191).

Synen på överlevnaden som det levande systemets huvudmål leder i kombination med omgivningens tryck, anser Miller, till en strävan hos systemet att söka utveckla inre processer och den egna strukturen för att minska sitt oberoende av omgivningen. Man kan beteckna denna strävan som "systemets interna utvecklingsmål".

Överlevnadsmålet konstituerar också en strävan att lägga upp reserver inför en osäker och svårförutsägbar framtid. Djur och människor kan t ex lägga upp förråd av livsförnödenheter inför vintern och orostider. Denna önskan att minska osäkerheten och därmed öka sannolikheten att överleva ger, enligt Miller, en möjlig förklaring till att också sådana aktiviteter utvecklas som inte har någon direkt anknytning till överlevnadsmålet. Miller ser dessa överskottsyttringar som kreativa, innovativa och inte direkt målinriktade i samma mening som övrigt handlande. De frambringar ofta nya informationsmönster, nya strukturer och nya processer (op cit, s 361). Dessa aktiviteter kan delvis ses som inriktade på att främja den egna individens eller släktets överlevnad men också som uttryck för "livets innersta begrepp". Därmed representerar de en "spontan livskänsla" som manifesteras i lek, utövande av konst eller bara en enkel spontan samvaro med andra människor.

Ett levande systems konkreta mål antas ändras över tiden beroende på förändringar i omgivningen och interna processer, även om huvudmålet förblir detsamma. Miller (op cit, s 231) ger exempel på, hur mål för handlandet ändras: en jägare som följer efter en räv, en man som söker en hustru, och därför söker kontakt men än den ena, än den andra personen. Miller förklarar också målförändringar som en följd av ändrade interna förhållanden inom systemet, t ex genom inlärning eller mognad. En jägare lär sig t ex så småningom av erfarenhet att hans mål att skjuta räven - under vissa förhållanden - är omöjligt. Eller han kan med åren komma att avsky själva dödandet som är förbundet med jakten.

Den andra viktiga särskiljande egenskapen i det levande systemets modell är att målet (syftet) uppfattas som uttryck för den egna existensen som sådan, delvis internt genererat, och inte som i det mekaniska systemets modell: något som tillförts systemet "utifrån", en given faktor som dominerar alla andra begrepp i modellen. Målet i det levande systemets modell ses som

huvudsakligen en produkt av en mängd faktorers samspel inberäknat målets eget samspel med dessa faktorer. (Jfr Abrahamsson, 1975). Man behöver därför inte tillgripa utanförliggande "orsaker" för att förklara målets innehåll - som vid en deterministisk verklighetsuppfattning - eller som i tidiga organiska modeller: postulera förekomsten av "mystiska, vitalistiska agenter" som likaledes utanför människan svarade för den skapande kraften och därmed även fråntog människan både hennes "fria vilja" och hennes ansvar för sitt handlande. (Laszlo, 1976, s 47 ff).

Denna uppfattning stöds av Koestler (1978, s 152) som anser att det levande systemets "syftesinriktning" (purposiveness) innebär en "målinriktning istället för slumpmässigt handlande, flexibla strategier istället för stela mekanismer och anpassningsbeteende - men på organismens egna villkor." Syfte är inte något, enligt Koestler som "påförts naturen utifrån och behöver mystifieras som något främmande eller gudomligt som fyller organismen och får livet att rulla... det är helt enkelt inneboende i själva företeelsen biologisk organisation".

Problemsynen och problemlösandet

I Millers modell är det levande systemets problem främst att uppehålla en dynamisk jämvikt mellan interna förhållanden och omgivningen. Eftersom de specifika förhållandena i omgivningen och även inom systemet uppfattas ständigt ändras, ställs systemet under hela sin levnad inför nya problem. En del problem återkommer, andra kan ses som parallella till de föregående - och därmed hanteras med liknande metoder som tidigare - medan andra åter är helt nya och följaktligen kräver helt andra metoder för att kunna lösas. En karakteristisk egenskap i levande systems problemlösande är därför anpassning till ändrade förhållanden. Anpassningen är dock inte av samma passiva slag som i det mekaniska systemets modell. De uppfattade problematiska situationerna ställs mot systemets egna värderingar. Det faktiska handlandet kan vara konfrontation med omgivningen och öppna konflikter - inte bara som i det mekaniska systemets modeller en passiv undergivenhet. Kreativitet och improvisation är därför en viktig del i problemlösandet, vilket kan innehålla försök att även ändra de yttre förutsättningar som konstituerar det uppfattade problemet.

Förekomsten av "drifter, instinkter och naturliga behov" ger associationer till samma inprogrammerade handlingsschema som kännetecknar det mekaniska systemets processer. Dessa behov m m kan uppfattas som de givna orsaker som i likhet med det mekaniska systemets situationer driver den biologiska roboten att handla på ett visst sätt, t ex hunger och rädsla. En skillnad till förhållande till det mekaniska systemet

anses vara att det levande systemet kan sätta upp mål av typen "vara mätt" - ett mål som visserligen härleds ur de "naturliga behoven" men det kan planera sitt handlande, så att det handlar inriktat mot målet "förbli mätt". Även när det inte är direkt hungrigt och därför omedelbara impulser att handla saknas kan det handla målinriktat (teleologiskt)och agera på ett sätt som syftar till att förhindra framtida hungertillstånd. Det kan ta egna initiativ - utan att de utlösande faktorerna, hunger i det här exemplet, finns för handen, utan att bara passivt reagera på inträffade bristande jämviktstillstånd.

Miller (1965, s 357) beskriver det levande systemets interna struktur och processer för problemlösande. Han anger ett 20-tal kritiska delsystem (funktioner) som måste finnas för att systemet skall kunna fortbestå. Alla utom ett, det som svarar för beslutsfattandet, antas kunna överlåtas på omgivningen i symbiotiska eller parasitiska förhållanden.

Miller anser att det levande systemets handlande är både självinitierat och styrt av ett inre syfte (mål) samt kan utlösas av en mängd möjliga förutsedda obalanstillstånd som t ex hunger, fruktan. Koestler (1978, s 74) beskriver, hur utifrån kommande stimuli (triggers) kan utlösa latenta aktiviteter hos levande system vilka är inprogrammerade handlingsmönster. Sådana "instinktshandlingar" kan, anser Koestler, jämställas med det öppna mekaniska systemets automatiska handlande i vissa förutsedda situationer. T ex "zoo-liknande förhållanden i fängelser; den påtvingade sysslolösheten som följer av arbetslöshet och välfärdsstatens tråkighet" kan, enligt Koestler, (ibidem, s 305) utlösa sådana instinkthandlingar. Impulser från omgivningen antas i Koestlers modell dock inte alltid ha samma negativt korrigerande roll som i det öppna mekaniska systemets modell. Reaktioner och stimuli från omgivningen antas inte helt orsaka ett annars inaktivt systems handlande utan bara delvis modifiera de inre processerna hos systemet. Omgivningens reaktioner uppfattas härigenom som i och för sig viktiga restriktioner som måste beaktas men inte ensamma bildar grunden för systemets mål och handlande. Strategiska bedömningar finns det alltid ett stort utrymme för. De kan aldrig klaras av med enbart mekaniskt givna regler eller med en passiv anpassning till omgivningen. Situationen innebär också behov av improvisationer, som inte mekaniska system kan klara av.

Medan Miller betonar det levande systemets relation till sin omgivning, framhåller Sommerhoff (i Emery, 1969, s 150) mera det levande systemets inre processer och samspelet mellan interna företeelser som en förklaring till systemets handlande. Sommerhoff betonar bilden av det levande systemet som självständigt och

aktivt till skillnad mot det öppna mekaniska systemets enbart reaktiva handlande. Sommerhoff sammanfattar: Det finns ingen parallell till denna samordning och integration i maskinernas och automaternas värld. Han betonar likaledes levande systems ofta spontana livsyttringar vilka inte kan knytas direkt till överlevnadsmål eller till en mekanisk strävan mot att återställa en störd jämvikt. Sommerhoff (1969, s 196), beskriver hur en hund spetsar sina öron, störtar upp och springer mot dörren, och välkomnar sin husse, en hel sekvens av målinriktade handlingar. Han frågar, i vilken möjlig mening kan man tänka sig den som ett fysiskt system som återvänder till ett stabilt jämviktstillstånd genom ett sådant handlande?

Ett levande systems aktiva handlande ses därmed inte bara som uttryck för ett "den hårda tillvarons nödvändighet" som "arbete" etc utan som ett normalt uttryck för en naturlig strävan att vara aktiv och därigenom bl a ge uttryck för de egna särdragen, att utveckla dem, att "förverkliga sig själv", en företeelse som har egenvärde, "det meningsfulla uttrycket för mänsklig energi" (Scitovsky, 1977, s 90).

Ett levande systems beteende är bara delvis givet på förhand, framhåller Koestler. Det ger utrymme för både spontana improvisationer och "utveckling" genom förändring och anpassning. Denna syn på levande systems handlande innebär att de uppfattas vara både aktiva och kunna utöva en "fri vilja".

Ytterst innebär det att levande varelser agerar aktivt på eget initiativ och inte bara som i t ex behavioristernas mekaniska modeller antas passivt reagera på omgivningens impulser eller reaktioner (negativ feedback). En levande varelses utveckling uppfattas därmed också som följden av ett eget aktivt handlande och inte bara som "evolutionens passiva utsorteringsmekanism". Koestler sammanfattar (1978, s 155) på detta sätt, att det är inte "omgivningens selektiva tryck" utan den levande organismens initiativ, det rastlösa, utforskande djuret som upptäcker nya sätt att leva, nya källor till föda. Man kan kalla detta för "framsteg genom initiativ" eller en "gör-det-själv-teori om utvecklingen".

Koestler framhåller även levande systems behov av stimuli utifrån, att det finns en "hunger efter upplevelser" och "en törst efter stimulans" (Ibidem, s 226). Till skillnad mot i det öppna mekaniska systemets modell, där omgivningen antas lämna enbart korrigerande reaktioner (negativ feedback) antas i det levande systemet omgivningen tillhandahålla även utvecklande stimuli (positiv feedback) och därmed även kunna förstärka det levande systemets egna initiativ.

Även om ytterst handlandet ses som uttryck för bl a spontant självförverkligande innehåller det också en hierarki av olika handlingar, en teleologisk ordning. (Sommerhoff i Emery, 1969, s 151). Ofta är det ett särskilt delsystem , t ex det centrala nervsystemet, som svarar för denna funktion. Det innebär dock inte att allt beslutsfattande är centraliserat, endast att det övervakas och kontrolleras centralt. I alla levande system är, anser på liknande sätt Miller, beslutsfattandet fördelat mellan flera, relativt fristående delsystem. Dessa håller "centrum" och andra delsystem informerade om de beslut som fattas. Denna information fungerar ibland som negativ återföring.

Miller betonar vidare (op cit, s 229), i likhet med Koestler, att besluten hos de olika delsystemen hålls samman i en ömsesidig, ständig anpassning mellan de olika delsystemen i förhållande till det överordnade gemensamma målet. Koestler ger flera exempel på ett sådant beslutsfattande som består av flera nivåer samordnade i en hierarki. T ex ett barn som lär sig att cykla, en lindansare som balanserar på sin lina och en bilförare som kör på en välkänd väg. (Ibidem, s 207). Så länge inte något ovanligt händer, ombesörjs beslutsfattandet av självstyrande mekanismer på de grundläggande nivåerna. Automatiska reflexer som i hög grad bygger på principen om slutna återföringsslingor (negativ feedback) "fattar besluten" på samma sätt som servomekanismer som styr ett flygplan - ofta utan att högre beslutsnivåer ens är medvetna om att besluten fattas. De mekanismer som svarar för dessa beslut får den nödvändiga informationen direkt från omgivningen - utan att den passerar någon central instans. T ex bilförarens fot känner av trycket mot gaspedalen, handen i sin kontakt med ratten och dess rörelser; en skicklig flygares reflexhandlingar kan utlösas av trycket mot sitsen, när han flyger etc.

Det beslutsfattande som kan utföras av decentrala automatiska återföringsmekanismer befriar det levande systemets "strategiska tankefunktion" från att engageras i sådana frågor som kan lösas med förprogrammerade beslutsregler, "godkända" i ett tidigare samråd eller i en avstämning mellan delsystemen. Därigenom friställs en mängd central beslutskapacitet som kan användas till att utforma en allt bättre beslutsstruktur med delegerade beslut till just automatiska servomekanismer. När något ovanligt inträffar som faller utanför den programmerade situationen, t ex en hund springer ut på vägen framför bilföraren aktiveras högre beslutsnivåer, t ex den centrala beslutsfunktionen. Strategiska beslut eller rentav värdebeslut kan då behöva tas, vilka inte kan programmeras i förväg: bilföraren kan stå i valet mellan att köra över hunden medvetet eller riskera sitt och andras liv genom att försöka väja för den. Men även en sådan situation innebär inte att allt handlande tas över av de cen-

trala beslutsfunktionen. Bara de element som kräver "stategiska överväganden" och berör övriga delar än de som aktiveras förs upp till högre nivåer. Motsatsen, en fullständig intervenering och överförande av alla beslut till den centrala beslutsfunktionen skulle troligen medföra överbelastning för den centrala beslutsfunktionen och innebära kaos för allt beslutsfattande. Koestler erinrar om fabeln om tusenfotingen som började fundera över i vilken ordning han skulle flytta sina fötter och därmed störde de automatiska välfungerande reflexerna så att han inte längre kunde gå och därför svalt ihjäl.

Koestler ser sålunda det levande systemets handlande som en kombination av automatiska återföringsmekanismer och medvetna överväganden som görs vid oförutsedda händelser.

Han ser (1978, s 211, 214) även företeelsen att allt högre nivåer i beslutshierarkin engageras i vad som angetts som "lägre" beslutsnivåers agerande som uttryck för den integrerande tendensen och därmed som inslag i uppbyggnaden av alltmer komplexa strukturer. Varje höjning av beslutsnivån inom hierarkin representerar en "kvasiholistisk rörelse" medan på motsvarande sätt en förändring av beslutsnivån nedåt innebär en "partikularistisk rörelse". De förra innebär en skärpt medvetenhet och "mentalistiska egenskaper" (i motsats till automatiserande tendenser) "by directing on the problem the beam of focal awareness". Den senare innebär en sjunkande grad av medvetenhet och "mekanistiska attribut".

En följd av ett lyckosamt problemlösande kan vara en utveckling av den egna strukturen, vad Koestler (1978, s 168) kallar för en regenerering, dvs ett helt nytt beteende som innebär förbättrade förutsättningar att möta "livets utmaningar". Inom biologin finns ett liknande begrepp, "polygenesis". (Laszlo, op cit, s 47).

Det biologiska systemets modell utesluter dock inte även i förväg programmerade utvecklingsprocesser, med mekaniska inslag, när t ex ett embryo antas utvecklas, enligt en inprogrammerad kod i dess gener. Embryot följer passivt fastställda utvecklingsvägar. En sådan förändringsprocess anses inom biologin typisk för s k ontogenesis, dvs tillväxt och mognad av självproducerande släkten.

Att ändra den egna strukturen kan emellertid vara påfrestande och processen uppfattas som frustrerande, bl a genom den ökade inre obalansen, vad som upplevs som kristillstånd; situationen upplevas som otrygg, förstärkt av att handlingsförmågan oftast är nedsatt.

Flera biologer och psykologer diskuterar olika generella, relativt givna, inprogrammerade handlingsmönster hos levande system i situationer som uppfattas som otill-

fredsställande eller hotande. Några författare betecknar dem som "instinktshandlingar", förvärvade genom den biologiska evolutionen, andra ser dem som följden av en uppfostran och kulturell påverkan som pågår under hela varelsens liv.

Den vanligaste reaktionen är flykt. Ett enkelt exempel är amöban som drar sig bort från skugga och kyla. Flera exempel på människors handlande i liknande situationer återfinns i litteraturen:

> En person kan undfly från slaveri, emigrera eller fly från en viss samhällsregim, desertera från en armé, bli en avfälling från en religion, överge sitt hem eller avvika från en kultur som lodis, eremit eller hippie.
> (Skinner, 1976, s 33)

> Ett exempel på undanflyktsreaktion är den student som när han ställs inför problemet att skaffa sig ett bra betyg, en examen hanterar den genom att ge upp kursen eller lämna skolan.
> (Howard/Scott, 1965, s 141)

En sådan reaktion uppfattas även i del kulturer, t ex den kinesiska, som uttryck för en högre visdom än att - som ofta framställs i västerlandets dygdemönster - stanna kvar och kämpa mot en övermäktig motståndare.

Skinner beskriver även en annan typ av reaktion, som är vanlig hos en del djur i fara: paralysering, dvs frånvaro av all rörelse, att "spela död". En parallell hos människan är, enligt en del psykologer, "förträngning" dvs att stänga ute obehagliga upplevelser och sådan information som uppfattas som plågsam, att sticka huvudet i sanden - som det påstås om strutsen. Förutom att den innebär en fara för individens överlevnad anses den vara en ineffektiv lösning, eftersom en sidoeffekt anses vara att särskilda resurser måste då sättas av för att underhålla den egna organismen så att den uthärdar att leva med "olösta problem". Den fysiologiska organismen kan t ex anpassa sig till en kronisk infektions påfrestningar eller anpassa sig till en hård psykisk arbetsmiljö genom att frysa vissa känslor. I längden tenderar dock en sådan situation, anser man, att ta i anspråk alltför mycket av kroppens begränsade fysiska resurser resp hämma de psykiska utlevnadsbehoven, att endera individen drabbas av livshotande fysiska sjukdomar eller förstenas alltmer till en "robotmänniska".

En annan vanlig reaktion i en hotsituation är öppen aggression, riktad mot vad som uppfattas vara "angriparen". Ett djur kan i en trängd situation göra ett hastigt utfall kombinerat med ett flyktförsök. En människa kan handla på liknande sätt:

> På så sätt kan ett barn stå upp mot sina föräldrar, en medborgare kasta över ända en regering, en församlingsbo reformera en religion, en student angripa en lärare eller vandalisera en skola och en avvikare (dropout) arbetar för att förstöra en kultur. (Skinner, 1976, s 34)

När inte någon direkt "fiende" kan urskiljas, kan aggressionen riktas mot objekt i omgivningen i form av ersättningshandlingar. Vandalism och gatubråk är exempel på sådana icke-riktade eller fel-riktade ytteringar av aggression, anser Skinner. Ersättningshandlingarna kan även, enligt Howard-Scott (1965, s 149) riktas mot "frustrating objects" istället för att fokusera på själva problemet. Ett barn kan sparka på den sten han snubblar över; en överordnad kan misshandla sina underlydande för att utlösa de känslor han hyser i förhållande till den arbetsuppgift han vantrivs med.

Ersättningsbeteenden kan även utvecklas som en följd av upprepade misslyckanden att lösa problematiska situationer. En del riktas inåt mot den egna organismen. Även då kan handlandet bestå av pseudolösningar och innebära strävan efter och uppnående av "pseudobalans". En följd kan vara på sikt negativa effekter liknande vid de tidigare nämnda ersättningshandlingarna. En sådan pseudolösning kan vara fullt ändamålsenlig bara som en temporär utlösare av ett permanent spänningstillstånd när detta nått en viss ohållbar nivå men det löser inte det egentliga problemet. Exempel på sådana psykologiska pseudolösningar hos en människan kan vara ett allmänt koleriskt uppträdande, missbruk av alkohol, droger, dagdrömmar och verklighetsflykt. Ett patologiskt särfall är den schizofrenes flykt in i en egen sluten tillvaro, som upplevs som den "verkliga", isolerad från omvärlden. Andra möjliga utvecklingsvägar är förändring av individens personlighet som tar sig uttryck i olika former av acceptans och resignation. En följd kan vara en hämmad personlighetsutveckling eller flykt: den som upplever sig ha stagnerat eller misslyckats i sin yrkesroll kan söka utveckla ett mer givande liv utanför yrkesrollen, t ex i familjekretsen, bland vännerna etc. Risken finns dock att upplevelser i en roll avspeglas i den allmänna personlighetsutvecklingen p g a ett "aktivt systemsamband" mellan en personlighets olika rollupplevelser. En bestående känsla av misslyckande och upplevelse av meningslöshet kan sålunda resultera i den "alienerade människan" som upplever sig sakna ett livsinnehåll. (Lohmann, 1974). På motsvarande sätt kan "positiva cirklar" utvecklas: en ökande självkänsla kan minska rädslan för förändringar etc.

Effektivitetssynen

Av de här refererade författarna är det få som diskuterar i termer som "effektivitet". De flesta synes dock ut-

trycka allmänna uppfattningar som stämmer överens med Millers effektivitetssyn. Han bedömer ett "levande systems effektivitet" i problemlösandet efter hur väl det anpassar sitt handlande så att det befinner sig i balans med omgivningen och hur väl delarna i systemet inbördes är balanserade. (Jfr Barnards effektivitetsbegrepp, kapitel 9). Han diskuterar därvid bl a ett flerdimensionellt kostnadsbegrepp:

> Alla anpassningsprocesser har sina kostnader, i energi , i materiella resurser, i information eller i den tid som krävs för en handling.
> (Miller, 1965, s 234)

Ett levande system kan sålunda ha brist på energi, materiella resurser, information eller tid. Värdet av dessa tillgångar bestäms efter hur de kan bidra till att minska obalanstillstånd, bristande dynamisk jämvikt (stress, strains) i systemet. Ett "effektivt" system är med detta synsätt ett som hushållar med alla sina resurser så att dess mål kan nås på bästa sätt.

Människan som beslutsfattare enligt det levande systemets modell

Det biologiska systemets modell vill beskriva och förklara beslutsfattarens egenskaper och beteende. Det normativa syftet är för dessa författare av mindre intresse. I focus står en aktiv beslutsfattare, i sitt handlande påverkad av en mängd faktorer - i motsats till det mekaniska systemets analytiska robot. Det levande systemets beslutsfattare är inte någon isolerad individ som verkar utifrån en i stort sett given situation utan en integrerad del, ingående i en hierarki av allt större system och på samma gång något helt i sig, en individ med egna värde- och måluppfattningar. De två modelltypernas syften är sålunda olika: I det mekaniska systemets modell är vanligen beslutsprocessen central och beslutsfattaren beskrivs enbart utifrån sin roll i beslutsprocessen som en idealiserad, rationell valfunktion. Modellen vill ge normativa råd för styrning av en viss verksamhet.

De grundläggande särdraget hos ett biologiskt system, jämfört med ett mekaniskt, är dess egenskap av aktivt subjekt. von Bertalanffy (1968, s 122) har ju betonat att varje människa har en egen identitet och vilja att aktivt söka skapa sina egna livsförhållanden. Man uppfattar vidare människan som en i vissa avseenden unik individ med en egen personlighet. Laszlo definierar denna som ett system, "en integrerad enhet, där

våra känslor, instinkter, viljeakter och föreställningar samspelar". von Bertalanffy anser att man måste se människor som "levande system": Vad än människans personlighet må vara, har den ett systems egenskaper. (op cit, s 215). Han anser det t ex styrkt att mentala sjukdomar kan ses som uttryck för skadade systemfunktioner i människans personlighet och inte som en förlust av enstaka funktioner:

> Varje organism är ett system, dvs en dynamisk ordning av delar och processer som står i ömsesidigt samspel (interaction). På liknande sätt finner man psykologiska fenomen bara i individualiserade enheter som hos människan kallas för personligheter. Vad en "personlighet" än må vara, har den ett systems egenskaper.
> (von Bertalanffy, 1968, s 208)

Bronowski (1965, s 26) ser på liknande sätt människan som ett levande system - i dynamiskt samspel med sin omvärld. Han anser det möjligt att söka efter en mer aktiv innebörd av ordet "själv" som gör varje människa till en person. Man måste se personligheten som något som ändras allt efter nya erfarenheter, i ett dynamiskt samspel med omgivningen: "Människans jag är inte något statiskt givet, innanför mitt huvud och inte heller någon passiv produkt av omgivningens slumpmässiga reaktioner." (Ibidem, s 17,34). Det karakteristiska hos den levande personligheten är, hur den vänder upplevelser in mot sig själv, omvandlar dem till kunskap och så länge all sådan kunskap inte kan formaliseras, kan inte heller människan jämställas med en maskin. Bronowskis människosyn ligger nära den som betonar "intuitiva element" i människans beslutsfattande (Jfr kapitel 3). Han framhåller också svårigheten att dra en klar gräns mellan enstaka individer och deras omgivning i tid och rum, t ex det omgivande samhället - en karakteristisk följd av systemsynen. Både materiellt och immateriellt överskrider hon i tid och rum de biologiska gränserna för sitt system, bl a genom att kunna tänka i symboler, genom att vara en kulturvarelse och vara delaktig i samhällen som till stor del bygger på s k tradition av erfarenheter och trosuppfattningar m m, överförda från tidigare generationer.

Fromm (1955, s 66) framhåller att, om människor bara vore ett intellekt utan kropp, skulle hon kunna nå sitt mål genom ett omfattande tankesystem. Men eftersom hon som helhet är utrustad med både kropp och själ, måste hon reagera inför kluvenheten i sin tillvaro, inte bara i sitt tänkande utan i hela livsprocessen, i sina känslor och handlingar. Därför innehåller varje tillfredsställande orienteringssystem inte bara tankeelement utan också inslag av känsla och intuition som får sitt uttryck i förhållande till något man dyrkar eller hänger sig åt.

Den "levande människan" är naturligen kreativ, framhåller många författare, bl a Kaufmann (1975, s 224) och Koestler (1978, 178 ff). Koestler anser, att en människas kreativitet är en del av hennes biologiska egenskaper. Kaufmann (ibidem, s 224) medger att han visserligen inte kan bevisa att varje människa har behov av att vara kreativ men att det står klart att "var och en verkligen önskar djupt ett sådant liv och att det är förenligt med den nya integritet hos människan som han anser önskvärd. (Jfr kapitel 13).

Synen på människan som beslutsfattare vidgas härigenom. Psykologiska fenomen förs in i modellerna; de återfinns bara i individualiserade enheter som, när det gäller människan, man kallar för "personligheten", sammanfattar Bronowski.

Koestler (1978, s 76) ser människans personlighet som yttringarna av de två dynamiskt motbalanserade grundkrafterna i levande system; den självhävdande resp den integrerande. Varje individ söker ge uttryck för sin "självhävdande enhet" och utveckla handlingsmönster som följer av de egna särdragen: "Hans självhävdande tendens är den dynamiska manifestationen av hans unika 'helhet', hans självständighet och oberoende som en "holon'. Koestler förklarar vidare förekomsten av människans "fria vilja" med motsättningarna mellan de två krafterna: "Det är den ömtåliga balansen av för och emot som ger schackspelet dess subjektiva smak av frihet." (Ibidem, s 216)

Beträffande målets innehåll omfattar, enligt Laszlo (1976) även människor den allmänna värdegemenskapen hos alla naturliga system. Så finner man samma grundläggande mål i alla kulturer som t ex ytterst överlevnaden men också rörande ett ömsesidigt, mänskligt samarbete, att sätta barn till världen och fostra dem, att dyrka transcendenta företeelser inom religiösa och liknande föreställningar och en strävan att undvika orättvisa och lidande. Laszlos slutsats är enkel: Människans "grundläggande, objektiva värden" har hon gemensamt med alla naturliga system. Varje människa måste därför - oavsett om hon vill det eller inte - ansluta sig till målen "överlevnad", "kreativitet" och "ömsesidiga anpassningar i förhållande till sin omgivning". Gör hon inte det, är det enda alternativet: död och undergång som individ och som art.

Den enstaka individen specifiserar dessa gemensamma mål så att de harmonierar med individuella tankar och syften. Laszlo framhåller "relativiteten" och det situationsspecifika i de gemensamma värdena men relativiteten själv har sina gränser: Objektiva naturliga standards anses ange ramarna för artens och individens tolkningar.

Men människans mål är inte den statiska, slutliga jämvikten (homeostas-tillståndet) utan utrymme för att uttrycka sin personlighet. Detta kan innebära att hon avsiktligt söker och skapar problem. I det spänningsfältet kan hon ge uttryck för sin spontana kreativitet. Många människor ökar faktiskt sin inre spänning och i denna process skapas handlandet, framhåller Argyris (1964, s 23). Howard/Scott (1965) anser likaledes att människan självmant för in obalanser i sin tillvaro av samma skäl.

När en mänsklig beslutsfattare uppfattas som ett levande system, antas målen kunna förändras delvis av honom själv mer eller mindre medvetet, delvis som ett spontant samspel mellan olika delar i "personligheten". Förändringar i huvudmålet kan även förklaras med att personligheten ändras och själv väljer att "skapa" sin verklighet så långt det är honom möjligt.

Målförändringarna kan även förklaras som en produkt av ett dynamiskt systemsamspel mellan beslutsfattaren och dennes omgivning, där olika förändringstendenser kan förstärkas genom negativ eller positiv återföring (feedback).

Modellen med dynamiska målbegrepp (steady state) har definitionsmässigt en målkonflikt, där motsatta uppfattningar inte kan jämkas samman i en endimensionell värdehierarki utan endast motbalanseras, inte utplånas. Detta förhållande kan medföra starka spänningar inom ett levande system. Vid olika tillfällen kan än den ena uppfattningen, än den andra, komma till uttryck i ett handlande beroende på att vågskålen tillfälligt tyngs ner åt något håll. Det finns därigenom paralleller mellan Koestlers målsyn ifråga om det levande systemet och de tidiga psykoanalytikernas, bl a Freud, antagande om ständiga interna konflikter hos människan mellan dels "självhävdande" drifter, "livsviljan naken och utan hämningar" som yttrar sig i en spontan och tydlig aggressivitet, som sexuellt begär och, å andra sidan "samvetet", den egna återhållsamheten eller omgivningens integrerande krav. En skönlitterär tolkning av denna konfliktsituation är följande:

> Vikingarna skämdes inte särskilt över att de tyckte om att slåss och vi tillåter det i varje fall som sport... Å andra sidan finns "superegot" som är kravet från omgivningen... som tas upp som en del av personligheten, ett samvete som moralens väktare.
> (Engelstad, 1973, s 47 ff)

För människans problemlösande innebär en betoning av det kreativa inslaget i hennes tänkande också en betoning av andra inslag i problemlösandet än de som anses kännetecknа mekaniska systems problemlösande. Det kreativa tänkandet kräver, framhåller Koestler, att männi-

skans "undermedvetna tänkande" tillåts komma fram och dominera vissa delar av problemlösningsprocessen, men det betyder också behov att bryta upp tidigare tankemönster (paradigmer) och föreställningar. Koestler sammanfattar:

> Att utplåna tidigare lärdomar är mycket svårare än att lära sig nytt, och det tycks som om uppgiften att bryta upp rigida, kognitiva strukturer och sätta dem samman igen till en ny syntes kan inte i regel utföras i fullt dagsljus av det medvetna, rationella sinnet. Det kan bara göras genom att gå tillbaka till de mer flytande, mindre uppbundna och specialiserade formerna för tänkande som normalt verkar i medvetandets skymningszoner.
>
> Att göra sig av med en mental vana, helgad av dogmer eller tradition, för det måste man komma över kolossalt starka intellektuella och känslomässiga hinder; inte bara tröghetskrafterna i samhället utan den primära låsta motståndet mot kätterska nyheter som finns inom varje individs huvud som börjar hysa dem.
>
> Under extraordinära förhållanden, när disciplinerat tänkande står vid slutet av sin grimma, kan en tillfällig eftergivenhet gentemot dessa otillåtna underjordiska lekar plötsligt åstadkomma en lösning - någon våghalsig kombination av idéer hämtade långväga ifrån. De kan synas bortom räckhåll för eller synas oaccepterbara för det rena, rationella sinnet.
> (Koestler, 1979, s 179 ff)

Man erkänner härigenom spontana livsyttringar i människans beteende som "naturliga" och inte som "irrationella störningar eller fel" i den tidigare reglerade processen hos det mekaniska systemet. Det innebär också att hon antas kunna ge uttryck för handlingar som inte direkt kan sorteras in i syftesinriktade målhierarkier. Exempel är "lek", "skapande konst" vilket både von Bertalanffy och Koestler ser som grundläggande och oundgängliga delar av mänskligt liv - utan vilka människan inte heller kan "fungera" som "analytisk beslutsmekanism" i snäv mening. von Bertalanffy ser det därför som ett sjukdomssymptom om människans behov av spontana livsyttringar inte tillgodoses eller inte får komma till uttryck i hennes handlande:

> Patienten blir alltmer en "automaton" eller stimulus/responsemaskin , om han styrs av biologiska drifter, besatt av behovet av föda, utslagning, sex-belöning (gratification) etc. Den passiva organismens modell är en helt adekvat beskrivning av det stereotypa beteendet hos sådana med tvångstankar, patienter med hjärnskador och avtagandet av självständigt handlande i "catatonia" och närbesläktad psykopatologi. Med samma argument: normalt beteende är olikt.
> (von Bertalanffy, 1968, s 210)

Några författare, t ex Porter (1968) erinrar dock om den

negativa extremsituation, då människans problemsökande går över i en "rastlös process, ett patologiskt challenge-syndrom, i avsaknad av egenvärde" utan kanske bara som medel för att söka övertyga om den egna förträffligheten.

Koestlers uppfattning om de två motställda krafterna i varje levande system förklarar den målkonflikt som tar sig uttryck i ett "dualhandlande" hos varje levande system.

Den nämnda självhävdande tendensen manifesterar sig i en människas handlande av typ "ambition", "initiativ", "kompetens", men också i en "raggig individualism" och en konkurrens med andra. För system på högre aggregeringsnivåer, t ex grupper i samhället resp samhället sett som en enhet, tar sig samma tendens uttryck i ett "klick-, klass- eller klan-tänkande" resp en "chauvinism".

Den integrerande tendensen tar sig uttryck i "samarbetsvilja", "disciplinerat beteende", "lojalitet med högre värden, överordnade t o m den egna individens överlevnad", "plikttrohet", "gruppsolidaritet", "nationalism" etc (Koestler, 1978, s 57). Den strävar bl a till att knyta samman individen med övriga medlemmar i familjen, med "ledaren" och "klanen", med arbetskamrater, med andra medborgare och med andra människor och levande varelser på jorden.

Den självhävdande tendensen hos varje levande varelse är viktig, framhåller Koestler, eftersom den motbalanserar "holistiska överdrifter", typ t ex chauvinism. Om inte de enskilda delarna i resp system skulle kunna hävda sin särart, skulle man t ex få den "överintegrerade organisationen", i form av ett totalitärt samhälle eller ett företag där de enskilda medlemmarna inte ges något egenvärde - som det formuleras av dem själva. Motsättningarna mellan de två slagen av krafter (tendenser) är inte bara, framhåller Koestler, "naturliga företeelser". De är även förenliga med de normativa humanisternas uppfattningar om enskilda individers egenvärden. En skillnad gentemot filosofernas normativa uppfattningar är att här framställs samma företeelser som "naturliga" och är därför integrerade i en beskrivande, biologisk modell. Filosofernas föreställningar framställs här som "objektiva fakta".

Även den självhävdande tendensen kan dock ställa till mycken skada, om den tillåts dominera. I vissa tillstånd av stress tenderar t ex delsystem att bli överstimulerade och "gå ur kontroll". Till skada för helheten kan de då söka hävda sitt "själv". Hela systemet kan då rentav komma att domineras av en delfunktion. Detta förhållande kan förstärkas av att samtidigt de delsystem som svarar för samordningen och sammanhållningen är försvagade. I mindre omfattning löper alla organ som verkar som delsystem eller som en delfunktion i ett system tillfälligt

amok. Det leder ofta till att motbalanserande krafter mobiliseras och den dynamiska balansen återställs. Men tillståndet kan också permanentas. T ex en överstimulerad utsöndring av magsyra hos en människa kan på sikt angripa magsäcken och ytterst skada hela organismen hos en människa. Mentala delsystem kan överstimuleras och producera en rastlöshet hos hela organismen och vanföreställningar eller hindra en stabil utveckling. De kan också permanentas som "fixa idéer", som Koestler (1978, s 232) betecknar det: "en kognitiv holon som löper amok". På högre organisationsnivåer, t ex inom ett företag eller i ett samhälle, kan delsanningar, utformade av grupper inom den större organisationen komma att dominera helheten - till förfång för den. Exempel är politiska partier och religiösa fanatiska rörelser som tar över en hel nation:

> Religiösa, politiska, filosofiska fanatiska rörelser, fördomars styvsinthet, intoleransen i vetenskapliga renläror och i artistiska klickar, alla vittnar de om tendensen att bygga "slutna system" som centreras kring någon delsanning och på att hävda dess absoluta giltighet desperat in i det sista mot bevis som styrker motsatsen. I extrema fall kan en "kognitiv holon" som råkat ur kontroll bete sig som en canceriös vävnad som invaderar andra mentala strukturer.
> (Koestler, 1978, s 231)

När den enskilde individen söker förverkliga sig själv och hävda sin särart, kan detta medföra, erinrar bl a Churchman (1968, s 145), en "individualistisk konfrontation med omgivningen". Även andra individer kan antas hävda sina egna värden i vad Churchman kallar för det "pluralistiska, multivärdes-samhället". Koestler (1978, s 50) framhåller på liknande sätt, hur människan ständigt, ibland plågsamt, påminns om detta konfliktförhållande till sina medmänniskor. - Individens "fria vilja" begränsas härigenom av bl a restriktioner i omgivningen och hänsynstagande till "de integrerande krafterna" i tillvaron.

Förhållandet att varje individ antas uppleva unika händelser men också uppfatta samma händelser olika ger en särart, "karaktären" åt varje individ. Denna människosyn återfinns även i skönlitteraturen:

> Personlighet uppfattas lätt som det vilket skiljer en människa från alla andra... Den absolut egenartade personligheten finns lika litet som det finns någon standardmänsklighet. Isolerade personligheter är otänkbara, ty personligheterna uppstår och utvecklas i friktion mot varandra. Kultur, andligt liv är ett samspel och ett växelspel mellan olikartade personligheter. Ju brokigare växelspelet är, desto bättre.
> (Svanberg, 1968, s 20)

När människan i egenskap av beslutsfattare uppfattas som ett "levande system" antas hon även själv kunna påverka förändringarna av sina måluppfattningar endera genom ett mer eller mindre spontant samspel mellan olika delar av den egna personligheten eller genom ett samspel med omgivningen. "Subjektiviteten" får härigenom en stor betydelse.

Ifråga om människans handlande/problemlösande/beslutsfattande följer med det levande systemets modell erkännandet att människans handlande inte alltid kan överblickas och förutsägas på samma sätt som ett mekaniskt systems inprogrammerade processer. Förekomsten av ekvifinalitet i levande system erbjuder flera möjliga vägar för att nå samma resultat. Skillnader i människors handlande kan därför förklaras med både skillnader i värde-/måluppfattningar och val av olika handlingsvägar för att nå samma mål.

På samma gång som automatiska beslutsprocesser avlastar en mängd trivialbeslut från de högre beslutsnivåerna kan detta vara en fara för överlevnaden och utvecklingen av individen/arten på sikt. Om mekaniseringen sprids "alltmer högt" upp i beslutshierarkin, är resultatet för en människas del den rigide pedanten, slaven under sina vanor, en homme automate. En sådan varelse är mindre skickad att överleva i en omgivning som kräver improvisationer och anpassning till nya situationer. I längden reagerar "robotmänniskan" inadekvat, söker tillämpa gamla lösningar på nya problem, där de inte passar. Koestler sammanfattar:

> Monotona omgivningar underlättar förslavandet under en vana, medan oväntade tillfälligheter vänder utvecklingen och kan resultera i geniala improvisationer.
> (Koestler, 1978, s 112)

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att modellen av människan som ett levande system ger en mycket vidare beskrivning av henne än det mekaniska systemets modell. Karaktärsegenskaper som i modellen av "beslutsfattaren som begränsat rationell" bedömdes som "subjektiva störningar" ses här som naturliga företeelser och måste därför accepteras. Det är inte någon direkt modern tanke. Redan Platon ansåg att man inte borde klandra en häst för att den är svart eller en sten för att den är en sten och inte något annat: man får ta människor för vad de är,är den generaliserande slutsatsen. Samma uppfattning har förts fram att Simon (1965) och Langefors (1968). Egennyttan som varje levande varelse antas värna om är ett nytt begrepp i målstrukturen, sedd som en kraft som motbalanserar andra integrerande tendenser. Den uppfattas därför som en nyttig motvikt till risken för en "holistisk dominans" i bl a organisationer.

För synen på människan som beslutsfattare får det levande systemets modell vidare den följden att man inte längre kan betrakta en människa enbart som ett medel, inte ens i en beslutsfattande situation. T ex Schumacher (1981, s 37) anser detta vara det största brottet mot människan. I o m att man accepterar förekomsten av människans egenvärde läggs en restriktion på det beslutsfattande som kan läggas på henne, t ex av omgivningen i utförandet av en uppgift. Man kan därigenom också kräva av varje individ ett ansvar för hans handlande - vilket saknas i det mekaniska systemets modell. - Många av de normativa slutsatser man finner i filosofernas modeller om hur en "god" människa bör handla återfinns också i de här beskrivna modellerna.

Sammanfattning av modellen

Det biologiska systemets modell skiljer sig från det mekaniska systemets modell i flera väsentliga hänseenden, bl a följande. Den beskrivna företeelsen, "det biologiska systemet" uppfattas som ett aktivt subjekt, inte som ett passivt objekt. Det har egna mål som är produkten av ett dynamiskt systemsamspel inom systemet och i förhållande till omgivningen, inte ett passivt accepterande av utifrån inprogrammerade handlingsregler eller underhand givna direktiv. Varje system uppfattas ha en särart, en "personlighet" (karaktär); därav ses tillvaron också som en "multivärdestillvaro" och därmed ses värdemotsättningar och direkta konfliker som möjliga. Det är inte den mekaniska världens strömlinjeformade tillvaro med en inprogrammerad, antagen samstämmighet i handlande. Det biologiska systemets handlande/problemlösande/beslutsfattande kan vara spontant, orsakat av inre processer eller som en följd av systemsamspelet med omgivningen - och därför inte alltid som i det mekaniska systemets modell - prognosticerbart eller "rationellt" motiverat som det upplevs av en utomstående iakttagare. Ett annat väsentligt drag i målsynen är att det biologiska systemets modell betonar varje levande företeelses individualitet. Kopplat med vissa "grundläggande naturliga mål" representerande "självhävdande krafter" blir resultatet mål av typen "den egna individens och artens över- och vällevnad" - mål som helt saknas i det mekaniska systemets modell.

Även om ett "levande system" kan ha en egen måluppfattning och i psykologisk mening "uppleva" tillvaron med sina känslor, kan det vara mer eller mindre medvetet om sin existens, sina mål, sina tankar och känslor. De flesta djur anses t ex inte ha någon högre grad av medvetenhet om den egna existensen. De uppfattas därför vara "historielösa", bortsett från vissa enkla inlärningar, vilket illustreras av följande citat:

> Under sina år av erfarenhet med fåglar, hade professor Eibeschutz övertygat sig själv om, hur komplicerade dessa varelser var, hur rika till karaktär och individualitet. Efter att ha observerat fåglar åratals, kunde han fortfarande bli förvånad av deras upptåg. Professorn var särskilt road av att dessa varelser inte hade någon upplevelse av historien. Det förgångna var förgånget. Alla äventyr glömdes omedelbart. Varje dag var en ny början.
> (Singer, 1972, s 11)

En medvetenhet innebär möjligheten till självprövning och självstyrd utveckling av den egna personligheten och hela sin tillvaro. Det är vad nästa kapitel handlar om.

Slutsatser av analysen

När den här analyserade modellen används i sammanhang som rör styrning av förvaltningsmyndigheter, blir bilden än mer komplex, jämfört med modellerna i de föregående kapitlen. Myndigheten och statsmakterna påverkar varandra i ett samspel som avser bl a värde- och måluppfattningar, möjliga/önskvärda medel för myndighetens verksamhet etc. Myndigheten uppfattas nu inte enbart som ett passivt, mekaniskt styrobjekt utan antas vara aktiv och kreativ och ta egna initiativ. Dessa kan dock stå i konflikt med de mål som uttrycks i statsmakternas direktiv eller med deras ej uttryckta värdeuppfattningar. Hos myndigheten finns inte samma förutsättningslösa lojalitet gentemot statsmakterna/uppdragsgivaren som i det mekaniska systemets modell. Myndigheten antas främst söka främja egenintressen och även kunna handla mindre medvetet och mer spontant, icke-målstyrt.

Det huvudsakliga styrproblemet för statsmakterna, enligt denna modell, är att motivera myndigheten att prestera sådana resultat som statsmakterna anser önskvärda. Därvid gäller det att tillgodose inre, psykologiska behov hos myndighetens beslutsfattare. Styrmetoderna kommer därför att behöva bygga på slutsatser ur beteendevetenskap, psykologi, sociologi.

Om statsmakterna anser, att förhållandena hos den myndighet man vill styra överensstämmer med de här behandlade modellernas syn och därför vill använda deras förslag till lösning i sin styrning av myndigheterna , gäller samma krav på deras ageran-

den som angetts i modellerna i del I:A. De här aktuella modellernas karaktär av systemmodeller medför dessutom ett generellt krav på en informationsåterföring från myndighetens verksamhet till statsmakterna och en ömsesidig kommunikation mellan myndigheten och statsmakterna. Därutöver gäller också för de här aktuella modellerna i synnerhet , att statsmakterna utformar sina uppdrag till myndigheten så att de harmonierar med myndighetens egna överlevnads- och vällevnadsmål.

I modellen ligger en möjlig konflikt, nämligen om t ex statsmakterna anser, att myndighetens verksamhet skall upphöra eller vissa delar minskas väsentligt: det finns då risk för att myndighetens beslutsfattare inte följer sådana direktiv. - Förutsatt att man accepterar modellens slutsatser om människors beteende, är ett möjligt fel i statsmakternas styrning att de bortser från denna värde- och målkonflikt i sin styrning av en myndighet.

7. Det medvetna systemets modell

Det medvetna systemet beskrivs som de mest utvecklade av de tre systemtyperna. Modellerna av det medvetna systemet innehåller element som ingår i de två föregående typerna, t ex mekanisk återföring resp spontana livsyttringar.

I litteraturen finner man beteckningar som t ex "det självorganiserande systemet" (Arbnor/Bjerke, 1977), "reflecting mind" (Churchman, 1968), "den sociala inlärningsmodellen" (Dahlman/Gärdborn, 1975) eller "det självmedvetna systemet" (Schumacher, 1981). Grundsynen är densamma, varför jag hänför dem till samma grupp (kluster) här, även om de självklart skiljer sig åt i andra hänseenden. Till denna grupp hänför jag även de mer utvecklade psykologiska beskrivningarna av människan (t ex Sagan, 1977).

Det medvetna systemet avser uteslutande människan som ett komplext psykologiskt system. Modellerna innehåller idealistiska/normativa inslag. De är ofta framåtblickande genom att diskutera människans utvecklingsmöjligheter, vad hon skulle kunna vara, om hon tog vara på alla sina möjligheter. Människan beskrivs som ett öppet system, i ett dynamiskt samspel med sin omgivning. Det innebär bl a att inget av de centrala begreppen i min egen analysmodell av de här behandlade författarna uppfattas ha ett statiskt innehåll. De uppfattas alla kunna ändras över tiden, till viss del direkt påverkade av människans egen "fria vilja", delvis som en följd av ett dynamiskt systemsamspel.

När det medvetna systemets modell används för att beskriva beslutsfattare på politiker- resp myndighetsnivå, ser man på myndighetens handlande som att det styrs av medvetna värdeuppfattningar hos resp beslutsfattare. Denna modell är den mest utvecklade vad gäller synen på människan som beslutsfattare. I centrum av modellen står beslutsfattarens egenskaper. Huvudproblemet uppfattas vara att utveckla dessa egenskaper så att han blir mer medveten om sina egna värderingar och mål och även mer benägen och kompetent att pröva om dem och förnya dem efter eget omdöme.

Verklighetsuppfattningen

Det medvetna systemets modell beskriver människan som ett aktivt subjekt, vars utmärkande drag är dess medvetenhet om sig själv (self-awareness) och därför också reflekterar över sina mål och värdeuppfattningar. Dessa värden och mål tas inte för givna utan kan prövas. Handlandet är uttryck för inte bara omedelbart upplevda inre känslor och/eller direkt utlösta av utifrån kommande stimuli utan det ses också som motiverat av medvetet överlagda mål/medel-resonemang, vars slutliga uppfyllelse kan ligga långt in i framtiden. Handlandet uppfattas vara medvetet planerat och kunna bestå av långa mål/medel-sekvenser i tiden.

Tillvaron uppfattas vara både mångdimensionell och pluralistisk, p g a att varje individ uppfattas utveckla sin egen särart men ändå kunna nå en dynamisk jämvikt i förhållandet till andra individer i vissa gemensamma frågor.

Begreppet medvetenhet (self-awareness). Medvetenhet eller "medvetande" (consciousness) definieras av några i litteraturen som liktydigt med ett subjektivt medvetande och en upplevelse av känslor, dvs en förmåga att känna smärta, hunger, törst, glädje och sorg etc och även ge uttryck för ett syftesinriktat handlande som avser att leda till vissa känsloupplevelser. T ex ett djur anses ha känslor och även kunna knyta samman sina känslor av t ex hunger och törst med ett visst syftesinriktat handlande som förväntas leda till en minskning av de obehagliga känsloupplevelserna och till en ökning av de behagliga. Laszlo (1976, s 87) kallar dock denna egenskap för "subjektivitet" och reserverar begreppet medvetenhet för en djupare insikt som innebär också en medvetenhet om det egna känslotillståndet (self-awareness). Han ser skillnaden mellan subjektivitet och medvetenhet (självmedvetenhet) som att den varelse som bara kan uppleva subjektivitet är slav under här- och-nu-upplevelsen och endast upplever händelserna passivt just när de inträffar. En varelse med "självmedvetenhet" kan däremot skapa sin egen kvasi-autonoma värld och medvetet styra skeendet mot sådana situationer som framkallar de känslor han vill uppleva.

Allt talar, enligt Laszlo (op cit, s 87) och Schumacher (1981, s 24) för att "självmedvetenhet" (self-awareness) bara finns hos människan och är hennes särskiljande egenskap i förhållande till andra levande varelser. Morgenthau (1972, s 53) anser,att "medvetenheten om sig själv är den särskilda mänskliga egenskapen i mänsklig tillvaro - det är bara människans egendom ". Eftertanken ser han som människans korrekta respons på världens hot. Medvetenheten räddar inte människan men får henne att förstå ursprunget och sitt öde. Eftertanken gör det möjligt för människan att på-

verka sin omgivning och forma sin tillvaro efter egen vilja, sammanfattar han. – Koestler (1978, s 212) anser att det inte är fråga om en egenskap som man antingen har eller inte utan en mer eller mindre utvecklad egenskap. Människan är långt ifrån ensam om egenskapen, även om hon synes vara den som är mest utvecklad i det avseendet. Även primater och andra djur anses vid empiriska experiment klart ha gett uttryck för en medvetenhet om det egna känslotillståndet. Koestler anser sålunda att det är snarare en fråga om skillnader i bredd och djup i medvetandet som skiljer människan från djuren och inte en exklusiv egenskap förbehållen just henne. Det finns inte heller, anser Koestler, något yttersta tillstånd som kan betraktas som "den fullständiga medvetenheten". Det är fråga om en "öppen ändlös hierarki av tillstånd". Hur mycket människans kunskap om det egna jagets upplevelser av tillvaron än ökar, kommer hon alltid att vara medveten om sin resterande okunnighet, sammanfattar Koestler: "Fullständig medvetenhet om det egna jaget ... kan bara nås vid toppen av hierarkin- och den är alltid minst ett steg från klättraren." (ibidem, s 213).

Koestler får även stöd från Sagan (1977, s 122) som refererar till Darwins klassiska bok "Descent of Man": "Skillnaden i sinne (mind) mellan människan och de högre djuren, hur stor den än må vara, är säkert en fråga om grad och inte om art."

Bronowski framhåller att människans verklighetsuppfattning är hennes egen produkt. Hon konstruerar den själv inte bara som en passiv avbildning utan också skapar den i det att hon upplever relationerna till omgivningen som väsentliga företeelser, vilket avspeglas i hennes verklighetsuppfattning:

> Vi misstar oss, om vi tror att vår bild av världen är en passiv reproduktion. Bilden skapas av vårt eget handlande, alltifrån hjärnans logik till användningen av plogen och hjulet. Den är innebörden och uttrycket, i symbolisk form av alla våra relationer till naturen. Bilden är inte, hur världen ser ut utan vårt sätt att uppfatta den: inte hur världen slår oss utan hur vi konstruerar den.
> (Bronowski, 1965, s 34)

Argyris (1964) betonar även det ömsesidiga beroendet mellan människans syn på sig själv (self-concept) och hennes uppfattning om verkligheten. Hon ser vad just hennes "själv" uppmuntrar henne till eller tillåter henne att se. Hon kan på så sätt aldrig bedöma verkligheten "objektivt", eftersom den delvis är en skapelse av henne själv. Efterhand som självmedvetandet ökar, kan också insikten om den egna subjektiviteten öka - men

aldrig försvinna helt. Det enda människan kan göra är att alltmer inse, att hennes uppfattningar (perceptions) alltid är föremål för "fel", jämfört med tidigare eller senare egna resp andra människors uppfattningar.

En väsentlig del av den verklighet som "den medvetna människan" antas uppfatta är en "abstrakt symbolvärld", framhåller bl a von Bertalanffy. Detta påverkar både innehållet i hennes uppfattning om tillvaron och hennes värde- och måluppfattningar samt ytterst hennes handlande. Han understryker att "förutom det omedelbara tillfredsställandet av biologiska behov lever människan i en värld som även består av symboler. Människan är i hög grad en symbolskapande och symboldominerad varelse." De olika symboliska , materiella och icke-materiella världar (universes) är just den faktor som särskiljer mänskliga kulturer från samhällen i djurvärlden och den viktigaste delen i människans beteendesystem, sammanfattar han. (1968, s 215). Koestler invänder, att gränsen mellan djurvärlden och människans värld snarare representerar en gradskillnad än en artskillnad. T ex bin kan sägas använda symboler i sin kommunikation med varandra med hjälp av olika rörelser i flykten, dans m m. Men slutsatsen av von Bertalanffys uppfattning är att människan genom sin självobservans och bruket av abstrakta symboler går "in i sig själv" och bygger upp andra slags "världar" än den omedelbart påtagliga materiella - och att dessa "inre världar" i hög grad påverkar inställningen till den "yttre" och människans handlande där. Detta förhållande leder också till att människan blir mer "osynlig"; relativt större delar av hennes aktiva liv sker innanför hennes fysiska handlande - och därmed också svårare att observera och analysera, framhåller bl a Schumacher (1981).

Schumacher (1981, s 80 ff) framhåller, att människans medvetenhet till stor del är en fråga om att ta vara på möjligheterna att utveckla den. Den finns där inte färdigutvecklad, av naturen, färdig att tas i bruk av varje individ utan var och en måste aktivt och målinriktat skapa den själv.

Graden av medvetenhet växlar också hos var och en från dag till dag. Ibland är den stor, ibland liten. Under vissa omständigheter tänker och lever vi mekaniskt, likt en programmerad dator eller som vilken maskin som helst. Därför tänker vi, känner och gör saker som vi inte valt frivilligt att göra. Schumacher kommenterar ett sådant mentalt tillstånd "Vi är då inte klart självmedvetna och därför inte fullt mänskliga, eftersom vi troligen handlar som hjälplösa offer för okontrollerade inre drifter och yttre tvång - i likhet med

djur." Det medvetna systemet, människan kan sålunda överlåta åt endera inneboende mekaniska återföringsprocesser att styra henne eller låta omgivningen bestämma åt henne.

Men utan självmedvetenhet, dvs ett medvetande som är medvetet om sig själv, inbillar sig människan bara att hon styr sig själv, att hon har en fri vilja och kan realisera sina avsikter, framhåller Schumacher. Men hon har då ingen större frihet att forma "avsikter", syften och mål att handla efter än vad en maskin har: "Bara vid enstaka ögonblick har människan en sådan frihet och hennes viktigaste uppgift är att nå ett kontinuerligt och styrbart självmedvetande." (ibidem, s 83). Det är därför knappast rationellt, betonar han, att förvänta sig några "högre" egenskaper hos människor som aldrig gjort något "inre arbete" och därför inte förstår sakinnehållet i uppmaningen att utveckla självmedvetenheten. De saknar den nödvändiga vidgade verklighetsuppfattningen och den djupare insikten:

> De kan betrakta sig själva som hyggliga, laglydiga människor och goda medborgare, måhända som "humanister" eller "troende". Det gör liten skillnad vad de drömmer om sig själva. Likt ett elektriskt piano spelar de mekanisk musik, likt en dator utför de på förhand gjorda program. Programmeraren sover. (Schumacher, 1981, s 100)

Verklighetsuppfattningen i det medvetna systemets modell lägger således "allt" på den enskilda människan, att vara sin egen Skapare, att utveckla inte bara sina egna värdeuppfattningar utan också det egna tänkandet och kännandet, verklighetsupplevelsen, som kan ge henne nya värdeuppfattningar och mål - vilka gör hennes tillvaro mer utvecklingsfrämjande på hennes egna villkor.

Modellen av människan som ett medvetet system innehåller ofta beskrivningar av människan som en ofullständigt medveten varelse. Man diskuterar ofta hennes "falska medvetenhet" om sig själv och tillvaron i allmänhet och om omedvetna eller undermedvetna företeelser i människans personlighet. På så sätt är modellen närbesläktad modellen av människan som "begränsat rationell" men den går utöver denna modells ofta statiska människosyn. Den håller fram som ett ideal att människan också bör söka utveckla sin medvetenhet. Därigenom är modellen dynamisk och kretsar ofta kring människans möjligheter att utveckla sig själv till en "fri människa". Filosofen Spinosa anses ha varit den förste som på detta sätt framhållit människans uppnående av frihet, grundad på en ständigt växande medvetenhet om sin "inre verklighet" och om den yttre verkligheten. (Jfr Fromm, 1980, s 96 ff).

Modellerna

Modellerna fokuserar på människans verklighetsuppfattning och på de värden resp mål som följer därav. Värdefrågorna är helt internaliserade i modellerna. Diskussionen domineras av filosofer med en inriktning på mysticism och en utveckling av människans "inre" omgivning.

Det medvetna systemets modeller motiveras med att de tidigare mekaniska och psykologiska modellerna uppfattas som felaktiga, eftersom de beskriver människan utan några andra högre motiv än "väl- och överlevnad", "den egna nyttan" etc. Likaså kritiserar de här aktuella modellerna att människan styrs endast av utlösandet av "inprogrammerade drifter och instinkter". (Fromm, 1975, s 17).

För att förstå människan egenskaper och handlandet måste man, enligt dessa författare, inbegripa även behov av typen "finna ett svar på frågan om meningen med livet, ens egen existens och att upptäcka normer enligt vilka vi borde leva". Detta synsätt leder till ofrånkomliga etiska och moraliska konflikter, både inom den egna personligheten och i förhållandet till omvärlden. - Modellerna behandlar sålunda existensiella frågor. Modellerna tar in människans hela situation i tillvaron, inbegripet hennes relation till den, som t ex frågan om hennes eventuella uppgift, livets mening etc. Fromm betonar också i sin modell, att man måste se människan som en helhet, studera alla de frågor som rör hennes livssituation och i ett sammanhang. (Fromm, 1947, s 17).

Modellerna har vissa gemensamma drag i värdeuppfattningarna med filosofernas modeller i kapitel 4. Anmaningarna att utveckla ett större självmedvetande är delvis ett återuppväckande av antika grekiska människoideal av typen "Känn dig själv". Svaret på frågan om människans inneboende normer, var, enligt grekerna: "Målet för det goda livet är 'lycka'." (Laszlo, 1976, s 108). Aristoteles definierade denna lycka som "fullföljandet av det specifikt mänskliga inom oss" och ansåg också att "förnuftet" (ratio, reason) är den egenskap som skiljer människan från djuren; att nå högsta graden av förnuft är därmed också att nå "Lyckan".

En väsentlig skillnad mellan de två synsätten är dock, enligt Laszlo (ibidem) att här betonas systemaspekterna på den antaget unika varelsen människan och hennes möjliga utveckling. Enligt Laszlo, innebär den normativa humanismen individuellt självförverkligande avseende hela personligheten, inte bara som de antika grekerna såg det begränsat: att utveckla det mänskliga sinnet i en viss riktning, t ex en ökad kunskap om en viss antaget given verklighet.

Den nya medvetenheten innebär att "förverkliga vilket antal som helst av de inneboende möjligheterna (potentials) hos varje individ, enligt var och ens temperament och medvetna önskemål. Det skulle också innebära förverkligandet av "de mänskliga möjligheterna att existera som biologisk och socio-kulturell varelse - och även innebära fysisk och psykisk hälsa". Det innebär också en starkt "öppen" syn på människan i hennes samspel med omgivningen och att se henne som en socio-kulturell rollbärare, i samarbete med andra inom ett samhälles ram. Uppnåendet innebär också att söka påverka omgivningen, både den egna personligheten och den externa: övriga delar av samhället, sedda som system. Denna modellsyn leder logiskt till att vidga modellen av människan till att omfatta också den omgivning som hon samspelar med.

Värde- och målsynen

När människan ses i litteraturen som en "medveten" varelse, betonar man utvecklingsmöjligheterna i hennes personlighet. Det är i ännu högre grad än hos det levande systemet fråga om att individen själv skall ta till vara sina möjligheter och forma sig själv och sin omgivning och påverka förutsättningarna för sin och andras tillvaro. Människans handlingar antas harmoniera med hennes värderingar om gott och ont i tillvaron.

Målsynen betonar sålunda människan som "subjekt" i motsats till det mekaniska eller biologiska systemets passiva offer för omständigheter. Hon ses delvis som sin egen Skapare - inom de begränsningar som orsakas av bl a hennes ofullständiga rationalitet i intellektuellt och känslomässigt hänseende och övriga begränsningar i omgivningen. Istället för att passivt acceptera utifrån givna värden och mål producerar "den aktiva människan" dem själv, framhåller bl a Fromm.

Människans värdeuppfattningar antas grundas på ett medvetande om det egna jaget, om andra varelser, om deras livsvillkor och om människans omgivning i största allmänhet samt på individuella ställningstaganden i etisk/moraliska frågor. Målsynen är ytterst öppen, eftersom den ses som en produkt av ett medvetet styrt, syftesinriktat samspel med företeelser i människans omgivning, som man också söker utveckla i önskvärd riktning. Självmedvetenheten ökar behovet av kunskap om både den egna personligheten och om förhållanden i omgivningen.

Ett väsentligt mål för det medvetna systemet är "att utveckla sig själv"; en förutsättning för det är "att känna sig själv" men även "att kunna gå utanför sig

själv" och "uppleva tillvaron i ett vidare perspektiv", inte knuten till den solipsistiska egennyttan. Flera av dessa mål känner man igen från de klassiska antika filosoferna.

De värde- och måluppfattningar som människan härigenom kan komma att omfatta kan stå i motsats till och överordnas det biologiska systemets "väl- och överlevnadsmål". Exempel är kategoriska imperativ som normativa humanister i sin betoning av "moral man" sätter högre än egennyttan. Värden av typen "tolerans", "osjälviskhet", "generositet", "respekt för och engagemang i andras liv" som de kommer till uttryck i idéuppfattningar av religiöst eller politiskt slag kan ses som sådana värden och dominera människans relation till hennes omvärld men till den egna personligheten. Dessa värdeuppfattningar ses dock inte som lika givna som i de absolutiska filosofernas modeller (kapitel 4).

De symbolvärldar som människan omger sig med garanterar dock å andra sidan inte att de omfattade värdena och styrande målen är "goda" i någon yttersta mening. Människan kan i sin längtan efter "transcendentala värden" och "gränsövergångar" lätt falla offer för "irrläror" och lockas in i pseudolösningar, framhåller bl a Koestler (1978). En viss garanti antas dock ligga i det öppna meningsutbytet mellan människorna, även om det ingalunda utesluter vad Fromm betecknar som en "miljoner människors galenskap" (folie des millions) (1955).

Den medvetna människan beskrivs ofta i litteraturen som ständigt prövande sina uppfattningar och därför som internt disharmonisk i en ständig "intern dialog". Detta förhållande förklaras delvis med förekomsten av flera beslutscentra i människans hjärna. Värdeuppfattningarna uppfattas sålunda ibland vara produkten av uppslitande grubblerier, t ex i religiösa frågor.

Människans värde- och måluppfattningar kan ändras över tiden som en följd av bl a ändringar i personligheten genom mognadsprocesser, inlärning etc. Det är därför också lätt att finna inkonsistenser i en människas värdeuppfattningar över tiden och även i det åtföljande praktiska handlandet.

Människosynen

Människan som ett "medvetet system" (reflecting mind) innebär, enligt bl a Schumacher (1981) att man tar avstånd från den människosyn som omfattades av bl a Descartes, Francis Bacon och andra liknande "rationalistiska" filosofer. Descartes såg naturen, inberäknat människan, som en maskin:

> /Denna människosyn/ mekaniserar naturen, gör våld mot den

> den förintar allt som orsakar ting att symbolisera anden, som berövar Skaparen hans genius att tala till oss. Universum blir ointelligent.
> (Maritain, 1946, cit i Schumacher, 1981, s 18)

Bacons skepticism hävdade på liknande sätt, enligt Schumacher, att "räckvidden hos det mänskliga sinnet var starkt begränsad och att det inte var någon idé att ägna sig åt företeelser som låg utanför dess förmåga. Man antog att gränserna för människans sinne kunde anges klart. Detta axiom innebar att man utarmade sin människosyn, anser Schumacher: hela områden för mänskligt intresse som hade engagerat tidigare generationers mest intensiva ansträngningar upphörde helt att finnas på filosofernas "kartor av verkligheten", i deras modeller. Det innebar att man klassade ut en mängd företeelser som rörde människan själv som "metafysiska" och liggande utanför vetenskapens värld.

Denna förlust av "den vertikala dimensionen" i synen på människan resulterade, enligt Schumacher, och som modellen av det levande systemet illustrerar i att man bara kunde ge ett "utilistiskt" svar på den klassiska teleologiska frågan "Vad skall människan göra med sitt liv?". - Svaret kunde då bara bli individualistiskt/självisk eller samhälleligt/osjälviskt men i båda fallen utilistiskt: att ordna det så bekvämt som möjligt för sig själv eller att arbeta för den största möjliga lyckan för det största antalet människor. Med en sådan verklighetsuppfattning följde en syn på människan som ett visserligen intelligent djur men inte självmedvetet.

När människan ses som ett medvetet system, ser man henne ännu mer som en självständig individ än i det levande systemets modell. Hon uppfattas ha värde- och måluppfattningar som hon delvis själv har utvecklat genom "inre" överläggningar men också i samspel med sin omgivning.

Individens personlighet uppfattas nu än mer som delvis en produkt av egna utvecklingsansträngningar - inte bara som uttryck för mestadels slumpvisa genkombinationer.

Schumacher (1981, s 78) refererar till Ouspensky (1951) som betonar att människan inte kan betraktas som en "given varelse", färdigutvecklad av naturen, utan som inom den ram naturen tillhandahåller måste utveckla sig själv, genom egna initiativ och egna ansträngningar, delvis på de villkor hon formar för sig. Alternativet är att hon lever som hon föddes eller degenererar. Hon ges därmed en "fri vilja", knuten till en medvetenhet om denna och till ett eget ställningstagande i värdefrågor. Därmed aktualiseras även sådana begrepp

som människans "samvete" och "ansvar". Behavioristernas mekaniska människosyn hade inte någon plats för sådana begrepp som "medvetande" (consciousness),"sinne" (mind). Man betraktade dem som ovetenskapliga och som "subjektiva termer" (Koestler, 1978, s 5). Man ironiserade över antaganden om en "inre människa", utrustad med ett samvete eller medvetande.

Här antas nu åter människan själv kunna ange och utveckla sina behov, bl a genom härledning från vad hon uppfattar som gott och ont i tillvaron. Murray (1967 i Madsen, 1960, s 40) har angett ett 40-tal sådana behov, varav bara några kan sägas vara "indirekt naturliga" och övriga preciserade av människan. Detta anser man vara uttryck för människans "fria vilja". Några anser att en sådan utveckling är fördelaktig för att inte säga nödvändig för människans överlevnad som moralisk varelse i det korta perspektivet och möjligen även för hennes biologiska överlevnad som art i ett längre tidsperspektiv.

Modellen av människan som "reflecting mind" kan delvis ses som en upplysningstidens tilltro till människans förnuft. Förnuftet antogs kunna kontrollera en del av "människans naturliga råa vildhet" som den kommer fram i hennes oöverlagda, spontana handlingar. Koestler (1978, s 256) diskuterar detta som att "förnuftet antogs vara i kontroll av känslan, på samma sätt som ryttaren styr sin häst, ryttaren representerande den upplysta rationella tanken, hästen vad viktorianerna kallade 'de mörka passionerna' och 'odjuret inom oss'." Förnuftet sågs sålunda som hierarkiskt överordnat "det naturliga inom människan".

"Förnuftets röst" uppfattas emellertid inte given på samma sätt som ofta "naturens instinkter". En följd av att förnuftet antas fälla det yttersta avgörandet är att människan även uppfattas som en tvivlande varelse. Människans medvetenhet om att hennes faktiska kunskap om tillvaron är ofullständig och att hennes värdeuppfattningar kan växla över tiden för in element av tvekan och osäkerhet i hennes personlighet. Hon är likaledes medveten om att hennes självinsikt och verklighetsuppfattningar kan vara felaktiga. Det ger en benägenhet att ständigt vilja pröva riktigheten i de egna uppfattningarna och ett behov av att få dem bekräftade av omgivningen. Följden är den ifrågasättande, skeptiska människan som också tvivlar på sig själv - i psykologisk mening osäker och otrygg. Buber (1973) har beskrivit vad han anser vara människans grundläggande behov: att få sin uppfattning om sig själv och verkligheten bekräftad i umgänget med andra människor. Fromm (1955) har på liknande sätt beskrivit människans grundläggande behov av andra människor som en tröst mot insikten om sin egen dödlighet, ensamhet etc. - Båda konstaterandena leder till slutsatsen om den medvetna människan som ett i hög grad öppet system - i behov

av ett samspel med sina medmänniskor och omvärld för sin egen individuella överlevnad, och därmed också behovet av en annan modell av henne som beslutsfattare/problemlösare, inom ramen för organisationer och samhällen.

Denna människosyn kan jämföras med den filosofiska klassiska synen på människan som kluven och disharmonisk: "Var vi än påträffar människan, är hon inte ett harmoniskt, i sig själv vilande väsen, utan att delat sönderslitet väsen, belastat av de djupaste motsättningar", kommenterar Schjeldrup/Winsnes 1700-talsfilosofen Pascals människosyn:

> Analysen av den mänskliga existensen och människans faktiska beteende uppenbarar för Pascal en dubbelhet eller dualism i hennes väsen som den exakta, beskrivande vetenskapen är ur stånd att ge honom någon övertygande förklaring på. Den stämmer emellertid med kristendomens lära om människan som skapad till Guds avbild och om syndafallet som den "dubbla naturen" i människan. (Schjeldrup/Winsnes, 1965, s 59)

Grönholm (1981, s 23) beskriver människan i rollen som "självmedveten": efter att ha ätit av kunskapens frukt lämnade hon det naturliga enhetstillståndet, i harmoni med övriga delar av naturen. Det spontana oskyldiga leendet är inte längre hennes. Här finns början till vad Lancelot Law White kallar för "den europeiska personlighetsklyvningen". Den utmärks av obalansen mellan det spontana och oöverlagda, mellan medvetet och omedvetet, mellan instinkt och förnuft.

Flera biologer och psykologer har gett den fysiologiska beskrivningen av människans hjärna. Den beskrivs bl a som ett system, bestående av tre delar som är delvis hierarkiskt relaterade till varandra, delvis samspelande som likställda delar. Varje delhjärna har sin särskilda "intelligens", sin egen subjektivitet, sin egen känsla för tid och rum, sitt eget minne, motor och andra funktioner. Följden är att människan ser sig själv och omvärlden genom tre olika mentaliteter. (Sagan, 1977, s 55 ff).

Varje delhjärna anses svara mot olika större utvecklingssteg i människans historia. I grunden finns ett "neurologiskt chassi" styrt av tre "förare". Den äldsta delen, "reptilhjärnan" har människan gemensam med reptiler och andra varmblodiga djur. Den antas svara för aggressivt beteende, men också rationellt beteende. Den andra delhjärnan, "det limbiska systemet", anses svara för känsloyttringar som fruktan, sentimentalitet men också altruistiskt handlande, generositet etc. Den tredje delhjärnan, som människan antas vara ensam om, innehåller de funktioner som man förknippar med "homo

sapiens", dvs de karakteristiska kognitiva funktionerna och förmågan att associera abstrakt och att resonera . Förmågan att urskilja sig själv liksom språk- och symbolcentra ligger här.

Problemsynen och problemlösandet

Med synen på människan som ett medvetet system följer, enligt bl a Churchman (1968) och Bronowski (1965) en syn på problem som produkten av ett samspel mellan problemlösarens personlighet, hans värdeuppfattningar och hans verklighetssyn, vilka i sin tur är en produkt av samspelet mellan honom och företeelser i omgivningen.

Churchman ser preciserandet av problemen och även problemlösandet i mer begränsad mening även som en "social process", vid sidan av det intellektuellt individuella problemlösandet, en sociologisk interaktion mellan problemlösaren och hans omgivning, när problemen preciseras. De subjektiva element i beslutsfattarens identifiering och precisering av "problem" som fördes in redan i modellen av beslutsfattarens begränsade rationalitet (kapitel 3) förstärks här ytterligare.

Problemsynen här går dock längre än den jag refererade i kapitel 3, där beslutsfattaren uppfattas som ett "kognitivt filter" framför den "kamera" som passivt antas registrera verkligheten. Här uppfattas problembilderna vara en produkt av problemdefinierarens personliga egenskaper och även som sådana vara föränderliga över tiden.

Ackoff betonar på liknande sätt människans/beslutsfattarens verklighetsuppfattning som påverkande faktor vid formulerandet av den problembild som ligger till grund för handlandet:

> Hur vi lyckas lösa "våra problem" beror helt klart på vår vetenskap och teknologi, men vår förmåga att använda dem effektivt beror också på vår filosofi och verklighetsuppfattning. Dessa beror i sin tur på de begrepp och idéer som vi använder och hur vi använder dem för att organisera våra föreställningar om världen.
> (Ackoff, 1974, s 7-8)

Ackoff anser rentav att en persons förmåga att hantera sina och sitt samhälles problem beror mer på förmågan att förstå och attityderna gentemot omvärlden - och i betydligt mindre grad på problemlösningsförmågan i en mer begränsad tekniskt analytisk mening.

Ett annat problem anser bl a von Bertalanffy vara människans upplevelse av sin "otillräckliga värdeorientering" i förhållande till de företeelser hon note-

rar och omger sig med. Denna kan resultera i upplevelser av tillvaron som meningslös. Det psykologiska tillståndet som svarar mot den intellektuella insikten är "leda" och "mållöshet". Båda tillstånden kan innebära svåra påfrestningar på människans psyke och t o m hota hennes liv.

Även om den enskilde individen kan anpassa sig till stora förändringar i hennes omvärld, kan dessa dock ändå ge en känsla av bristande hemmahörighet i tillvaron och en identitetslöshet (alienation), framhåller Toffler (1971).

Många författare ser därför själva förändringen - som kan vara orsakad av människan - som ett problem i sig. T ex Edberg (1974) knyter an till den enskilde individens situation i en föränderlig värld, där värden och mål ändras snabbt, där hållpunkterna är få och mängden tillgängliga handlingsalternativ är överväldigande men bara ett fåtal i egentlig mening effektiva. Denna ökade beslutsosäkerhet påverkar människans självkänsla negativt. Att tvingas medge en oförmåga att "rätt" formulera om problemen och välja "riktiga" lösning till de nya problemen kan skapa oro, frustrationer och aggression. Argyris (1964) beskriver , hur den enstaka individens relationer till omvärlden påverkas av hennes psykologiska egenskaper, som t ex just graden av "självkänsla" (self-competence). Både onda och goda cirklar kan förstärka dessa egenskaper genom positiv återföring (feedback). T ex en stigande trygghetskänsla inför tillvaron och en ökande uppfattning om den egna förmåga att klara av problematiska situationer kan göra individen alltmer öppen för kritiska synpunkter på det egna handlandet resp motsatsen: sluta sig alltmer i en hårdnande försvarsposition och minska informationsutbytet och umgänget med omvärlden. Edberg sammanfattar: "Det märkvärdiga med vår tid är förändringens snabbhet och människans ökande rastlöshet... Vilken förvirring skapar inte den stora mängden ofullständiga kunskaper som vi konfronteras med genom massmedia... Vi befinner oss ofta i omöjliga valsituationer." - Edberg ser på liknande sätt de otaliga förändringarna i tillvaron och människans oförmåga att anpassa sig till dem som ledande till en "mental kollaps":

> Något av det mest konstanta i människans natur är hennes anpassningsförmåga... Hon har nått dit hon nått genom att vara rörligast bland varelser i en natur, där inget är statiskt, där allt är föränderligt, förnyelse, evolution. Men inte heller människans anpassningsförmåga är obegränsad... Blir förändringarna omkring oss alltför snabba, kommer vi allt svårare i otakt med naturens rytm... De ständiga kraven på att anpassa sig efter nya situationer, i vilka man

> inte har stöd av erfarenhet och rutin, att spela nya roller och följa de programmerade budskapens strida flöde; allt kan rubba den inre jämvikt som till äventyrs finns kvar... De rastlösa förändringarna av klotet förstör mycket av det som hennes natur vilat i under årmiljoner; de ständiga kastningarna av henne själv berövar henne känslan av intimitet i tillvaron, av att ha en plats i en samfällighet, vara en del av livets egen rytm. - Allt detta kan komma att utöva en malande press, jämförlig med den mest raffinerade hjärntvätt. I extrema lägen kan det leda till en kollektiv mental kollaps... De ting vi omger oss med tjänar /nämligen/ inte bara vissa funktioner. Vi utvecklar relationer till ting som vi använder länge. De stabiliserar på visst sätt tillvaron. Vi bevarar kanske helt enkelt en del av vår identitet genom dem.
> (Edberg, 1974, s 329)

En otillräcklig förmåga hos individen att förändras i takt med omgivningen kan, framhåller Toffler, ge en felaktig problembild och uppfattning även om de lämpliga metoderna att lösa de problem som uppfattas. Att utveckla människans anpassningsförmåga är bara en del av det sociala problemet. Toffler framhåller att förändringarna i omgivningen som hon inte kan göra något åt i egenskap av enstaka individ kan upplevas som omöjliga att bära. Även om hon förmår ändra sina värde- och måluppfattningar så att de ger henne en viss "harmoni" i förhållandet till omgivningen, frågar Toffler, hur många gånger under sin levnad förmår en människa att byta sin livsåskådning utan att förlora vad hon uppfattar vara "sitt själv", utan att se det som ett svek mot sina ideal etc. Toffler diskuterar denna fråga under beteckningen "framtidschocken":

> Medan vi har en benägenhet att inrikta oss på endast en situation i taget, komplicerar den ökade takt med vilken situationer strömmar förbi oss i hög grad hela livsstrukturen, mångfaldigar det antal roller vi måste spela och det antal val vi tvingas fatta. Det förklarar i sin tur den kvävande känslan av komplexitet i det nutida livet. För att överleva vad vi har benämnt framtidschock, måste människan vara oändligt mer anpassningsbar och duglig än någonsin förr. Hon måste finna helt nya sätt att förändra sig, eftersom de gamla rötterna religion, nation, umgänge, familj eller yrke - nu skakas av den accelererande framtidens orkanverkan.
> (Toffler, 1971, s 326)

I problemlösandet lägger man sålunda in även olika metoder att utveckla människan till att samspela med sin omgivning och nå fram till gemensamma uppfattningar om de problem som anses väsentliga och bör lösas - en-

ligt den grupp av författare som har en i grunden harmonisk värdesyn. Den grupp författare som betonar förekomsten av ett "multivärde-samhälle", t ex Churchman, framhåller å andra sidan att redan preciseringarna av "problemen" kan innebära motsättningar och konflikter mellan en beslutsfattare och dennes omgivning och även individinterna konflikter, p g a olika delhjärnsystems inflytande. "Harmonisynen" utesluter dock inte förekomsten av en flerdimensionalitet - som den enskilde individen emellertid inte alltid kan hantera och forma till ett, över tiden, i någon definierbar mening, "värdemässigt "konsistent handlande".

Sagan (1977, s 184) anser att "människans tillvaro skulle förbättras avsevärt om sådana konfrontationer och villigheten att pröva och avvisa hypoteser var en regelbunden del i vårt sociala, politiska, ekonomiska, religiösa och kulturella liv".

Några författare, t ex Churchman (1968) diskuterar problemet med att människan är en relativt trög varelse i förhållande till de stora förändringarna i hennes omgivning, delvis framkallade av henne själv. Hans lösning är en mild, kontrollerad konservatism, dvs att "när det inte är direkt nödvändigt att ändra på något, är det nödvändigt att inte ändra på något, utan hålla fast vid det gamla. Detta innebär att man medvetet och avsiktligt bromsar den "ohämmade utvecklingen" inom t ex det tekniska området som nu tillåts följa sin egen takt. Därmed skulle man ge människan en chans att "hinna ifatt sig själv" istället för att som flera hävdar, hennes tillvaro hotar att sprängas p g a hennes oförmåga att handskas med alla ting hon uppfinner och konstruerar. - Churchmans m fl:s förslag kan ses som en reaktion mot felsynen att förändringar som sådana har ett egenvärde och alltid garanterar förbättringar. Bevisbördan i Churchmans förslag är omkastad och ligger hos den som föreslår något nytt, att han skall visa att det verkligen är en förbättring, inte bara något nytt.

En sådan problemlösning kan försvaras med att människan själv är problemet och eftersom hon sätter ett egenvärde på sig själv, måste hon också ta hänsyn till sin bristande förmåga att hålla jämna steg med en "teknisk" utveckling som inte är balanserad mot en "social" utveckling av människan som kulturvarelse.

En lösning kan vara "den kontrollerade utvecklingen" i vilken beslutsfattaren själv ingår som en avgörande, kritisk del, att välja en "lagom" hastighet i "utvecklingen", där man når en dynamisk jämvikt mellan "förändringstendenserna" och "de bakåtsträvande reaktionära krafterna" som ofta framställs som mörka.

Den biologiska modellen av människans hjärna som tre delsystem ger också en tredelad syn på beslutsfattande: ett primitivt självhävdande, ett rationellt resonerande och ett känslomässigt spontant handlande. Det exakta innehållet i samspelet mellan dessa tre inflytanden är f n okänt, men man förefaller i litteraturen vara benägen att ge det flera drag som utmärker det levande systemets "dynamiska jämvikt" (steady state). Resultatet av denna dynamiska jämvikt, anser man vara en syntes av "det känslomässiga " och "kyligt resonerande" (Sagan, 1977, s 182). Båda är nödvändiga för individens överlevnad och utveckling. T ex det intuitiva tänkandet ger goda resultat inom områden, där människan har en föregående personlig erfarenhet eller sådan som hämtats in under utvecklingens gång. Inom nya områden måste å andra sidan det intuitiva tänkandet, anser Sagan, ge plats för ett kyligt, logiskt resonerande. Men det ömsesidiga systemberoendet är viktigt hela tiden: det rationella tänkandets processer måste sättas in i ett vidare "mänskligt" perspektiv och underordnas detta. Annars blir resultatet en skrämmande kall intelligens.

Rationellt strävande, bör betonar Sagan (op cit, s 183) ytterst bestämmas av dess "mänskliga" konsekvenser, som de klarläggs av det intuitiva tänkandet.

Anshen framhåller på liknande sätt den systemmässiga integrationen mellan den tänkande delen och den kännande delen av människans personlighet. Hon sammanfattar:

> Vi kan inte längre tillåta oss själva att separera tanke från känsla och inte heller skjuta undan våra subjektiva erfarenheter in i känslornas från kognitiva spekter irrelevanta hörn, som bl a poesi, religion, metafysik och moral antas ge uttryck för. (Anshen, 1972, s xvi)

På liknande sätt betonar också Schumacher (1981, s 85 ff) att man kan frestas tro att "det djupare självmedvetandet" som bedöms som nödvändig för mänsklig existens i dess yttersta mening skulle nås bara genom ett förbättrat "rationellt tänkande". Men det är en felsyn, anser han: "Det är inte fråga om goda eller dåliga tankar... Även om tankar har sin legitima plats, är det en underordnad sådan. Tankar kan inte leda till 'uppvaknande' p g a att den springande punkten är att vakna upp från 'tänkande' till 'insikt'... Och processerna för att nå insikt skiljer sig helt från de som avser att skaffa faktakunskap." Den lösning Schumacher m fl sedan diskuterar är vad som vanligen brukar betecknas som "mysticism". Han betonar t ex (s 101) att "symboler inte kan förstås som materialistiska formler; de måste upplevas i ens inre".

Båda tankesätten behövs därför. Målet är att i pro-

blemlösandet abstrahera "mönster" från naturen, vilket det intuitiva tänkandet svarar för. Men många av dess intuitivt grundade hypoteser visar sig emellertid vara felaktiga, när de prövas mot förhållanden i den verklighet som det "kyliga logiska resonerandet" uppfattar. Sökandet efter mönster - utan en kritisk analys, och på motsvarande sätt en rigid skepticism utan en öppenhet för och ett sökande efter mönster , är därför, enligt Sagan, tecken på ett ofullständigt problemlösande, en dålig "vetenskap". Därför krävs för ett välfungerande tänkande att de två tankesätten balanserar och är väl samordnade.

Till den dynamiska modellen hör även att själva problemlösningarna sällan kan ses som "slutliga" i någon vidare mening. Under den tid som det tar för att lösa ett visst problem kan det ha förändrats, och lösningen då vara föråldrad. Likaså kan lösningen ge upphov till motreaktioner i den problematiska situationen och en ny problemsisituation ha uppstått:

> Problem och lösningar uppfattas som ögonblicksbilder (snapshots) i en ständigt föränderlig process. Problem och lösningar är i ett ständigt flöde; därför förblir inte problem lösta, en gång för alla. Syftesinriktade system och deras omgivningar förändras ständigt. Problemlösningar blir föråldrade, även om problemen själva är de samma. T ex insekter utvecklar en immunitet mot gifter, människor till anti-segregationsprogram och samhällen till sådana lagar som de som förbjuder bruket av alkohol och narkotika.
> (Ackoff, 1973, s 21)

Problemlösningarna kan även avspegla den bristande inre värdemässiga konsistens som en del författare karakteriserar som "den inre ständiga dialogen" hos människan och som bl a fysikern Heisenberg illustrerat med exemplet ifråga om teorin om ljusets egenskaper: Halva veckan håller jag på vågteorin, andra halva av veckan på kvantteorin. Handlandet kan därmed vara värdemässigt inkonsistent över tiden.

Synen på människan som "ofullständigt medveten" om tillvaron och om sig själv leder logiskt till utvecklandet av psykologiska metoder som kan öka hennes medvetenhet. En sådan metod är psykoanalysen som den utvecklats av främst Freud och hans efterföljare. Fundamentala begrepp i psykoanalysen är antagandet om förekomsten av undermedvetna delar i varje människas personlighet vilka dock styr hennes handlande, utan att hon är fullt medveten om det. Psykoanalysen syftar till att medvetandegöra delar av det omedvetna och klarlägga fiktioner och illusioner. Flera faktorer hindrar dock en ökad självinsikt, både inom den enstaka individens personlighet och i det omgivande sam-

hället. Den enskilde individens motstånd och undertryckande av vissa fakta förklarar t ex Fromm (1980, s 119 ff) med bl a rädslan för att bli utstött ur samhällsgemenskapen (ostracism) och en åtföljande isolering från medmänniskorna. Varje samhälle utvecklar även "socialt betingade filter" som effektivt sorterar bort viss information vilken skulle kunna störa medborgarnas förutfattade meningar. Sociala tabun, språkets utformning m m medverkar till att utveckla denna filtrerande funktion hos den enskilde individen.

Pseudolösningar. Knutet till vad många betecknar som "mysticism" och "ockultism" rekommenderas en mängd "pseudolösningar" som snarare fjärmar människan från en djupare verklighetsinsikt än närmar henne. Schumacher (1981, s 111) betonar att "självkunskap måste, för att vara hälsosam och fullständig, bestå av två delar: att förstå sin 'inre värld' men också att känna sig själv som andra uppfattar en". Han riktar sålunda uppmärksamheten mot människans både inre och yttre omgivning.

Om man grundar den egna bilden av sig själv bara på en introspektion, tenderar man oundvikligen att se sig själv som universums centrum, dvs en solipsistisk centrering av tillvaron till det egna jaget:

> Allting kretsar kring mig; när jag sluter mina ögon försvinner världen; mitt lidande gör världen till en jämmerdal; min lycka gör den till en pradisisk trädgård.
> (Schumacher, 1981, s 112)

Ambitionen att söka utveckla ett högre medvetenhetstillstånd är emellertid inte alltid uttryck för en djup respekt för mänsklighetens stora visdomstraditioner, världsreligionerna, utan baseras på fantastiska föreställningar om "Aquarian Frontier" och "Evolution of Consciousness" som är förknippade med en total oförmåga att skilja mellan det andliga (spiritual) och det ockulta. Det verkar som om det verkliga syftet är att nå nya hetsande upplevelser, sensationer, att mästra magik och mirakel och därigenom att blåsa liv i en existensiell leda, sammanfattar Schumacher. Han varnar för en sådan målsyn i strävan efter "självmedvetenhet":

> Den Nya Medvetenheten (New Consciousness) som man talar om så mycket idag kan inte hjälpa oss ut ur våra svårigheter och torde bara öka den rådande förvirringen försåvitt den inte grundas på ett äkta sökande efter självkunskap och övergår i ett likaledes äkta studium av andra varelsers "inre liv". Om sökandet bara leder till att man blir fängslad av ockulta fenomen, kan det inte förbättra vår förståelse av oss själva och våra medlevande.
> (Schumacher, 1981, s 104)

Med liknande syfte har andra kritiserat den "narcissism" som de anser utmärka senare tiders människors sökande efter ett "jag". Redan Fromm (1955) analyserade den självspeglande, självupptagna, enligt hans mening, svårt psykiskt störda nutidsmänniskan. Liknande synpunkter har förts fram av senare författare som t ex Christopher Lasch (1979) i boken "Culture of Narcissism". Även sociologen Yankelovich (1981) anser på liknande sätt 1970-talets självförverkligande-kultur i USA egentligen var en dåligt kamouflerad "egotrip" i självisk het, dvs en inåtriktad självupptagenhet, delvis påverkat av ett psykoanalytiskt självupptäckande.

Effektivitetssynen

Metoderna för att utveckla människans medvetenhet till en djupare verklighetsinsikt diskuteras inte i något direkt effektivitetsperspektiv i litteraturen. Indirekt finns emellertid rekommendationer som t ex varnar för en snävt, ivrig inriktning på att nå en viss insikt bara för att uppleva vissa sensationer eller få en utilistisk vinning för den egna personen. T ex utövande av österländsk yogatekniker har ibland marknadsförts med dessa argument. Schumacher varnar dock för en sådan "suboptimering". Man framhåller också att "målet" för individens utveckling, förutom att det består till största delen av icke-mätbara element, också att om handlandet fixeras vid målet,kan det långt vidare, yttersta syftet med handlandet helt gå förlorat. Detta synsätt bygger på verklighetsuppfattningen att människan som problemlösare är begränsat rationell, har en otillräcklig (inadekvat) modell när hon nalkas en komplex verklighet. De mål som hon då sätter upp - även för sin egen utveckling - kan bara täcka fragmentariska delar av de önskvärda tillstånden. Vilka dess tillstånd är kan emellertid endast anas och inte ens i en vag precisering garanteras man att träffa rätt.

Detta leder till behovet av en starkt dynamisk målsyn, där individen/beslutsfattaren/problemlösaren antas revidera sin målsyn, allteftersom hon når vidare och djupare verklighetsinsikter under sin utveckling. Även synen på effektiviteten och dess betydelse ändras därvid.. Man får i den mån alls "effektivitet" anses viktig i de här aktuella modellerna, även ett starkt dynamiskt innehåll i effektivitetsbegreppet.

Sammanfattning av modellen

Med synen på människan som en potentiellt medveten varelse följer logiskt att hon kan uppfattas vara mindre medveten i egenskapen av beslutsfattare; styrd av omedvetna motiv och vissa hänseenden påverkad av faktorer både inom den egna personligheten och i omgivningen -

utan att vara fullt medveten om alla förhållanden. Fromm (1981, s 134) anser att Freud upptäckte människans "undermedvetna" och därigenom var en "potentiell revolutionär" eftersom denna upptäckt kunde ha lett till att människors ögon öppnades och de insåg "den verkliga samhällsstrukturen" och därmed också skulle insett nödvändigheten att ändra den så att den svarar mot den stora massans önskningar". Så blev inte fallet, anser Fromm: Istället för en samhällsinriktad analys valde man att begränsa sig till den enstaka individens personlighet - i egenskapen av ett mindre öppet system- och i dess relation bara till den närmaste omgivningen, familjen m m men inte i relationen till samhället i stort.

Modellen av det medvetna systemet, en beskrivning av människan som tänkande och resonerande varelse (reflecting mind) är ett ytterligare steg bort från att beskriva och ge anvisningar om, hur problem löses, hur en verksamhet bedrivs. Modellen innebär en ytterligare koncentration på beslutsfattaren som sådan och dennes psykologiska egenskaper. Kontrasten mot det mekaniska systemmodellens verksamhetscentrering är stark. Det medvetna systemets modell ger obetydlig ledning för lösandet av ett konkret problem men är värdefull för att öka kunskapen om människan och öka förståelsen av hennes värden och mål. Därmed kan modellen bidra till ett bättre beslutsfattande; när beslutssituationer utformas kan man ta hänsyn till de psykologiska faktorerna i människan. Men även huvudmålen kan söka beakta vad kunskapen om människan kan ge.

Modellen av människan som ett tänkande och kännande system (reflecting mind) i en beslutssituation utmärks särskilt av att de mål som hon antas följa i beslutsfattandet är hennes egna. Till skillnad mot "den mekaniska eller biologiska roboten" som styrs av inprogrammerade handlingsregler och det "levande systemet" som styrs till större delen av sin egocentriskt slutna strävan efter den egna över- och vällevnaden har den tänkande och kännande människan själv medverkat i utformandet av en del av de mål som styr hennes handlande. Hon kan även medvetet ägna sig åt ett icke-målstyrt handlande som gagnar intressen utanför det egna jaget - om hon så vill.

Utöver de drag som kännetecknar beskrivningar av mekaniska och levande system ses människan/beslutsfattaren här som mer eller mindre medveten om sin existens. Hon har även en förmåga att resonera och tänka i symboler. Det medför bl a att hon tvivlar - och därmed kan ifrågasätta sina egna mål, pröva om dem och utveckla nya sådana. Därmed kan hon vara "sin egen herre" och skapa sin egen framtid, vilken kan innehålla både positiva inslag och risken för förintelse genom egen kraft. Denna "fria vilja" har sin motpol i ansvaret för sig själv och omvärlden. Detta ansvar kan

innebära krav på att se sig själv iett historiskt perspektiv, att acceptera "den individualistiska mångfalden" (pluralismen) och söka minimera de motsättningar och öppna konflikter mellan människor som följer av en kompromisslös strävan att främja endast de egna målen och värdena.

Slutsatser av analysen

När statsmakternas styrning av myndigheterna ses med hjälp av det medvetna systemets modell, står värdesynen hos människan inom myndigheten i centrum; men också att denna värdesyn ses som en produkt av hennes egna, inre överläggningar (reflecting mind) och ett levande samspel med omgivningen. I den ingår statsmakterna som en del. Myndighetens huvudmål uppfattas nu vara att vara trogen en viss övertygelse som sträcker sig vida långt utöver den egna över- och vällevnaden.

Ett problem i statsmakternas styrning av en myndighet, enligt de här aktuella modellerna, är då att främja utvecklingen av sådana egenskaper hos förvaltningsmyndighetens beslutsfattare som kännetecknar "moral man" och "reflecting mind". Ett annat problem kan följa härav, nämligen att myndighetens beslutsfattare kommer att omfatta andra värden än de statsmakterna förespråkar. Ett ytterligare problem kan då vara att statsmakterna anser det nödvändigt att söka påverka myndigheternas beslutsfattare så att de utvecklas i, enligt statsmakterna, önskvärd riktning, vad gäller etisk/moraliska övertygelser.

Redan i accepterandet av den här aktuella modelltypen som underlag för statsmakternas styrning ligger en insikt om att statsmakternas styrning av myndigheternas verksamhet mot önskvärda resultat - så som statsmakterna uppfattar dem - aldrig kan garanteras. Därutöver gäller inom modellen följande krav. Ett nödvändigt men ingalunda tillräckligt villkor för att styrningen skall leda till avsett resultat är att statsmakterna utformar sitt agerande gentemot myndigheten i ett samspel med värdesynen hos myndighetens beslutsfattare. Det innebär bl a att statsmakterna måste ha en psykologisk förståelse för och inlevelse i myndighetens situation. Det räcker inte bara med en "kognitiv" insikt i formellt redovisade verksamhetsproblem o dyl. Denna måste kompletteras med åtgärder som syftar till att övertyga myndighetens beslutsfattare om riktigheten i de värde, mål m m som statsmakterna omfattar. Det räcker då inte med en auktoritär maktutövning från statsmakternas sida.

En möjlig brist i statsmakternas agerande inom den här aktuella modellen kan vara, att man försummar att främja en harmoni mellan de värden och mål som statsmakterna resp myndighetens beslutsfattare omfattar och även att medvetet och öppet delegera beslutsfattandet i svåra etisk/moraliska frågor till myndighetens beslutsfattare.

En sådan lösning står dock i konflikt med vedertagna uppfattningar om fördelningen mellan politiker och förvaltningstjänstemän. De förra antas just fatta de svåra värdebesluten, de senare endast "enklare" fakta-beslut.

Om man inte accepterar den rekommenderade lösningen, att myndighetens beslutsfattare självständigt fattar viktiga etisk/moraliska beslut vilket innebär en decentralisering av beslutsfattandet inom den politiska strukturen, kan statsmakterna föredra att gå över till den modell som bygger på det mekaniska systemets modell och utforma en mera detaljerad styrning av myndigheterna (kapitel 5).

En logisk förlängning av modellen är att se människan - i egenskapen av öppet system - som ingående i sammanslutningar med andra människor, som medlem i en arbetsgrupp, ett "företag", och som medborgare i ett samhälle, en civilisation. Därmed aktualiseras de modeller som jag behandlar i de två efterföljande delarna.

Sammanfattning av Del I:B

De redovisade modellerna i denna del framhåller systemaspekter på en enstaka beslutsfattare. Dessa har inte beaktats i modellerna i del I:A. Grundläggande skillnader ligger främst i verklighetsuppfattningen, där man särskilt betonar relationer mellan företeelser och att "allt hänger samman". Härmed följer en uppfattning om en "cirkulär påverkan", där delarna i ett system antas påverka bl a varandra i ett ständigt oavslutat kretslopp av reaktioner och reaktioner på reaktionerna etc, inom modellerna diskuterat under termen "återföring" (feedback).

Man anser sig kunna konstatera förekomsten av mål och inte bara som i en deterministisk verklighetsuppfattning ett omedvetet skeende, helt orsakat av tidigare händelser. Med denna verklighetsuppfattning följer en syn på människan som aktiv och engagerad i värde- och målfrågor.

Systemtänkandets modeller avseende enstaka beslutsfattare har delats in i tre huvudgrupper som har olika förebilder: 1. ett mekaniskt system med maskinen som förebild, 2. ett levande (biologiskt) system med en levande varelse som förebild och 3. ett medvetet tänkande och kännande system (reflecting mind) med en fullt utvecklad människa som tagit vara på alla sina tanke- och känslomässiga möjligheter.

Värdesynen i dessa tre modelltyper ändras från i det mekaniska systemets modell avsaknaden av medvetna måluppfattningar till det levande systemets egocentrerade över- och vällevnad och ytterst det medvetna systemets självreflekterande ifrågasättande av de egna värdeuppfattningarna, knutet till en aktiv självinitierad process att ändra (utveckla) de grundläggande värderingarna och åtföljande mål. Ett väsentligt mål är därvid att utveckla människornas personlighet både som egenvärde och som medel för att kunna pröva värde- och måluppfattningarna.

Denna förändring av verklighet-, värde- och målsynen ger även en liknande förändring av problemsynen och uppfattningen om problemlösandet. Båda ses som

påverkade av beslutsfattarens egenskaper. Med den antagna utvecklingen av människan som beslutsfattare följer automatiskt en större benägenhet för att problemen uppfattas vara föränderliga liksom metoderna för att lösa dem.

I problemlösandet integreras nu drag som anses kännetecknа det mekaniska systemets "lagbundna lojalitet" med systemkonstruktören, det levande systemets breda register av handlingar omfattande känslomässiga yttringar typ aggression och tillit, anfall och flykt etc men även det medvetna systemets tveksamhet inför det levande systemets ofta påstridiga självhävdande tendenser. Man får med andra ord ett alltmer differentierat beslutsfattande och handlande med inslag från alla de tre modelltyperna.

Med den ändrade synen på mål och deras innehåll följer även ändrade uppfattningar om effektiviteten i beslutsfattandet/problemlösandet.

Beslutsmaskinen i det mekaniska systemets modell antas vara en passiv produkt av konstruktören, omedveten om sin existens och eventuella personlighet och har därmed inte heller något inflytande över effektiviteten. I det levande systemets modell betonas värdeinnehållet i effektivitetsbegreppet: centrerat kring den egna väl- och överlevnaden vilket ses som ett givet mål även om det rör den egna individen. I det medvetna systemets modell prövas både målens innehåll och de grundläggande värderingarna bakom. Det innebär också att effektivitetens roll och innehåll kan utsättas för beslutsfattarens egen prövning, efter hans eget gottfinnande.

Slutsatser av analysen

Att se på statsmakternas styrning av förvaltningsmyndigheterna med hjälp av systemmodeller väcker frågor om samspel/samverkan och ömsesidig påverkan mellan de två nivåerna istället för som i de deterministiskt grundade modellerna: ett enkelriktat flöde av direktiv från statsmakterna till myndigheten. Ett logiskt krav på statsmakternas agerande som följer av systemsynen är därför att statsmakterna skall kunna ändra sitt agerande allt eftersom situationen ändras. För det krävs att man utvecklar informations- och kommunikationskanaler som möjliggör samspel mellan statsmakterna och myndigheten.

Personlighetsegenskaper uppfattas helt olika hos de tre skolor av modeller som behandlats här. Deras rekommendationer om styråtgärder skiljer sig därför också väsentligt. Ett logiskt krav är att

statsmakterna, innan de väljer en bestämd styrmodell bland de här behandlade, försäkrar sig om att de antaganden om människors egenskaper, mål, och handlande som resp modell bygger, motsvaras av faktiska förhållanden i den styrda,specifika myndigheten. - Avviker verkligheten från modellens antaganden, kommer statsmakternas styrning av myndigheten att misslyckas!

Ett möjligt fel i statsmakternas styrning är alltså att de utgår från att myndighetens beslutsfattare är lika mekaniskt lojala som en maskins kuggar, medan de i själva verket styrs av egennytta eller att statsmakterna utgår från att de styrs av egennytta medan de i själva verket domineras av inre, moralisk/etiska övertygelser. På motsatta sätt kan det även vara fel, om statsmakterna utgår från att myndighetens beslutsfattare motiveras av moralisk/etisk övertygelse eller egennytta, när deras faktiska handlande domineras av mekaniska rutiner e dyl, p g a vana eller utvecklade personlighetsegenskaper.

Statsmakterna måste vidare skilja på de två problemen: 1. Vilka former av styrning kan antas ge bästa effekt i en specifik, existerande situation? och 2. I vilken riktning vill statsmakterna att myndighetens beslutsfattare utvecklas och analogt med det, vilka bör styrformerna vara som stöder en sådan utveckling?

Del II. Den interna styrningen av en myndighet sedd som en organisation

I del I diskuterade jag modeller där beslutsfattaren på resp nivå uppfattades som en enstaka individ, "ämbetsmannen" eller "myndigheten". Alla modeller i kapitel 2-7 utgick från premisserna att det bara är en beslutsfattare inom myndigheten, eller ifråga om en specifik beslutssituation. All styrning av verksamheten förutsattes ske via denne ende beslutsfattare. I verklighetens myndigheter samverkar emellertid oftast flera beslutsfattare även i de fall t ex verkschefen uppfattas ha det yttersta ansvaret för beslutet och därmed också ofta ses som den enda, "egentliga" beslutsfattaren. I denna del, kapitel 8-10, gäller sålunda en ny premiss i modellerna: att beslutsfattarna är flera inom myndigheten och att detta förhållande inverkar på beslutens innehåll. Det väsentliga styrproblemet i modellerna uppfattas därför avse den interna samordningen av de olika beslutsfattarna i myndighetens organisation.

Synen på människan i rollen som medlem i en organisation har en avgörande betydelse för uppfattningen om vad som utgör organisationers problem. Därför är bakomliggande föreställningar i modellerna om människors egenskaper m m centrala.

När organisationsmodeller används i samband med statsmakternas styrning av en myndighet är det särskilt tre frågor som är intressanta: Vad kan/bör statsmakterna göra för att påverka de faktorer som är av betydelse för en god myndighetsintern styrning? - Hur bör en effektiv myndighetsintern styrning utformas? - Hur bör en effektiv myndighetsledning agera i sin interna styrning?

Jag använder även i denna del en indelning av de studerade modellerna i litteraturen i tre huvudtyper av "skolor" som, enligt min uppfattning, representerar de avgörande skillnaderna i modellernas människosyn och därmed på samordningsproblemet inom organisationer.

Begreppen organisation och administration

Med organisation avses här företag eller offentliga myndigheter. I organisationsbegreppet ligger för det mesta outtalat en syftesinriktning. Organisationer uppfattas sålunda vara inrättade för ett specifikt syfte. När syftet har nåtts, anses organisationen sakna existensberättigande. Organisationen som sådan ses sålunda som ett underordnat medel utan egenvärde. Med syftesinriktningen följer vanligtvis antagandet om att organisationen driver viss verksamhet, dvs den ses som aktivt framställande något. Resurser tas in och omvandlas till produkter (output, prestationer) som levereras till omgivningen. Produkterna kan bestå av varor eller tjänster och de kan också levereras till organisationens egna medlemmar.

"Administration" är ett begrepp som är närbesläktat organisationsbegreppet. Det används ofta, t ex av Simon (1965) som en sammanfattande benämning på alla de åtgärder som rör, hur en organisation konstrueras och dess verksamhet drivs. En vid tolkning av administrationsbegreppet är att det är liktydigt med problemlösande som påverkar beslutssituationen för de som verkar inom organisationen. "Administrativa" beslut innebär vid denna tolkning beslut rörande t ex arbetsfördelningen mellan olika beslutsfattare, bestämning av ansvar och befogenhet men även rena "stödfunktioner" av typen löneförhandlingar, beräkningar av löner, utbetalningar etc.

Detaljinnebörden i administrationsbegreppet, synen på organisationens problem och hur man bör gå tillväga för att bäst lösa dem (i normativa modeller) har nära anknytning till människosynen i resp modell. Ibland redovisas människosynen öppet, ibland är den underförstått outtalad och kan bara härledas ur t ex rekommendationer om lämpliga problemlösningsmetoder. T ex Scott/Hart (1973, s 418) framhåller, hur i många författares modeller moraliska antaganden ligger underförstådda utan att deras betydelse för slutsatserna erkänns. De anser det ostridigt att en författares människosyn kan påverka rekommendationer om organisationsstrukturer och metoderna för styrning.

Organisationsmodeller

I organisationslitteraturen dominerar modeller som utgår från systemtänkandet. En del av dem har en deterministisk grundsyn, andra en mindre given syn på de styrande förutsättningarna i modellen. Jag har begränsat mig till systemmodeller av följande skäl. Chin (1969, s 299) anser att systemmodeller kan användas för att beskriva och analysera alla slags situationer och företeelser och även organisationer typ företag och myndighe-

ter. Scott (1963, i von Bertalanffy, 1968, s 9) anser att modern organisationsteori nästan oundvikligen leder in på diskussioner av typen "allmän systemteori". Miller (1965, s 200) framhåller, att en organisation förutsätter existensen av "delar" vilka betraktade som en helhet bildar organisationen. Delarna måste samverka. Om det inte vore någon kommunikation eller några relationer mellan delarna, skulle det inte finnas någon organisation utan bara en samling av individuella fristående företeelser, isolerade från varandra. von Bertalanffy (1968, s 47) anser att organisationer kännetecknas just av sådana företeelser som "helhet", "tillväxt", "differentiering av funktioner", "hierarkisk ordning","kontroll" som man finner i levande system. Ackoff (1973) ser "alla grupper och organisationer" som öppna system och därmed också som delar av större syftesinriktade system. Dessa organisationer består i sin tur av smärre syftesinriktade delsystem. Alla organisationer som är delar i samhällen ingår vidare i sådana "flernivås-hierarki-system, sammanfattar Ackoff.

Etzioni (1970, s 30) förespråkar systemmodeller vid analyser av organisationer som för företag m m: "Om vi använder en systemmodell, kan vi se grundläggande förvrängningar i organisationsanalyser, vilka inte är synliga eller förklarliga med utgångspunkt i en bedömning som bygger på en målmodell." Emery/ Trist, 1969, s 281) och Young (1970) anser att systemmodeller - och därmed menar de det öppna systemets modell - bidrar till en helhetssyn på ett företags problem till skillnad mot konventionella problemanalyser. Företagets ledning anses få större möjligheter att bedöma företagets marknadssituation. Å andra sidan, medger Young, är det svårare att acceptera de slutsatser man kan och bör dra med hjälp av dem. Det pedagogiska problemet är sålunda större med systemmodellerna än med den traditionella modellen.

Författare till systemmodeller som behandlar organisationer tar ofta fasta på något eller några få av de karakteristiska dragen i systemtänkandet; ett exempel är den inre samordningen av systemets delar genom informationsåterföring (negativ feedback). Kring denna process bygger sedan många modeller av företaget som ett mekaniskt jämviktssökande system. En sådan modell betonar naturligtvis informationsbehandling och kommunikation. Andra författare utgår från den spontana samordningen som den beskrivs i det levande systemets modeller av organiska företeelser. I deras modeller betonas ofta en organisationsstruktur och processer som innehåller så lite formell central styrning som möjligt. Istället framhåller man vikten av att främja de medverkandes kreativitet, inbördes samverkan etc. Det är emellertid vanligt att samma organisationsmodell har inslag av både organiska och mekaniska före-

bilder - ibland utan att författaren synes fullt medveten om det och vissa inkonsistenser som följer därav.

Disposition av texten

I denna del använder jag tre huvudgrupperingar av de modeller jag diskuterar. De är: 1. den grupp av organisationsmodeller som bygger på vad jag betecknar som en "teknokratisk" människosyn (kapitel 8), 2. en grupp modeller som bygger på en psykologisk människosyn, (kapitel 9), 3. en grupp av modeller vars mest utmärkande drag är uppfattningen om förekomsten av många och ofta motstridiga värdeuppfattningar hos organisationsmedlemmarna, i litteraturen ofta refererad till som "pluralister" (kapitel 10).

I resp grupp finns flera inslag som svarar mot tidigare refererade särdrag hos olika modeller. I t ex en del teknokraters företagsmodeller uppfattas organisationens medlemmar som öppna mekaniska anpassningssystem, strävande efter en jämvikt uttryckt i en enda måldimension. Vissa delar av den välkända modellen av "economic man" känns igen i dessa modeller. - I psykologernas modeller ses medlemmarna ofta som "levande system". Deras psykologiska behov, mål och individuella personlighetsegenskaper betonas därför i modellerna. Man finner även spår av en biologisk, traditionell utvecklingssyn på enskilda individers relationer till sin omgivning sett över en längre tid. I den tredje typen av modeller, mångvärdes- och konfliktmodellerna, betonas inslag som kännetecknar "det medvetna systemets" modell. Organisationens medlemmar uppfattas som både tänkande, kännande och medvetna varelser (reflecting minds). De antas kunna utveckla styrande värde- och måluppfattningar genom egna resonemang, där t o m egennyttan utsätts för en kritisk analys. Uppfattningarna kan vara så särskiljande att det kan vara omöjligt, inom en organisation,att enas kring ett önskvärt huvudmål för organisationen. Tillvaron uppfattas därför ofrånkomligt innehålla värdemotsättningar. I bästa fall antar man det möjligt att nå tillfälliga dynamiska jämviktstillstånd, "modus vivendi", som kan innebära enighet om enstaka handlingsalternativ på låg medelsnivå i den diskuterade mål/medel-strukturen. Enigheten nås t ex genom att man avsiktligt utesluter sådana frågor som antas väcka de latenta värdemotsättningarna mellan medlemmarna.

Med avsikt har jag koncentrerat min diskussion av resp modell till avgörande skillnader gentemot övriga modelltyper. Det kan ha medfört att framställningen kan tyckas vara hårddragen i klassificeringen. Jag erinrar dock om att de tre modelltyperna bör ses kumulativt, dvs

element i teknokraternas organisationsmodell kan ingå i psykologernas resp pluralisternas modeller men då utan att dominera i värdehänseende. (Jfr kapitel 1).

8. Teknokraternas organisationsmodell

Teknokraternas organisationsmodeller har många drag gemensamma med modellen av den rationelle beslutsfattaren kompletterad med synen på organisationen (företaget eller den offentliga myndigheten) som ett öppet mekaniskt system. Det innebär att även de enskilda organisationsmedlemmarna i sina roller i organisationen uppfattas som mekaniska system. Skeendet inom modellen uppfattas som överblickbart och styrbart enligt "kända naturlagar". Huvudproblemet i organisationen är, enligt modellen, att samordna mängden av beslut som fattas av dess medlemmar. Modellerna är processinriktade. Även när modellsynen hos författarna har starka teleologiska drag genom inriktningen på resultat, tillmäts värde- och målfrågor mindre vikt i modellen, eftersom värden och mål uppfattas som givna utifrån och därmed fallande utanför modellen.

Den teknokratiska organisationsmodellen är normativ, dvs den innehåller rekommendationer om hur en verksamhet bör planeras, styras, kontrolleras m m. I modellen ligger sålunda en uppfattning att den anger bästa sättet att organisera och administrera en verksamhet. Däri ligger ofta en moralism: att man bör försöka ändra människors beteende i utförandet av sina uppgifter i organisationen till att fungera som modellen rekommenderar; vilket enligt kritikerna skulle innebära att göra dem till "mekaniska robotar". Därmed är inte sagt att författarna anser att de medverkande i en organisation bäst beskrivs med deras modell. Den frågan är de inte uttalat intresserade av.- De kritiseras för det liksom för att modellerna skulle vara "värdenihilistiska" genom att inte ta hänsyn till några sidoeffekter av verksamheten eller analysera verksamhetens mål i ett vidare etiskt perspektiv.

När teknokraternas organisationsmodell används för att beskriva situationer där statsmakterna styr förvaltningsmyndigheter, uppfattas myndighetens organisation närmast som en maskin, bestående av fullständigt eller begränsat rationella beslutsfat-

tare, liknande analytiska robotar. Samordnings-/styrnings-problemen upplevs därför som "tekniska" och liknande de man finner i konstruktioner av maskiner.

Verklighetsuppfattningen

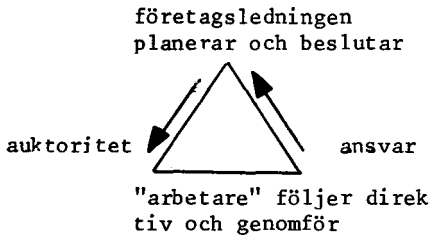
Den teknokratiska skolans modeller vilar på samma fasta grund som den rationalistiska beslutsmodellen (kapitel 2) och modellen av det mekaniska systemet (kapitel 5). Organisationens (företagets eller den offentliga myndighetens) medlemmar/anställda ses i sina roller inom organisationen som "anonyma kuggar i ett maskineri". Organisationen uppfattas vara konstruerad i ett utifrån givet syfte. Dess närmare motiv diskuteras inte i modellen. Omgivningen förser organisationen med resurser (input) och information om de önskade prestationerna och organisationen levererar dem, ungefär som man tillför en motor energi och den levererar en annan form av energi. Organisationen ses sålunda som medlet för att förverkliga det givna syftet - en teleologisk grundsyn - som en i bästa fall välkonstruerad och välskött maskin. Flertalet människor som medverkar i organisationen ses i sina roller där som "passiva robotar" vilka drivs framåt av ledningens och förmäns direktiv och en materiell ersättning. Enkla bestraffnings- och belöningssystem stöder ordergivningen.

Organisationens ledning uppfattas sålunda som dess "styrenhet" med uppgiften att informera sig om omgivningens krav och precisera dem till verksamhetsmål för "de anställda" men också kontrollera att uppgifterna utförs enligt order. Ledningen är också ansvarig för utformningen av organisationens struktur och arbetsprocesser. De anställda å andra sidan uppfattas handla inom organisationen enligt orsak/effekt-processer. Genom att sätta in deras handlande i ledningens perspektiv blir deras handlande teleologiskt.

De flesta företeelser inom organisationen uppfattas som helt bestämda av "utifrån/uppifrån" givna orsaker". Ledningen följer omgivningens krav och reaktioner på de prestationer som organisationen levererar till den. De anställda på olika nivåer inom organisationen antas på motsvarande sätt följa överordnades direktiv. De valsituationer som behandlas i organisationen uppfattas i huvudsak vara den högsta ledningens val av strategier, val av organisationens struktur, utformning av processer m m. Övriga "beslutsfattare/problemlösare" sysslar mest med "genomförandefrågor" vilka antas likna en programmerad maskins valsituation med givna situationer, givna handlingsalternativ och givna handlingsregler.

Relationerna mellan organisationens medlemmar beskrivs ofta som en "hierarkisk pyramid", liknande den problem-

och målhierarki jag illustrerat med Figur 2.4. Denna hierarki kännetecknas av förhållandet överordnad/underordnad, till vilket är knutet uppfattningen att det går en enkelriktad ström av direktiv nedåt i organisationen. I andra riktningen går en enkelriktad ström av rapporter som informerar om de åstadkomna prestationerna. Denna kan ibland utformas som endast en "avvikelserapportering", dvs i vilken grad de satta målen inte nåtts. Varje organisationsmedlem antas i egenskapen av "överordnad" formulera sådana direktiv; varje medlem i egenskapen av "underordnad" följa dem. (Figur 8.1, enligt Kassem, 1976, s 4).



Figur 8.1. Den klassiska auktoritetspyramiden

Organisationen uppfattas ofta som "en hierarki av homeostaser, konstruerade för att hålla verksamheten i jämvikt". Man söker så långt möjligt konstruera uppgiftsfördelningen och fördela ansvaret så att beslutsfattandet går att automatisera: en sådan eftersträvad självreglering fungerar, enligt Byström (1969, s 21) så att själva fenomenet "gå ur kontroll" ger upphov till "korrigerande impulser som återställer jämviktslägena . Denna informationsåterföring (feedback) inom modellen bidrar till att den kan uppfattas som en systemmodell. Den "ideala företagsorganisationen" kan, enligt en del författare, beskrivas som "ett tillstånd i vilket utformandet av subsystemen är programmerat och rutiniserat, dvs allt beslutsfattande sker automatiskt, enligt på förhand givna regler." (Young, 1970, s 354).

Till organisationssynen knyts ofta "vetenskapliga principer", vilka antas ha en generell giltighet. Exempel är "en man/en uppgift", "en man/en överordnad", "kommunikation endast vertikalt, inte horisontellt", "endimensionellt utformade uppgifter".

Beslutssituationerna i modellerna uppfattas ofta som statiska. Om förändringar uppmärksammas, ses de ofta som diskontinuerliga (trappstegsvisa) i samband med t ex en årsvis revidering av planer och budgetar.

Organisationen ses ofta som relativt "sluten". Dess ledning antas ha monopol på kontakterna med omgivningen. Övriga medlemmar är sålunda hänvisade till interna, vertikala kommunikationskanaler för att få information om förhållanden i omgivningen.

Verklighetsuppfattningen och organisationssynen i modellerna förklaras i litteraturen med en mängd faktorer. En är tidsandan vid industrialismens genombrott i västerlandet med då stora, klart markerade ståndsskillnader i samhället. Företagsorganisationer och myndighetsorganisationer avspeglade även befälsföringen i dåtidens stora organisationer: de militära arméerna. En annan förklaring skulle ligga i, anser många, inflytandet från "den allmänna mekaniserande effekt" som bruket av maskiner haft även på sättet att organisera människor. (Jfr kommentarerna i kapitel 5). En tredje förklaring skulle vara att massfabrikationen i stora serier, i kombination med en relativt outbildad arbetskraft, resulterade i arbetsuppgifter, vilka var enkelt uformade och kunde utföras utan större erfarenhet. En annan, mer samhällspolitiskt förklaring skulle vara att "de anställda" t ex arbetarna vid en löpande band-tillverkning inte hade det nödvändiga politiska inflytandet för att kunna hävda även andra mål än de rent prestationsinriktade resultaten. Det låg inte heller i tidsandan att framhäva sådana krav.

Modellerna

Modellerna är normativa, dvs författarna söker ange bästa möjliga struktur och processer för att en organisation i allmänhet skall kunna utföra sina uppgifter på bästa sätt. Modellerna anges ofta ha generell giltighet, dvs gälla för alla möjliga organisationer. Rekommendationerna är ofta koncentrerade till organisationens struktur och processer, som t ex hur arbetsuppgifter bör fördelas mellan de anställda, hur ledningen skall styra och kontrollera dem etc. Till modellsynen hör ofta också sökandet efter och hävdandet av ett enda möjligt sätt att lösa ett visst problem. (Katz/Kahn, 1969, s 101) Liknande synsätt finner man t ex hos Ansoff (1978), Drucker (1954) och i de handböcker som det svenska riksrevisionsverket gav ut i början av 1970-talet, avsedda att förbättra ekonomi-administrationen i den statliga förvaltningen. Man lägger stor vikt vid effektiviteten i de interna processerna, dvs riktigheten i besluten och hushållningen med resurserna. (Jfr Rhenman/Stymnes (1965) kritik av den klassiska administrationsläran.)

Människorna i organisationen - ibland med undantag av ledningen - uppfattas i sina roller i orga-

nisationen som mekaniska robotar eller mekaniskt styrda "biologiska robotar". Författarna väljer att hålla fram "rollen som anställd" och ange önskvärt utförande av uppgifterna. Därigenom lägger man dock en distans mellan individen själv och hans roll i organisationen.

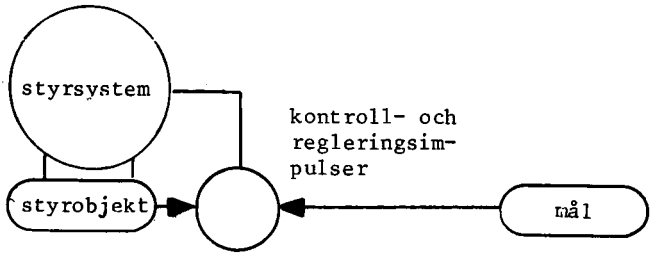
Det rationalistiska inslaget i modellerna kommer till uttryck i betoningen av beslutsteoretiska aspekter. Man koncentrerar ofta modellerna på "planering, styrning och kontroll" liksom redovisning och rapportering. Härav följer att några betecknar sina modeller som delmodeller, avseende t ex organisationen som ett informationsbehandlande system.

I valet mellan det slutna systemets modell av företagsorganisationer och det öppna systemets modell föredrar de flesta författare den senare modelltypen. T ex Katz/Kahn (1969, s 91) anser att de organisationsmodeller som bygger på det slutna systemets modell bortser från bl a relationerna till omvärlden. Själva anser de att de har kritisk betydelse för t ex ett affärsdrivande företag som är beroende av kundernas och finansiärernas värdering av företagets produkter och lönsamhet. Det slutna systemets modell av organisationer koncentreras ofta på delsystem: själva produktionen och dess processer. Huvudmål och resurstillskott utifrån tas för givna. Man ser då inte alltid något samband mellan kvaliteten på de produkter som levereras och resurstillförseln. Sådana modeller behandlar följdenligt sällan ett företags marknadsfrågor. Det slutna systemets modell över organisationen anser de därför innehålla en statisk bias som kan vara förödande för ett företag på en hård konkurrensmarknad. Katz/Kahn framhåller att många av de problem som antas bero på brister i den interna kontrollen har ytterst sin förklaring i olösta problem i förhållandet till omgivningen. Därför ger inte heller många försök som görs i praktiken att lösa organisationers problem, t ex genom att öka den interna kontrollen de önskade resultaten.

Emery/Trist (1969, s 102 ff) anser att modeller som betraktar företag som öppna system ger en mer realistisk bild av verklighetens förhållanden och därför också förser beslutsfattare med bättre prognoser och beslutsunderlag. Andra författare, t ex Chin (1969, s 303) nyanserar kritiken mot det slutna systemets modell i analyser av företagsorganisationer. Det kan ibland vara praktiskt att avgränsa analysen till "inre förhållanden". Churchman (1968) anser detta vara riktigt, när man analyserar problem som klart inte har något större

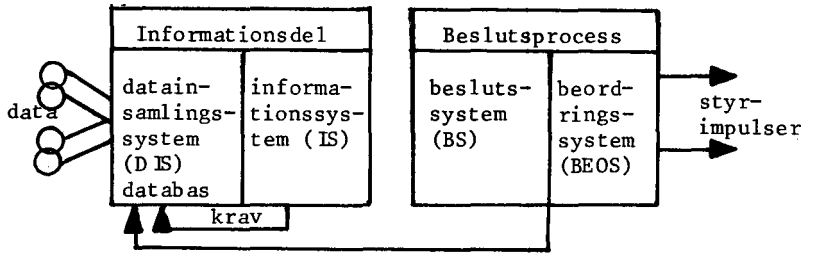
samband med organisationens förhållande till omvärlden. Han är å andra sidan kategoriskt för att använda det öppna systemets modell när t ex målfrågor behandlas. Man måste därför söka bedöma vilken situation som skall studeras och vilken av de två modellerna som bäst passar i det specifika fallet, och inte ta generellt ställning för eller emot den ena eller andra modelltypen, sammanfattar han.

I litteraturen finner man en mängd modeller av företag betraktade som "styrda administrativa system". De bygger på modellen av det öppna mekaniska systemet som strävar efter jämvikt (homeostas) efter kända naturlagar och i processen, huvudsakligen styrt av negativ återföring (feedback). Öppenheten är begränsad till ett fåtal kommunikationskanaler. Sjöberg (1971,stencil) har utvecklat en modell som ser företaget som huvudsakligen ett öppet mekaniskt anpassningssystem (Figur 8.2). Han utgår från en enkel jämviktsmodell som han bygger ut och kompletterar med andra jämviktssökande mekanismer. Återkopplingen från omgivningen avser den del av "resultatet" som levereras till omgivningen i form av t ex prestationer till kunderna (output) vilka uppfattas vara de huvudsakliga kravställarna.

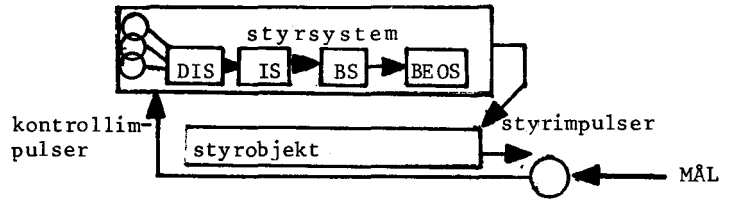


Figur 8.2. Företaget som ett anpassningssystem

Sjöberg analyserar företaget som bestående av dels "styrsubjekt", dels "styrobjekt". Styrsubjekten är ledningen och objekten "de anställda". Styrsystemet analyseras i två delsystem: en utåtriktad "informationsdel" som samlar in data och omvandlar dem till information samt en "beslutsprocess" som tar emot informationen och lämnar ifrån sig den som interna styrimpulser (direktiv). Beslutsprocessen uppfattas i sin tur bestå av beslutssystemet och beordringssystemet, Figur 8.3. När dessa två delsystem i beslutssystemet sätts in i den första grundmodellen, får man en modell av företaget som "ett styrt system", Figur 8.4.

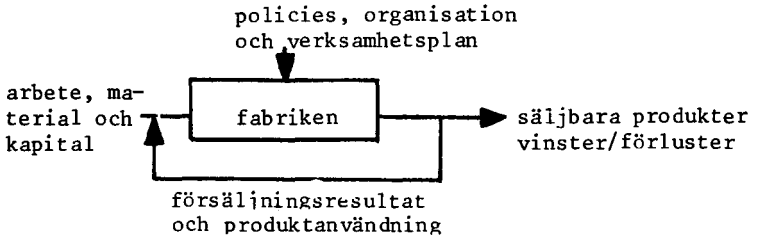


Figur 8.3. Beslutsprocessens två delar, besluts- resp beordringssystemet



Figur 8.4. Företaget som ett styrt system

Young (i Steiner, 1969, s 350 ff) utvecklar på liknande sätt ett antal företagsmodeller som bygger på samma syn på företaget som ett passivt anpassningssystem som Sjöbergs modell, Figur 8.5. Företagets ledning antas fungera som avkännings- och styrorganet, "rorsmannen" som tar emot information från omgivningen, tolkar den och omvandlar den till interna styrdirektiv för övriga delar av företaget. Även Youngs modell ser företaget som relativt slutet: den enda kontakten med omgivningen sker via företagsledningen. Internt kan ledningens beslutsfattande delegeras till olika delar av organisationen, som var och en svarar för sin funktion: produktion, försäljning, inköp etc. Eftersom förhållandena i omgivningen antas kunna ändras och företagsledningen antas kunna identifiera förändringar i omgivningen och anpassa företagets verksamhet till de nya förutsättningarna, kan företagets interna beslutsfattare få ändrade direktiv, dvs "programmeras om".



Figur 8.5. Företaget enligt den öppna mekaniska återföringsmodellen

Young utvecklar även en modell i vilken företaget antas kunna lagra erfarenheter, dvs en form av inlärning, och även kunna blicka framåt i form av en förmåga att göra prognoser, dvs "planera". Företaget antas därigenom kunna förutse och beräkna möjliga förändringar i omvärlden, t ex årligen återkommande cykler av visst slag och är inte längre hänvisat till att enbart reagera direkt på faktiska inträffade bristande jämviktstillstånd.

Den teknokratiska organisationsmodellen kan sägas ha nått sin mest utvecklade form i de tekniskt producerande företag som arbetar med en långt driven specialisering, där innehållet i "maskinskötarens" uppgift är att komplettera maskinen, att tjäna som kontrollenhet och med en utpräglad hierarkisk fördelning av ansvar och befogenheter.

I en organisation som huvudsakligen arbetar med "administrativa uppgifter" som t ex en offentlig myndighet, finns den "byråkratiska organisationen" som den ofta framställs i nidbilder av Webers (1947) modell. Gemensamt för båda typerna av modeller anses vara att man anser att arbetsuppgifter bör utformas så enkelt och entydigt som möjligt, att det bör finnas regler (instruktioner) för hur de ansvariga bör förfara i varje tänkbar situation, att beslutssituationen bör innehålla endast "faktaelement" och inga "värdelement". Organisationen centreras vidare kring arbetsuppgifterna och "befattningar" som är knutna till dem. Människorna i organisationen får gestalt efter sina roller. Dessa roller knyts samman i den hierarkiska befälsföringen som håller ihop alla besluten till ett enda stort jämviktssökande mekaniskt system. (Jfr Israel, 1971, s 129 ff.).

Värde- och målsynen

De grundläggande värdena i teknokraternas organisationsmodell samvarierar i hög grad med verklighetsuppfattningen och människosynen i modellerna. Med synen på organisationen som ett medel för att förverkliga en given uppgift är det logiskt att organisationens värden och mål centreras kring huvuduppgiften och de åtgärder som måste vidtas för att genomföra den (submål). T ex Simon (1965, s 4) betonar att "organisationens syfte" tillhandahåller det "principiella kriteriet för att avgöra vad som skall göras". På liknande sätt anger Barnard (1938) att "syftet alltid är den samordnande och förenande principen". - Därmed ger de uttryck för det teleologiska draget i systemsynen.

Den teknokratiska organisationsmodellen betonar samma värden och mål som det öppna mekaniska systemet: Huvudmålet antas vara hämtat från omgivningen och ligga utanför organisationens påverkan. I målet "leverera

prestationer till omgivningen", "utföra en arbetsuppgift" ligger även krav på en hög verkningsgrad (effektivitet) i omvandlingen av tillförda resurser till levererade prestationer. Resultatmålet och bakomliggande struktur- och processmål har på detta sätt en given central plats i modellen som styrande värdenormer för beslutsfattarna. I förhållande till omvärlden kan organisationen ses som endera rätt sluten i värde- och målhänseende, som t ex det företag vars grundare en gång för alla lade fast verksamhetens mål eller som ett relativt öppet anpassningssystem som ständigt orienterar sin verksamhet mot omgivningens krav och reaktioner.

Internt uppfattas på liknande sätt resp organisationsmedlemmars uppgift vara givna. Det konkreta innehållet kan visserligen ändras t ex i samband med revideringen av budgetar och verksamhetsplaner någon eller flera gånger per år resp anpassas kontinuerligt till omgivningens krav, som t ex i en löpande beställningsverksamhet. Men den som utför uppgiften har inte något inflytande över målets innehåll. Det är överordnade, förmän, organisationens ledning och ytterst omgivningen, alltid något "utanför-/ovanför-liggande". T ex Ewing (1969) beskriver hur ett företags chefer formulerar företagets huvudmål i en strategisk planering, vars resultat, "en uppsättning av huvudmål" lämnas till de som är ansvariga för utförandet av verksamheten. Simon (1965, s 116) ger den målformulerande uppgiften till företagets "styrande grupp" (controlling group).

Formulerandet av mål uppfattas vara enklare ju lägre ned i mål/medel-hierarkin man kommer, framhåller bl a Simon (1965, s 277) medan uppgiften på högre nivåer antas vara "mer artistisk".

I en typ av modell anser man att "fullständig rationalitet" är möjlig eller att man bör sträva efter den i praktiken (Jfr kapitel 2). Man anser då att organisationens målstruktur är överblickbar och logiskt sammanhängande - och verksamheten följdriktigt helt integrerad i alla hänseenden. Ledningen kan även kontrollera den och rätta till eventuella fel i utförandet; planerna och de satta målen antas vara perfekta. Detta innebär också en betoning i modellerna av att arbetsinstruktioner och befattningsbeskrivningar skall vara "fullständiga" och "entydiga".

I en annan typ av modeller utgår författarna från antagandet om "människans begränsade rationalitet". Organisationens målstruktur måste därför ses som mindre välintegrerad och mera fragmentarisk, i enlighet med den beslutssituatione som beskrivs i kapitel 3. Den centrala ledningen kan inte överblicka hela verksamheten och får därigenom även mindre möjligheter att

leda verksamheten i detalj och kontrollera utfallet. Målformulerandet delegeras då ned till ansvariga förmän på allt lägre hierarkiska nivåer. En sådan delegering knyts ofta till uppfattningen i modellerna att faktabeslut kan särskiljas från värdebeslut och de senare alltid fattas på relativt sett överordnade nivåer. Vid en sådan modellsyn anser man att befattningsbeskrivningar och arbetsinstruktioner "skall vara så specificerade att de ger underlag för beslut på den problemnivå det är frågan om och precisionskraven därför måste anpassas till beslutssituationen". (Ewing, 1969, s 31).

Vid sidan av den starka betoningen av "resultatmål" i modellen framhåller man en mängd "strukturmål" som antas leda till en hög effektivitet i verksamheten. T ex framhåller man vikten av "en hög ekonomi-administrativ nivå i planering, styrning och kontroll av verksamheten". Stor vikt läggs också vid "rättvisa bestraffnings- och belöningssystem" i den meningen att de reagerar på den individuella prestationen eller i grupp. Ett annat vanligt strukturmål, knutet till människosynen i modellen är "underordnades reservationslösa lydnad gentemot överordnade". Detta antas gälla för alla nivåer inom organisationen.

Förändringar av en organisations huvudmål ses som ett "naturligt" inslag i de flesta modeller. I litteraturen är det svårt att finna någon som hävdar att ett företagets huvudmål är givet en gång för alla i ett möjligt utgångsläge. En förklaring kan vara den närmast modevågsliknande upptäckten att ett företag är omgivet av en föränderlig värld och beskrivningar av företagets omvärld som "ett turbulent fält":

> I våra dagar måste en organisation vara vaken för inte bara snabba förändringar i den tillämpade teknologin utan också för snabba förändringar i samhällets värderingar. I det förgångna kunde de flesta företagare anta att samhällsvärderingarna ändrades långsamt - från generation till generation. (Babbit m fl, 1974, s 226)

Ändrade mål uppfattas som uttryck för en ändrad efterfrågan från omgivningen på prestationer (output). De faller dock utanför modellen och anses inte kunna påverkas av företaget. Strukturmål av typen "anpassningsförmåga (flexibilitet) i struktur och processer anses dock viktiga (Eisenstadt, 1959, s 302).

Människosynen

Trots att alla modeller avser organisationer som består av flera individer diskuteras sällan människosynen öppet i modellerna. Den uppfattas inte heller som något centralt begrepp i modellen. Man kan möjligen härleda

författarnas människosyn ur deras rekommendationer till problemlösande m m. Hos några få författare är dock människosynen hänsynslöst öppenhjärtig.

Organisationens medlemmar delas in i två huvudgrupper: den högsta/centrala ledningen som ses som "planeraren/konstruktören", den som utformar organisationens struktur, processer, arbetsuppgifter och fördelar dem bland övriga "anställda" eller "arbetare". De senares uppgift är att genomföra de förras planer. En mellangrupp har "förmansuppgifter" vilket innefattar vissa ledningsuppgifter som t ex att formulera konkreta arbetsuppgifter.

Ledningen uppfattas endera som fullständigt rationell eller mera vanligt, som begränsat rationell (Jfr kapitel 3). Övriga medlemmar uppfattas ha en mindre problemlösningsförmåga än ledningen. Denna uppfattning återfinns sedan på resp nivå i beslutshierarkin genom att man knyter auktoriteten hos överordnade definitionsmässigt till ett antagande om att kunna fatta riktigare beslut än underordnade. Överordnades beslut uppfattas sålunda definitionsmässigt ha större förutsättningar att vara riktiga. I förmansuppgifterna och ytterst den centrala ledningens uppgift ligger även att övervaka, styra och kontrollera underordnades arbete. Simon framhåller, att "till stor del är detta övervakningsarbete inbyggt i auktoritetshierarkin, dvs rollen som 'högre i rang' inkluderar plikten att kontrollera det arbete som utförs av dem som är lägre i rang".

Organisationens ledning ses härigenom som dess egentlige beslutsfattare. I praktiken hör man ibland uttalanden från ledningens sida om övriga i organisationen som kan tolkas som att, om bara ledningen hade tid att fatta alla besluten i organisationen, skulle man ha en perfekt fungerande verksamhet. Förhållandet mellan ledningen/förmän/övriga anställda liknar många gånger det som uppges ha gällt mellan "herrar och slavar" i antikens Grekland: slavarna sågs som beklagligtvis oundgängliga mellanled mellan "beslutsfattarna/herrarna" och de livlösa redskapen:

> Om varje verktyg på given order kunde fungera av sig självt, om skyttlarna vävde av sig själva, om plektron av sig självt spelade på kitharan, skulle företagarna klara sig utan arbetare och herrarna utan slavar. (Flacelière, 1969, s 55)

Knuten till en sådan syn på relationen ledning/förmän/övriga anställda kan höra en människosyn, enligt vilken "de anställda" uppfattas som "ovetande, outvecklade barn" eller rentav som "av naturen onda, oansvariga eller vilsekomna" (Scott/Hart, 1973, s 418). I båda fallen legitimeras överhetens skyldighet att företräda "de övermänskligt goda idéerna och därför "ta hand om

dem, leda dem mot de rätta målen genom kontroll och bestraffningar/belöningar, kort sagt leda dem". Detta är en människosyn som har många företrädare inom nutidens både civila och militära arméer. Liknande uppfattningar finner man i den välkända "teori x" om ledningens syn på underordnade.(McGregor, 1960). På senare tid har bl a Maccoby (1977) undersökt amerikanska företagsledares människosyn och funnit en övervägande anslutning till denna "teori x". Att den även innebär en "elitsyn" är uppenbart. (Jfr kapitel 11 och 12).

Logiskt knuten till denna elitsyn är betoningen av underordnades reservationslösa lydnad gentemot förmän och överordnade:

> Varje människa borde varje dag år ut och år in, ställa sig två frågor. Först: Vad heter den man som jag nu arbetar åt? Sedan: Vad vill den mannen att jag skall göra just nu? Det gäller inte: Vad ligger det i företagets intresse att jag gör? Inte: Vilka skyldigheter är förknippade med den befattning som jag innehar? Inte: Vad avtalade vi innan jag kom hit? Inte: Vad vore det till min egen fördel att göra? Utan detta enkla: Vad vill den mannen att jag skall göra?
> (Taylor, 1911, cit i Lindqvist, 1975, s 41)

Sådana attityder som befästes av arbetsledningssystem av bl a Taylors typ anses ha motiverat och resulterat i situationer som verifierar de bärande idéerna bakom en sådan människosyn.

Ackoff (1973, s 11,34,38) ser, liksom von Bertalanffy (1968) - denna människosyn som en logisk följd av en allmän mekanistisk verklighetsuppfattning, till följd av industrialismen.

Toffler (1981, s 57) diskuterar en annan möjlig förklaring till teori X:s stora popularitet: den tidiga industrialismens arbetare var folk från landet som var vana vid att arbeta var och en för sig - utan något större ömsesidigt beroende. De hade därför liten förståelse för den egna rollen som en integrerad del i ett produktionsmaksineri eller för de sammanbrott som hotade hela produktionsprocessen, om någon enstaka arbetare uteblev. Dessutom var de så dåligt betalda, att det inte fanns något incitament till att "bry sig om", att känna något ansvar för arbetsresultatet. Dessutom var de inte hller anställda för något annat än att tillhandahålla en viss arbetskraft: att göra så som de var tillsagda men inte något mera; t ex ta initiativ uppfattas då som en otillbörlig inblandning i ledningens, förmannens exklusiva rätt att leda och fördela arbetet. Ett initiativ kunde t o m - om det ville sig illa - uppfattas som försök till att ta över makten eller åtminstone som kritik av förmän och ledningen; i inget fall särskilt uppskattat.

Några författare tycker att uppfattningen i modellerna av människan som livlös robot i organisationen avviker alltför mycket från verklighetens faktiska människa. De inför därför i sina modeller en bild av människan som uppdelbar i flera separata från varandra fristående roller. I Taylors modell uppfattas inte situationen innebära något problem. "Uppfostran av den anställde" antas rentav ha positiva bieffekter för honom som privatmänniska:

> När män tillbringar större delen av sina aktiva timmar med att reglera varje rörelse i enlighet med tydligt formulerade lagar, så skapas vanor som ovillkorligen påverkar och på många sätt kontrollerar även deras familjeliv och deras handlande på fritiden... På det viset kommer hela familjen att uppleva den goda verkan av de vanor som påtvingats arbetaren i hans dagliga arbete.
> (Taylor, 1911, cit i Lindqvist, 1975, s 41)

I Simons och Barnards modeller antas dock situationen kunna innebära en konflikt mellan individen och lojaliteten gentemot organisationens mål. Problemet att kunna samla en antaget heterogen samling individer kring ett gemensamt syfte inom organisationen har de löst genom att dela upp personligheten i flera, antaget inbördes isolerade roller, med vattentäta skott emellan. De ger här uttryck för en icke-systemsyn på en människas personlighet.

Barnard (1938, s 80 ff) ser dock förekomsten av en människa splittrad i flera isolerade roller, en "dual personlighet" som en nödvändig förutsättning för att organisationen skall "fungera" tillfredsställande, dvs kunna prestera resultat. Simon, å sin sida, framhåller att organisationen är villig att acceptera den enskilde individens medverkan under villkoret att han skriver under en "in blanco"fullmakt åt ledningen. Organisationen skulle annars inte, anser han, ha något att vinna på en medverkan från någon som inte är garanterat lojal med ledningen.

I organisationsrollen antas han sålunda underkasta sig organisationens överhöghet villkorslöst och i den rollen agera som en programmerad, icke-ifrågasättande robot, som ett mekaniskt system. Ett sådant beteende framställs i många modeller som önskvärt och självklart. Man jämför ofta med den militära synen på bl a en menigs soldat (och även övrigas) skyldighet att lyda överordnades order. T ex Barnard (1938, s 82) har t o m knutit en sådan absolut lydnad till organisationsbegreppet som sådant. Han hävdar att "villigheten att samarbeta betyder självförnekelse, underkastelse av det egna handlandet, avpersonifiering av personligt handlande". Simon (1965) ger uttryck för en liknande uppfattning: När en enskild fattar beslut inom en organisation, ersätter han sin personliga värdeskala med organisationens och erbjuder organisationen sina arbetsinsatser att användas efter organisationens gott-

finnande - annars skulle inte organisationen anställa honom. Kharasch (1973, s 32) framhåller på liknande sätt varje civil eller militär institutions grundläggande disciplinregel: "För att få behålla sin anställning måste individen acceptera regeln att handlandet efter institutionens beslut är mer viktigt än efter den egna personliga åsikten." Ackoff (1974) uttrycker samma inställning: "En anställning innebär en underförstådd överenskommelse att den anställde inte väntar sig att arbetsgivaren skall bry sig om den anställdes personliga mål. Men därför behandlas han också som om han var en maskindel som kan ersättas. Detta är sant både för företagsledare, förmän och arbetare."

Situationen för de anställda i organisationen ger vidare ledningen för organisationen ett motiv för att avvisa all kritik mot organisationens mål (och frånvaron av hänsyn i vissa avseenden) som "irrelevant" och liggande utanför de anställdas uppgift i organisationen. Man befriar därigenom organisationen från formella värdemotsättningar och målkonflikter.

Simon håller även en annan möjlighet öppen för individen i det fall värdekonflikten skulle upplevas som alltför svår: Den anställde antas alltid ha möjlighet att lämna organisationen och söka sig till en annan vars mål stämmer bättre överens med hans egna värdeuppfattningar. Hans människosyn ligger därmed i gränszonen till en psykologisk systemsyn på individen.

Problemsynen och problemlösandet

Huvudproblemet i teknokraternas modeller uppfattas vara att fördela olika delproblem på olika hierarkiska nivåer och på olika beslutsfattare i organisationen och formulera deras konkreta arbetsuppgifter. I det ligger även att ange submålen och de regler som skall iakttas under beslutsfattandet. Problemsynen liknar den jag beskrivit i kapitel 2. I detta ligger alla de frågor som brukar behandlas under rubriken "styrning", inberäknat planering, uppföljning och kontroll Ett annat problem är, hur ledningen skall få de övriga i organisationen att prestera sitt bästa. Det är organisationens ledning som utformar och fördelar arbetsuppgifterna för övriga, försåvitt man inte, i en mer sluten modell, fått dessa frågor lösta en gång för alla vid organisationens grundande. Ledningens generella samordningsproblem rör sålunda den grundläggande strukturen i organisationen men också, hur ledningens direktiv skall kunna kommuniceras till resp. beslutsfattare snabbt och utan att förvanskas.

Utöver att planera verksamheten och att ange, hur den skall genomföras anses en viktig uppgift för ledningen vara att övervaka att alla uppgifter i organisationen utförs enligt direktiven:

> Bara den naive, oerfarne administratören skulle ta för givet att order som utfärdats på ett riktigt sätt också blir riktigt utförda. Därför finns ett konstant behov att upprätta kontrollmekanismer för att se till att givna order blir utförda och att reglementen efterlevs, vare sig det gäller kvalitetsspecifikationer eller säkerhetsföreskrifter.
> (Simon, sammandrag, 1965, s 123 ff)

Kontrollen utförs i regel som en tillbakablickande uppföljning av den faktiska verksamheten mot uppsatta mål och arbetsuppgifter. En "negativ feedback" (återföring) dominerar informationen, dvs den ger information om endast avvikelser från målen/arbetsuppgifterna. Logiskt ger informationen underlag till korrigerande direktiv, påpekanden av förhållanden som anses bristfälliga eller felaktiga, eventuellt knutet till bestaffningar. Ledningens handlande antas grundat på en "kognitiv rationalitet" som inte innehåller några känslomässiga yttringar. Tanken går till den stränge, patriarkaliske familjefadern som barnen ställs inför bara när de skall bestraffas.

Barnard och Simon understryker i bl a detta syfte betydelsen av en väl fungerande kommunikation mellan organisationens olika "nivåer", enligt Figur 8.1. Problemlösandet/beslutsfattandet ses därmed - i det tänkta idealfallet - som ett maskinliknande förlopp, dominerat av "analyser" och "beslut". (Jfr kapitel 2 och 3).

När huvudmålet antas ändras över tiden, är organisationens problem, hur dess struktur och processer skall utformas så att de snabbt och säkert kan ändra verksamheten mot nya mål. Delproblem som följer härav rör förändringar i organisationens mål/medel-struktur och åtföljande ändrad fördelning av befogenhet och ansvar för olika beslutsfattare. Ett delproblem avseende relationen till omgivningen är, hur organisationens ledning skall få information från omgivningen om förändringar i denna vilka bör föranleda ändrad verksamhet. För ledningen gäller det sedan att snabbt omforma denna information till direktiv för övriga beslutsfattare, ibland inberäknat snabba omställningar av den interna strukturen. Ett delproblem i de modeller där beslutsfattarna ges vissa mänskliga drag, är hur "tröga byråkrater" och "konservativa arbetare" skall kunna programmeras om, läras nya regler och avstå från att använda föråldrade direktiv etc. Eftersom lojalitetet och lydnaden gentemot ledningens beslut antas vara total, ses problemet som ett tekniskt genomförandeproblem endast.

För att lösa de problem som särskilt är knutna till antagandet om ett föränderligt huvudmål rekommenderas of-

ta metoder för "planering" i vid mening, även om man i litteraturen kan finna åsikter av typen "det saknas en etablerad planeringsteori" (Dror, 1971, Wallroth, 1971). Några föreslår problemlösningar som är i stort sett samma som de man rekommenderar i den statiska målsituationen (Wallroth, 1971, s 8). Man kompletterar dem med vissa antaganden om diskontinuerliga förändringar, t ex en gång per år kan planer och budgetar revideras. Man ändrar då vissa mål. Samma problemlösningsmetod som i den statiska situationen kan användas, anser man. Några försöker omvandla osäkerhet om huvudmålets antagna förändring under den kommande verksamhetsperioden till en matematiskt beräkningsbar sannolikhet för ett begränsat antal ny möjliga huvudmål (delmål). Därmed anser de att de kan hantera situationen med ett föränderligt huvudmål med en modell som bygger på antagandet "oföränderligt huvudmål". Varje möjligt och troligt framtida mål åsätts en ungefärlig sannolikhet för att det skall inträffa. Man kan t ex multiplicera den antagna sannolikheten med de antagna konsekvenserna vid varje tänkbart framtida huvudmål och sedan behandla denna produkt som om det vore ett säkert nuvärde för målförändringen som antas komma att inträffa. Kompletterad med antagandet om den fullständigt rationelle beslutsfattaren kan man sedan lösa problemet/ekvationen genom sedvanlig optimering. Pfiffner/Presthus (1969) framhåller att en sådan planering strävar efter att besvara två vitala frågor: Vad är syftet med organisationen och dess verksamhet? och Vilka är de bästa medlen att uppnå det syftet? - Eftersom företagets omgivning ändras, måste, anser man, planeringen också vara "kontinuerliga och dynamisk" och förutse förändringar. Det räcker därför inte att planera "en gång för alla" i en tänkt utgångssituation eller en gång i början av varje planeringsperiod.

Planering och andra lednings/styrfunktioner i form av redovisning, rapportering och utvärdering måste integreras med dag-för-dag-beslutsfattandet i verksamheten. Målrevisioner måste analogt göras löpande, när man får information om att så behövs. Detta ställer krav på normer för målrevisioner, när de skall anses nödvändiga, under vilka former de skall göras etc.

Större avsiktligt planerad flexibilitet i långsiktiga investeringar och anpassningsbarhet i organisationsstrukturer är ett annat lösningsförslag. Man bör således ge företräde åt de handlingsalternativ som kan antas bidra positivt även till sådana nya, vid beslutstidpunkten okända, framtida mål. Ett exempel är skeppsredaren som investerar i fartyg men inte vet, vilket slags gods som skall fraktas i framtiden. Han försöker då bygga fartyget så flexibelt som möjligt, så att det kan användas till både bulklaster, styckegods, och containers. Ett annat exempel är biltillverkaren som söker utforma den

tekniska stommen till sin bil (chassit) så att den kan användas till flera alternativa karossutformningar och därmed kunna svara mot en framtida annorlunda efterfrågan rörande bilens utseende. Den framtida karossutformningen kan inte förutsägas i detalj med någon säkerhet, endast ingående som i en mängd alternativ. Detta innebär att dessa modeller arbetar med en flerdimensionell målsyn, där resultatmål och strukturmål av typen flexibilitet vägs samman i en kalkyl. Det är även en fråga om att väga värdet av en stor nutida måluppfyllelse (t ex lönsamhet) med en låg framtida flexibilitet mot alternativet en lägre lönsamhet i nuläget men en större antagen flexibilitet i framtiden. Handlingsutrymmet som sådant innebär ofta högre kostnader över hela perioden men inte alltid så. Den föreslagna metoden kan enkelt uttryckas i rekommendationen "fatta så få oåterkalleliga beslut som möjligt" och därigenom bevara handlingsutrymmet utan att behöva "starta från början". (Churchman, 1968, Budgetutredningen, SOU 1973:43).

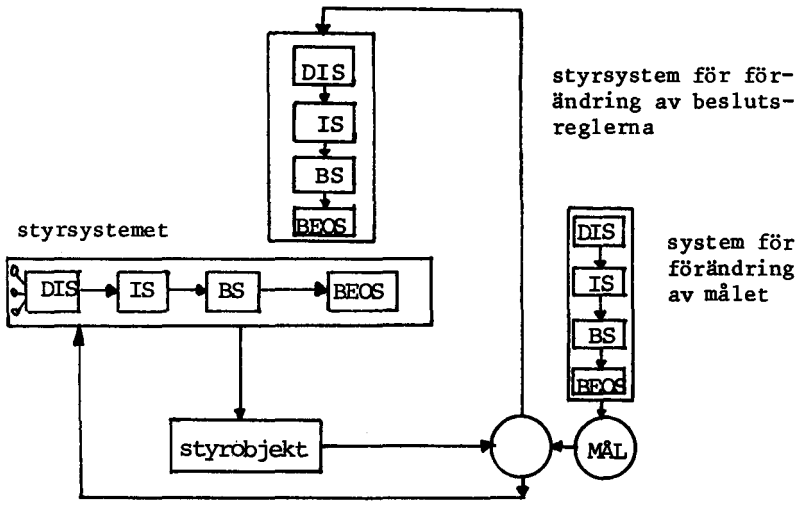
En enkel metod att planera för ett framtida handlingsutrymme (handlingsfrihet) är att välja endast sådana konkreta handlingsalternativ, vars varaktighet inte sträcker sig längre än kunskapen om målen. En sådan lösning bygger dock på antagandet att effekterna av en viss åtgärd kan förutsägas i tiden eller investeringens livslängd kan förutsägas i en kalkyl. I praktiken är det svårt. Vissa investeringar, t ex fastigheter och större maskinanläggningars ekonomiska livslängd har ofta en viss minimitid, för att vara lönsamma.

En extremsyn på förändringar av en företagsorganiations mål finns i Sjöbergs tidigare refererade modell. Organisationen antas där ändra sina mål "automatiskt" på samma sätt som ett öppet mekaniskt system anpassar sig till omgivningen, Figur 8.6.

Förfarandet antas vara samma som i den övriga beslutsprocessen: ett ytterligare delsystem, utöver de som anges i Figur 8.3 har tillagts. Det innehåller liksom de andra delsystemen en informationsdel och en beslutsprocess. Inom informationsdelen antas ett datainsamlingssystem (DIS) samla in data från omgivningen; inom beslutssystemet omvandlas informationen till direktiv om ändrade mål, vilka antas styra verksamheten, genom ändrade beslutsregler, i nya riktningar.

Effektivitetssynen

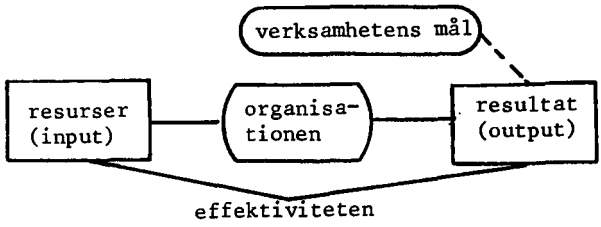
När teknokrater diskuterar organisationers effektivitet, har de maskiners arbetssätt som förebild. Man ser organisationen uteslutande som en "arbetande maskin", en omvandlingsprocess. I den matas in olika slags resur-



Figur 8.6. Företaget som ett målanpassande system

ser, arbetskraft och information m m som omvandlas till ett annat slags resurser (output, prestationer) som levereras till omgivningen. Denna "output" ses som medlet att nå organisationens huvudmål, Figur 8.7.

En vanlig definition av effektivitetsbegreppet som knyter an till detta synsätt är "ett mått på hur väl resurserna har använts för att framställa resultat". (Babbit m fl, 1974, s 20). I litteraturen finner man även andra definitioner som dock alla bygger på uppfattningen om verksamheten som en omvandlingsprocess. Man använder ibland termer som "verkningsgrad".



Figur 8.7. Effektivitetsbegreppet i teknokraternas modeller

Effektivitetsbegreppet är centrerat kring verksamhetens resultat i den mening det uppfattas i kapitel 2 och 3.

Man diskuterar ofta effektiviteten i en organisations verksamhet med utgångspunkt i en tänkt "ideal" effektivitet. I Simons (1965, s 184) modeller innefattar effektivitetsbedömningarna bara "fakta"-elementen i besluten. Beslutens "värde"-element kan inte omfattas av effektivitetsbedömningar, betonar han. Andra inbegriper dock i effektiviteten även värde- och målfrågor, t ex hur organisationer löser de problem som hänger samman med ändringar av mål och styrande värden. Bedömningarna avser då i högre grad även ledningens strategiska beslut rörande inriktning av verksamheten och inte bara vad en del betecknar som "produktivitet". (Jfr kapitel 2).

Målbegreppets centrala roll i teknokraternas modeller avspeglas även i deras krav på precisa målbeskrivningar för att kunna bedöma effektiviteten i verksamheten. En väsentlig förutsättning för att kunna bedöma effektiviteten anser man sålunda vara förekomsten av entydigt formulerade mål: Målen måste vara sådana att de resultat en myndighet åstadkommer kan värderas mot dem, framhålls t ex av riksrevisionsverket (1970, s 107). - Denna teoretiska förutsättning tillgodoses dock sällan i praktiken. I den mån mål finns preciserade omfattar de oftast bara något enda av de många delmål som man förväntar sig att verksamheten skall förverkliga.

Med teknokraternas deterministiska grundsyn följer även att den idealt möjliga effektiviteten uppfattas som given i modellen; man förväntar sig ett perfekt resultat - på samma sätt som en maskin antas fungera. Eftersom effektivitetsbedömningar i deras modeller mestadels bygger på en sådan uppfattning, är de också för det mesta liktydiga med kritik och klander av enskilda som man anser borde ha presterat bättre. Man ser dem sällan som begränsat rationella beslutsfattare eller accepterar att "mänskliga ofullkomligheter" jämfört med en perfekt robot får slå igenom i verksamheten, även om man kan vara väl medveten om förhållandena som sådana. Denna kunskap tas då snarare till intäkt för att öka den "inre kontrollen" och i mer positiva sammanhang, utbilda de anställda. I de fall effektivitetsomdömena även innefattar konstruktiva förslag avser de mestadels att söka närma den verkliga organisationen till en tänkt "ideal" sådan, vilken bygger på det mekaniska systemets grundsyn.

De nämnda svårigheterna att fastställa effektiviteten i praktiken blir större, när målet antas föränderligt. Det är då svårt att fördela ansvaret för målens fastställande resp verksamhetens genomförande. I den mån beslutsfattarna antas vara mindre rationella och deras "underlydande" därför har ett större målutfyllnadsutrymme (jfr kapitel 3), har man svårt att avgöra var

ansvarsgränsen för effektiviteten går. Det är även svårt att på kort tid göra effektivitetsanalyser, där man kan behöva ta hänsyn till utfallet sett över en längre tid. Samtidigt minskar då värdet av den information som effektivitetsbedömningar kan tänkas ge som underlag till beslut.

I litteraturen finner man en mängd olika tolkningar av effektivitetsbegreppet och även försök att nyansera dem genom att vidga antalet begrepp. T ex Langefors (1968, s 37) utvecklar flera effektivitetsbegrepp som svarar mot olika mål i organisationen på olika nivåer i en tänkt problemhierarki, som t ex huvudmålets resp submålsnivåer men också mot mål för beslutsfattandet i organisationen, typ styrning och planering. Langefors använder i sin effektivitetsdiskussion samma taxonomi som han utvecklat för olika målbegrepp. Organisationens "övergripande effektivitet" bedöms efter, hur väl dess yttersta, ultimära mål nås. Resp arbetsenhet antas vidare använda sina ingångsresurser (input) med en varierande grad av produktivitet i sin strävan att nå "lokala operativa delmål" och ifråga om dessa en "lokal effektivitet". En annan sorts effektivitet har att göra med de operativa målens förmåga att främja ultimärmålet i sin egenskap av styrmedel, "måleffektivitet". En tredje typ, "styreffektiviteten", anger organisationens styrmedels förmåga att styra de beslut som faktiskt fattas så att de stämmer överens med de operativa mål som angetts för resp beslutsfattare. "Planeffektiviteten" är på liknande sätt ett mått på effektiviteten i planeringen att uttrycka de operativa målen i lokala operativa delmål.

Kommentarer till modellerna och kritik

Teknokraternas organisationsmodeller kommenteras och kritiseras i litteraturen utifrån flera perspektiv. De som anser att modellerna ger goda resultat i praktiken, när man följer deras rekommendationer, är ofta samma som använder dem i sitt eget praktiska arbete i organisationer. De ger dock sällan uttryck för sina positiva omdömen om modellen. I litteraturen dominerar den negativa kritiken. Den tenderar ibland att bli onyanserad och avfärda egenskaper som i allmänhet hänger samman med "rationellt beslutsfattande". Denna typ av kritik är ofta destruktiv och har inte något eget alternativ att föreslå åt företagsledare och andra beslutsfattare i organisationer. Jag koncentrerar mig här på den mer nyanserade konstruktiva kritiken och delar in den i två huvudgrupper. Till viss del sammanfaller denna kritik med den som riktas mot det mekaniska systemets modell i allmänhet (kapitel 5). De två huvudgrupperna är: 1. Modellen anses ha alltför många drag av en "mekanistisk modellsyn" - vilket ger goda resultat i praktiken ifråga om mekaniska system men mindre goda för

organiserandet av verksamheten i organisationer bestående av människor och omgivna av andra grundförutsättningar i omgivningen än ett mekaniskt system. Den teknokratiska organisationsmodellen anses därför täcka in bara några få, i och för sig väsentliga aspekter och därför vara en delmodell, trots att den utges för att vara en "totalmodell" och innehålla alla nödvändiga och tillräckliga rekommendationer för att driva en verksamhet inom en organisations ram.
2. Kritiken utgår från ett etisk/moraliskt perspektiv och vänder sig, i likhet med filosoferna i kapitel 3, mot att modellen inte beaktar värdefrågor i högre grad; att man inte ser till sidoeffekterna av ett företags verksamhet utan bara till det ofta snävt avgränsade verksamhetsmålet. Man vänder sig även mot, som man anser, de negativa följdverkningarna för människors personliga utveckling av den teknokratiska modellen.

Ifråga om den första typen av kommentarer ser bl a Ackoff (1974, s 11,34,38) den teknokratiska organisationsmodellen som den logiska följden av en allmän mekanistisk verklighetsuppfattning, bl a som en följd av industrialismens genombrott och den produktivitetshöjning den gav. von Bertalanffy (1968, s 149) anser dock att synen på problemlösandet/beslutsfattandet som bestående huvudsakligen av "korrigering av störda jämviktslägen med hjälp av negativ återföringsinformation" kräver flera förutsättningar som saknas i praktiken. Det behövliga beslutsunderlaget kan t ex vara omöjligt att precisera i ett mekaniskt informationssystems termer. Det kan också ibland vara omöjligt att på förhand ange vilken information som kan komma att behövas för att lösa ett visst antaget framtida problem. Därmed är det inte heller möjligt att "programmera in" den information " på förhand som bör samlas in. Informationsunderlaget kan också innehålla svårkommunicerbara intuitiva element som faller bort vid en kvantifiering av beslutsunderlaget.

En annan typ av kritik är att modellen så starkt koncentreras på "kvantitativt beslutsunderlag", att man lägger så stor vikt vid "vetenskapliga principer, siffermässiga (kvantitativa)kalkyler medan kvalitativa (intuitiva) aspekter ofta glöms bort. Mätbarhet i alla avseenden sätts därför högre än kanske i och för sig väsentliga men svårmätbara kvalitetsföreteelser (Kassem, 1976, Kempner 1970, och Etzioni, 1970).

I praktiken utformar man ofta, framhåller von Bertalanffy, informations- och kommunikationskanalerna så att de skall tillförsäkra beslutsfattare som planerar och kontrollerar återföringsinformation från omgivningen och från interna delar av den egna organisationen. Men man granskar sällan informationens re-

levans i ett vidare perspektiv. Det kan medföra att bara sådan information som avser kända och inom organisationen auktoriserade problemsituationer kommuniceras. Många väsentliga företeelser kan därmed komma att förbises eller avfärdas som ovidkommande "störningar", till men för organisationens förmåga att fungera effektivt.

Kritikerna tycker också att modellerna bygger på orealistiska förutsättningar, som t ex att tillräcklig information finns om väsentliga förhållanden och att den kan kommuniceras tillräckligt snabbt och tillförlitligt mellan nivåerna (vertikalt) utan större risk för förvanskning och avsiktliga snedvridningar - vilket kritikerna anser vara normalfallet i alla organisationer.

Man kritiserar vidare teknokraternas syn på målförändringar i organisationer. Beslutsprocesserna anser man redan vid antagandet om ett statiskt mål alltför tungrodda och byråkratiska. Revideringar av mål och planer p g a förändringar i omgivningen anses ta så lång tid och resultera i så dåligt underbyggda beslut att de blivit inaktuella när de skall börja tillämpas. Ett exempel skulle vara budgetprocessen i den svenska statsförvaltningen, där myndigheterna skall redovisa sina planer och budgetförslag ca 18 månader innan de skall börja gälla. Sandberg (1975, s 159) framhåller att organisationer som är uppbyggda enligt teknokratiska principer är alltför tröga och stela för att kunna anpassa organisationens mål tillräckligt snabbt till förändringar i omgivningen, vilken blir alltmer komplex och svåröverskådlig.

I många organisationer har målförändringsprocesserna enligt Ewing (1969, s 23) utvecklats till en formell exercis: "en administrativ process med ändlösa kriterier och den skapande kvaliteten hos de undersökta alternativen är knappast värda den sterila perfektionen hos beslutssystemet".

Katz/Kahn (1969, s 101) kritiserar vad de uppfattar som "mekaniserande tendenser i organisationer bestående av människor" utifrån grunden att dessa skadar organisationens prestationsförmåga och effektivitet. De anser att sökandet efter "den Enda Rätta Metoden", vilket utmärker det mekaniska förloppet i ett slutet system är uttryck för en felaktig syn på människan som problemlösare. Människor i verkligheten löser problem på en mängd olika sätt (ekvifinalitet).

Koestler (1978, s 100 ff) kritiserar bilden av ett företag som ett passivt, enbart reaktivt mekaniskt system, styrt av negativ återföring. Därigenom förbiser modellen sådana, nödvändiga aktiviteter som kreativitet, produktutveckling m m. Modellen synes

därför täcka in bara en del av ett företags verklighet och därför behöva kompletteras i väsentliga hänseenden.

Ackoff (1973) kritiserar det mekaniska problemlösandet för att leda till en överbetoning av strukturmål av typen "stabilitet i verksamheten" på bekostnad av utvecklingsmålen, och strukturegenskaper som t ex "flexibilitet", "förutseende och anpassningsförmåga". En på lång sikt god anpassning till yttre och inre framtida förändringar kan kräva insatser som i det korta perspektivet uppfattas som ett hot mot stabiliteten. Med det mekaniska problemlösandet följer, anser han, en endimensionell syn på företagets mål. - Denna senare kritik finns samlad hos psykologerna och har systematiserats till en annan typ av modell av företaget som jag tar upp i nästa kapitel.

Den andra typen av kommentarer och kritik utgår från ett etiskt/moraliskt perspektiv. Den vänder sig dels mot den "värdenihilism" som man anser blir följden av att organisationen - lika passivt som ett öppet mekaniskt system - låter sin verksamhet helt styras av omgivningen, dels mot följderna för människans egenvärde, moraliska ansvar och hänsynstagande till filosofernas kategoriska imperativ (kapitel 4) m m i en teknokratiskt utformad organisation.

Toffler (1981) ser den teknokratiska organisationsmodellens människosyn som en logisk följd av att företagets verksamhet och processer underordnas maskinens arbetsrytm och verksamheten kommit att kännetecknas av "centralisering, koncentration och synkronisering" av maskinskötarnas samordning med maskinerna.

von Bertalanffy kritiserar "anpassningsfilosofin" i det öppna mekaniska systemets modell, tillämpad på en organisation bestående av människor i dess förhållande till omgivningen. Det ger en företagsledning det moraliska alibit för att framställa och leverera sådana produkter till omgivningen som "omgivningen efterfrågar" utan att beakta dess samhällseffekter. Exempel är vapenindustrin i USA som förser allmänheten med vapen och avsvär sig allt ansvar för hur de används. En annan, mindre allmänt accepterad, företeelse är narkotikaförsäljaren som ursäktar sig med att han endast "tillgodoser en utifrån kommande efterfrågan, vars lydiga tjänare man är". - En mängd filosofer vänder sig mot denna passiva attityd och anser att även företag bör ta hänsyn till vissa "kategoriska imperativ", även om det skulle påverka företagets vinst negativt.

Beträffande den enskilde individens situation i den teknokratiska utformade organisationen framhåller bl a

von Bertalanffy (1968, s 10 ff) att "den nya cybernetiska världen är inriktad på systemfrågor och inte på människor". Han anser att en mekanistisk utformning av organisationsstrukturen och dess processer även påverkar organisationens mål. Organisationsmiljöer av typ Orwells framtidsvision "1984" och Karin Boyes "Kallokain" utvecklas därmed logiskt, bl a på grund av en s k målförskjutningar. Han refererar vidare till bl a Boguslav (1965) som anser att för "de nya utopisterna inom Systems Engineering är just det mänskliga elementet den opålitliga delen i deras skapelse". I en sådan modell finns det bara två alternativ för människan: antingen att elimineras helt i produktionsprocessen och ersättas av kalkylmaskiner självreglerande maskiner (industrirobotar) eller att göras lika pålitlig som en maskin, lika snabb som en sådan, dvs mekaniseras, göras konform i uppträdandet, styras och standardiseras. Men det innebär också, att människan som kugge i "det Stora Systemet" måste utvecklas till och i viss mån redan blivit det:"en idiot, knapp-tryckare eller en svagsint stackare som är högt tränad i någon snäv specialisering men i andra hänseenden bara en del av maskinen". - Schumacher (1981) anser det dock vara ett grovt brott mot mänskligheten att använda människan uteslutande som ett medel och bortse från hennes egenvärde.

Man anser även att den teknokratiska modellen ger en personlighetstyp i organisationen som i ett snävt produktionsperspektiv kan fungera effektivt men som också utgör grunden för den auktoritära organisationen och en likriktad personlighetstyp, en som reservationslöst anammar andras åsikter - utan att ha någon egen -, en "organizational man" vars huvudmål är att anpassa sig till andra, att man "kommer överens" - oavsett värdeinnehållet i det man är överens om. Denna personlighet beskrivs i litteraturen som en vindflöjel i valsituationer. Han finns beskriven i skönlitteraturen, som t ex i "Mannen i den grå kostymen" (Wilson, 1955) i Hellers bok "Nånting har hänt" (1974), i Reichs "Greening of America" (1970).

Sammanfattning av modellen

Teknokraternas modeller, tillämpbara på ett företag eller en offentlig myndighet ger rekommendationer om hur verksamheten skall organiseras och administreras. Den bygger på delar av modellen av den rationelle beslutsfattaren och den av det mekaniska systemet. Organisationsmedlemmarna ses som "analytiska robotar". Det specifika organisationsproblemet, att samordna beslutsfattandet i organisationen, ses som ett analytiskt problem. Några författare ser organisationen som en stor maskin, huvuddelen av dess medlemmar som robotar; ledningen, systemets styrenhet, kan ges vissa mänskliga drag och antas kunna ta ställning i värdefrågor.

Det öppna systemets anpassning till omgivningens krav är en annan utmärkande egenskap hos teknokraternas företagsmodell. Verksamhetens huvudmål är de prestationer som omgivningen efterfrågar. Denna passivitet i värde- och målfrågor liksom ifråga om synen på medlemmarna som "biologiska robotar" eller rena maskiner gör att modellen kritiseras både för sin verklighetsuppfattning och människosyn.

Med synen på organisationen som en passiv mekanism följer en kritik för att man försummar värde- och målfrågorna i modellerna. Enligt kritikerna sviker organisationens beslutsfattare sitt ansvar inför mänskligheten genom att man inte beaktar de normativa humanisternas "kategoriska imperativ".

Slutsatser av analysen

I denna typ av modeller ser statsmakterna beslutsfattarna i en myndighet som helt eller partiellt rationella analytiska robotar. Denna premiss gör att deras beslut uppfattas kunna samordnas internt helt eller i det närmaste helt med de begränsningar som tagits upp i modellerna i kapitel 3. På motsvarande sätt antas de kunna styras utifrån av statsmakterna helt eller med vissa begränsningar. Möjligheterna att snävt utifrån styra myndigheten minskas alltefter som myndighetens verksamhetsmål uppfattas vara mer flerdimensionellt. Premisserna kräver att följande nödvändiga villkor uppfylls, om statsmakterna väljer att utforma sin externa styrning av myndigheten resp den myndighetsinterna styrningen på den teknokratiska organisationsmodellen.

Den myndighetsinterna styrningen konstrueras under iakttagande av de rekommendationer som ges i modellen om den rationelle beslutsfattaren (kapitel 2) alternativt i modellen om den begränsat rationelle beslutsfattaren (kapitel 3) resp det mekaniska systemets modell (kapitel 5). Det innebär bl a följande:

- entydiga mål/medel-strukturer och i övrigt välutvecklade planerings- och uppföljningsrutiner för feedback
- informations- och kommunikationskanaler i form av bl a rutiner för planering, redovisning och rapportering
- precis arbetsfördelning av arbetsuppgifter, ansvar och befogenhet mellan beslutsfattarna
- dokumenterade detaljföreskrifter för beslutsfattarna i specifika valsituationer (rutiniserat beslutsfattande
- beslutsfattarnas robotaktiga iakttagande av givna regler.

Ett vidare villkor kan vara att statsmakterna i extremfallet utformar alla de nämnda administrativa rutinerna etc som ovannämnda företeelser kräver; vid en viss delegering räcker det med att statsmakterna endast stöder resp lämnar allmänna anvisningar om utformningen av myndighetsinterna förhållanden, för myndigheterna att själva precisera i detalj. En sådan delegering kan kombineras med att statsmakterna tillsätter ledande beslutsfattare i myndigheten för att öka sannolikheten för att det myndighetsinterna handlingsutrymmet fylls i enlighet med statsmakternas intentioner. Ett nödvändigt krav hos ledande beslutsfattare i myndigheten anses vara, förutom en fullständig lojalitet gentemot statsmakterna, en förmåga att kunna föra ut statsmakternas intentioner till organisationens övriga beslutsfattare och utveckla myndighetens effektivitet i den riktning statsmakterna anser önskvärd.

Därtill kommer som andra väsentliga villkor att statsmakterna måste ange mål för myndighetens verksamhet i resultathänseende (output) och ställa erforderliga resurser m m till förfogande. Statsmakterna måste vara beredda att bl a ändra målen, resurstilldelningen, om så visar sig vara nödvändigt efterhand. Detta förutsätter att statsmakterna får kontinuerlig återföringsinformation (feedback) från myndigheten om verksamhetens resultat.

Om de nämnda villkoren inte är tillgodosedda, kan statsmakternas styrning av en myndighets verksamhet enligt den här aktuella modellen, inte väntas ge avsett resultat.

Möjliga fel i statsmakternas styrning är att de ger mycket vagt formulerade uppgifter åt myndigheterna resp otillräckliga resurser och låter myndigheten sköta sig själv utan yttre stöd. Det liknande sätt skulle det vara fel att låta myndigheten utveckla sina egna beslutsprocesser, som t ex planerings-, redovisnings- och rapporteringsmetoder.

9. Psykologernas organisationsmodell

Ett avgörande särdrag i psykologernas modeller jämfört med teknokraternas är att skeendet uppfattas som styrt och inriktat på vissa mål av "levande människor" inom organisationen och inte bara styrt av ett utifrån givet syfte. Organisationen uppfattas ytterst vara styrd av värdeuppfattningarna hos organisationens medlemmar. "Utifrån" givna förutsättningar uppfattas som restriktioner (primärmål) och som sådana underordnade i värdehänseende. De antaget olika värdeuppfattningarna hos organisationens medlemmar uppfattas, i analogi med en levande varelse, kunna smältas samman till en harmonisk enhet och en möjlig flerdimensionalitet i målhänseende men utan värdekonflikter. Organisationens medlemmar ses av dessa författare som "aktiva individer" motiverade att handla efter vad de uppfattar som sin egen vilja. Förutom att denna uppfattning stärker målbegreppets roll i modellerna påverkas målets värdeinnehåll till viss del av individernas kognitiva egenskaper men även av vad man i litteraturen betecknar som "känslor". Organisationen ses som uttryck för en överenskommelse mellan enstaka individer att samarbeta i syfte att främja egna intressen. Dess problem är, hur relativt självständiga människor, uppfattade psykologiskt, samordnas i organisationens verksamhet. Ledningen uppfattas, jämfört med i teknokraternas modeller, inte kunna överblicka och styra "allt", varför beslutsfattandet måste delegeras inom vissa ramar resp decentraliseras i större utsträckning. Detta kan avse även värdebeslut som man här anser vara svåra att skilja från faktabeslut. Medlemmarna antas vidare ha psykologiska behov som yttrar sig i krav på utrymme för egna initiativ, spontana impulser, att vara kreativ och att handla självständigt. Dessa egenskaper som anses utmärka levande system i allmänhet,anser författarna här i motsats till teknokraterna, måste få komma till uttryck även inom organisationer. De ses därför ofta som delar av organisationens huvudmål men också som viktiga förutsättningar för uppnående av mera konkreta arbetsresultat av det slag som dominerar målet i teknokraternas modeller.

När psykologernas organisationsmodeller används i samband med frågor som rör statsmakternas styrning av myndigheter, framhålls beslutsfattarnas psykologiska egenskaper som de framställs i beskrivningar av levande system. De rekommenderade styrmetoderna tar upp

drag från det levande systemets modell tillämpad i ett organisationssammanhang.

Huvudproblemet uppfattas vara att utforma en organisationsmiljö som tillgodoser medlemmarnas psykologiska behov. I den interna styrningen innebär det att större utrymme ges åt sådana mål som bedöms ha större intresse för den enskilde individen eller grupper av sådana inom organisationen än åt sådana krav som omgivningen har på organisationen. Större utrymme lämnas även åt enskilda beslutsfattare att själva utforma förutsättningarna för sitt arbete.

Verklighetsuppfattningen och organisationssynen

Den teknokratiska organisationsteorin betonar "funktionella strukturer"medan den psykologiska betonar "människor" och deras egenskaper som "levande system". (Jfr kapitel 6). En avgörande skillnad gentemot teknokraternas modeller är att de medverkande i organisationen ses som aktiva subjekt med egna måluppfattningar och egna bevekelsegrunder som styr deras handlande. Deras medverkan ses inte som lika passivt given som i teknokraternas modeller. Deras handlande är grundat i egna värdeuppfattningar och de följer inte givna instruktioner avseende ett visst handlande i antaget givna situationer. Beslutsfattarna antas därmed vara mer flexibla i sitt handlande men också kunna avvika från vad som uppfattas vara organisationens verksamhetsmål. Psykologerna använder mer "samverkan" och "gemensamma värdeuppfattningar" som sammanhållande cement i organisationen än teknokraternas "formella auktoritet".

En avgörande skillnad gentemot teknokraterna är vidare att de medverkande i organisationen ses som aktiva subjekt med egna måluppfattningar.

Analogt med den aktiva synen på enskilda organisationsmedlemmar uppfattas "organisationen" i förhållandet till sin omgivning som aktiv, mindre utlämnad till omgivningens godtycke. Man söker hellre minska beroendet av omgivningen, som t ex i ett företag när det söker påverka kundernas efterfrågan genom reklam. Härigenom söker man också minska den s k beslutsosäkerheten som öppet erkänns i modellerna som ofrånkomlig och inte ses som en individuell brist hos var och en.

Modellerna

Psykologernas modeller söker beskriva och förklara människors faktiska handlande i organisationer, typ företag och myndigheter. De ger färre rekommendationer än teknokraterna om, hur t ex ledningen bör handla för att hålla ihop organisationen resp rikta in dess verksamhet mot ett gemensamt huvudmål.

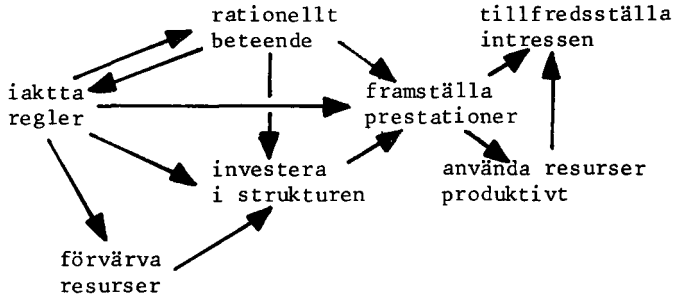
Modellerna domineras av människosynen och av hur människans antagna egenskaper slår igenom i hennes handlande. Relationerna mellan organisationens medlemmar är ett styrande element i modellerna. En väsentlig utgångspunkt är synen på människan som begränsat rationell (jfr kapitel 3). De har en satisfieringssyn på människans beslutsfattande. Psykologerna anser att ledningen för ett företag eller en myndighet inte kan ha en fullständig kunskap om verksamhetens alla problem. Den centralistiska tendens som ligger i teknokraternas modeller ersätts här med en decentralistisk. Modellerna är följdriktigt också mindre koncentrerade på den centrala ledningens problem och mer på problem som antas finnas utspridda i organisationen. Därför följer bl a att man betonar sådana faktorer som: delegering (decentralisering) av beslutsrätt, varje medlems medverkan i beslutsprocesserna, beslutsfattande i grupp, öppenhet och tillit i förhållandet mellan olika "nivåer" och inom samma "nivå". (Kassem, 1976, s 5 ff, Wallroth, 1971, s 19 ff).

Modellerna kan delas in två grupper efter synen på organisationsmedlemmarnas förhållande till organisationen "som sådan": 1. De flesta författare betraktar "organisationen" som en sammanslutning av enskilda individer med egenvärde och en även inom organisationen bevarad och erkänd personlighet. Medlemmarna uppfattas handla självständigt inom givna ramar under hänsynstagande till de restriktioner som medlemskapet medför. 2. En mindre grupp författare hårddrar analogin mellan en levande organism, som t ex människokroppen och en organisation bestående av människor. I deras modeller dominerar det holistiska synsättet. De enskilda medlemmarna uppfattas följdriktigt som helt underordnade delar, styrda i allt av ett centralt beslutscentrum. Modellerna liknar i mångt och mycket teknokraternas modeller genom sin betoning av organisationen som ett "totalstyrt system". - Jag koncentrerar min analys till den första typen av modeller.

von Bertalanffy (1968, s 88, 117) varnar för överdriften att betrakta "mentala, sociologiska och kulturella fenomen med överdrivet "biologiska" modeller med dominerande holistiska synsätt. Han anser det självklart att en biologisk organism är något annat än en "social grupp". Gellerman (1970) och Argyris (1971 framhåller också att den biologiska grundsyn som von Bertalanffy varnar för strider mot vissa grundläggande behov som måste tillgodoses, även när människor arbetar inom en organisations ram. Ett sådant behov anser t ex von Bertalanffy (1968) vara att ge uttryck för spontana känslor. Han ser det därför som ett sjukdomssymptom, när människors spontaneitet hindras komma till uttryck i organisationer, när människor betraktas som "biologiska robotar".

Kritiken mot att betrakta en organisation, typ ett företag med en renodlad biologisk modell utesluter inte att en del författare tillämpar vissa delar av t ex Millers generella modell av levande system på organisationer. T ex Gross (1969, s 395 ff) har utvecklat en systemmodell som beskriver målstrukturen i företaget som samspelande och ömsesidigt beroende delar. Hans modell är en klar parallell till Millers beskrivning av det levande systemets "kritiska subsystem".

Gross utgår från sju allmänna verksamhetsmål för ett företag i ett inbördes samspel bidrar till huvudmålet "att tillgodose intressen". Dessa verksamhetsmål är: "framställning av varor och tjänster" (output), "förvärvande av resurser", "effektivt utnyttjande av resurserna", "investera i den egna strukturen" "teknisk och administrativ rationalisering" (=utveckling), samt iakttagande av interna beteenderegler". (Figur 9.1).



Figur 9.1. Ett företags målstruktur sedd som ett system

På liknande sätt beskriver en del författare organisationer som genomgående olika utvecklingsfaser, liknande levande organismers. T ex Bennis m fl (1969,s 37) framhåller, hur "organisatoriska system" liksom organismer genomgår faser av nedgång och stagnation. I en s k "turbulent omgivning" möter organisationer stora problem som måste lösas för att det skall överleva. Det innebär att organisatoriska system måste föryngra sig ständigt.

Argyris (1971), Langefors (1968), Lawrence/Lorsch (1967) framhåller företags "dynamiska samspel", internt mellan dess delar och externt i förhållande till dess omgivning, som en väsentlig egenskap hos organisationer.

Johnsen m fl (1969) framhåller att ett företag är ett system, konstruerat av människor och att det har ett dynamiskt samspel med sin omgivning, kunder, konkurrenter, fackföreningar, leverantörer, sta-

ten och många andra organisationer. Lawrence/Lorsch (1969, s 9 ff) ser organisationen som ett organiskt system med "ett intensivt beroende mellan delarna". En ändring av en del återverkar på systemets övriga delar.

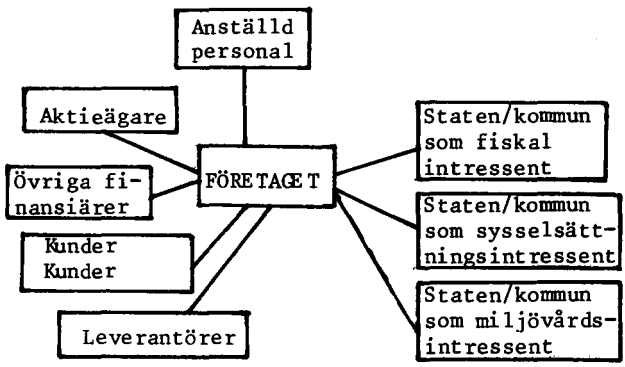
Den första gruppen av modeller betonar att "organisationer är sammanslutningar av självständiga individer". Organisationen ses som ett uttryck för en samarbetsvilja hos jämlika medlemmar vilka sluter ett kontrakt att samverka. T ex Simon (1965, s 16) ser organisationen som en harmonisk sammanslutning av jämlikar, grundad på ett "contract social" - i likhet med 1700-talsfilosofen Rousseaus syn på samhällsorganisationen. Simon ser organisationen som ett medel för att samordna medlemmarnas handlande inom organisationen till en helhet som gagnar deras personliga intressen. Han tar därmed avstånd från uppfattningen om organisationen som ett objekt med en egen existens eller som en organism med en egen existens överordnad medlemmarnas. Hughes (1965 i Langefors, 1968, s 40) betonar likaledes att man bör överge "idén om företaget som en mystisk person" och istället inse att det består av individuella människor". Man ser sålunda inte organisationen som en maskin, i vilken medlemmarna inordnas som livlösa kuggar. (Jfr Lawrence/Lorsch, 1967, s 3 ff).

Simons och många av hans efterföljares syn på organisationen har stora likheter med bl a 1800-talets och tidigt 1900-talssociologen Georg Simmels (nyutgåva 1971, s 23) syn på människors samverkan inom ramen för ett samhälle: Ett samhälle existerar när ett antal individer börjar samverka. Denna samverkan uppstår alltid utifrån vissa individuella drifter eller behov... Varje samhälleligt fenomen eller process består av två element som i verkligheten är oskiljbara: å ena sidan ett intresse, ett syfte eller ett motiv, å andra sidan en form av eller ett slags samverkan mellan individer genom vilken denna får en social verklighet. - Organisationssynen kan även ses som ett sentida uttryck för den nominalistiska skolan inom filosofin, enligt vilken endast enskilda föremål kan existema. De kan läggas samman men sammanläggningen uppfattas som endast ett teoretiskt begrepp, icke-existerande som en fysisk verklighet. (Jfr Ockham i Schjeldrup/Winsnes, 1965, s 34,199).

Organisationen uppfattas härigenom naturligen tjäna ett större antal intressen (behov) än i teknokraternas modeller. "Intressenterna" finns både innanför och utanför organisationens juridiska avgränsning. Till skillnad mot de flesta teknokrater som erkänner bara en grupp intressenter, "ägaren/entreprenören", uppfattas i de här aktuella modellerna även kunder (klienter), anställda och företeelser i omgivningen som möjliga intressenter. De antas även indirekt påverka verksamhetens mål genom sitt handlande: när de köper eller avstår från att köpa ett före-

tags varor när de tar anställning eller slutar sin anställning etc. På så sätt knyts organisationsbegreppet till en ekonomisk processyn på organisationen och dess relationer till sin omvärld, i kontrast till teknokraternas relativt juridiska,snäva och statiska synsätt, där det formella ägandet antas vara enda faktor som konstituerar inlfytandet över organisationens mål.

En mängd efterföljare och uttolkare av intressentteorin har utvecklat liknande modeller som Simons, t ex Rhenman (1969) och Hedberg m fl (1971) i Sverige. Hedberg har byggt ut antalet intressentgrupper till att även omfatta sådana som påverkas endast indirekt av verksamheten, t ex samhällsorgan med ansvar för arbetsmarknadsfrågor. (Figur 9.2).



Figur 9.2. Hedbergs utvidgade intressentmodell

Värdesynen

Simons och hans efterföljares intressentmodeller aktualiserar frågan om organisationens mål och vidgar därmed debatten. Genom att de ser företag och myndigheter som öppna system ger de en större förståelse för de grupper och individer som - enligt deras uppfattning - har ett berättigat intresse i verksamhetens resultat och praktiska utformning. Dessa nytillkomna gruppers relationer till organisationen värderas upp från att i teknokraternas modeller ha betraktats som passiva tillhandahållare av arbetskraft och leverantörer av andra resurser resp som passiva mottagare av organisationens produkter och beslut till att uppfattas som aktiva jämlika medintressenter med rätten och förmågan att påverka verksamhetens innehåll och fördelningen av dess resultat. Varje part antas härvid bara hävda den egna snäva nyttan. T ex köparna (konsumenterna) av företagets produkter antas bara vara intresserade av produkten som sådan (inberäknat dess pris) och bortse från

andra förhållanden som t ex de anställdas arbetsförhållanden eller del av arbetsresultatet. De antas också i dessa förenklade modeller vara likgiltiga för om den produkt de konsumerar framställts i t ex ett slavläger under sådana förhållanden som de normativa humanisterna i kapitel 4 betraktar som oförenliga med mänskliga värden. De anställda i organisationen skulle på motsvarande sätt vara intresserade bara av ersättningen för sitt arbete och arbetsmiljön men indifferenta till,vem företaget samarbetar med, vilken produkt man levererar resp vem man levererar till, vem man får sina råvaror från etc. En finansiär skulle på motsvarande sätt bortse från de nämnda förhållandena och bara se till att han får sin avkastning för investerat kapital. - En sådan relation till organisationens målstruktur kännetecknas sålunda av tesen "ändamålet helgar medlen", där ändamålet är egennyttan. Barnard uttrycker denna uppfattning som: "Rent ut sagt, har en organisations syfte ingen direkt mening för en individ. Det enda som betyder något för honom är organisationens relation till honom" vilka bördor det lägger på honom resp vilken nytta den innebär för honom." (Barnard, 1938, s 88).

Styrande värden i intressentmodellerna förenklas sålunda till "den egna väl- och överlevnaden" eller annorlunda uttryckt: "den egocentriska egennyttan". Man kan se parallellen med de värden som anses dominera vissa modeller av levande (biologiska) system. Den filosofiska grundsyn som har en liknande värdesyn är utilismen. - Om de starka förenklingarna av verkligheten som intressentmodellerna bygger på leder till allvarliga felslut eller inte, beror på omständigheterna i de specifika situationer där de används.

Intressentmodellerna antas ofta i teorin kunna förklara och lösa de värdemotsättningar som hänger samman med att många olika intressen skall få sina krav tillgodosedda. I grunden för denna tro hos författarna finner man en harmonisk värdesyn. Författarna tvivlar sällan på möjligheterna att det går att utforma ett huvudmål som i sig rymmer alla dessa motstridiga krav. Hur detta är tänkt gå till i praktiken, behandlas dock sällan i litteraturen. Några författare, t ex Hedberg m fl (1971) anser rentav att den för organisationens fortbestånd mest inflytelserika intressenten också bör ges största inflytande vid formulerandet av organisationens huvudmål - och därmed över verksamhetens inriktning och utformning. Denna grupp författare anser sålunda att en faktisk styrkerelation också ger uttryck för den etisk/moraliskt önskvärda fördelningen av inflytande och därmed bör vara grunden för organisationens yttersta värden.

En annan skola, företrädd bl a Simon, antar att organisationens antaget neutrala ledning svarar för sammanjämkandet av olika intressegruppers krav. De disku-

terar emellertid inte, efter vilka värdegrunder detta antas ske i praktiken. Den processen synes snarare, i likhet med den teknokratiska modellen, vara överlåtet åt "en osynlig hand" som antas garantera en "riktig" och harmonisk lösning.

Internt uppfattas organisationen som harmonisk. Värdemotsättningar kan visserligen förekomma men de antas kunna lösas enkelt genom anlitande av den tänkta befintliga värdehierarkin, liknande den Miller beskriver för "levande system" (kapitel 6). En följd antas vara att "alla" tjänar på alla andras välgång:

> Vad som var bra för organisationen var bra för arbetaren. Om konflikter råkade uppstå, tog den osynliga handen hand om det. Och om denna inte klarade av det, tog hierarkin över och löste allehanda konflikter mellan underordnade och grupper.
> (Kassem, 1976, s 4)

Målsynen

Den annorlunda människosynen ger en flerdimensionell och dynamisk målsyn. Organisationen uppfattas vara utsatt för krav från flera håll, som dock antas kunna jämkas samman till en av alla accepterad, harmonisk lösning, ett huvudmål som tillgodoser allas intressen. Främjandet av organisationens mål antas ovillkorligt innebära att alla intressenters mål främjas och vice versa: tillgodoseendet av en enstaka målgrupps intressen antas sålunda automatiskt främja övriga grupper och därmed även "helheten", organisationens, jämfört med ett tänkt läge utan organisationen. Därav följer också en antagen obrottslig lojalitet hos medlemmarnas gentemot organisationen och dess ledning. Eventuella motsättningar antas likaledes under verksamhetens gång kunna jämnas ut relativt enkelt.

Målets innehåll. Organisationens mål ser Simon som det konkreta uttrycket för varje organisationsmedlems resp intressegrupps vilja att samarbeta inom organisationen. Det konkreta uttrycket är en överenskommelse om en arbetsplan som antas främja varje medverkandes (intressents) egen nytta. Endast av det skälet antas olika individer och grupper vilja bidra på olika sätt till organisationen.

Företagets huvudmål uppfattas härmed vara flerdimensionellt och återspegla - utöver sådana mer "tekniska" företeelser som jag diskuterat i kapitel - olika intressen. Exempel på ett sådant föregivet företagsmål är följande:

> Perstorp AB vill som varuproducerande förädlingsindustri fortleva och utvecklas och har i detta syfte satt upp fyra mål för den löpande verksamheten. De är alla var för sig lika väsentliga: lönsamhet, anställningstrygghet och arbetstillfredsställelse, rörelsefrihet och riskfördelning, delaktighet i och anpassning till samhällsutvecklingen.
> (Perstorp AB, Företagspolitik, 1969, s 2-3)

Ledningen ges i Simons modell ensam uppgiften att söka åstadkomma en balans mellan de olika intressenternas inkommande och utgående bidrag så att alla, för organisationen nödvändiga intressenter anser det värt att fortsätta samarbetet. Ledningen sätter därvid, enligt Simon, sitt eget mål som organisationens mål. Detta synes vara organisationens bildande och fortbestånd under de villkor som ledningen anser skäliga. Övriga intressentkrav betraktas som "restriktioner" (tröskelmål), nödvändiga att beakta upp till en viss miniminivå, men inte mera. Det eventuella överskottet av organisationens verksamhet antas uttalat ledningen ensam disponera i dess roll att representera "organisationen" som sådan. Ledningens inflytande över organisationen är dock inte ovillkorligt, framhåller Simon (op cit s 119). Det existerar bara så länge som organisationens ledning kan erbjuda tillräckliga incitament åt övriga deltagare - till skillnad mot i teknokraternas modell där ledningens auktoritet uppfattas ovillkorlig.

Hedberg m fl (1971,s 15) betonar på liknande sätt de övriga intressentgruppernas sanktionsmöjligheter: Företaget är för sin överlevnad och utveckling beroende av intressenternas bidrag. För att lämna dessa bidrag kräver intressenterna belöningar. Vid en ogynnsam bidrags/belöningsrelation kan intressenterna sätta sina sanktioner i verket, t ex lämna företaget. Enligt Sjöberg, bestäms sålunda varje intressents "makt" av i vilken utsträckning företaget för sin fortlevnad är beroende av hans fortsatta bidrag samt av hans sanktionsmöjligheter i övrigt mot företaget.

Beträffande konkreta submål i målstrukturen lägger psykologerna i likhet med teknokraterna vikt vid organisationens resultat men betonar även vissa strukturmål (som man även kallar "institutionella mål"), särskilt då sådana som följer av deras organisations- och människosyn. Exempel är förhållanden som främjar värdegemenskapen hos medlemmarna. Simon (op cit s 198) framhåller vikten av "individens identifikation med gruppens och ytterst organisationens mål". Han anser den vara ett nödvändigt komplement till den (ofullständiga) styrning som formella målbeskrivningar ger på olika beslutsnivåer i organisationen. Exempel på andra förhållanden som i synnerhet psykologerna anser vara lämpliga är "en god arbetsanda", "ettöppet diskussionsklimat", "ett förtroendefullt umgänge mellan organisationens medlemmar",

"trygghet i arbetssituationen" etc. Alla dessa förhållanden ses som en del av den ersättning de får från organisationen för sin medverkan. Ett sådant exempel är "värdet av arbetsmöjligheter", inte bara den pengamässiga ersättningen.

En del författare ser dessa strukturmål som nödvändiga förutsättningar (medel) för att organisationens medlemmar skall prestera sitt bästa. Andra författare uppfattar dessa förhållanden huvudsakligen som viktiga delar av huvudmålet, vilka bör tillgodoses även om det måste ske på bekostnad av mål som "lönsamhet och vinst" i snäv mening. Liknande uppfattningar finns i det s k rationaliseringsavtalet mellan parterna på den enskilda arbetsmarknaden och även i det senare motsvarande avtalet för offentliganställda, det s k medbestämmandeavtalet (MBA), 1977/78:

> Rationalisering skall syfta till att nå ökad produktivitet, ökad arbetstillfredsställelse, bättre arbetsmiljö och trygghet i anställningen. Det är naturligt att dessa mål är nära förbundna med varandra men det är samtidigt klart att de är eftersträvansvärda var för sig.
> (SAF-LO 1972, s 3 ff)

> Det skall inom ramen för myndigheternas uppgifter eftersträvas att arbetsorganisationen, arbetsledning och arbetsmetoder utformas så att det dagliga arbetet erbjuder möjligheter till stimulans, omväxling, självständighet, ansvar och utveckling och till att den anställdes kunskaper och erfarenheter tas till vara. Det är bl a angeläget att myndigheter med arbetsplatser där monotona, rutinbetonade och starkt specialiserade arbetsmoment samlats söker finna alternativa möjligheter att organisera och utföra dessa.
> (Statens avtalsverk, 1978, s 31)

En typ av mål som förekommer i modeller med nära anknytning till beskrivningar av levande (biologiska) system är "tillväxt" som huvudmål, t ex avseende antalet anställda eller omsättning i försäljning, marknadstäckning etc. - Mindre sällan fullföljer man analogin i modellerna och även diskuterar andra faser i ett levande systems utveckling som t ex "stabilisering" och "avtagande".

Teknokraterna uppfattade välpreciserade målbeskrivningar som en nödvändighet. Psykologerna accepterar som ofrånkomligt att den centrala ledningen inte kan överblicka hela skeendet och därför inte heller kan precisera organisationens målstruktur: "Själva behovstillfredsställelsen hos de som skall betjänas är dold i deras hjärtan och sinnen", framhåller Gross (1969, s 399). Det är därför svårt att precisera vad olika grupper egentligen väntar sig av organisationens verksamhet - ofta kan man bara reagera i efterhand, enligt principen om "negativ återföring". Därtill kommer att

de många intressentgruppernas krav många gånger är oförenliga och därmed omöjliga att jämka samman. Man varnar därför för "överdrivna preciseringar av mål i organisationer". Följaktligen ser man flera fördelar med vagt formulerade målbeskrivningar. Gross (1969, s 411) anser ifråga om långsiktiga mål: "Vi måste vara mycket klara på många saker som vi syftar till att göra idag och i morgon. Däremot kan det vara farligt missledande att söka efter en liknande precision för våra långsiktiga mål." Gross framhåller att vagheten i målformulerandet gör det möjligt för andra beslutsfattare i organisationen än den centrala ledningen att fylla i detaljer men också - och inte minst - modifiera målstrukturen, eftersom ledningen kan ha varit felorienterad och/eller förhållandena har ändrats sedan ledningen beslöt. Att överprecisera mål hämmar vidare individuella initiativ. Han sammanfattar: "Det är något inhumant och skrämmande i ett handlande, vars mål är "överpreciserat" med hjälp av planer och tidsschema. Endast vaghet kan återställa det värdefulla inslaget av humanitet." (ibidem).

Det längsta man kan komma ifråga om att precisera mål i en organisation, anser Gross vara att klarlägga vissa indikatorer på intressenternas preferenser och sedan använda dem som värdenormer för bedömning av måluppfyllelsen på de relativt låga submålsnivåerna. Ibland får man då nöja sig med uppgifter om kostnaderna för förbrukade resurser som en indikator på prestationen och dess värde. Ett exempel är s k "workload indicators" som t ex antalet vårddagar vid ett sjukhus eller antalet behandlade patienter. Även i de fall det finns en marknad för prestationerna kan dessa inte alltid användas som norm för att värdera dem. Priserna kan avspegla ett monopol. Gross slutsats är att många av de nödvändiga besluten i en organisation måste grundas på vaga, kvalitativa målbeskrivningar. Olika faktorers inbördes betydelse vid t ex flerdimensionella måste överlåtas åt "beslutsfattarens allmänna omdöme".

Simon har en annan uppfattning än teknokraterna i fråga om värdet av "exakta målbeskrivningar" i "nedåtriktade" relationer inom en målstruktur. Delvis grundas den på deras uppfattning om ledningens begränsade förmåga att överblicka verksamheten och dess villkor, delvis på deras uppfattning om nödvändigheten att ge varje beslutsnivå en viss självständighet - liknande vad Koestler (1978) betecknar som "den självhävdande tendensen" som anses finnas hos alla levande varelser. En följd är att ofta dominerar s k riktningsmål, vilka begränsas till att ange den önskvärda utvecklingen i viss riktning men avstår från att söka bestämma detaljerna i den.

Av liknande skäl anses "alltför" detaljerade mål-

beskrivningar - till skillnad mot i teknokraternas modeller - ha negativa följder för effektiviteten i beslutsfattandet, anser många författare (Jfr Ridgway,1966). Dels anses de låsa beslutsfattarna på sätt som strider mot huvudmålets innehåll, dels kan en detaljerade målbeskrivning uppfattas som ett misstroende. Arbetsmotivationen kan därigenom hämmas. Nedanförliggande beslutsnivåer kan även försättas i neurotiska konfliktsituationer som, hur de än löses, inte ger godtagbara resultat.

Målformuleringsprocesserna. Organisationens mål uppfattas i psykologernas modeller vara mindre givna utifrån och mer internt genererade av organisationens egna intressentgrupper - detta i klar motsats till förhållandet hos teknokraterna. Målformuleringsprocessen som sådan är därmed en viktig del av deras modell. P g a den antagna svårigheten för någon grupp inom organisationen antas ingen enstaka grupp ensam kunna kontrollera målformuleringsprocessen. Flera grupper antas istället samverka i ett kombinerat "målnedbrytnings- resp måluppbyggnadsförfarande". Det kan gå till så, att ledningen anger vissa generella allmänna önskvärda riktningar för verksamheten, en viss översiktlig prioritering av organisationens resurser på olika konkreta ändamål etc. Övriga grupper inom organisationen, främst beslutsfattare på olika nivåer i organisationen preciserar dessa ramar och föreslår ändringar i ramarna, för ledningen att ta ställning till. Målstrukturen antas sålunda utvecklas i en öppen dialog mellan olika grupper. Detta förfarande ansluter till uppfattningen om "den nödvändiga acceptansen" hos alla beslutsfattare i organisationen, enligt Simon. I amerikansk budgetlitteratur användes i slutet av 1960-talet termen "commitment budgeting" för en sådan dialog, där den som ansvarade för en viss verksamhet antogs åta sig att utföra den, men därför också borde vara med om att utforma den. Liknande tankar finns i den s k Management by Objectives"-rörelsen (MBO).

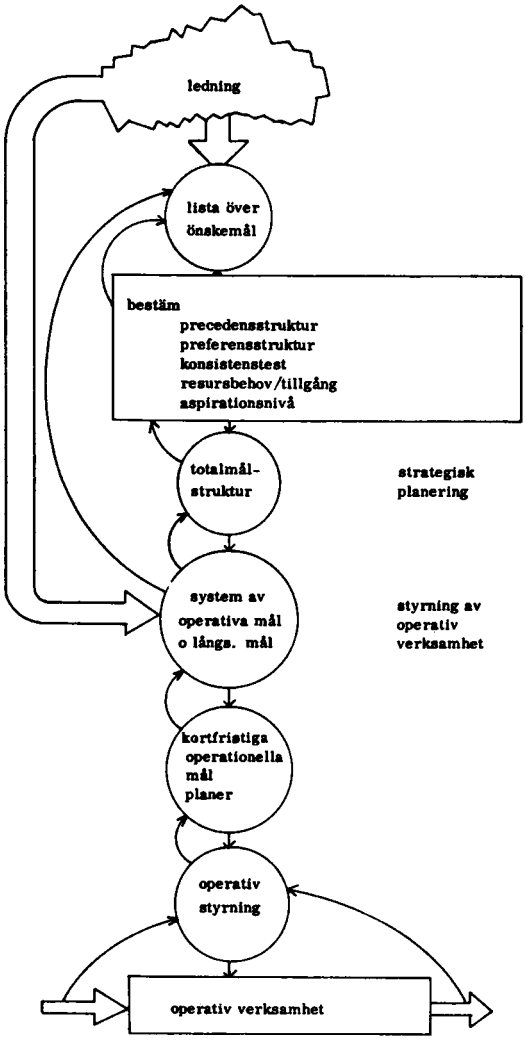
Exempel på liknande förfaranden finns hos Linde m fl (1970, s 55 ff). Målformuleringen beskrivs som en cyklisk, iterativ process. Utgångspunkten är att ledningen antas sakna tillräcklig kunskap för att kunna utforma hela organisationens målstruktur. Man startar därför med hypotetiska antaganden om omgivningens och organisationens egna måluppfattningar, vilket man kallar "bör"- resp "vill"-mängderna. Dessa antaganden ställs mot tillgängliga medel i form av resurser, personal och andra restriktioner på verksamheten, den s k "kan"-mängden. Man jämkar sedan samman dessa mängder i en löpande planerings- och budgetdialog mellan olika grupper. Resultatet väntas bli en realistisk och av alla medlemmar accepterad målstruktur för organisationen.

Langefors (1968) ser utvecklandet av "en uppsättning mål för den operativa verksamheten" som den kritiska delen i styrningen av ett företag. Han rekommenderar tre faser för att formulera målen: Först försöker man identifiera de yttersta "önskemålen", de värden man vill främja, och rangordnar dem inbördes. Ur denna rensade lista över önskemål söker man sedan utveckla en "totalmålsstruktur". Så långt är hans modell identisk med bl a teknokraternas modeller. Men i likhet med modeller som bygger på människans "begränsade rationalitet" framhåller han: "Det som tycks vara mest omöjligt för människor att göra är - och med människor menas både företagsledare och matematiker - att bestämma vikten mellan de olika önskemålen". Man får ofta nöja sig med att försöka bestämma den "lägst acceptabla nivån på måluppfyllelsen" och möjligen också fastställa vad denna innebär i marginella uppoffringar för andra värden och mål, dvs en form av satisfiering. I den tredje fasen analyserar man de resursbehov som olika slags mål och ambitionsnivåer för dem kan antas kräva. Först när ambitionsnivåerna jämkats samman med restriktionerna har man, anser Langefors, fått en realistisk plan för verksamheten. I idealfallet innebär detta att man utvecklar en målstruktur för organisationen avseende både "operativa" och "ultimära" mål. Langefors illustrerar sambandet mellan delarna i målformuleringsprocessen med en figur, Figur 9.3.

De operativa målen (verksamhetsmålen) avseende handlandet på konkret nivå knyts till två strukturer i Langefors modell: en "funktionell" och en "federal", avseende fördelningen av ansvar på organisatoriska enheter. Langefors betraktar dessa två strukturer som samverkande delar i organisationens målssystem.

Churchman/Schainblatt (1969) har utvecklat en liknande modell som i matrisform anger en myndighets två målstrukturer. Själva framtagandet av målen på olika nivåer kan lämpligen göras, anser Langefors (1968, s 140), som en kombination av målnedbrytning i den funktionella strukturen och en måluppbyggnad i den organisatoriska strukturen. Man kan starta var som helst i strukturerna, eftersom man ändå tvingas arbeta igenom dem flera varv (iteration). Langefors refererar till Granger (1964, s 34): "Man startar genom att ange mål varhelst man kan, i mitten, i toppen eller i mitten." Successivt jämkas sedan olika uppfattningar och antaganden om målens innehåll samman.

Simon (op cit) betonar målstrukturens hierarki, i likhet med teknokraterna. Relationerna mellan de olika nivåerna är dock mindre låsta på förhand - en skillnad mot teknokraterna. Simons modell tillåter anpassning av val av handlingsalternativ (medel) på varje nivå till den specifika situationen. Beslutsfattaren an-



Figur 9.3. Målformuleringsprocessen enligt Langefors

tas sålunda ha en viss ram att agera inom, vilket ger honom ett visst "handlingsutrymme". Detta är en följd av synen på människan som "begränsat rationell": den centrala ledningen antas inte kunna överblicka verksamheten och dess villkor i detalj.

Koestler (1978, s 42 ff) har beskrivit uppbyggna-

den av ett människas språk på ett sätt som stämmer överens med Simons hierarkiska beskrivning av mål/medel-strukturer och därför kan anses vara ett exempel på "den universella validiteten hos hierarkiska system av alla slag": Aktivt tal består av ett stegvist klarläggande, ett förtydligande och en konkretisering av ursprungligen oartikulerade generaliserade avsikter. Ett träds grenar symboliserar denna hierarkiska steg-för-steg process att precisera den outtalade idén till klart utsagda termer, att omvandla en idés möjligheter till ett aktuellt rörelsemönster av vokala "chords". Processen har jämförts med ett embryos utveckling: det befruktade ägget innehåller alla av den framtida individens möjligheter; dessa preciseras sedan i successiva steg av differentiering. Man kan också jämföra med det sätt som en militär order utförs: den allmänna ordern från toppen av hierarkin att armén skall avancera i en viss riktning konkretiseras alltmer i detalj på varje successivt lägre beslutsnivå.

Utmärkande för denna successiva precisering av mål/medel-strukturen är att varje beslutsnivå har att följa vissa givna regler men också har utrymme för "flexible strategies" (målutfyllnad). Reglerna fungerar mer eller mindre automatiskt medan de strategiska valen ofta bistås av "medvetandets skarpa fokuserande stråle". Koestler betonar reglernas "subjektiva individspecifika" innehåll och att de även är föremål för inlärning över tiden och därför kan ändras. Simon å sin sida ser även ett psykologiskt motiv för att det lämnas ett utrymme för "målutfyllnad" på varje beslutsnivå: därigenom kan också organisationens målstruktur kompletteras med delmål som tjänar varje beslutsfattares egna personliga syften. På så sätt skulle också de anställdas motivation ökas och indirekt också intressegemenskapen hos organisationsmedlemmarna för att hålla ihop organisationen. I enlighet med modellens harmoniska värdesyn, antas kompletteringen av målbeskrivningen på resp beslutsnivå vara dels faktamässig, dels ha värdeinnehåll som endast har betydelse för just den aktuella nivåns beslutsfattare, men utan att de inkräktar på eller går emot det angivna huvudmålet eller andras preciseringar inom andra delar av målstrukturen. Man ser inte någon möjlig risk för en målkonflikt mellan "organisationens" mål och enskilda organisationsmedlemmars mål.

Förändringar av organisationens mål. Watts betonar att man bör se målförändringar som en ständigt pågående process. Därmed presumerar han att verklighetstrohet är ett relevant kriterium på teknokratiska modeller. En del teknokrater förordar att detta kriterium saknar relevans, eftersom deras modeller är tänkta som idealmodeller. Watts kritiserar dock teknokraternas försök att hantera målförändringar: genom att söka frysa en ständigt rörlig tillvaro i ett ögonblicksfoto - men en stillbild kan inte återge dynamiken i förändringar:

> Man kan inte promenera iväg med en flod i en hink. Om man försöker fånga rinnande vatten i en hink, är det klart att man inte förstår floden och att man alltid kommer att bli besviken, för i hinken rinner inte vattnet.
> (Watts, 1976, s 23)

Modellerna koncentreras på förhållanden i organisationens struktur och processer som påverkar beslutsfattarnas inflytande över målförändringar. De går också in på beslutsfattarnas förmåga och benägenhet att upptäcka när organisationens mål behöver ändras för att den skall kunna fortbestå. Man utgår från att det är människor som har måluppfattningar och knyter följdriktigt sin diskussion av föränderliga mål till ändrade uppfattningar hos människor, deras egenskaper etc.

Utgångspunkten är människans egenskaper. Watts framhåller att människan som sådan och mänskligt liv är föränderliga företeelser. Organisationer som är sammanslutningar av människor, kan därför också antas vara föränderliga. Han anser det rimligt att lägga ett egenvärde i målförändringen. Modellen som skall hjälpa till att hantera situationen behöver vara dynamisk även den, så att även modellen anpassas till förändringarna, t ex beaktar tidigare okända faktorer. Vissa faktorer kan emellertid inte alltid fångas in med snävt kvantifierade modeller; de innehåller intuitiva element vilka är svårkommunicerbara, en komplikation i organisationer som bygger på kommunikation och debatt.

Man behandlar också frågan, hur processer, utmärkande för levande systems målförändringar skall kunna byggas in i människoskapade organisationer. Man rekommenderar metoder som ansluter till "organiska synsätt", där bl a demokratiska uppfattningar dominerar:

> Istället för ett mekaniskt system utvecklas ett organiskt som bygger på ömsesidigt förtroende och delat ansvar, där konflikter löses genom förhandlingar eller problemlösning och inte genom utövande av auktoritära maktbefogenheter som i det mekaniska systemet.
> (Bennis, 1966, s 82)

Målförändringarna antas kunna initieras och genomföras decentralt i organisationen, utan att alltid vara formellt sanktionerade av organisationens centrala ledning. Man hävdar att därigenom kan förändringarna ske snabbare och avse många fler förhållanden än den centrala ledningen kan överblicka men ändå ha stor betydelse för uppnåendet av organisationens mål.

I modellerna beskrivs ofta, hur organisationer på eget initiativ, "inifrån" ändrar sina mål. Bl a anser Barnard att en organisation ständigt måste söka

efter nya huvudmål för att berättiga sin existens för sina medlemmar och för omgivningen:

> En organisation måste upplösas, om den inte kan fylla sitt syfte. Den förstör sig själv också genom att nå det. Ett mycket stort antal organisationer bildas och försvinner seden av detta skäl. Därför kräver för det mesta kontinuerliga organisationer upprepade antagande av nya mål. Det bör noteras att organisationer, när de en gång bildats, ändrar sina förenande syften. De tenderar att föreviga sig själva; och i dessa ansträngningar att överleva kan de ändra skälen för sin existens.
> (Barnard, 1938, s 91)

I litteraturen, t ex hos Etzioni (1970), finner man många beskrivningar av organisationer vars huvudmål ändrats för att organisationen skall bestå - efter det att det befintliga huvudmålet har uppnåtts. Blau (1973, s 243) använder beteckningen "succession av mål) för denna företeelse. Dessa avsiktliga målförändringar kan ha initierats av de anställda som vill värna om sin sysselsättning eller av investerare som vill rädda värdet av sina kapitalinvesteringar. Det "mållösa" tillståndet uppfattas liktydigt med en "kris" men också som en utgångspunkt för radikala förändringar av verksamheten. T ex en allmännyttig stiftelse hade som huvudmål att stödja forskning om sjukdomen polio. När ett poliovaccin utvecklats såg man sig nödgad att söka ett nytt huvudmål, eftersom man vill fortsätta verksamheten, och fann det i forskning om ledsjukdomar och förlossningsskador. Etzioni anser det dock vara mindre vanligt att en organisation når sitt mål så fullständigt. Det är vanligare att deluppgifter löses efter hand och nya delmål ersätter gamla. Exempel finns inom företagsvärlden, där företag successivt tar upp och lägger ner produkter, går ut på nya marknader, nya kundkategorier resp drar sig tillbaka. I och med ägarbyte kan även större maktförskjutningar leda till avsevärda målförändringar; t ex när ett tidigare privatägt företag tas över av samhället.

Människosynen

Varje organisationsmedlem uppfattas i psykologernas modeller som en "komplex personlighet" med både materiella och immateriella behov som han kräver att organisationen skall kunna tillgodose. Det senare gäller i synnerhet för de som är verksamma inom organisationen och den utgör deras arbetsplats. I dessa hänseenden antas varje medlem främst värna om egennyttan, i andra hand om organisationens fortbestånd. Han antas vidare sträva efter en "dynamisk jämvikt" (steady state), dvs ett tillstånd som kan förändras från dag till dag

i sitt konkreta innehåll men samtidigt ur en annan synvinkel bibehålla jämvikten. I egenskap av beslutsfattare uppfattas han som"begränsat rationell" i sitt problemlösande inom organisationens ram.

Bennis (1969, s 573) beskriver denna människosyn och dess följder i organisationen: 1. En ny människosyn som grundas på ökad kunskap om människans komplexa och skiftande behov ersätter den tidigare överförenklade, oskyldiga tryck-på-knappen-synen på människan. 2. En ny syn på inflytande (power), grundat på samarbete och förnuft, som ersätter den tidigare uppfattningen om inflytande grundat på tvång och fruktan. 3. En ny syn om organisationens värden, grundade på humanistiska demokratiska ideal som ersätter byråkratins mekanistiska värdesyn. - Den senaste kommentaren måste, enligt min mening, tas med en nypa salt, sett mot den starka betoningen av "egennyttan" som yttersta värde, enligt andra citerade författare.

Många författare uppfattar organisationens "ledning" som dess "egentlige beslutsfattare" - i likhet med teknokraternas modeller. Ledningen antas sålunda svara för de övergripande värdebesluten av större strategisk betydelse medan övriga beslut, de som mera rör verksamhetens utförande, praktiska former, antas kunna delegeras "nedåt" i organisationshierarkin.

Organisationsmedlemmarnas självständiga egenskaper och mindre auktoritära förhållande till organisationen i allmänhet leder till att ledningens auktoritet över övriga engagerade dock uppfattas som mindre normativt given än vad är fallet i teknokraternas modeller. Ledningens styrning, t ex i form av målbeskrivningar, uppgifter och ansvarsfördelning måste, enligt Simon (1965, s 133) falla inom en viss "acceptanszon" som organisationsmedlemmarna delvis själv fastställer utifrån egna uppfattningar.

Detta förhållande förstärks, anser Simon, av att "ledningen" ofta inte kan överblicka hela verksamheten i detalj, dvs synen på den som "begränsat rationell". Därav följer att den här betraktas som mindre "övermänskoliknande" än i teknokraternas modeller.

I flera modeller finner man en uttalad uppfattning att organisationens ledning, i sin strävan att åstadkomma den värdegemenskap som anses nödvändig inom organisationen, också bör ges möjlighet att påverka organisationsmedlemmarnas värde- och måluppfattningar. Konkreta uttryck för denna strävan kan vara en viss styrning av interna personaltidningar. T ex Simon motiverar detta bl a med att ledningen kan ha svårt att

ange entydigt, klara mål och uppgifter för organisationens beslutsfattare och därför nödgas använda en indirekt form av styrning" via påverkan av beslutsfattarnas värdeuppfattningar. Hinder för en sådan önskvärd värdegemenskap kan vara, framhåller man, bristande kontakter och en bristande förståelse för andras åsikter, för organisationens behov eller rentav bara en bristande kunskap om verksamheten i allmänhet.

Dessa uppfattningar leder många författare till att ge uttryck för normativa uppfattningar om en viss "bästa" organisationspersonlighet, kännetecknad av samarbetsvillighet, lätthet att kommunicera och att snabbt sätta sig in i andra människors resonemang och även ha en god förmåga att övertyga andra om riktigheten i den egna åsikten och kunna ena alla kring en fungerande kompromiss.-Detta är idel personlighetsdrag som ofta tillskrivs goda politiker i samhällssammanhanget.

En annan aspekt på individens situation i en organisation ger Koestler (1978) i sin beskrivning av människan som strävande efter både en inre och yttre jämvikt, i hennes egenskap av "holon" (Jfr kapitel 6). Han ser organisationsmedlemmen som strävande efter en dynamisk jämvikt, där de motbalanserande krafterna utgörs av önskan att hävda sina egna intressen och uttrycka sitt "själv" resp å andra sidan: den integrerande tendensen att vilja tillhöra något "större" och verka för detta "större". I organisationen driver denna senare tendens människan till att söka fungera som en lojal del av den större enheten; samtidigt som den förstnämnda tendensen verkar i motsatt riktning. - Den "friska" organisationen är den som lyckas balansera de två tendenserna mot varandra i ett dynamiskt jämviktstillstånd (steady state).

Problemsynen och problemlösandet

Själva organisationen uppfattas vara skapad av människor och inte som det "givna objektet" i många teknokraters modeller. Det grundläggande problemet i de här aktuella modellerna i de här aktuella modellerna är å andra sidan att jämka samman olika intressen till en fungerande kompromiss (consensus). Den skall inbegripa både målen och formerna för verksamheten. Sedan gäller det att bevara och utveckla organisationen och lyckas hålla samman den, trots eventuella ändrade krav från intressenterna, trots att en del av medlemmarna lämnar den och nya kommer till, trots att förutsättningarna i omvärlden och villkoren för verksamheten ständigt ändras. Huvudproblemet kan således liknas vid det levande systemets strävan efter en dynamisk jämvikt, där det gäller att ständigt motbalansera olika "krafter".

Ett centralt, närliggande problem uppfattas ofta vara, hur ledningen skall lyckas åstadkomma den nödvändiga gemensamma värdesynen i frågor som rör verksamheten. Denna gemensamma värdesyn uppfattas vara den väsentliga förutsättningen för att nå samstämda beslut i organisationen och ett konsistent handlande i alla dess beslut. Man uppfattar detta problem, som att det gäller att bringa beslutsfattarnas/medlemmarnas värde- och måluppfattningar i samklang med organisationens verksamhetsmål - som det tolkas av ledningen.

Ett annat problem anses vara, hur man skall nå ett tillräckligt öppet informationsutbyte och en samverkan i arbetet mellan beslutsfattare på alla nivåer utan att - som i teknokraternas modeller - "högre" chefer alltid behöver engageras, enligt principen om "vertikal kommunikation".

Ett väsentligt problem uppfattas också vara, hur den formella och informella strukturen kan resp bör utformas för att medlemmarnas ändrade värde-, mål- och andra uppfattningar skall fångas upp och kanaliseras till beslut om nya mål för organisationen. Ett delproblem är, hur medlemmarnas åsiktsutbyte skall underlättas men utan att mål av typen "stabil utveckling" motarbetas. Det gäller även att i viss mån främja en utveckling som utvecklar medlemmarna så att de på bästa sätt kan agera i den roll man tilldelar dem inom organisationen.

Organisationens medlemmar uppfattas i regel som komplexa personligheter med "roller" både i och utanför organisationen. Man koncentrerar dock sin problemanalys på medlemmarnas uppträdande i organisationsrollen och betraktar den för det mesta som isolerad från övriga roller i t ex familjen eller i andra grupper i företagets omgivning.

Analogt härmed begränsar man problemet om värdepåverkan av medlemmarna till bara sådana förhållanden som anses ha betydelse för verksamheten.

Eftersom organisationens medlemmar uppfattas "psykologiskt" och mindre som automatiskt fungerande robotar, ser man som ett problem, hur de skall motiveras till att göra sitt bästa i organisationen. - I den mån de teknokratiska modellerna ser organisationens medlemmar som annat än robotar, har man en endimensionell syn på motivationen hos de anställda: pengamässig ersättning och "karriär" antas vara vad som driver människor till att arbeta. Psykologerna ser motivationsproblemet mer flerdimensionellt: man arbetar följaktligen med flera medel för att motivera de anställda, sådana som ofta kan ledas tillbaka till vad som anses vara "människans naturliga behov"

(jfr kapitel 6). Exempel är att "tillhandahålla en god arbetsmiljö i vidaste mening"som ger utrymme för "självförverkligande", "trygghet", "kontakter med andra", "individuell utveckling", "medinflytande" etc. Dessa förhållanden antas medverka både till att åstadkomma ett bra produktionsresultat i teknokraternas mening och tillgodose de anställdas krav på vissa motprestationer från organisationen.

I sin problemanalys utgår psykologerna ofta från antaganden om människan som "god" till sin natur. McGregors (1960) välkända "teori Y" är ett välkänt exempel i skarp kontrast mot teknokraternas negativa människosyn, "teori X". Psykologernas problemformuleringar är därför mer inriktade på psykologiska samband i motsats till de mer tekniska och formella hos teknokraterna.

Langefors (1968, s 31 ff) har utvecklat styrsystem för företag som har flera "teknokratiska" drag men som också innehåller många av psykologernas synsätt. Han ser två delproblem vid styrningen av organisationer: 1. att precisera en målstruktur för organisationen; 2. valet av konkreta metoder för att styra organisationens beslutsfattare mot det gemensamma huvudmålet. Han betonar särskilt betydelsen av att olika medel i styrningen samverkar och inte motverkar varandra. Konkreta, operativa mål anser han vara ett viktigt medel. Först därefter bör man försöka lösa det andra problemet: att utforma en god "styreffektivitet" i de valda medlen. Två vanliga missuppfattningar vid utformning av styrning är, enligt Langefors, att en enkel sammanläggning av befintliga styrmedel som rör olika delfunktioner i organisationen skulle ge den önskvärda "totalstyrningen". För att kunna utforma en verkligt integrerad, systemliknande styrning krävs en god uppfattning om organisationens mål till att börja med. Langefors företräder här en närmast teknokratisk organisationssyn:

> I all sin enkelhet innebär vår metod krav på betydligt ökade insatser för grundläggande målanalys jämfört med vad som idag är vanligt... Ett något mindre genomarbetat genomförande av en mycket mer genomtänkt målsättning kan ofta idag (kanske alltid) väntas ge bättre resultat.
> (Langefors, 1968, s 94)

Langefors diskuterar vidare, om det överhuvudtaget kan antas vara möjligt att åstadkomma en "totalstyrning" i företagsorganisationer. I praktiken saknas flera viktiga förutsättningar för det, anser han. Ett entydigt "totalmål" (med min terminologi: huvudmål), liknande en levande organisms, är sällan möjligt att precisera, anser han. Det är vidare nödvändigt att precisera submålen i organisationen så att eventuella s k sidoeffekter beaktas. För detta krävs att submålen anges flerdimen-

sionellt, vilket kan vara svårt att göra i praktiken. En annan komplicerande omständighet är att besluten fattas av människor som har sinsemellan avvikande, ibland motstridiga grunduppfattningar om bl a olika måls värde och vikt. Alla de mål som omfattas av organisationens medlemmar kan därför inte samlas inom en värdemässigt konsistent hierarki, anser han vidare. Människor har för olika intressen och värdeuppfattningar för att det skall vara möjligt. Det är då inte heller möjligt att utforma en styrning av besluten som bygger på en enda monistisk målstruktur. Hans slutsats är att det inte går att styra ett företag som en "totalintegrerad företeelse". - Empiriska erfarenheter visar också att storföretag sänkt sina ambitioner i dessa avseenden och inte mindre utsträckning än tidigare söker utveckla "totala styrsystem" som låter en central ledning kontrollera allt. Langefors företräder alltså här en närmast psykologisk organisationssyn. Om hans motstridiga teknokratiska och psykologiska organisationssyner verkligen kan förenas kan diskuteras.

En eftergift på exaktheten i styrningen kan, enligt Langefors, vara nödvändig p g a den bristande överblickbarheten i stora organisationer: Den centrala ledningen får nöja sig med att ange de önskade resultaten bara i grova drag, t ex de prestationer som förväntas från resp arbetsenhet men överlåta åt resp beslutsfattare inom enheten att själv utveckla de verksamhetsmål (operativa mål) som krävs för att nå de utlovade prestationerna. Ledningen kan även nöja sig med att ange organisationens struktur i grova drag. -Denna delegering förutsätter dock en värdegemenskap inom organisationen och en lojalitet gentemot organisationens ledning som kan vara svår att nå. Resp beslutsfattare kan använda målutfyllnadsutrymmet till att främja egna intressen på bekostnad av organisationens.

Langefors lägger vidare stor vikt vid "realismen i styrsystemet" och knyter därmed an till beteendevetenskapliga, psykologiska uppfattningar om människors handlande i organisationer. Styrsystemet måste därför byggas på en "realistisk människosyn". En styrning som t ex inte beaktar motivationens betydelse är inte kompetent utförd. Han kritiserar också den "vanliga inställningen hos teknikens män" att "människor bör lyda direktiv, enär de ju accepterar den förutsättningen när de tar anställning". (op cit, s 71). Han kritiserar därmed bl a Simons och Barnards tidigare refererade uppfattningar. Själv har han en annan uppfattning:

> Den moderna synen borde dock vara att vi väntar oss det beteende som är naturligt och som klarlagts av forskningen i stället för att bli upprörda när människor inte beter sig så som man tycker att de borde.
> (Langefors, 1968, s 71)

Han kritiserar också indirekt en endimensionell målsyn: den styrning som bara söker tillgodose "organisationens produktionsmål" och som styr med snävt utformade formella direktiv, ger inte Langefors mycket för. Styrningen måste, betonar han i likhet med Simon, ge utrymme för beslutsfattarnas privata önskemål och individuella kompetens - förhållanden som kan sakna direkt samband med resultatmålen i snäv mening.

De valda konkreta styrmetoderna måste vidare, anser han, skräddarsys och anpassas för resp beslutsfattare. Både arbetsuppgiften och styrmetoderna kan behöva ändras alltefter den som skall utföra uppgiften. Han rekommenderar därför "en grovmaskig formell styrning, kompletterade med informella metoder".

Koestlers syn på samordningen av delarna inom ett "levande system" ligger nära en del organisationsteoretikers uppfattning om fördelningen av ansvar och befogenhet i företag, som den utformas vid "management by exception". Denna antas fungera så att inom en tänkt hierarki av beslut, behandlar successivt högre nivåer frågor av allt större allmän betydelse för organisationen som helhet. Varje nivå antas fatta både vissa givna programmerade rutinbeslut och vissa strategiska beslut som kräver ett nytänkande och ett "omdöme". När frågorna inte kan lösas på resp nivå, hänskjuts de till nästa högre nivå som aktiveras först då.

Även i andra psykologiska författares modeller är den informella styrningen minst lika viktig som den formella. Man anser att många teknokrater överbetonar behovet och värdet av "ledningens utövande av sin formella auktoritet". T ex Simon (1965, s 227) anser att den formella auktoriteten måste kompletteras med andra medel: "Auktoritet är om den inte stöds med andra inflytandeformer, relativt oförmögen att styra beslut på annat sätt än i negativa hänseenden".

Psykologerna kritiserar vidare teknokraternas rekommendationer att specialisera arbetsuppgifter. Simon anser att man kan öka effektiviteten genom att "reducera varje beslutsfattares arbetsuppgift till hanterliga proportioner" och därigenom komma ifrån de negativa följderna av människans begränsade rationalitet. Men han avvisar sådana lösningar som "går för långt" och bortser från bieffekterna för vederbörande som utför uppgiften, t ex känsla av monotoni, en hämmad utveckling som människa etc.

Man sätter vidare ifråga teknokraternas endimensionella åtgärder för att motivera människor till arbetsinsatser, i form av åtgärder om belöning och bestraffning. Individer och grupper av människor motiveras, anser man, av flera faktorer, ofta i kombination.

Exempel är: förutom materiell ersättning, arbetsgemenskap, arbetstillfredsställelse, självkänsla, trygghet i arbetssituationen och andras visade uppskattning för utfört arbete. Flera psykologer har utförligt behandlat detta, t ex Herzberg, Argyris, McGregor.

Enkla endimensionella belöningssystem kan vidare medföra att viktiga kvalitetsaspekter på prestationen, den framställda produkten, förbises och även förhållanden som senare påverkar arbetet, t ex underhållet av maskinerna i en fabrik. (Ridgway, 1966).

De rekommenderar vidare metoder som bygger på föreställningen att "gruppen, ej individen är den naturliga enheten för administrativ styrning". (Argyris, 1971). Exempel är metoder som förväntas främja gruppsamarbete framför individuell konkurrens. Tanken bakom detta synes vara att man vill åt "den samlade prestationen från gruppen som helhet" vilken kan vara väsentligare än summan av enskilda medarbetares insatser.

I problemlösandet framhåller psykologerna visserligen - i likhet med teknokraterna - ledningens centrala roll i organisationens beslutsfattande men vill ersätta teknokraternas relativa auktoritära orderutövning med "dialog mellan olika grupper", "auktoritetsutövning kompletterad med värdepåverkan och övertalning". Själva anser de också att belöningar hellre bör utformas så att de främjar "samarbete och erfarenhetsutbyte" än en snäv individuell egoism som den kommer till uttryck i belöningar av enskildas arbetsprestationer, vilket de själva anser leder till en isolerande konkurrens mellan individer och grupper. Man söker även ge större utrymme för en spontan samverkan mellan organisationsmedlemmarna utan en direkt styrning från den centrala ledningens sida. Ett viktigt medel för att nå en sådan situation är utformningen av organisationens formella och informella struktur, t ex utformningen av arbetsgrupper, fördelningen av ansvar och befogenhet m m.

På liknande sätt söker man ersätta vad man uppfattar som ledningens alltför dominerande roll i teknokraternas modeller med en process, i vilken alla i organisationen engageras i frågor som har allmänt intresse för verksamheten, t ex målfrågor, planering och budgetering. Man eftersträvar därvid ett reellt inflytande för olika grupper och ser därvid "demokrati" som en "funktionell nödvändighet" för varje socialt system som kämpar för att överleva i en föränderlig miljö. (Hedberg m fl 1971). Liknande uppfattningar finns i de böcker om organisationsutveckling som publicerats av statskontoret under 1970-talet.

I denna strävan ligger också att söka öka organisationsmedlemmarnas varseblivning av den (föränderliga

omvärlden och därmed minska den ofta förekommande "slutenheten" i attityden till omvärlden hos många anställda.

Ett annat exempel på avvikelser mellan psykologernas problemlösande jämfört med teknokraternas är, när man rekommenderar "utbildning" för att öka organisationsmedlemmarnas prestationsförmåga. Psykologerna kan då föreslå åtgärder som syftar till att förbättra hanteringen av både de kognitiva inslagen i beslutsfattandet och sådana åtgärder som syftar till att förbättra samarbetsförmåga och indivuell utveckling i dessa riktningar. Teknokraterna begränsade sig ofta till de första aspekterna.

Effektivitetsbegreppet

Psykologerna centrerar, i likhet med teknokraterna, effektivitetsbegreppet kring organisationens huvudmål men också kring beslutsfattarnas subjektiva uppfattningar om detta och om operativa mål, delvis utformade av dem själva, på den egna beslutsnivån. Man lägger även in enskilda beslutsfattares personliga mål som väsentliga restriktioner på beslutsfattandet. Det senare s k aktörssynsättet (Dahlgren/Lindkvist, 1976) har stora likheter med denna betoning av subjektiviteten i beslutsfattandet.

Man tar dock avstånd från "det mekanistiska synsättet att betrakta effektivitet som relationen av utgifter eller resurser (input) till åstadkomna resultat (output)." (Babbit m fl, 1974, s 149). Organisationer är, betonar man, mer än "enkla maskiner".

I teorin skulle ett besluts riktighet och därmed effektivitet sett mot organisationens mål kunna fastställas efter, hur väl det sammanfaller med organisationens "allmänna sociala värdeskala", anser Simon (1965). Men han framhåller också att det finns flera risker, bl a för suboptimering, när en organisations samlade verksamhet måste bedömas utifrån enstaka beslutsfattares subjektiva uppfattningar om organisationens mål resp i en specifikt intressegrupps begränsade nyttoperspektiv. Dessa är ju de enda "verkliga" målen i organisationen mot vilka faktiska resultat kan bedömas. Hans slutsats är därför - i likhet med Langefors - att man sällan kan ange några absoluta övergripande omdömen om en organisations "totala" effektivitet i ett systemliknande helhetssammanhang.

Analogt med de typer av mål som ingår i psykologernas modeller använder de som normer vid effektivitetsbedömningar både resultatmål och sådana strukturmål på sub-

målsnivåer som följer av bl a deras människosyn. Detta ger logiskt flerdimensionella effektivitetsbegrepp - i likhet med en del teknokraters modeller - men innehållet i strukturmålen skiljer sig från teknokraternas.

Barnard (1938) och Simon (1965) diskuterar flera slags effektivitetsbegrepp. Barnard använder begreppet "effectiveness" för bedömningar av, hur relevant organisationens syfte (mål) bedöms vara i förhållande till omgivningens krav. Beteckningen "efficiency" använder han för relationen arbetsinsatser/ersättningar mellan organisationen och intressegrupper/enstaka individer. Med detta synsätt är en "efficient" organisation den som förmår samla de nödvändiga bidragen från sina medlemmar med minsta möjliga resursuppoffring. Simon (1965, s 230 ff) diskuterar på liknande sätt organisationens effektivitet bedömd mot vad han kallar "organisationens två syften" att a) prestera resultat i teknokraternas mening resp b) bevara organisationen, dvs överlevnadsmålet som norm.

Barnards och Simons effektivitetsuppfattningar har stora likheter med Millers (1965) syn på levande systems nödvändiga beteende för att överleva. Miller betonar det levande systemets dynamiska jämvikt i förhållande till den yttre omgivningen och internt mellan dess olika delar (subsystem).

Ridgway (1966, s 212) uppmärksammar att beslutsfattare i organisationer kan råka i situationer, där de måste välja mellan vad Simon betecknar som "adequacy" (närmast översättbart till "måluppfyllelse") och "efficiency",som även beaktar resursåtgången. I en valsituation i praktiken föredrar de flesta en god måluppfyllelse i kombination med otillräcklig "efficiency" framför ett bättre resursutnyttjande men ett mindre påtagligt resultat.

Många författare bland psykologerna går inte närmare in på, hur deras relativt allmänna resonemang av effektivitet relateras till teknokraternas entydiga effektivitetsbegrepp. Man avstår t ex för det mesta från att söka ange någon form av resursuppoffring (förbrukning) i förhållande till uppnående av resultat- och strukturmål. Miller (1965, s 234) har i sin beskrivning av levande system dock framhållit att uppoffringar (=kostnader i ekonomernas modeller) inte alltid kan uttryckas i samma endimensionella måttskala, t ex pengar. Exempel på olika slag av sådana uppoffringar i ett levande system är "energi, materiella resurser av olika slag, information eller helt enkelt tid", framhåller Miller.

Många författare synes därutöver uppfatta människors handlande i organisationer som så komplext - invävt och påverkat av relationerna till andra beslutsfattare - att de bedömer det som omöjligt att ange effekti-

viteten i andra hänseenden än de som begränsas till själva sammanhållningen av organisationen. De knyter då, i likhet med Barnards begrepp "efficiency", organisationens effektivitet till organisationens fortbestånd (överlevnad) utan att söka värdera, vad detta fortbestånd kan resultera i mätt med omgivningens krav som norm. Konkret innebär detta bl a att man ser till organisationens förmåga att behålla bidragen från viktiga intressentgrupper.

En annan grupp författare knyter organisationens effektivitet till vissa strukturmål, t ex en viss arbetsmiljö och vissa beslutsfattarmetoder. Man ser dessa förhållanden som både nödvändiga och tillräckliga förutsättningar för att organisationen är effektiv även i en vidare mening. Denna effektivitetssyn kan ses som uttryck för psykologernas grundläggande harmonisyn.

Några författare uppmärksammar särskilt att effektivitetsbedömningar kan påverka beslutsfattarnas handlande och därmed verka som styrmedel. Man uppmärksammar riskerna för att svårmätbara s k kvalitativa företeelser i mål och resultat förbises. Om man gör det, kan verksamheten snedvridas och riktas in mot de delmål och resultat som är lätta att mäta och jämföra med varandra.

I litteraturen finns några exempel på sådana icke-avsedda (dysfunctional) effekter av resultatbedömningar. T ex Etzioni framhåller:

> Täta mätningar kan störa organisationens insatser, eftersom i regel några delar av dess produktion är lättare att mäta än övriga. Täta mätningar har en tendens att uppmuntra överproduktionen av artiklar med hög mätbarhet och leder ofta till förbiseende av artiklar som inte är lika lätta att mäta. (Etzioni, 1970, s 18)

Etzioni diskuterar vidare flera exempel, där man förbiser de kvalitativa delarna i prestationen. T ex ett läroverk som mäter kvaliteten på sina läroplaner med antalet studenter som tar sin examen. Det finns då en uppenbar risk att den vagare personlighetsutvecklingen försummas (förutsatt att det är ett önskat mål) och kunskapsaspekter överbetonas. Han ger även ett liknande exempel:

> Om en präst ofta blir kontrollerad av sina överordnade i fråga om kollektens storlek eller hur många barn som går i söndagsskolan i hans församling, kommer han snart att syssla mer med kollekter och klasstorlekar än med den andliga ledningen av sin församling.
> (Etzioni, 1970, s 19)

Ett annat exempel är fabriken, där man pressar de anställda till att öka produktiviteten och som bieffekt får en

lägre kvalitet i arbetsresultatet, produkten. Om man ökar kvalitetskontrollen ensidigt, slarvar de anställda i stället med underhållet av maskinerna etc. Ridgway (1966) beskriver på liknande sätt, hur en arbetsförmedlnings arbete ensidigt riktades in på att behandla de arbetssökandes ärenden så snabbt som möjligt. Följden blev att tjänstemännen bortsåg från kvaliteten i handläggningen. De arbetssökande skickades ofta till sådana arbetsplatser som passade dem mindre väl. De stannade där bara en kort tid och kom sedan tillbaka som nya arbetssökande och gav därmed underlag till att kontoret kunde redovisa en stor efterfrågan på förmedlningstjänster - och även en hög genomströmningshastighet. Ridgway sammanfattar sin kritik mot sådana ensidiga effektivitetsbedömningar: En okritisk användning av kvantitativa prestationsmått kan resultera i sidoeffekter och reaktioner som mer än motväger de positiva effekterna; ett exempel är penicillin som först prisades som en underdrog, men botemedlet är ibland värre än sjukdomen.

Psykologernas effektivitetsbedömningar innehåller genomgående mindre av "utvärdering" av enskilda eller gruppers arbetsinsatser och därför också mindre av kritik som riktas mot enskilda. Istället riktar man ofta kritiken mot strukturen och proceserna i en viss verksamhet och använder bedömningarna mera som underlag för framåtblickande inlärning: att beslutsfattarna för framtiden lär sig att undvika tidigare misstag och till att förbättra beslutsfattarnas arbetsmiljö i vid mening. Effektivitetsbegreppet bidrar på så sätt i denna typ av modeller till att stödja en dynamisk syn på människan/beslutsfattaren/problemlösaren och hennes omgivning.

Kommentarer till modellerna och kritik

Psykologernas organisationsmodeller beskriver faktiska organisationer mer verklighetstroget än teknokraternas: mänskorna uppfattas som begränsat rationella, organisationens mål som ett samlingsbegrepp för en grupp individers vilja att samarbeta. Beslutsfattarna uppfattas både tolka och skapa den verklighet som de söker påverka med sina beslut och de bedömer effektiviteten utifrån egna, subjektiva mål. Ledningens problemlösande koncentreras till att ange den formella målstrukturen i grova drag och till att främja den gemensamma värdeuppfattning hos medlemmarna som anses konsistent med organisationens mål, som de uppfattas av ledningen. Organisationens medlemmar uppfattas även som "mänskliga" varelser med både materiella och materiella behov, som till en del kan härledas ur människans egenskaper som ett biologiskt system. Människan ges även ett egenvärde i modellerna.

Psykologernas modeller har flera gemensamma drag med

biologernas modeller av levande system. Flera biologer varnar dock för en överdriven analogi mellan en organism och en organisation bestående av människor. "En organisk grundsyn betyder inte en ensidig dominans för denna", framhåller von Bertalanffy (1968, s 88). Han anser det vara en "holistisk överdrift" att se en organisation bestående av människor som ett lika fullständigt integrerat system som cellernas integration i människokroppen och deras inordnande under ett centralt nervsystems styrning.

Dessa varningar till trots har dock organisationsmodeller utvecklats, där de enskilda medlemmarna uppfattas som delar i ett helt sammanhållet system, centralstyrt på ett sätt som liknar en enstaka organism, ett djur eller en människa. Enkla analogier dras då som t ex att ledningen ses som organisationens enda beslutsfattare, motsvarande antaganden om människokroppens hjärna medan övriga organisationsmedlemmar uppfattas som kroppens armar och ben - utan någon egen beslutsförmåga eller något inflytande över beslutsprocessen. En sådan modell liknar det mekaniska systemets modell vad gäller dessa "övriga medlemmars" relation till organisationen. I praktiken uppfattar man dem då som "biologiska robotar", "arbetskraft" etc.

Koestler anser att sådana "holistiska modeller" inte ger nödvändigt utrymme för den självhävdande tendens som han anser utmärka alla levande företeelser i verkligheten. Modellen är därför orealistiskt mekanistisk som verklighetsbeskrivning. Psykologer som Argyris och Gellerman anser, att organisationer utformade efter en sådan grundsyn strider mot vissa grundläggande psykologiska behov hos individer och grupper av människor.

Intressentmodellernas värdesyn kritiseras vidare för en övertro på en "osynlig hands" förmåga att åstadkomma en jämvikt mellan olika intressegrupper som är acceptabel ur etisk/moralisk synvinkel. Man anser att det kan vara uttryck för en social-darwinism, eftersom de "starka och smarta" tillåts dominera beslutsprocessen. Man varnar också för ett manipulativt bruk av psykologiska metoder för att motivera medlemmarna. Man anklagar intressentsynsättet för att ge organisationens beslutsfattare ett alibi att tillämpa "det öppna mekaniska systemets" anpassningssyn - och därmed två sina händer i värdefrågor. Fördelningen av inflytande över besluten och hur verksamhetens resultat skall fördelas blir därigenom en fråga som man inte behöver ta ställning till. Att låta inflytandet över organisationens huvudmål bestämmas av resp intressents eller intressegrupps möjliga hot gentemot organisationen, t ex i form av sanktioner mot den som att dra tillbaka sitt stöd till den etc innebär dock att man accepterar att

"rätten sitter i spjutstångs ände", att den starkaste anses ha rätt vad han än anser. Några ser det som uttryck för en nydarwinism, tillämpad på ett företags nivå. - Kritiken mynnar logiskt ut i den modell som ser organisationer, typ ett företag, som styrda av vissa medvetna värde- och måluppfattningar, dvs den modell som jag behandlar i nästa kapitel.

Man kritiserar också den människosyn som utmärker intressentmodellerna: människan som enbart intresserad av den egna, egoistiska nyttan men vara ointresserad av verksamhetens effekter i ett vidare perspektiv. Denna människosyn för tanken till legosoldaten som lånar sig till vad som helst - bara han får sin sold. Det blir en egendomlig bild av ett företags intressentgrupper: de anställda som producerar vad som helst för vem som helst bara de får sin lön, finansiärerna som är beredda att gå över lik - bara de får sin avkastning, leverantörerna som kan tänkas att utnyttja bristsituationer i utpressningssyfte för att få så högt betalt som möjligt, och kunderna som skulle vara beredda att ta emot produkterna till underpriser, liknande hälare, oavsett hur produkterna framställts. - Flera författare anser att denna bild av "människan" är felaktig. Alla människor strävar inte alltid efter att maximera den egna nyttan utan följer en viss moralisk/etisk övertygelse. Man avvisar även synsättets normativa följder: att det fostrar människan till en egoistisk varelse, inriktad endast på den egna individuella eller gruppens välfärd, delvis även till förfång för sig själva men också bortseende från "vidare etiska kategoriska imperativ" (jfr kapitel 7). Gentemot denna kritik framhåller teknokrater att deras modell är en idealmodell och inte avsedd att i alla hänseenden vara verklighetstrogen. Det väsentliga är om modellen som medel i specifika situationer ger bättre resultat eller sämre än de psykologiska modellerna. En del psykologiska modellers yvighet, jämförda med teknokratiska modeller, kan vara en nackdel.

En näraliggande kritik finns hos de som sätter ifråga beskrivningar av människan som uppdelad i flera separata inbördes isolerade roller. Man anser att en sådan beskrivning avser en schizofren personlighet snarare än en frisk människa. Också mot bakgrunden av att beslutsfattare i verkligheten antas ha ett visst handlingsutrymme som de använder till en viss målutfyllnad sätter de ifråga modellernas realism.

En tredje typ av kritik koncentreras på de metoder som psykologerna ofta rekommenderar för att öka sammanhållningen bland organisationsmedlemmarna. Man kritiserar i synnerhet de metoder som siktar in sig på att - som man anser- "exploatera den ensamma människans

transcendenta behov av gemenskap", att kunna gå utanför sig själv, att "gå upp i något större". dvs den integrerande tendensen som t ex Miller och Koestler anser karakterisera varje levande varelse. De ser två mindre önskvärda effekter i detta: dels kan resultatet bli en ökad slutenhet i individens allmänna inställning till omvärlden, även om det då sker inom ramen för en vidare grupp, t ex ett arbetslag; resultatet kan bli en "gruppegoism" och ett "gruppförtryck". Dels kan själva förfarandet innebära en manipulation av de enskilda individerna till skada för deras psykiska jämvikt och utveckling, sett i ett längre och vidare tids-/rums-perspektiv. En sådan kritik finner man hos Lohmann (1969 och 1974). Han beskriver de metoder som syftar till att utveckla en gruppgemenskap och de mänskliga, individuella gemensamhetsbehov som dessa metoder profiterar på:

> Väsentligt är att individen genom sin insats i gruppen vinner en känsla av samhörighet med den, dvs accepteras av den. Då byggs den personliga identiteten upp och individen undgår "främlingskap", dvs exkommunikation i ordets egentliga mening. Genom att de egna behoven på detta sätt tillfredsställs uppstår självkänsla och välbefinnande. Under sådana förhållanden kommer individen i eget intresse att prestera den insats som förväntas av honom. Om belöningar sedan delas ut från högre ort och kan upplevas som klart relaterade till intensiteten i individens resp gruppens ansträngningar ökas beredvilligheten till nya insatser. Gemensamt avklarade uppgifter ger ökad "teknisk kompetens" och gruppen sammansvetsas ytterligare.
> (Lohmann, 1974, s 62)

Lohmann anser, att många organisationers intresse för psykologi kan förklaras med uppfattningen om "Human Relations som en manipulationsteknik, där humaniteten ses som ett medel för icke-humanitära syften". (Lohmann,1974,s68, 1969,s135). Behovet av sådana metoder anses särskilt stort, när individen förväntas utföra uppgifter som kan antas strida mot hans värdeuppfattningar, mot vissa tabun etc, t ex i militära sammanhang. Metoderna är ofta "effektiva" i den meningen att man når en högre arbetsmotivation genom att individens självkänsla ökas, ensamhetskänslan minskar och de transcendenta behoven tillgodoses.

Metoderna syftar dock till att "integrera människor till psykologiskt välfungerande kuggar i ett skeende som de inte själva kan överblicka vid tidpunkten ifråga," (ibidem). Därför är det riktigt att beteckna metoderna som "manipulativa" och lägga en negativ innebörd i begreppet, anser Lohmann. Man vill få individerna att medverka i en verksamhet genom att tillfredsställa vissa omedelbara psykologiska behov samtidigt som man felinformerar om faktiska förhållanden. Om å andra sidan individen kände till dessa dolda för-

hållanden skulle han kanske inte medverka i verksamheten; inte ens om den tillfredsställde de psykologiska behoven.

Effekterna av en sådan manipulation kan bli skrämmande, både för den som fås att medverka i en viss verksamhet och den som utsätts för den, betonar Lohmann: "Människan som fungerande kugge, som funktionär är den perfekta 'rollexekutorn', ju säkrare, fastare förankrad i rollen, desto omänskligare, subhumanare:

> ... har individen en gång lärt sig att basera sin självkänsla i huvudsak på förmåga att snabbt anpassa sig till nya sociala miljöer och att sedan där effektivt spela sin roll, då finns kanske inte så mycket som hindrar honom från att en dag helt aningslöst också spela bödelns roll, särskilt om den rollen dessförinnan av en enig omvärld upphöjts till den kanske svåraste men på samma gång också nödvändigaste uppgiften i kampen för en rättvis och god och icke närmare ifrågasatt sak.
> (Lohmann, 1974, s 74)

Vid en senare tidpunkt kan dock de som förletts till att medverka i en viss verksamhet komma till insikt om de vidare konsekvenserna, t ex för andra människor, av deras medverkan. Det som för den aningslöse tidigare tedde sig som "omsorg om hans välbefinnandevisade sig vid en senare tidpunkt ha varit utslag för en indirekt manipulationsteknik. Följden kan bli svåra psykiska störningar vid insikten om vad man tagit del i.

Även Argyris varnar för den "manipulativa organisationstyp som kan bli resultatet av vissa psykologiska metoder:

> Så fort man talar om organisationer som tar mer hänsyn till individen, uppstår föreställningar om sådana organisationer som alltifrån de som strävar efter att göra människor lyckliga, reducera arbete, behandla människor med silkesvantar till sådana som skickligt och i tysthet manipulerar individerna så att de tror att de är lyckliga medan egentligen man "hela tiden har fått dem dit man ville".
> (Argyris, 1964, s 4)

Lohmann accepterar därför sådana psykologiska motivations metoder endast, om man samtidigt låter de enskilda individerna få full insyn i den verksamhet de medverkar i och dess vidare konsekvenser. Man måste därför lägga in diskussioner om värden och mål i organisationers problemlösande, är Lohmanns slutsats. Dessa måste tillåtas vara så öppna att det inte skall behövas ett utpräglat "civilkurage" för att våga anföra avvikande mening, att ifrågasätta givna order, att "vägra degraderas till en fungerande, passiv kugge i det stora ma-

skineriet" - även när detta ifrågasättande kan tänkas gå emot organisationens huvudmål.

Fromm (1947) kritiserar på liknande sätt de metoder som bygger på att den enskildes självkänsla helt görs beroende av organisationen vad gäller vissa eftersträvade varor, tjänster, viss status i samhället. Han jämställer sådana medel med "mutor". Han rekommenderar därför en organisationsform, där medlemmarnas psykiska välbefinnande görs mindre endimensionellt beroende av utförandet av arbetsprestationerna, knutna till organisationens framgång. - Detta innebär även en kritik mot situationer, där den enskilde hämtar hela sin självkänsla från sin roll som "anställd" eller från "yrkesrollen". Man kritiserar därmed de liknande förhållanden som kan förekomma i religiösa sammanslutningar som söker monopolisera sina medlemmars kontakter med omvärlden, eller i företag som på ett feodalt sätt söker tillgodose även de anställdas mera privata behov, där en effekt ofta är en deformerande konformitet hos medlemmarna.

Den lösning som både Lohmann och Fromm ser framför sig ligger inbakad i modeller om organisationer, där de enskilda medlemmarna ses som "medvetna system". Sådana organisationer skulle i viss mån garantera att de "självhävdande tendenserna" tilläts komma till uttryck på individernas egna villkor - och inte görs beroende av den eventuella generositeten hos en feodalliknande organisationsledning som ger uttryck för "pater familias"-åsikter.

I kritiken mot psykologernas betoning av vissa "psykologiska" strukturmål i organisation ligger också invändningar mot att söka bedöma organisationens effektivitet efter hur väl dessa submål tillgodoses. Samma kritik som riktas mot teknokraternas, enligt några en överbetoning av "ekonomi-administrativa" styr- och planeringsmetoder, gäller även här. Det är ju ingalunda säkert att t ex "en beslutsfattare som upplever den största arbetstillfredsställelse och använder de bästa tekniska/administrativa metoderna ifråga om att bl a hålla samman organisationen också är "effektiv", bedömt mot alla delarna i organisationens huvudmål (jfr bilden av organisationens intressenter). Synsättet får anses vara uttryck för en alltför snäv "endimensionell" syn på effektiviteten och dess anknytning till organisationens huvudmål.

En ytterligare typ av kritik mot modellens avgränsning framförs av bl av Fromm (1947, s 17) som anser att även om de psykologiska modellerna är vidare än de mekanistiska ger de ändå bara delbeskrivningar av människan som kulturvarelse. För att få en helhetsbild av henne krävs att man ser den enskilde individen som ett "med-

vetet system". I annat fall stannar man vid att utforma organisationer, anser Fromm, som passar biologiska robotar och även utvecklar levande människor till sådana, istället för att utveckla dem som människor.

T ex Björkhem (1966, s 25) framhåller vidare, att om människan "bara var en biologisk varelse, kunde hon naturligen ohämmat ägna sig åt sina drifter och impulser och därigenom skaffa sig den lycka som kan komma biologiska varelser till del". Men betonar han vidare: utan tron på en annan värld uppstår ett tomrum.,. som snart utfylls av en övermäktig och förtärande livsångest. Björkhem anser därför att den biologiska modellen är för snävt formulerad för att bl a tillfredsställa alla mänskliga behov.

Sammanfattning av modellen

Psykologernas företagsmodeller söker beskriva relationen mellan en organisations medlemmar och ger färre rekommendationer om hur verksamheten bör organiseras. De medverkande i organisationen ges mer mänskliga drag, vilket återverkar på målsynen: organisationens huvudmål uppfattas vara att tillgodose de s k intressenternas krav. De anställda räknas som en av flera intressentgrupper. Detta innebär bl a att målbildning och målförändringar kan initieras inifrån organisationen och är inte bara en passiv reaktion på omgivningens krav. Organisationens huvudmål blir därmed flerdimensionella. Verksamheten skall ju tillgodose flera intressen.

Organisationsmedlemmarna uppfattas ha ett egenvärde och ha psykologiska behov, vilka måste tillgodoses för att verksamheten skall kunna bedrivas effektivt. Detta innebär även att styrningen av verksamheten omfattar psykologiska metoder, inte bara beslutsteoretiska, analytiska som i de föregående modellerna.

Till organisationssynen hör också ofta att även ledningen ses som "begränsat rationell", vilket medför att bl a mål- och värdefrågor sprids ut i organisationen. Samtidigt antar man dock att besluten fattas i harmoni och att man kan enas kring kompromisser som tillgodoser allas krav.

Benägenheten för att målen ändras mer och oftare än i teknokraternas organisationsmodeller ökar, eftersom det är flera faktorer som påverkar målets innehåll.

Psykologernas modeller kritiseras för en benägenhet att "psykologisera" alltför mycket och att ta alltför lätt på verksamhetens resultat och effektiviteten i den.

Även om både mål- och människosyn har vidgats i psykologernas modeller, jämfört med teknokraternas, anser dock många kritiker att modellen fortfarande är för snäv för att ge anspråk på att ge en hel bild av människor som samverkar i organisationer. Bl a anser man att mål av typen "egoistisk egennytta" och snäva gruppintressen alltför litet tillgodoser kraven från de normativa humanisterna (jfr kapitel 4) och filosofernas "kategoriska imperativ", individens "ansvar inför mänskligheten"etc. En annan typ av kritik riktas mot att psykologerna utvecklar motivationsmetoder som kan användas i s k manipulativt syfte; omedelbara psykologiska behov tillgodoses individuellt eller i grupp men utan hänsynstagande till ett vidare perspektiv i tid och rum.

Kritikerna anser sålunda att även om den psykologiska organisationsmodellen innebär en väsentlig förbättring jämfört med teknokraternas modeller brister den i väsentliga värde- och målhänseenden. De förespråkar själva en organisationsmodell som delvis bygger på synen på människan som ett medvetet, tänkande och kännande system (reflecting mind).

Slutsatser av analysen

I denna typ av modeller ser statsmakterna myndighetens beslutsfattare mer som "levande varelser" jämfört med teknokraternas robotsyn. Man utgår från att inslag av egennytta och spontana känsloyttringar påverkar beslutsfattarna i myndigheterna men också att det existerar en övergripande värdegemenskap bland beslutsfattarna. Denna värdegemenskap är dock inte given en gång för alla utan måste byggas under med aktiva insatser. Därvid måste man ta hänsyn till de omständigheter som följer av att beslutsfattarna i myndigheten uppfattas som psykologiska varelser, och strävar efter bl a egennytta.

För att statsmakternas styrning av en myndighet skall fungera enligt den här aktuella modellen måste följande villkor vara uppfyllda. Statsmakterna måste formulera uppgifter (mål), tilldela resurser m m - som i teknokraternas modell - men detta villkor ges en mindre dominerande roll här. De måste också vara beredda att pröva om dem och ge nya direktiv. Innehållsmässigt modifieras kraven på precist formulerade uppgifter (mål) för myndigheten; allmänna riktningsmål anses vara mer önskvärda eftersom de ger ett målutfyllnadsutrymme för myndigheten att själv fylla. Huvudkravet riktas istället mot vissa strukturförhållanden inom myndighetens organisation, vissa egenskaper hos dess ledning så att en viss psykologisk miljö åstadkoms för myndighetens be-

slutsfattare, där deras psykologiska behov tillgodoses. Dessa interna arbetsförhållanden är logiska nödvändiga villkor för att statsmakterna skall kunna styra myndighetens verksamhet i önskad riktning. De önskvärda förhållandena är följande:

- en övergripande värdegemenskap avseende verksamhetens inriktning men också en långtgående delegering av beslutsfattandet genom en begränsning av central detaljstyrning från myndighetens ledning i förhållande till övriga beslutsfattare
- tillåtande av spontana, icke-planerade inslag i verksamheten
- beaktande av enskilda individers och gruppers strävan efter egennyttan i utformandet av interna arbetsuppgifter (submål)
- en dynamisk jämvikt avseende externa krav på myndighetens resultat och myndighetsinterna enskilda personers och gruppers självhävdande tendenser
- begränsning av detaljrapportering till att avse endast vissa för verksamhetens resultat och den psykologiska arbetsmiljöns väsentliga förhållanden
- främjandet av ett spontant informations- och erfarenhetsutbyte.

Det kan krävas att statsmakterna med lagar, särskilda ekonomiska resurser och anvisningar stöder utvecklandet av de nämnda önskvärda arbetsmiljöförhållandena. En del av statsmakternas styrning kan även bestå i att de direkt tillsätter ledande personer i myndigheten eller anger särskilda krav på ledande beslutsfattares kompetens och handlande. Kompetensen kan avse ledaregenskaper som är mindre inriktade på verksamhetens tekniska, professionella innehåll och mer på egenskaper som att kunna utveckla ett gott arbetsklimat för myndighetens beslutsfattare i vid psykologisk mening; mindre den auktoritära ledarstilen i teknokraternas modeller, mer en som avspeglas i en"dialog mellan likvärdiga parter" så att särskiljande intressen i myndighetens verksamhet kan enas kring verksamheten i stort.

Lyckas man inom myndighetens organisation lösa värdegemenskapsproblemet och även motivera ämbetsmännen att verka för myndighetens huvudmål,löses samordningsproblemet i teknokraternas modeller här mer eller mindre av sig självt. På motsatt sätt: lyckas man inte med att åstadkomma en värdegemenskap resp en lämplig psykologisk miljö inom myndigheten, är även tekniskt sett goda lösningar av samordningsproblemet verkningslösa i fråga om att åstadkomma det resultat som statsmakterna eftersträvar med myndighetens verksamhet.

Förutsatt att man sålunda accepterar de grundläg-

gande premisserna i psykologernas modell, är det ett rent fel om statsmakterna skulle t ex detaljformulera myndighetens mål och kräva en detaljerad redovisning och rapportering om verksamhetsresultaten. Likaså skulle en styrning som inte lämnar något utrymme för myndighetens beslutsfattares egennytta eller direkt uttalat går mot den inte ge avsedda effekter. Om t ex statsmakterna skulle föreslå en omläggning av en myndighets verksamhet, vilken skulle behöva kräva avskedanden eller kraftiga nedskärningar av verksamheten och därmed också innebära minskat inflytande för de kvarvarande, färre befordringsmöjligheter etc är det sannolikt att ett sådant beslut skulle motarbetas av myndighetens beslutsfattare och statsmakternas styrning misslyckas.

10. Pluralisternas organisationsmodell

Under beteckningen "pluralisterna" har jag sammanfört de modeller som utmärks av uppfattningar om särskiljande och därför ofta motstridiga värdeuppfattningar hos organisationens olika medlemmar. Pluralisterna anser att teknokraterna har förbisett de psykologiska aspekterna på människors handlande i organisationer och att psykologerna har en överdriven uppfattning om möjligheten resp det önskvärda i att åstadkomma en harmonisk värdegemenskap bland organisationens medlemmar. Man tar avstånd från alla analogier mellan en levande organism och en organisation. Pluralisternas egna organisationsmodeller befolkas av individer och grupper av människor, sedda som "medvetna system". Detta leder till att deras organisationssyn blir splittrad och konfliktfylld.

Pluralisterna söker i sina modeller åstadkomma en syntes mellan de två föregående modelltyperna med - som de själva uppger - överdrifterna bortskalade. (Wallroth, 1971, Etzioni, 1971). Deras modeller kan även ses som steg i utvecklingen av psykologiska modeller mot en större verklighetstrohet. Pluralisterna presenterar ofta sina modeller som delmodeller. Man kan se det som uttryck för att människan uppfattas ha en ännu mindre förmåga att överblicka tillvaron än i de föregående modellerna. Människans "begränsade rationalitet" uppfattas vara större och individuella intressen som mer särskiljande. Detta återverkar på uppfattningen om ledningens förmåga att styra en organisation: I de här aktuella modellerna ges ledningen en mera översiktlig sammanhållande roll som strukturbyggare och riktningsangivare än att direkt styra verksamheten. Måluppfattningarna hos enskilda individer och grupper av individer uppfattas ofta vara produkten av överlagda och medvetna prövningar av de egna värdeuppfattningarna.

Inom den företagsekonomiska litteraturen används beteckningen "strukturalister" av en del författare, t ex Wallroth (1971) för vad jag här betecknar som pluralister.

När pluralisternas organisationsmodell används för att beskriva en offentlig myndighets problem i samband med den interna styrningen av beslutsfattarna, framhåller man ofta följderna av att de anställda uppfattas ha så olika uppfattningar att värdekonflikter är ofrånkomliga, om man försöker samordna deras beslut mot ett mål som ligger på ett relativt högt värdeplan. Huvudproblemet uppfattas vara att hålla ihop organisationen till en fungerande enhet trots de olika grundläggande värde- och måluppfattningarna. Man vill även värna om meningsmotsättningarna, eftersom de uppfattas som utvecklingsfrämjande och även ha egenvärden.

Verklighetsuppfattningen

Verkligheten uppfattas som mångdimensionell och fylld av många och motstridiga värdeuppfattningar och intressen. Till skillnad mot psykologerna anser pluralisterna att mångfalden avspeglar önskvärda naturliga förhållanden. Man avvisar därför den enkla harmoni inom en organisationsmodell av det slag som förutsätts av en del psykologer. Disharmoni kan förekomma i pluralisternas modeller. Man anser att varje individs särart bör stödjas och främjas- i syfte att organisationsmedlemmarna utvecklar sitt självmedvetande och därmed även sin personlighet. Några pluralister accepterar dock möjligheten av en harmonisk gemenskap under vissa förutsättningar som rör ägandeförhållanden och de anställdas medinflytande eller ändrade personligheter hos organisationsmedlemmarna. Andra åter ser konflikter som ett uttryck för livets egen mångfald och som sådan naturlig och ofrånkomlig.

Organisationen uppfattas i högre grad än i psykologernas modeller som ett analytiskt begrepp. Dess verksamhet uppfattas följaktligen som än mindre integrerad och ännu mer styrd av "decentrala" mål hos enskilda organisationsmedlemmar och grupper av sådana. (Kassem, 1976, s 9). Man ser organisationen som det konkreta uttrycket för medlemmarnas vilja att samarbeta i de frågor som man kan enas kring, dvs vanligen medel på låg nivå (submål). Organisationen ses ofta som en arena, där motstridiga värdeuppfattningar och egenintressen kämpar om inflytande och fördelar.

Modellerna

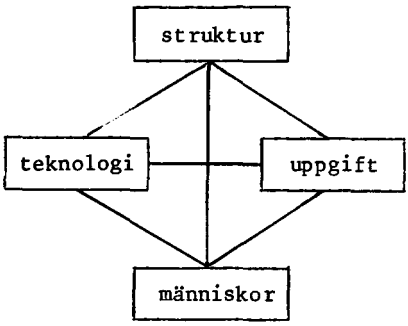
Modellerna är centrerade kring enskilda individer och grupper och deras värden och mål. Dessa författare anser det omöjligt att ena alla kring samma värdeuppfattningar och konkreta huvudmål, bara kring ett vagt formulerat huvudmål och konkreta handlingar som alla kan uppfatta som stödjande just deras värden

och mål. Man ser även organisationens medlemmar som mer integrerade personligheter i sina olika roller, t ex som organisationsmedlem och som familjemedlem. Detta komplicerar beslutssituationerna i organisationen, eftersom hänsyn måste tas även till konsekvenser för sådana värden som inte finns angivna i organisationens eget huvudmål men väl omfattas av den enskilde organisationsmedlemmen. Etisk/moraliska motsättningar och konflikter i modellerna blir därmed ofrånkomliga. (jfr kapitel 7).

Modellerna koncentreras ofta på frågan, hur ledningen skall kunna åstadkomma en i praktiken fungerande kompromiss om konkreta handlingsalternativ, ett modus vivendi för samarbetet. Sammanhållning inom en organisation anser pluralisterna kräva att man inte diskuterar övergripande värdefrågor eller de delar av organisationens huvudmål som inte alla är ense om. Gjorde man det, skulle nämligen värdekonflikterna bli uppenbara - och det fortsatta samarbetet äventyras. De latenta värdekonflikterna kan ibland komma i öppen dag och förstärks då genom olika parters reaktioner. En del författare kombinerar sina modellsyn med tron på att under vissa specifika ibland utopiska förändringar kan en harmoni nås.

Hedberg, Sjöberg, Targama (1971) har en modell med grundsynen att ett företag kan utformas som en demokrati. De anser att många av dagens organisationer i verkligheten är alltför komplexa för att man skall kunna överblicka alla samordningsfrågor i en och samma modell. Man blir därför hänvisad till att analysera med hjälp av delmodeller. De ser ett viktigt samband mellan utformningen av organisationens interna styrsystem och de anställdas möjlighet att få sina demokratikrav beaktade, som de uttrycks i medinflytande och självbestämmande. Deras delmodell syftar sålunda till att främja "medinflytande och självbestämmande för anställda i företag och liknande organisationer. De utgår delvis från Leavitts (1964) beskrivning av en organisation som ett samspelssystem, (Figur 10.1). Om man vill nå vissa mål, krävs enligt dem en viss uppbyggnad av strukturen men också vissa problemlösningsmetoder som är värdemässigt konsistenta med målet (Jfr kapitel 4). Medlemmarna i organisationen måste också befinna sig på en viss utvecklingsnivå. Om någon del av systemet inte är samstämd med övriga delar, kan inte det önskade resultatet nås.

Argyris (1971) och Gellerman (1970) diskuterar i sina modeller företag och organisationer som bestående av människor, sedda som "medvetna system" (reflecting mind). De anser att även med en så relativt komplicerad modell kan man bara täcka in några få aspekter



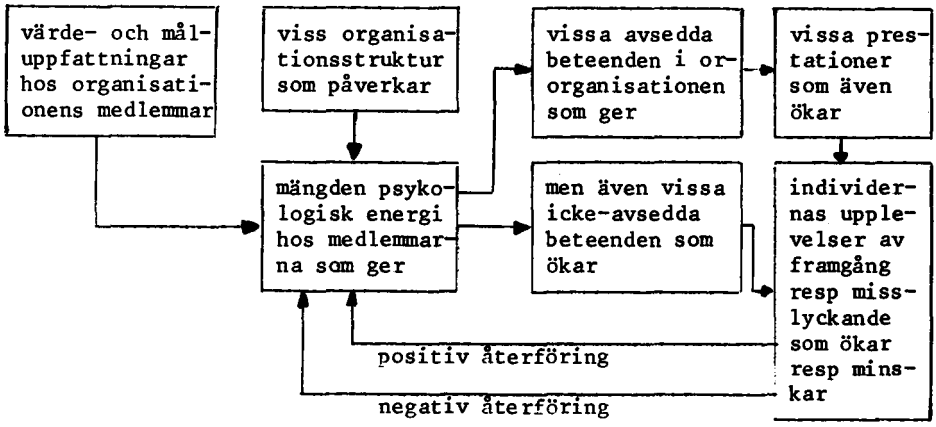
Figur 10.1. Organisationen som ett samspelssystem

på en organisations struktur och processer. Argyris betonar även att hans modell är explorativ och att den inte prövats empiriskt men att den söker kombinera de "bästa" dragen i den formella teknokratiska organisationsmodellen med den humanistiska grundsynen i psykologernas modeller. Han koncentrerar sin modell på vad han anser händer i en organisation, när några generella psykologiska behov hos människan tillgodoses resp inte. En del av individernas beteende kan, anser han, förklaras med beskrivningar av människan som ett "medvetet system (reflecting mind). Han beskriver och analyserar individernas inbördes relationer och deras egenskaper samt samspelet med organisationens struktur och med andra förhållanden i organisationen samt påverkan på individernas egenskaper i ett tids- och utvecklingsperspektiv. I detta ingår en serie av händelser, där förstärkningsprocesser hunnit verka av typ negativ och positiv återföring (feedback), dvs "onda" resp "goda" cirklar utvecklas.

Människans handlande förklaras i modellen som följden av att "psykisk energi" omsätts till handlingar, vid sidan av den behövliga "fysiologiska energin". (1971, s. 246 ff). Mängden psykisk energi antas öka, när människan upplever vad Argyris betecknar som "psykologisk framgång" resp avta vid upplevda misslyckanden och/eller vid utebliven föräntad uppskattning från omgivningen. Jag illustrerar dessa processer med Figur 10.2.
En viss utformning av organisationens struktur ger dels vissa önskvärda effekter för verksamheten, dels också vissa icke-avsedda (dysfunctional) anpassningsbeteenden hos individerna. De senare antas minska individernas upplevelser av "psykologisk framgång" och minskar därigenom deras psykiska energi. Uttryckt i enklare språk brukar man tala om att "luften gått ur en organi-

sation", att "arbetsglädjen försvunnit" etc. På motsatt vis kan, genom s k positiv återföring (förstärkning) medlemmarnas psykiska energi öka. En organisation antas sålunda, enligt Argyris, kunna frigöra latent psykologisk energi eller generera sådan hos sina medlemmar. Den kan omvänt också låsa sådan energi eller kortsluta den och därmed utarma sina medlemmar på psykisk energi.

I praktiken finns det många exempel på den förödande effekten av en utebliven uppmuntran från en chef eller en negativ kommentar i fel situation - som ger just de negativa följder som Argyris beskriver. De enskilda individerna mår inte särskilt bra psykiskt och arbetsproduktiviteten är lägre än i en "frisk" organisationsmiljö. Organisationen antas behöva större tillskott av resurser utifrån för att kunna fortbestå resp genomföra sin verksamhet än vad annars vore nödvändigt. I motsatta fallet kan organisationen göra sig mer oberoende av omgivningens resurser. Praktiskt kan



Figur 10.2. Illustration av Argyris systemmodell av psykisk energi

det första förhållandet även ta sig uttryck i en överdrivet hög personalomsättning eller behov av att anlita utomstående expertis när kreativt nytänkande behövs, medan i den andra typen av ("friska") organisationer den egna personalen tar aktiv del i bl a utvecklingsarbetet, deras förslag till förändringar tas till vara, man känner sig medverka och styra utvecklingen mot en allt bättre framtid.

Följderna av att värde- resp intresse- och målkonflikter inte erkänns och diskuteras öppet i organisationer analyseras i flera modeller. Om t ex alla dessa typer

av konflikter undertrycks och motsättningar bland organisationens medlemmar förnekas, blir, enligt Argyris, resultatet vantrivsel, passivitet, frustrationer, främlingskapskänsla (alienation) och andra psykiska störningar, knutna till en ömsesidig misstro mellan enstaka individer och andra grupper inom organisationen, t ex den centrala ledningen, förmän och övriga anställda. En annan följd kan bli att utstötningsmekanismer utvecklas: oliktänkande resp sådana som i något avseende uppfattas som "avvikare" stöts bort, ibland till skada för både dem själva och organisationens behov av självkritik och förnyelse inifrån. (Jfr Sandemoses "Jantelag"). De kvarvarande hämmas i sin utveckling genom det ökade trycket mot konformitet och genom frånvaron av positiva stimuli. Vanliga motiv för utstötningar är att vederbörande uppfattas som otillräckligt lojal eller "störande" i allmänhet.

Människosynen

Pluralisterna ansluter till psykologernas kritik av teknokraternas människosyn men man delar inte deras uppfattning om önskvärdheten att nå en värdegemenskap bland medlemmarna. De anser själva att verkligheten visar upp en långt ifrån harmonisk värdegemenskap; att försöka utveckla en sådan anser de utopiskt och skulle strida mot "brokigheten" och mångfalden hos människorna. Att söka nå en värdegemenskap skulle till viss del innebära en ej önskad konformitet beträffande människans egenskaper, uppfattningar m m.

I grunden av deras modeller ligger även modellen av människan som medvetet system. (kapitel 7). Det ger en starkt dynamisk människosyn vid sidan av den mångdimensionella synen på olika individers personlighet och deras "rätt" till självförverkligande m m.

Men, till skillnad mot teknokraterna och psykologerna, ser man inte värdemotsättningar och öppna konflikter som något "sjukt". Snarare uppfattar man förekomsten av olika uppfattningar som en indikation på att varje individ tillåtits utveckla sin särart. Förekomsten av särskiljande uppfattningar ser man också som en fördel för organisationen: därigenom tillförsäkras den alltid nya uppslag till förändringar; inget tas för givet. Man prövar alltid om tidigare lösningar. Garantin för det är olikheterna bland människorna i en organisation. Man ser inte heller någon skarp gräns mellan "organisationspersonligheten" och människan "utanför organisationen". Snarare uppfattas de olika rollerna som samverkande delar i samma "personlighetssystem" tillåta skiljaktiga meningar i de olika rollerna. Man behöver inte i sina modeller, anser pluralisterna, sätta upp några vattentäta skott mellan de olika rollerna - vilket en del psykologer gör.

Den enskilde individen ses som en "integrerad personlighet", även om en viss kluvenhet kan förekomma mellan olika rollsyner. De uppfattas i modellerna stå mot varandra i ett tillstånd av en dynamisk jämvikt. Jämviktstillståndets konkreta innehåll, t ex ifråga om värdeuppfattningar kan sålunda växla från tid till annan och mellan olika situationer men det antas inte ske lika smärtfritt som hos Simons och Barnards självkluvne organisationsmänniska.

Personligheten ses i pluralisternas modeller som en produkt av samspelet mellan "inre egenskaper och processer" inom individen och med omgivningen. I organisationsmodellen innebär det att personligheten hos varje individ antas vara föremål för påverkan från andra medlemmar. Var och en uppfattas ha en "egen vilja" och därmed också ett ansvar för hur han utvecklas med organisationens hjälp och för hur den utvecklas. Detta är den logiska följden av synen på människan som "ett aktiv subjekt" med en egen fri vilja och därmed också ett ansvar.

Argyris urskiljer i sin delmodell över människan som "medvetet system" i organisationssammanhanget särskilt tre psykologiska behov: 1. känslan att vara kompetent (sense of competence), 2. självmedvetande (self-awareness) och 3. självuppskattning (self-esteem). Tillgodoseendet av dessa tre behov gör det, enligt honom, möjligt för en människa att nå en dynamisk jämvikt, vad han betecknar som "mental hälsa" (proper state of mind).

Om dessa tre behov inte tillgodoses, råkar individen in i spänningstillstånd som innebär ett sämre psykologiskt hälsotillstånd och därmed även en sämre prestationsförmåga i arbetssammanhang. På sikt skadas personlighetsutvecklingen och ytterst kan personligheten brytas sönder. För organisationen blir motsvarande effekter en upplösning som integrerad helhet; formellt kan den fortsätta som en sammanslutning av isolerade individer vilka inte samarbetar. Om dess medlemmar förlorar sina personligheter, mekaniseras, enligt Argyris, organisationen och utvecklar de särdrag som kännetecknar ett mekaniskt system. (Jfr kapitel 5).

Argyris (1971, s 24 ff) definierar de tre nämnda behoven närmare: Alla människor behöver uppleva en känsla av kompetens. De strävar efter att umgås med sin omgivning så kompetent som möjligt, dvs nå en dynamisk jämvikt i det förhållandet. Argyris definierar "kompetens" som "lösandet av problem genom att utveckla sådana lösningar som hindrar att de inträffar igen - och göra det med minsta energianvändning". En grundläggande förutsättning för "interpersonell kompetens" är "självmedvetande" och "självkänsla" (self-awareness).

Detta medvetande påverkar individens stabilitet och effektivitet, p g a att när det väl utvecklats, påverkar det vad individen förmår att uppfatta i sin omgivning, hur han utvärderar denna information och hur han tar emot den, t ex om den innehåller kritik. Att ge uttryck för självuppskattning (self-esteem) är att värdera den egna personligheten.

Sambandet mellan de tre psykologiska grundbehoven hos människan sedd som ett medvetet system beskriver Argyris som ett "cirkulärt systemsamband". Självuppskattningen antas t ex öka, när individen upplever psykologisk framgång. På motsatt sätt antas självkänslan minska, om individen uppfattar sig misslyckas. Graden av självkänsla påverkas emellertid också av andra förhållanden. T ex en större probleminsikt antas ge en ökad kompetens och därigenom indirekt ökad självkänsla. Det räcker sålunda inte med att ett visst problem har lösts. Medvetandet om den egna medverkan och det egna bidraget till problemlösandet anses nödvändigt för bibehålla och eventuellt även öka problemlösningsförmågan.

Självinsikten antas öka när individen kan definiera sina mål själv - och inte bara får dem sig tilldelade utifrån/uppifrån, utan att kanske förstå deras värdemässiga anknytning. Om någon medverkar i att formulera målen för sin arbetsuppgift, antas vidare sannolikheten öka för att de skall uppfattas som "realistiska". Målen bör vidare harmoniera med tillgodoseendet av individens centrala psykologiska behov. Argyris framhåller vidare vikten av att individen uppfattar sina mål som realistiska, dvs möjliga att nå, sett mot bakgrunden av hans insikt om sig själv. De får emellertid inte heller sättas för lågt; då kan tillvaron uppfattas som alltför "spänningslös". individen drabbas av leda. Ett mål är sålunda "realistiskt" anser Argyris, när det representerar en utmaning (challenge) eller innebär krav på dittills oprövade ansträngningar och ger en upplevelse av ökad kompetens, och därmed även en bättre självkänsla, självinsikt etc. På motsvarande sätt kan ett mål som överstiger individens prestationsförmåga uppfattas som ett misslyckande i målformulerandet; man har tagit sig vatten över huvudet...och de systemliknande sambanden leder till en nedåtriktad "ond cirkel".

Argyris ser sålunda människan som i hög grad föränderlig, hennes personlighet som den (tillfälliga) dynamiska jämvikten mellan olika krafter som står mot varandra och ibland resulterar i störda jämviktslägen, där då negativa eller positiva återföringar (förstärkningar) kan låsa resp påskynda en viss utveckling.

Några kritiker sätter ifråga om de "psykologiska behov" som Argyris antar verkligen är allmängiltiga.

Människor i allmänhet strävar inte efter "psykologisk framgång", hävdar de. De anser att Argyris modellinnehåll snarare är uttryck för "medelklassvärderingar". Han möter kritiken med att visst finns det individuella skillnader i behovens styrka men att allt fler psykologer verifierat förekomsten av de tre behoven och deras anknytning till "mental hälsa". (op cit, s 35 ff). Olika samhällen tillåter i varierande grad enskilda att söka utveckla sin självinsikt, självkänsla etc.

Hedberg, Sjöberg, Targama anser att frånvaron av krav från de anställda på medinflytande inte behöver betyda annat än att människor tvingats undertrycka dem - för att kunna överleva i en omgivning som avvisar sådana krav:

> Människor anpassas till den tillvaro som erbjuds dem, när de inte har något val. Om en person har ett högrepetitivt enkelt och monotont arbete, och inser att han måste hålla sig till ett sådant arbete också i framtiden, tenderar han att försöka övertyga sig själv om liksom sin omgivning om att han trivs med sitt arbete. Han nedvärderar faktorer som frihet och variation och betonar istället sådana faktorer som tillgodoses i arbetet, t ex lön och rättvis arbetsledning.
> (Hedberg m fl, 1971, s 21)

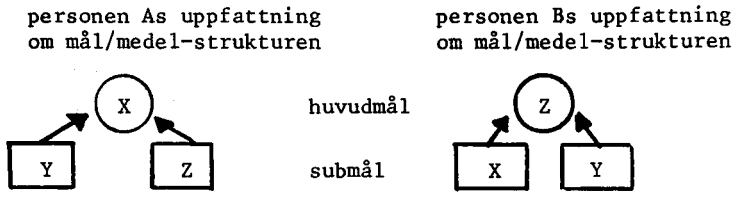
När människan betraktas som ett "medvetet system" antas hon, i den situation de beskriver, medvetet i syfte att överleva undertrycka vissa inre psykologiska behov genom sitt "förnuft". Hon kan således själv delvis skapa sin personlighet genom att styra sina behov i vissa riktningar. Men det kan, betonar de, bara ske inom vissa gränser. Går hon utanför dem, kan hon råka in i psykiska sjukdomstillstånd. I den här diskuterade människosynen ligger således också en dynamisk uppfattning. Men detta ger också en osäkerhet: hon ställer sig frågan, vad hon egentligen vill utveckla sig till. Därigenom öppnas dörren för dryftandet av existensiella problem, livsåskådningsfrågor o dyl. Filosofiska och religiösa frågor dras därmed in i organisationsmodellen av ett företag och en myndighet.

Värdesynen

I teknokraternas modeller uppfattas organisationens centrala ledning vara dess enda "egentliga" beslutsfattare. Några skiljaktiga meningar i värdefrågor antas därför definitionsmässigt inte finnas i organisationen. Man kan tala om en "självklar harmoni". I psykologernas modeller antas medlemmarna visserligen ha vissa egna värdeuppfattningar och "mänskliga behov", härledbara ur individens egennytta, över- och vällevnadsmål. Men man antar det möjligt att ena dem kring en verksam-

het och de mål som antas främja allas egenintressen. Det är den centrala ledningens uppgift, anser psykologerna, att främja den värdegemenskap som gör detta möjligt och därvid fungera bl a som mäklare mellan olika intressegrupper i organisationen och kunna kompromissa samman dem. Resultatet betecknas ofta som "en åstadkommen harmoni", begränsad enbart till organisationens mål och verksamhet och medlemmarnas syften med denna.

Både teknokraternas och psykologernas värdesyn kan därför betecknas som "monistisk", dvs man antar att det finns bara en enda mål/medel-struktur som tjänar som norm för värdekonflikter i beslutsfattandet. Denna är självfallet också internt konsistent. (Jfr Millers beskrivning av vad han anser vara den styrande värdehierarkin i levande system, kapitel 6). Vid en pluralistisk värdesyn uppfattas å andra sidan varje beslutsfattare ha sitt eget specifika värdesystem och därmed också skilja sig från andra beslutsfattare i rangordningen av olika mål i mål/medel-strukturerna. T ex vad en beslutsfattare ser som en betydelselös fråga på en låg teknisk/administrativ submålsnivå i hans egen värdehierarki (värdestruktur) kan en annan beslutsfattare se som en betydelsefull fråga på en hög nivå i den annorlunda målstruktur han utvecklat utifrån sina värdeuppfattningar. Jag illustrerar detta förhållande med Figur 10.3.



Figur 10.3. Förekomsten av flera mål/medel-strukturer i organisationen

I pluralisternas modeller antas organisationens medlemmar, i egenskapen av "medvetna system" vara specifika personligheter och bevara sina mänskliga särdrag även i rollen som organisationsmedlemmar, till skillnad mot både teknokraternas "robotar" och en del psykologers "legosoldater". Pluralisterna antar att de är så olika och har i grunden så olika värdeuppfattningar och intressen att de inte kan enas kring ett gemensamt huvudmål för organisationen - försåvitt inte detta formuleras så brett att det kan inrymma alla uppfattningarna.

Grundsynen är sålunda disharmonisk, dvs man tror

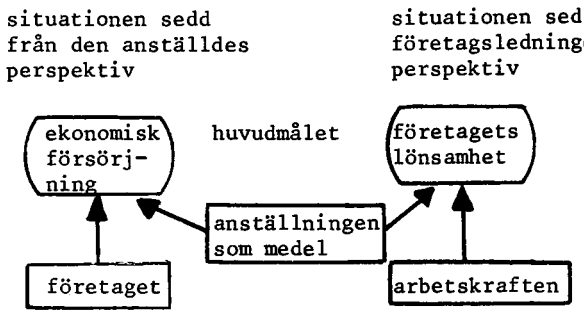
inte på möjligheten att inom organisationen nå en värdegemenskap mellan medlemmarna vilken går på djupet. Man anser psykologernas harmonisyn orealistisk:

> Genom att frammana en orealistiskt "lycklig" bild, genom att uppfatta fabriken som en familj istället för att se den maktkamp som utspelas mellan olika grupper som har värden och intressen som strider mot varandra men också en del gemensamma... har Human Relations-skolan sökt bortförklara arbetslivets realiteter.
> (Etzioni, 1970. s 70)

Pluralisterna anser det på sin höjd vara möjligt att nå enighet bland organisationens medlemmar om vissa konkreta handlingsalternativ på relativt låg medelsnivå.

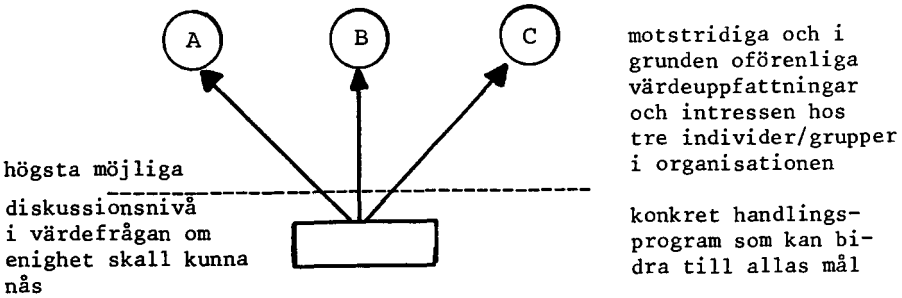
Förekomsten av flera målstrukturer i organisationen resulterar i en relativistisk värdesyn, liknande den jag diskuterat i kapitel 4. Utgångspunkten skiftar ju beroende på vems värdehierarki man använder som norm.

Ett exempel på detta är följande. En anställds arbetsinsatser kan, sett utifrån ledningens värdehierarki, ses som ett underordnat medel för att främja företagets mål som uppfattas vara främst "ekonomisk lönsamhet, "vinst". Men sett i den anställdes perspektiv och utifrån hans värdehierarki kan förhållandet vara det omvända: anställningen och även företaget som organisation ses som endast ett underordnat medel som ger honom sysselsättning och främjar hans personliga mål, bl a att försörja sig och sin familj. Från samhällets perspektiv kan å andra sidan hela företaget ses som underordnat "den allmänna utvecklingen" etc, i vilken enskilda individer får stå tillbaka för "regionella och branschmässiga utvecklingstrender". Jag illustrerar denna värderelativistiska uppfattning med Figur 10.5.



Figur 10.5. Exempel på en värderelativistisk målsyn

Den springande punkten i pluralisternas organisationsmodell är dock att beslutsfattarna, trots motsättningar i grundläggande värdefrågor och trots antagna oförenliga intressen ändå antas kunna enas i beslutssituationer som rör val av konkreta åtgärder, t ex i figuren 10.3 om anställningsförhållandena i en viss situation, utan att gå in på de anställdas, företagsledningens "yttersta mål" eller företagets verksamhetsmål etc. Om man skulle aktualisera en diskussion om, vilket mål på huvudmålsnivån som i första hand skulle främjas, skulle motsättningarna i målfrågan låsa möjligheten att komma överens om ett fungerande alternativ på submålsnivåerna. Det finns med andra ord en antagen "övre gräns" för måldiskussionerna; går man över den upphör möjligheten att komma fram till något beslut som alla kan enas kring. Jag illustrerar detta med Figur 10.6.



Figur 10.6. Högsta möjliga diskussionsnivå i värdefrågan

Målsynen

Pluralisternas anser att både teknokraterna och psykologernas värde- och målsyn bygger på ett orealistiskt antagande om en värdegemenskap bland organisationens medlemmar vad gäller de mål som var och en uppfattar som "de yttersta". De kritiserar därför psykologernas antagande att medlemmarnas krav på organisationen kan vägas samman till ett harmoniskt huvudmål för organisationens verksamhet. Cyert/March (1963, s 25) betonar: "Föreställningen om ett organisationens mål och uppfattningen om organisationen som en koalition är underförstått oförenliga."

Pluralisterna uppfattar sålunda organisationens huvudmål som endast det formella uttrycket för en vilja att samarbeta ifråga om vissa konkreta åtgärder inom organisationens ram. Huvudmålet avser inte - som i de två föregående huvudtyperna av modeller - att ge underlag för en styrning av verksamheten och inte heller an-

vändas som grund för att precisera, snävt formulerade, entydiga submål för den konkreta verksamheten. Cyert/March (1963) diskuterar organisationens mål därför i termer som "a consensual goal" . Det målet innebär inte någon värdegemenskap i övergripande frågor.

Man anser att valfriheten - som ses som ett väsentligt delmål i organisationen - ökar i en organisation, styrd av decentraliserade måluppfattningar och att sannolikheten också ökar för att flera av organisationens medlemmar skall kunna identifiera sig med någon måluppfattning någonstans i organisationen, även det sett som ett väsentligt delmål av betydelse för individens behov som "självhävdande varelse" (Jfr kapitel 6). Exempel på andra liknande mål är "respekt för oliktänkande", "främjande av meningsutbyte".

Pluralisterna sätter, i likhet med psykologerna, de individuella medlemmarnas måluppfattningar i cent - rum. T ex Cyert/March (Ibidem, s 26) framhåller: "Människor har mål, kollektiv av människor har inga mål." De enskilda beslutsfattarna och grupper av sådana antas sålunda följa sina egna uppfattningar, även när de fattar beslut inom organisationen. Individuella särdrag och allmänna olikheter mellan olika personligheter gör det omöjligt att formulera ett entydigt, klart angivet huvudmål, som kan tjäna som norm för preciserandet av en entydig målstruktur för organisationens verksamhet. Samma författare (Ibidem, s 26) anser, att faktiska mål i organisationer normalt inte kan beskrivas och sorteras in efter en enda gemensam preferensskala. Den grundläggande synen på organisationen som en koalition är antagandet att de individuella medlemmarna i organisationen kan ha väsentligt skilda preferensskalor, särpräglade individuella mål. Detta innebär, sammanfattar Cyert/March, att varje teori om organisationers mål måste kunna hantera den uppenbara, möjliga målkonflikten som ligger i synsättet "organisationen som en koalition av individer och grupper".

Den potentiella målkonflikten kan man hantera genom att undvika att dra fram den i ljuset. Man låter den förbli latent. Måldiskussionen begränsas till alternativ på låga submålsnivåer, t ex formerna för samarbetet och dess konkreta yttringar. - En följd är "måldiskussioner" som i hög grad är diskussioner av "medel" på låg teknisk/administrativ nivå i motsvarande strukturer i teknokraternas och psykologernas modeller.

Ju lägre ned i målhierarkin en fråga ligger, desto ofarligare är den att diskutera förutom att den kan vara mer lättförståelig vad gäller det tekniska innehållet (Jfr Parkinsons lag).

Frånvaron av en värdegemenskap i organisationen

får följder för formulerandet av organisationens mål. Ju fler intressentgrupper som antas vara engagerade i verksamheten, desto vagare måste huvudmålet formuleras för att det skall kunna accepteras av alla. I motsats till teknokraternas modeller, får inte huvudmålet formuleras så entydigt att vissa gruppers intressen uppenbart inte tillgodoses eller motarbetas. Sakinnehållet i det formella huvudmålet kan därigenom komma att minska så att det i extremfall bara uttrycker allmänna trivialiteter och "honnörsuppfattningar".

Målets innehåll. När medlemmarna har måluppfattningar som antas vara grundade på egna, medvetna värdeuppfattningar och även på spontana känsloyttringar, får man en annan målsyn i modellerna, jämfört med de två föregående modelltyperna. Alla de mål som antas styra besluten i organisationen är spridda längs olika värdeskalor och beteckningen "organisationens huvudmål" ger en felaktig företställning om ett eller några få samstämda mål som ett integrerat system i en konsistent värdehierarki. Man har snarare att räkna med en samling av mål (ett kluster) av värdemässigt motstridiga inkonsistenta måluppfattningar, vilka representerar olika värdehierarkier. Beteckningen "målen i organisationen" kan därför vara en bättre beteckning. Till det kommer att målens varaktighet växlar. Vissa kan antas ligga djupt förankrade: nedärvda biologiska och psykologiska behov eller vara resultatet av en intensiv påverkan/inlärning från omgivningen - och därför ha en relativt lång varaktighet. De kan jämföras med de långa kraftiga vågarna och bränningarna i ett hav. Andra måluppfattningar däremot är följden av spontana känsloyttringar eller av en tillfällig, övergående påverkan utan större styrka - och därför utan längre varaktighet. De kan betecknas som "nycker", "spontana infall" etc, och jämföras med vindkårar på vattenytan av ett hav. I likhet med dessa kan de gå i andra riktningar än de långsammare, större dyningarna, vågorna. Därtill kommer de uppfattningar som påverkar målen som en följd av "det medvetna sinnets" prövande analys.

I vad Ackoff (1974, s 35 ff) kallar för "maskinålderns monistiska organisation" antas medlemmarna inte ha några egna värde- och måluppfattningar och sakna egenvärden. De är helt underordnade vad som uppfattas vara organisationens mål. Ackoff kallar en sådan organisation för att vara inriktad på "helheten" (whole-oriented). Organisationens medlemmar antas tjäna organisationen mer än den tjänar dem. I en sådan organisation underordnas sålunda medlemmarnas intressen helheten. Organisationens medlemmar måste tjäna den mer än den tjänar dem. I t ex en armé betraktas organisationens uppgift som viktigare än de enstaka soldaternas överlevnad. Sådana helhetsorienterade organisationer kräver

därför en självuppoffring och en total lojalitet från sina medlemmar. Den totala lojaliteten betraktas följaktligen som ett väsentligt strukturmål i en sådan organisation. Pluralisterna å andra sidan ser organisationen som ett instrument som skall tjäna "alla". Man antar att det inte finns något huvudmål i teknokraternas mening. Verksamheten uppfattas som underordnad organisationens medlemmar och deras nytta resp värdeuppfattningar. Ackoff betecknar en sådan organisation som "delorienterad". Med en sådan organisationssyn följer uppfattningen att företagets huvudmål bör innehålla delmål av typen "demokratiskt medbestämmande" för de som arbetar inom organisationen. Dessa mål ges egenvärden.

Ackoff frågar t ex, varför aktieägare skall ges en förmånsställning och tillåtas diktera företagets mål. Det vanliga svaret, att de löper risken att förlora sina satsade pengar, anser han vara "nonsens" (ibidem, s 63). Den genomsnittlige anställde, ofta med en snäv specialkunskap och i allmänhet dåliga förutsättningar att hävda sig på en hård arbetsmarknad, har förmodligen mer att förlora, om företaget går omkull, framhåller Ackoff. Följdriktiga submål i organisationer är därför, anser han vidare, att arbetsuppgifterna anpassas till människornas förmåga och inte tvärtom: att man anställer och avskedar folk som en följd av ändrad produktionsiriktning. Han varnar samtidigt för att man inte får slå över i den ytterlighet där organisationen uppfattas som medlet för att främja "interna intressen" enbart, dvs en annan typ av endimensionalitet i målet. - Organisationer har också, anser han (op cit, s 39) ett ansvar i det vidare samhällsperspektivet.

Langefors diskuterar på liknande sätt organisationens mål utifrån frågan, "hur nyttan fördelas i tiden och rummet, för ägarna, för företagsledningen, för de anställda, för hela orten, för landet, för konsumenterna. Han anser det "anmärkningsvärt att man så ofta finner det naturligt att företagen är till för konsumenten men ej för de anställda. Ändå bildas ju företag för det mesta för att någon eller några vill ha något att syssla med. (op cit, s 90).

Langefors värderar upp de anställdas nytta, jämfört med situationen i teknokraternas modeller. Han ser de anställdas arbetstillfredsställelse inte bara som ett medel för en hög produktivitet med avseende på de prestationer som levereras till omgivningen och därmed ett medel för att öka lönsamheten och vinsten åt aktiägarna. En sådan målsyn innebär, medger han, att delmålet "företagets lönsamhet" kan komma i konflikt med arbetstagarintressena: "Det är vanligt vid t ex investeringsbeslut att ett alternativ är bäst ur lönsamhetssynpunkt och ett annat bäst ur trygghetssynpunkt."

(ibidem, s 65). En sådan motsatställning finns också mellan företaget och resten av samhället.

De pluralister vars modeller domineras av psykologiska synsätt anser att de enskilda medlemmarna skall ges möjlighet att inom organisationen och med stöd av dess struktur ger möjlighet att "uttrycka och utveckla sina personligheter". De anser att det är ett väsentligt delmål för t ex ett företag och en offentlig myndighet.

Argyris (1971, s 145 ff) diskuterar sålunda det, enligt hans mening, väsentliga delmålet i alla organisationer:"medlemmarnas mentala hälsa", vid sidan av delmålet "prestera resultat och leverera till omgivningen". I likhet med Langefors, betonar Argyris att organisationens ledning kan ha en uppfattning om, vilka åtgärder som främjar organisationens fortbestånd bäst resp vad den presterar till sina intressenter. Övriga medlemmar kan anse att samma åtgärder motverkar deras intressen som de återspeglas i en viss önskvärd arbetsmiljö, möjlighet till personlig utveckling, att "uppleva psykologisk framgång" etc. Även Argyris ser en klar motsatsställning mellan de två delmålen och därmed möjliga konflikter i organisationen. Han anser det också vara nödvändigt att söka hålla konflikterna "inom viss kontroll". I annat fall riskerar organisationen att lösa upp. Han diskuterar vidare den vanliga frågan, om inte "de anställdas mentala hälsa" som mål kan komma att överbetonas på bekostnad av andra väsentliga intressen. Men, hävdar han, ökade möjligheter för de anställda att uppleva "psykologisk framgång" i arbetet behöver inte innebära en fullständigt människoorienterad organisation. Meningsfyllda arbetsuppgifter behöver inte innebära att man åsidosätter målet "att leverera prestationer till omgivningen". Han tar avstånd från "utopiska idéer att alla arbetsuppgifter kan göras utmanande och intressanta och ge möjlighet till att leva ut en egen skaparlust". Den arbetsorganisation han ser framför sig ställer inte heller krav på en rastlös kreativitet hos dess medlemmar. Rutinuppgifter behövs, för att bl a utgöra behövliga rastställen.

Hedberg m fl (1971) betonar likaså de enstaka medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Även om det skulle råda ett positivt samband mellan arbetstillfredsställelse och medinflytande å ena sidan och produktivitet och prestationsförmåga å den andra, får det inte tas som främsta argument för en ökad företagsdemokrati. Medinflytande och självbestämmande bör, anser de ges egenvärde, fristående från dess samband med produktiviteten. En förklaring till den hittillsvarande vanliga bristande hänsynen till de anställdas arbetstillfredsställelse anser de vara att man saknat praktiska metoder för att mäta måluppfyllnaden av sådana

delmål som har kvalitativt innehåll. Bättre metoder skulle göra det lättare för de anställda att presentera sina krav i den vägen.

Frånvaron av goda metoder för att ange mål och mäta faktiska resultat i dessa hänseenden har också andra, mer problematiska följder, framhåller Langefors (op cit, s 167): Överordnade tenderar då att bedöma underordnade chefers prestationer inte efter verkliga resultat utan efter, hur de motsvarar den överordnades egen åsikt om, hur ledning skall utövas. Detta kan leda till en överbetoning av formerna för verksamheten och förbiseende av det sakliga innehållet, dvs verksamheten får vissa ceremoniella drag, vilka inte saknar betydelse för underlydandes möjligheter att befordras etc.

Hedberg m fl kommenterar kraven om medinflytande och självbestämmande:

> Önskemålet att bestämma över sig själv och sina handlingar torde inte försvinna, när människan arbetar, även om varje medverkan i en organisation kräver viss uppoffring av individuell frihet till förmån för samordningen av insatsen.. I ett demokratiskt system betraktas som ett självändamål att människan skall kunna påverka utformningen av den miljö och det samhällssystem som de utgör en del av. Vill man vara konsekvent, måste då också den enskilda människans möjlighet att påverka förhållandena inom det företag där hon arbetar betraktas som ett mål som har ett egenvärde. (Hedberg m fl, 1971, s 15)

Målformuleringsprocessen. Några anser att det är ledningens uppgift att balansera olika intressegrupper mot varandra, i likhet med både teknokraternas och psykologernas modeller: "Att leda /en organisation/ är att balancera en mängd växlande behov och mål", framhåller t ex Drucker (1954). Men man anser också att ledningen har stora svårigheter att överblicka vad som sker i organisationen och att väga samman olika intressen till en värdemässig harmoni. Galbraith (1969) anser att i stora organisationer är den högsta ledningens beslut bara "symbolhandlingar utan effekt i praktiken". De avgörande besluten fattas, anser han, decentralt ute i organisationen på mellannivåer av administratörer och experter i formella och informella grupper. I likhet med Simon, anser vidare många, att beslutsfattandet som sådant är fragmentariskt, dvs lägger man samman alla beslut som fattas, bildar de inte en sammanhängande eller konsistent målstruktur. Att i en sådan situation kunna väga samman alla de värde- och måluppfattningar som ytterst kan antas styra besluten är omöjligt. Skulle någon försöka, skulle resultatet bli stora värde- och målkonflikter och en handlingsförlamning i organisationen.

Cyert/March (1963) beskriver målformuleringsprocessen i organisationer som att olika grupper antas kompromissa sig samman till ett konkret handlingsprogram men inte ta ställning till några mål på "högre nivåer". Freeman (1965) beskriver på motsvarande sätt, hur organisationens ledning kan ta formell ställning i vissa värdefrågor (vilka bedöms vara mindre kontroversiella) medan de verkliga tvistefrågorna överlåts åt beslutsfattare på formellt lägre beslutsnivåer i organisationen. Genom att föra ned de kontroversiella värdefrågorna i organisationen och sprida dem bland flera beslutsfattare antas man minska risken för öppna värdemotsättningar i organisationen.

Andra, t ex Wildavsky (1964,1969) anser att man bör undvika diskussioner i värdefrågor överhuvudtaget och begränsa måldiskussioner så långt möjligt, på sin höjd till neutrala faktafrågor och nöja sig med att försöka enas kring dessa. Ytterst skulle detta kunna innebära att man inte preciserar någon målstruktur alls i planeringen/budgeteringen utan nöjer sig med att ange beräknad resursåtgång (input) men inte något önskat resultat på olika nivåer (output). - Man kan då fråga sig om det fortfarande är möjligt att betrakta beslutsfattandet som "samordnat inom en organisations ram".

Man har en annan syn på "kommunikation" än teknokraterna och på "dialoger i organisationen" än psykologerna: i pluralisternas modeller uppfattas dessa vara taktiska medel i en ständig kamp mellan olika grupper om inflytandet över organisationens beslut. "Information" ingår sålunda i förhandlingar, där det gäller att "köpa och sälja stöd" för egna och andras åsikter. Felinformation och olika innehåll i informationen, anpassad till den specifike mottagaren, är därför vanlig. De krav som teknokraterna för fram på informationen: att den skall vara entydig och så långt möjligt avspegla "sanningen" är här utbytta mot motsatta krav: information skall utformas så vagt som möjlig att den ger ett handlingsutrymme som kan användas till "kovändningar" i förhandlingar, för att försvara ändrade koalitioner etc. Vad många författare beskriver som "pragmatiska hänsynstaganden" väger därför tungt i beslutsprocessen. Från en teknokrats verklighetsuppfattning kan därför målformuleringsprocessen i pluralisternas modeller uppfattas som "oordnad och orationell", framhåller bl a Wildavsky. Det kan också förefalla som om "medel" på underordnad nivå i en tänkt målstruktur tillåts styra överordnade mål och värden - som Wildavsky uttrycker det: svansen viftar på hunden istället för tvärtom.

I Argyris hypotetiska idealorganisation ges de anställda ett inflytande över utformningen av organi-

sationens huvudmål så att delmål av typen "arbetstillfredsställelse" beaktas. (1971, s 157). Även i Hedberg m fl:s (1971) modell av den demokratiska organisationen antas alla medlemmar, även de anställda ha ett inflytande över organisationens huvudmål.

Hedberg m fl diskuterar alternativ för att utforma en demokratisk målformuleringsprocess. De rekommenderar att företagsledningen ses som "den mest naturliga instansen för en intressent- och målanalys, om vi inte skall hamna i utopiska tankegångar." (op cit, s 84) Övergripande intressent och målanalyser utförs, föreslår de , av en särskild projektgrupp som leds av en representant för företagets ledning och där även "betydelsefulla intressentgrupper" är representerade. Till skillnad mot psykologernas modeller, ges sålunda den centrala ledningen en delvis annan roll: inte att ensam jämka samman de olika uppfattningarna till en fungerande kompromiss utan endast ansvara för processen, inte för dess värdeinnehåll.

Ett problem i själva demokratiseringsprocessen anser dock Hedberg, i likhet med Argyris, vara att "de kunskaper och de värderingar som de anställdas representanter bygger sina bedömningar på, ofta härstammar från samma kunskapstradition och värdemiljö som specialisterna bygger på.", dvs "den traditionella teknokratiska rationaliseringsfilosofin". Dessa värderingar står delvis i konflikt med de värderingar som tagit sig uttryck i företagsdemokratidebatten, framhåller Hedberg. En i och för sig demokratisk beslutsprocess garanterar därför inte ett visst värdeinnehåll i besluten:

> Demokratiska former kan tveklöst dölja en avsaknad av medinflytande. Faktiskt medinflytande kan förvisso existera även inom former som av tradition betraktas som icke - dedemokratiska.
> (Hedberg m fl, 1971, s 100)

Ackoff (1974, s 18 ff) rekommenderar metoder liknande Hedbergs för att tillgodose de anställdas krav på en god arbetsmiljö (humanization), behovstillfredsställelse (satisfaction) och medverkan (participation). En organisation som engagerar alla sina medlemmar i beslutsprocessen betecknar Ackoff som "multi-headed, part-oriented". En sådan organisation ökar valfriheten för sina medlemmar och ger dem möjligheten att uppträda som "mänskliga varelser" (reflecting minds). Motsatsen är en "single-headed and whole-oriented organisation" som främjar ett maskinliknande beteende hos sina medlemmar och antas öka den auktoritära centrala styrningen som Ackoff anser vara mindre lämplig. Han rekommenderar för egen del den "part-oriented" organisationen, där beslutsfattandet är spritt (multidecisions).

Målförändringar. Pluralisterna ser organisationens mål som föränderliga (dynamiska) över tiden. I likhet med psykologerna ser de en förklaring till målförändringar i att medlemmarnas egna värde- och måluppfattningar ändras och även deras kunskap om tillvaron. Men de ser också en förklaring i att fördelningen av makt och inflytande i organisationen ändras. De kritiserar därför psykologernas syn på utveckling och förändringar som en harmonisk, evolutionär process, kännetecknad av marginella förändringar. Själva ser de utvecklingen som även disharmonisk, revolutionär, med möjliga tvära kast och radikala kursändringar

I likhet med psykologerna anser pluralisterna, att det finns ett målutfyllnadsutrymme på de flesta beslutsnivåerna i en organisation - och även bör tillåtas finnas. Men till skillnad mot psykologerna antar pluralisterna att de används för att tillgodose egenintressen resp till att hävda "professionella" uppfattningar gentemot ledningen, som kan ha en annan uppfattning.

Även pluralisterna diskuterar möjligheten att en organisations mål ändras som en följd av målförskjutningar. Dessa uppfattas i deras modeller ofta vara uttryck för direkta medvetna strävanden hos enstaka medlemmar eller grupper att få större inflytande över organisationens verksamhet - på bekostnad av andra individers eller gruppers nytta.

T ex sociologen Merton (1957, s 299 ff) diskuterar, hur lydnaden gentemot regler, som ursprungligen betraktades som ett medel, transformeras till ett mål i sig. Han betecknar detta för "den välkända processen av utbyte av mål" (displacement of goals), varigenom ett instrumentellt värde blir ett slutligt (terminal) värde". Disciplin som lätt tolkas som konformitet med regler, oavsett situationen, blir omedelbara egenvärden i t ex byråkratens organisation. Formalism och t o m ritualism följer som en outmanad oundviklighet... sammanfattar Merton.

Bl a Galbraith (1969) diskuterar detta förhållnade som en "adaptionsprocess". Den antas ske informellt, dvs alla medlemmar är inte medvetna om att de mål som styr organisationens beslut har ändrats. Ett klassiskt exempel är Orwells bok "Djurfarmen" (1961). Där ändrades ursprungliga formella huvudmål i hemlighet, under det av all verksamhet inordnades under en styrande grupps intressen. Etzioni (1970) ger liknande exempel på, hur fackföreningar och politiska partier informellt har getts nya mål som innebär att organisationens ledning utnyttjar verksamheten för egna syften. Strukturmål som tidigare tjänat en konstruktiv och utvecklande värde- och måldiskussion gavs ne-

gativt värde och sorterades ut. Organisationsmedlemmar som inte snabbt anpassade sig och rättade sig efter de nya värderingarna betecknades som ej önskvärda sabotörer etc. Resultatet blev en statisk,inkreativ, oflexibel organisation som utvecklade alltmer dåliga drag med avseende på förmågan att nå sina mål. Bl a sökte beslutsfattare på underordnade nivåer ängsligt tolka ledningens intentioner och sorgfälligt undvika alla situationer som kan innebära risk för att bli misstänkt att gå emot ledningen. Handlingsutrymmet tolkades alltmer snävt på resp beslutsnivåer, vilket förstärktes med tiden.

Liknande beskrivningar finner man i kritiska analyser av s k byråkratiska organisationer, där de ursprungliga syftena, "likabehandling","frånvaron av subjektivitet i beslutsfattandet" snärjts in i en död bokstavstolkning av givna, detaljerade direktiv, även i situationer där det för en utomstående är uppenbart att reglerna är föråldrade och går mot sitt ursprungliga syfte.- En vanlig utveckling är t ex att offentliga serviceorgan i strid med det ursprungliga syftet med verksamheten kommit att betrakta sina "klienter", de medborgare som de skall tjäna, som underordnade medel för främjandet av organisationens eller den egna nyttan. Det finns många exempel på s k byråkratiska tjänstemäns uppträdande som stämmer in på en sådan beskrivning. Även om man inte uttalat ansluter sig till sådana värdeuppfattningar, är det inte ovanligt att man anser sina klienter som "mindre vetande" och själva anser sig kunna bättre avgöra klienternas välfärd - och att dessa tolkningar alltmer visar sig likna det som gagnar resp tjänstemäns egenintressen.

Ett annat exempel på en målförskjutning är vad en del författare betecknar som "negativa följder av rationaliseringshungern i den industriella produktionsprocessen". Lohmann beskriver, hur medlet "rationalisering" som ursprungligen var tänkt att bidra till "ett bättre liv för alla, ett liv i trygghet" och "självförverkligande i frihet" kom att dominera hela målstrukturen och anta egenvärde:

> Tills det plötsligt stod klart att skruvarna bit för bit dragits åt, att effektivitet och lönsamhet blivit till självändamål. Men inte bara det. Medlen hotade att underminera målet. Man får intet för intet. Människorna fann sig plötsligt mobiliserade i ett gigantiskt komplext företag som krävde en allt hårdare kontroll av deras vardagsaktiviteter... Det blev således uppenbart att utvecklingen för flertalet inte alls medfört den åtrådda friheten. För flertalet var det inte alls fråga om att utveck-

> las till fullödiga varelser som aktivt kunde forma sin tillvaro. Istället hade de att anpassa sig till färdiggjorda mallar, att spela vissa specificerade roller. Under arbetstiden var de intressanta som fungerande kuggar i ett komplicerat maskineri, på fritiden som konsumenter av varor och tjänster. De hade hamnat i en ny sorts ofrihet. I den teknologiska nödvändighetens skruvtving. En allt hårdare, allt ensidigare exploatering av människorna. Ett slags inre kalhygge. En livets tilltagande förstening. (Lohmann, 1974, s 142 ff)

Målförskjutningar uppfattades av flera som icke-medvetna förändringar till följd av "strukturella" förhållanden. Man talar ofta om förändringar som "ingen egentligen ville eller eftersträvade". Petit (1967) diskuterar en sådan typ av målförskjutning: Ett företag kan ha startats i blygsam omfattning med målet att ge sin ägare sysselsättning och bärgning. Med tiden växer företaget och dominerar till slut ortens sysselsättning. Samhällskraven som i början var obetydliga kan därigenom öka; nya intressentgrupper kommer in till följd av strukturförändringen i relationen företaget/dess omgivning samhället.

Problemsynen och problemlösandet

Utgångspunkten för pluralisternas problemsyn är deras värdesyn: att de enskilda organisationsmedlemmarna har i grunden oförenliga värde- och måluppfattningar. Det centrala organisationsproblemet i deras modeller är, hur ledningen ändå skall kunna samla medlemmarna kring ett faktiskt, konkret handlande, vilket alla anser berättiga organisationens existens, dvs motivera deras bidrag till organisationen och även ge dem ett utbyte. En del författare anser därför ett viktigt delproblem vara, hur man skall kunna undvika låsningar i värde- och måldiskussioner som blockerar samarbete i konkreta frågor. De uppmärksammar särskilt sådana förhållanden som anses hindra genomförandet av konkreta handlingsprogram. Några författare behandlar särskilt sådana förhållanden där värde- och målmotsättningar lett till fientligheter mellan olika individer och grupper och hur låsta strukturer skall kunna lösas upp. (Likert/Likert, 1975).

Till skillnad mot psykologerna anser pluralisterna att ju mindre man går in på värde- och målfrågor i organisationen, desto färre "problem" behöver man lösa gemensamt. Några författare med psykologisk bakgrund diskuterar särskilt de problematiska följderna i en organisation av att vissa grundläggande psykologiska behov inte tillgodoses. En del författare behandlar också problemet med "den överstabila organisationen" och hur man därför skall kunna öka möjligheterna för

företrädare för avvikande åsikter i allmänhet att hävda dem, även i de fall de kan uppfattas som ett hot mot organisationens fortbestånd. Deras modeller centreras ofta på frågan, var går gränsen för "tillåten" opposition (Jfr Figur 10.6), dvs hur utvecklande/förändrande "krafter" skall kunna balanseras mot stabiliserande/bevarande "krafter". Detta gäller för de som har en relativistisk syn på "utvecklingens kostnader". (Jfr kapitel 4). De som inte ansluter sig till en evolutionär, relativt stabil utveckling anser att "alla" förändringar är värda sitt pris och har närmast en absolut syn på förändringarnas värde. De ser därför inte frågan som ett "problem".

Ifråga om problemlösandet anser pluralisterna att teknokraternas starka betoning av "planering och kontroll" vilar på orealistisk grund och därför inte fungerar särskilt bra i praktiken. Psykologernas åtgärder för att främst öka värdegemenskapen och arbetsmotivationen bland organisationens medlemmar anser pluralisterna strida mot sådana värden som de själva skattar högt, t ex mångfalden av värde- och måluppfattningar i organisationen och förekomsten av decentrala, icke-samordnade beslut. Själva betonar pluralisterna två typer av metoder för problemlösande: dels sådana som syftar till att hantera konflikter, vid sidan av en väl avpassad central/decentral styrning och planering; dels metoder som syftar till att bevara och främja mångfalden som sådan i organisationen.

T ex Gross lägger på detta sätt in en delprocess som söker hantera konflikter i organisationen och konstruera kompromisser, vid sidan av de mer traditionella planeringsprocesserna . Han betonar vikten av att man beaktar "det beteendemässiga samspelet" mellan medlemmarna i organisationen. Man måste, betonar han, urskilja olika parters intressen och försöka precisera orsakerna till eventuella konflikter och försöka bilägga dem. "Makt och inflytande" utgör en viktig del problemlösandet:

> Rationell planering däremot kräver att man realististiskt beaktar det inflytande som stöder resp motarbetar alternativa planer. Det kräver att man löser konflikter genom att använda inflytande i olika kombinationer av övertalning och tryck. Det kräver också att man bygger en "inflytandeplattform" genom olika metoder för att lösa konflikter.
> (Gross, 1969, s 412)

Planeringen måste utformas så att den medverkar till att lösa konflikter och inte tvärtom. Den vanligaste metoden är att söka åstadkomma s k kompromisser. Dessa innebär att alla intressegrupper får ge upp lite av sina krav för att man skall kunna jämka samman sig till ett konkret handlande. En betydligt svårare metod är

"integration", vilken innebär "en kreativ återanpassning av intressen så att alla parter kan vinna och ingen förlorar".

Ibland kan man dock inte i egentlig mening "lösa" konflikterna utan får acceptera de låsta positionerna och nöja sig med hoppet att i framtiden ta upp frågan igen, då vissa förhållanden kan ha ändrats som gör det möjligt att nå en kompromiss e dyl.

En annan, kanske den vanligaste metoden, är enligt Gross, att decentralisera beslutsfattandet så långt att det inte längre finns några motsättningar bland de som fattar besluten: man avskärmar då beslutssituationen alltmer. Ett sådant förfarande ställer dock motsvarande krav på att centralisera vissa andra frågor. I annat fall riskerar man att organisationen upphör att handla som en samlad enhet. T ex översiktlig planering och resultatuppföljning kan med fördel centraliseras, anser Gross (op cit, s 410).

Andra författare, t ex Weick (1968) anser att en lösning är att utforma en sådan organisationsstruktur inom vilken både stabiliserande och nedbrytande/förnyande krafter ges utrymme att verka. Detta kan innebära en sådan organisationsstruktur som är flexibel, öppen för förändringar och som tar egna initiativ till förändringar - och möter problemen innan de vuxit sig alltför stora och lett till låsta positioner bland intressegrupperna. De stabiliserande krafterna antas motverka "kaos" och "anarki" och verka för samordning. De förändrande krafterna är nedbrytande och destabiliserande och banar väg för nya lösningar. - Likheten med Koestlers "centrifugala" resp "centripetala" krafter är stor (jfr kapitel. Bägge behövs, eftersom de ger en dynamisk jämvikt, om de kan balanseras, och även värnar om förändringar. Att söka uppnå en statisk jämvikt anser man vara exempel på pseudolösning.

Den grupp författare som ligger närmast den "demokratiska politiska modellen" förordar att organisationen formaliserar och öppet erkänner vikten av en öppen opposition inom företagsorganisationer som har till uppgift att granska och ifrågasätta vedertagna lösningar som de presenteras av den formella, centrala ledningen. Denna opposition antas fungera på samma sätt som oppositionspartierna i ett demokratiskt samhälle. (Hedberg 1971). Företagsorganisationen uppfattas härvid ha samma krav på sig i detta hänseende som den politiska samhällsdemokratin. Konkreta yttringar kan även vara olika inslag av företags- och förvaltningsdemokrati. Samma problem som i det samhälleliga sammanhanget kan här konstateras, t ex i vilken mån representationen och deltagandet i beslutsprocessen ger möjlighet till "verkligt inflytande" (jfr problemsyn-

en) och inte bara ett formellt skenbart inflytande. Delfrågor rör bl a, hur organisationens beslutsprocess skall utformas så att "alla" organisationsmedlemmar kan ges det önskvärda inflytandet, hänsyn tagen till deras formella ställning i organisationen, kunskap och problemlösningsförmåga. En del av denna lösning förutsätter även att man söker utveckla varje enskild individs förmåga och intresse att delta i beslutsprocessen:

> För att en organisation skall fungera tillfredsställande fordras att de anställda människorna inte bara utför arbetsuppgifterna mekaniskt och efter givna regler. Människorna måste aktivt bidra till företagets bästa, engagera sig i verksamheten, känna ansvar för företaget och utnyttja sin handlingsfrihet på ett lämpligt sätt med hänsyn till företagets mål. Detta innebär bl a att delta i förändringsprocesser.
> (Hedberg m fl, 1971, s 17, sammandrag)

Hedberg ser i sin modell ett starkt samband mellan utformningen av styrsystemet och de anställdas möjlighet att få sina intressen tillgodosedda genom medinflytande och självbestämmande. (op cit, s 98). Organisationens styrsystem bör därför utformas så att man får en arbetsmiljö som står i samklang med organisationens mål. Arbetstagarna bör ha inflytande över den tekniska utformningen av styrsystemen, förutom den övriga representationen vid formulerandet av organisationens allmänna mål. Man behöver också egna experter att samråda med, eftersom styrsystemkonstruktörernas värdeuppfattningar antas ha avgörande betydelse för, hur teknologin används och därmed för hur bl a styrsystemen utformas.

De anställdas inflytande sträcker sig i Hedbergs modell också till utformningen av tekniska hjälpmedel som t ex datorsystemens utformning. Utan ett sådant inflytande på den konkreta nivån är den formella medverkan i formulerandet av "allmänna mål" för verksamheten utan större värde, anser han. - En konkret yttring av Hedbergs synsätt är det avtal som i början av 1982 slutits mellan Statstjänstemannaförbundet och Televerket som ger de anställda insyn och inflytande över datorteknikens utveckling inom organisationen.

Pluralisterna tillmäter sålunda de enskilda individernas egenvärden större vikt än de övriga modelltyperna. Problemlösandet riktas därför också in på att så långt möjligt utforma organisationens struktur och processer så att dessa "självförverkligande" och "utvecklingsmål" kan tillgodoses utan att andra krav måste eftersättas "alltför mycket". Man söker således främja vissa organisationstrukturer och utformningar av beslutsprocessen så att följderna blir "flerdimensionellt positiva". Lohmann (1974) beskriver den önskvärda organisationsomgivningen för den enskilda individen:

> I ett sådant klimat skulle människan verkligen stå i centrum. Självständigheten och självkänslan skulle vara ett värde i sig och inte bara "i effektivitetens intresse" ett medel för andra mål, exempel ökad prestationsförmåga. Istället för att bli diskriminerade p g a faktiska eller inbillade skavanker skulle människor få erkännande för lyckade problemlösningar som de presterat, många motigheter till trots... I en sådan mera generös och tolerant atmosfär skulle även sjukdom, framför allt kronisk sådan, inte behöva framstå som livets slutstation, utan mera som en livets utmaning att bemästra på bästa sätt.
> (Lohmann, 1974, s 39)

I dessa lösningar ligger också, som Lohmann påpekar, att se människorna som de är med alla deras brister och inte kritisera dem med en idealnorm som utgångspunkt, dvs som Simon också påpekar i sin mindre normativa människosyn.

Argyris organisationsförslag är en systemmässig syntes av pluralistiska problemlösningar och psykologernas allmänna människosyn: Han ser framför sig en långvarig och svår, inte garanterat lyckosam utvecklingsprocess som måste bedrivas i ett dynamiskt samspel mellan organisationens alla medlemmar och innehållet i den organisationsomgivning de verkar i.

Försök att nå resultat genom att bara försöka utveckla en av dessa två samverkande delar är dömt att misslyckas,betonar han. Om t ex bara de enskilda organisationsmedlemmarna utvecklas, t ex genom "samverkanskurser" o dyl men inte organisationens struktur är följden värre än ineffektiv: tragisk för de enskilda individerna som möts av en oförändrad organisationsstruktur.(1971, s 275). Argyris polemiserar härigenom mot de som hävdar att man kan använda enskilda människor som "spjutspetsar på verkstadsgolven och i kontoren" för att främja utvecklingen mot ökat medinflytande och medbestämmande.

Han betonar vidare att kraven på de enskilda människornas utveckling ingalunda är små, eftersom "den arbetande klassens kultur sanktionerar sådana värden som fatalism, icke-engagemang och apati" (1964, s 147). Att sträva efter psykologisk framgång är därför troligen "den mest smärtsamma, uttröttande och utmattande men likväl den mest behövliga och uppiggande av mänskliga aktiviteter", anser han (1971, s 275). Bl a måste man rätt kunna ta vara på utmaningarna i organisationen och acceptera ansvaret i den vidgade arbetsrollen. Man får inte bli skrämd eller känna sig hotad av tillfällena till att nå sådan psykologisk framgång som är ett av huvudmålen i pluralisternas organisationsmodell.

Argyris efterlyser därför ett organisationsklimat i vilket "människors svårigheter och inbördes fientligheter kan diskuteras öppet och konkreta problemlösningar utformas i samråd för att förbättra organisationens arbetsklimat. Han avvisar inte den "formella pyramidstrukturen" men ger den ett begränsat inflytande, inordnad under vissa humanistiska värden. (op cit, s 196, 273). Flera skäl talar för vissa delar av den teknokratiska organisationsteorins byggstenar, t ex befattningsbeksrivningar men de måste utformas i en anda av "förtroende, individualitet och flexibilitet" (ibidem, s 194) - inte som i teknokraternas modell, motiverade med en allmän misstro mot enskilda individer och som underlag för en kontroll "utan vilken inget arbete skulle bli utfört". (jfr kapitel). Först då kan arbetsmiljön bli den fasta grund på vilken människor kan bygga sin kunskapsmässiga och känslomässiga trygghet och ädirgenom vågar söka efter nya dimensioner av frihet och för ändringar. På så sätt frigörs "psykologisk energi" till gagn både för de enskilda medlemmarna och för arbetsresultaten som antas mer tjäna omgivningen.

I en sådan organisation samverkar, enligt Argyris, "alla", delvis spontant, i målformuleringsprocessen och i utformandet av den egna arbetsuppgiften. Man hjälper varandra och delar med sig av sina erfarenheter. Ledningen får en vidare roll än endast "kontroll" och verkar inte bara "auktoritärt överordnad". Den medverkar i styrningen men styr inte ensam och med påbud. När individernas förmåga att själva formulera och lösa problem ökar, utvecklas de till aktiva problemsökande varelser - istället för att endast skygga för problemen och undvika dem i en byråkratisk ängslan för repressalier.

Argyris beskriver också och diskuterar förhållandena i organisationer, där man inte har den önskvärda arbetsmiljön och människors psykologiska behov följaktligen inte tillgodoses men man tvingas utföra arbetsuppgifterna ändå av yttre omständigheter. Han har beskrivit en sådan organisationsmiljö - som han anser typisk för många nutida organisationer:

> De flesta organisationer, särskilt på lägsta nivå, är inrättade för människor med en mycket barnslig inställning till livet. De lämnar mycket litet utrymme för val, omdöme eller för anpassning av regler till omständigheterna. De flesta anställda väntas göra precis som de är tillsagda och lämna tänkandet till förmannen, vars förmåga att göra det är en ständigt återkommande tvistefråga bland hans underordnade.
> (Argyris, 1964, s 73)

I en sådan arbetssituation är det visserligen möjligt för individen att nå en viss "pseudobalans" genom att anpassa sig till den och åstadkomma vissa arbetsprestationer. Arbetsproduktiviteten är dock betydligt lägre än i den ideala situationen. Individernas psykiska pseudobalans kan nås genom handlingar som kompenserar den upplevda bristande arbetstillfredsställelsen - men också till priset av ett handlande som påverkar relationen till arbetssituationen negativt. Exempel på sådana anpassningsbeteenden är, framhåller Argyris, en allmän apati och håglöshet, ett bristande ansvar och engagemang, slarv, stöld, sabotage och "överdrivna krav på ekonomisk-materiell ersättning. Onda cirklar utvecklas lätt, framhåller också Howard/Scott (1965) i sådana situationer. Organisationens ledning söker ofta undanröja symptomen till de förhållanden som upplevs som otillfredsställande, t ex genom ökad kontroll av de anställda. Argyris (1964, s 151) beskriver ingående, hur individerna deformeras alltmer och deras utveckling trycks bakåt. Individerna inbegrips i en cykel, bestående av spänningsuppbyggande, spänningsutlösning som en pseudolösning. Eftersom det egentliga problemet kvarstår olöst förstärks den otillfredsställande situationen som regel över tiden:"Befrielsen från spänningar är under sådana omständigheter ytterst tillfällig; resultatet kan snarare bli en uppåtgående spiral som innebär alltmer ökad stress", sammanfattar Argyris.

Värdemotsättningarna mellan medlemmarna i organisationen som till en början var överkomliga kan utvecklas till helt låsta konfrontationssituationer och i öppna fientligheter, utan återvändo: När de anställda utvecklar anpassningsbeteendena skapar de en särskild värld med värden som skiljer sig från och ofta står i stark konflikt med de som ursprungligen dominerade organisationen. T ex, organisationen stöder värden som "prydlighet", "engagemang", "hårt arbete", "karriär" och "ovillkorlig lojalitet". De anställda kommer att stödja sådana värden som "frånvaro, omsättning, icke-engagemang, apati, maskning, sätta-tak-på-arbetsprestationen, försiktig lojalitet". (1964, s 93).

Organisationens ledning anser därigenom att man fått sina tidigare negativa uppfattningar om de anställda bestyrkta och man får ett alibi för en allt hårdare kontroll och styrning, bestraffningar etc. På liknande sätt kan övriga medlemmar av organisationen få sina fördomar stärkta. Den ömsesidiga oviljan och misstroendet kan utvecklas till att enstaka individer med eller ffutan fog uppfattar sig som förföljda. En allt större känsla av"psykologiskt misslyckande" sprider sig i organisationen och andra negativa sidoeffekter uppstår även, t ex en "administrativ närsynthet" som yttrar sig i en överdriven formalism i beslutsprocesserna,

en betoning av "korrekta former" kopplat till ett förbiseende av sakinnehållet i de väsentliga frågorna. Beslut fattas ofta i affekt med ett dåligt sakinnehåll som följd. Personlighetspräglade, spontana impulser undertrycks och människorna "robotiseras" alltmer. Organisationen blir alltmer statisk och utvecklar psykologiska spärrar mot förändringar. Man letar t ex hellre efter syndabockar än vågar stödja förslag till radikala förändringar. Den interna kommunikationen och informationsutbytet tenderar att snedvridas. Alltfler resurser låses i aktiviteter som inte bidrar till att prestera prestationer av nytta för organisationen. Frontbildningar utvecklas som splittrar organisationen i "fiendeläger" och påskyndar sönderfallet. Konformitetskraven och kraven på en absolut lojalitet ökar. De anställdas beroende av överordnades välvilja för bl a befordringar ökar alltmer på bekostnad av faktisk kompetens. Det blir allt svårare att vinna uppskattning för konkreta arbetsprestationer som faktiskt gagnar organisationen. Överordnade i den formella hierarkin utvecklas - med eller mot sin vilja - till "portväktare" för sina underlydande, vilka i sin tur blir, ofta sämre kopior av sina förmän. Argyris sammanfattar detta i:

> ... chefer föredrar underordnade som inte ställer till bråk, undviker att argumentera, är en smula tillbakadragna, ödmjuka och t o m blyga framför de mer argumenterande, otåliga, upproriska personlighetstyperna.
> (Argyris, 1964, s 105)

Langefors (1968, s 167) sammanfattar ett liknande resonemang: "Dessa erfarenheter understryker vikten av ett informationssystem som ger meningsfylld information om olika beslutsansvarigas resultat, om man vill få en utveckling mot förbättrade styrmetoder, som ej motarbetats av konservativ utvecklingshämning hos överordnade."

Även de som uppfattas vara framgångsrika i arbetet upplever det inte som en följd av egna ansträngningar, fortsätter Argyris, eller av den egna dugligheten utan framgången betonar bara ytterligare deras beroende av andras godtycke och välvilja. Följden är ett "ökat psykologiskt misslyckande" bland alla organisationens medlemmar och en sjunkande självkänsla, en ökad konformitet och ett ökat beroende.

Argyris sammanfattar: man har fått en sluten cirkel som är en viktig orsak till förlusten av vitalitet i organisationen. Möjligheten att bryta den onda cirkeln blir allt mindre. (1964, s 101, 111). .

Yttersta följden är organisationens upplösning i sina beståndsdelar, de enstaka medlemmarna som isolerar sig alltmer från varandra. Lohmann (1974, s 143). kommenterar en sådan situation: " I ett sådant läge är

det bättre att inte känna efter för mycket. Man mår bättre, om man stänger om sig och inte visar för mycket öppenhet och generositet. Och man blir främmande för sig själv - och föm andra." Detta innebär en utveckling motsatt den önskvärda, om man ser organisationsmedlemmarna som "medvetna system".

Effektivitetssynen

Effektivitetssynen bestäms av pluralisternas värde- och målsyn: att organisationen bara är en samlande ram för medlemmarnas handlande. Något gemensamt, enstaka huvudmål antas inte finnas i organisationen - vilket skulle kunna användas som den yttersta värdenormen vid effektivitetsbedömningar av verksamheten. Man kan bara, hävdar de, göra bedömningar av enstaka beslutsfattares handlande, värderat mot deras egna mål. Men sådana bedömningar är mindre intressanta från organisationens synpunkt. De är inte bara subjektiva - som i psykologernas modeller - de väcker också konflikter genom att andra medlemmar har andra värde- och måluppfattningar.

Etzioni (1970) är allmänt skeptisk mot nyttan av effektivitetsbedömningar och knyter sin kritik till en allmän kritik av "målmodeller":

> Eftersom de flesta organisationer oftast inte uppnår sina mål på ett slutgiltigt sätt, förleds ofta de som skriver om organisationer till långrandiga diskussioner om denna brist på framgång och utesluter istället mer djupgående former av analys. Låg effektivitet är allmänt utmärkande för organisationer. Eftersom mål som symboliska enheter är ideal som är mer attraktiva än det som organisationen i verkligheten uppnår, är det nästan alltid möjligt att betrakta organisationens sätt att fungera som ett misslyckande.
> (Etzioni, 1970, s 29)

Även Rhenman/Norman (1974) kritiserar användningen av resultatinriktade effektivitetsbedömningar med argument liknande Etzionis. De anser, i likhet med Riksrevisionsverket (1970,s 151) att man många gånger i praktiken får nöja sig med att söka fastställa, om de nödvändiga förutsättningarna för effektivitet kan anses finnas i organisationen. Detta synsätt innebär att man begränsar effektivitetsbedömningen till vissa strukturmål i organisationen och avstår från att försöka bedöma effektiviteten mätt mot något antaget huvudmål.

Hedberg m fl:s effektivitetsuppfattning ansluter till deras pluralistiska värdesyn. De finner därför det traditionella effektivitetsbegreppet vara alltför snävt. Resultatet av en organisations verksamhet, bör därför, anser de, ställas i relation till alla re-

surser och alla relevanta mål i organisationen. De är dock pessimistiska om möjligheten att få "företagsvärlden" att acceptera ett sådant effektivitetsbegrepp:

> I företagsvärlden har vi ingen demokratisk tradition och därutöver har vi använt oss av snäva effektivitetsbegrepp som kan komma i konflikt med kravet på medinflytande. Det senare har fått stå tillbaka för kravet på lönsamhet. (Hedberg, 1971, s 83)

Mot denna pessimism kan ställas den faktiska utvecklingen i Sverige i fråga om medinflytande och medbestämmande på arbetsplatserna både i privat och offentlig tjänst - åtminstone på pappret.

Argyris som koncentrerar sin organisationsmodell till frågor som rör organisationens "psykologiska energi" utvecklar även sitt effektivitetsbegrepp kring denna: "Effektivitetsproblemet är att öka mängden "psykologisk energi som görs tillgänglig för arbete", sammanfattar han (1964, s 146).

På samma sätt som psykologerna antar att en "god arbetsmiljö" främjar organisationens antagna huvudmål och därmed effektiviteten i verksamheten kan pluralisterna falla i samma "suboptimeringsfälla". De antar t ex att det är större sannolikhet att en organisation är "effektiv", om det råder en viss samstämmighet (consensus) ifråga om valet av konkreta handlingsalternativ, om organisationen förefaller uppmuntra ett aktivt kreativt meningsutbyte etc. Sådana förhållanden garanterar dock ingalunda - lika litet som psykologernas goda strukturförhållanden - att verksamheten är "effektiv" värderat mot alla de måluppfattningar som medlemmarna har, vilket man borde göra, enligt en traditionell beslutsteori (jfr kapitel 2).

Kommentarer till modellerna och kritik

Av det tre huvudtyper av organisationsmodeller som jag diskuterat i denna del har pluralisternas modeller den lösligaste synen på organisationen som en sammanhållen enhet, inriktad på ett gemensamt mål i en samordnad verksamhet. Några kritiker hävdar att pluralisternas modeller snarare behandlar organisationsmedlemmarnas attityder till värden och mål än en organisations verksamhet och hur den skall samordnas. Pluralisterna skulle därigenom representera en ytterligare fördjupning av psykologernas organisationsmodeller men även avlägsna sig från det "egentliga" organisationsproblemet som det oftast formuleras i litteraturen.

Pluralisterna ser värdemotsättningar mellan organisationsmedlemmar och grupper av sådana som det dominer-

ande problemet och resonerar ofta som om andra problem inte existerar. Många pluralister hävdar att man måste arbeta med delmodeller som koncentreras på konflikter p g a att verkligheten är så komplex. Men sådana delmodeller leder uppenbart till att denna aspekt på helheten dominerar pluralisternas framställningar - på bekostnad av andra aspekter. Teknokraternas lönsamhetsproblem och psykologernas problem att skapa en värdegemenskap bland de anställda förbigår man för det mesta. En kritiker i det teknokratiska lägret kan därför anse att frågor som lönsamhet och effektivitet i en organisations verksamhet riskerar att förbises med pluralisternas modeller. Det är svårt att med pluralisternas modeller integrera sådana problem och nå lösningar som tillgodoser alla nödvändiga aspekter. Resultatet av pluralisternas analyser uppfattas bli fragmentariskt och kunna leda till en uppgiven syn på möjligheterna att samordna mänskligt företagande mot vissa gemensamma intressen och värden. Pluralisterna kan därför kritiseras för att ha en negativ grundsyn. Istället för att hålla fram vad som - trots allt - förenar de flesta människor betonar man vad som skiljer dem åt och stöder därmed inte ansträngningar att nå gemensamma resultat.

Kritikerna anser att pluralisterna gett konflikter och värdemotsättningar en alltför dominerande plats i att man överdrivet ser alla företeelser som uttryck för en social-darwinistisk strid och maktkamp, att man därigenom förbiser "naturliga" drifter och behov även hos människor att samarbeta, att inte alltid och kompromisslöst hävda den egna särarten och den egna viljan. Det finns, anser kritikerna, många fler värden och mål som även medlemmarna i en pluralistisk organisation kan enas kring utan att förfalla till den "dämmade pragmatism" som nu inger misstankar att någon inflytelserik intressegrupp inte vill ha "alla" värdemässiga konsekvenser analyserade, då det skulle kunna medföra en alltför stor opposition från andra grupper. Bakom oviljan att driva värdediskussioner skulle då inte ligga någon verklig omtanke om "organisationen" och dess fortbestånd, bara omsorgen om egennyttan. Man anser det således vara en oriktig beskrivning av verkligheten att beskriva alla företeelser som så konfliktfyllda:

> Genom den moderna världen löper ett slags tema att mänskliga relationer alltid bör betraktas med termer som "maktförhållanden", med termer som, hur man manipulerar makten. Det är en mycket ofullständig syn. Den berövar människor deras humanitet. Den omvänder alla de andra goda attribut som människor har till bara en förmåga eller en vilja att manipulera andra.
> (Levi, 1976, s 55)

Pluralisternas värde- och målsyn innebär att organisationens huvudmål läggs långt ner i den tänkta värde- och målstrukturen: man betonar strukturmål av typen "samstämmighet" (consensus) på konkret handlingsnivå men avstår från att klarlägga handlingens vidare konsekvenser i värdehänseende. Man undviker därmed diskussioner om mål/medel-samband som syftar till att rangordna olika värden och mål. - Några av kritikerna anser att pluralisternas vidsynthet, en ovilja att rangordna värden - i praktiken innebär en värdenihilism, liknande den som intressentmodellerna kritiserats för, en låt-gå-mentalitet (jfr kapitel 9) och hållningslöshet i värdefrågor och samma övertro på en slags "naturens osynliga hand" som i intressentmodellerna. Man anser sålunda att pluralisternas modeller snarare är dåligt underbyggda uttryck för en pragmatism, där handlandet och handlingen som sådan ges ett egenvärde, som ett utmärkande drag för "praktikens erfarna män", en Vilda-Västern-inspirerad attityd till att "skjuta först och eventuellt fråga sedan" - om det då finns någon att fråga.

Man kritiserar också pluralisternas målsyn för att leda till att många s k sidoeffekter inte klarläggs utan sopas under mattan i det allmänna överslätandet av värdemotsättningar. Risken för s k suboptimeringar i tid och rum anser kritikerna därför vara stora.

På ett sätt ligger det en paradox i pluralisternas modeller. De förespråkar att man skall respektera alla uppfattningar och även få föra dem till torgs, men samtidigt är man orolig för att värde- och måldiskussioner skall gå alltför långt, så att t ex samarbetet inom organisationens ram råkar i fara. Man anser i en sådan möjlig situation det bättre att hejda "den öppna diskussionen" om den hotar att leda till anarki. Många i värdehänseende viktiga beslut kommer därmed att fattas på ett otillräckligt beslutsunderlag och ibland rentav i lönndom. En följd kan vara att avgörande beslut i en organisation kan vara värdemässigt inkonsistenta, om man försöker värdera dem i ett vidare perspektiv. Ofta innebär situationen också att organisationens beslutsfattare är negativa till sådana diskussioner som visar just på denna inkonsistens. Man kan anse att "verkligheten är sådan", situationen är olöslig. Man kan också vara ovillig att man drar fram i ljuset, var i organisationen och av vem som olika avgörande beslut faktiskt fattas. - Denna allmänna negativa attityd mot en öppnare analys kritiseras av många, vars grundläggande inställning till organisationer är att se dem som "totalintegrerade" företeelser, där var och en är fullt medvetna om var och av vem besluten fattas och vilka konsekvenser de anses ha i värdehänseende.

Även om man håller sig till de delaspekter på en

organisation som pluralisternas modeller begränsas till, finns det skäl att sätta ifråga deras grundläggande antaganden om motiven för mänskligt beteende i organisationer. Dessa antaganden synes i många fall, t ex Argyris, vara svagt empiriskt belagda. De antagna positiva sambanden mellan organisationsmedlemmars/anställdas medinflytande/medbestämmande och å andra sidan deras arbetstillfredsställelse och ytterst deras välbefinnande synes snarare vara postulerade, grundade på allmänt humanistiska värderingar än på empiriska rön i specifika situationer. I en del "demokrati-modeller" framställs vidare de anställdas medverkan i beslutsprocessen ha endast positiva effekter för alla typer av intressen och delmål. Därigenom kan svårigheterna - och även eventuella nackdelar i vissa situationer - förbises. I ett längre tidsperspektiv kan ett sådant förbiseende leda till att "medinflytande och medbestämmande" generellt råkar i vanrykte. Demokratiska strävanden även inom företagsorganisationer kan då, med visst fog, avvisas som utopiska och orealistiska; i all synnerhet om man avsiktligt underlåter att söka utbilda och utveckla organisationsmedlemmarna i de nya roller som ett ökat medinflytande och medbestämmande kräver.

Kritikerna hävdar sammanfattningsvis, att pluralisternas värdesyn är alltför relativistisk för att den organisation som arbetar enligt deras rekommendationer skulle kunna samla sina medlemmar kring en uppgift och på sikt nå resultat som gagnar alla. Snarare leder deras förslag till anarki och en allmän värdeupplösning - samt en bristande måluppfyllelse för alla, sett i ett längre tidsperspektiv. Istället för att "tusen blommor blommar" får man "tusen ogräs som står i vägen för varandra". Själva hävdar en del pluralister att en organisation måste ha inslag av "ordning och reda" som de kommer till uttryck i en "ideal" organisation, i vilken en mängd mekanistiska element ingår men utformade så att de ger utrymme för individuella initiativ och personliga särdrag, dock inom ramen för de "integrerande tendenser" som de anser nödvändiga för att balansera de olika organisationsindividernas självhävdande tendenser. De ser det som en fråga om att finna en "dynamisk jämvikt" mellan dessa. Först då skulle man ha en i egentlig mening "organisk organisation", inte en organisation för "biologiska robotar" och inte heller en låt-gå-anarki. Först i en sådan organisation skulle de enskilda individernas både psykologiska och materiella behov kunna tillgodoses och de själva utvecklas till "friska, levande och medvetna varelser". Det är några synteslösning som innefattar inslag av både de föregående modellernas problemlösningar men som också lämnar fältet helt öppet för kritiken att deras idealmodell är verklighetsfrämmande, utopisk och därför också svår eller omöjlig att genomföra i praktiken.

Sammanfattning av modellen

Pluralisternas företagsmodeller tar fasta på mångfalden av värdeuppfattningar hos organisationens medlemmar. De anser att både teknokraternas och psykologernas modeller är alltför snäva i sin människo- och målsyn. De försöker ta vara på det bästa i de två föregående modelltyperna. De sätter också ifråga båda modelltypernas antagna harmoniska värdesyn. Själva anser de att en organisation i praktiken vanligen är fylld av värdemotsättningar och konflikter mellan medlemmarna. De anser det inte heller önskvärt att söka åstadkomma en värdemässig harmoni inom organisationen - vilket ju var fallet i de två föregående typerna av modeller. De ser snarare konflikter som en faktor som kan resultera i välgörande förändringar på olika problemnivåer i organisationen, i mål, i metoder för att lösa problemen etc. Förekomsten av flera intressen bakom verksamheten medför att man anser det mindre möjligt att ena alla i organisationen kring ett gemensamt huvudmål. Istället får man enas kring verksamhetsmål och konkreta åtgärder, dvs på lägre nivåer i en tänkt mål/medel-struktur. Strukturmål av typen "att komma överens" (consensus) blir härmed väsentliga. På motsvarande sätt ges prioritet åt metoder i problemlösandet av typen förhandlingar och kompromisser.

De enskilda organisationsmedlemmarna ses som personligheter, vilka även de kan innehålla motsättningar och konflikter inom varje enstaka individ. Detta följer av att man ser människorna i organisationen som "medvetna system". (Jfr kapitel 7).

Kritikerna av modellerna anser att man tar för lätt på värde- och målfrågorna i pluralisternas modeller och mer eller mindre lämnar dem åt sitt öde - att lösas av "opersonliga krafter" och "automatiska processer". Man anser att deras modell innehåller en viss värdenihilism. De normativa humanisternas kritik för att beslutsfattarna inte tar sitt ansvar "inför mänskligheten och för filosofernas "kategoriska imperativ" gäller sålunda även för pluralisternas organisationsmodeller, anser kritikerna.

Slutsatser av analysen

När den pluralistiska organisationsmodellen används i samband med styrningen av en myndighets verksamhet bestäms problemsynen i hög grad av värdesynen i modellerna: att det är omöjligt eller ens önskvärt att nå en värdegemenskap bland beslutsfattarna vad gäller grundläggande värden och huvudmål. En följd därav är att flerdimensionaliteten i alla olika besluts-

fattares målstrukturer blir både oöverskådlig och ogripbar för central styrning. Ett väsentlig problem uppfattas då vara i modellen att hålla ihop organisationen som en "fungerande organisation" med betoning på att prestationer levereras till omgivningen men utan att gå närmare in på deras värdeinnehåll.

Man bygger även vidare på psykologernas människosyn och framhåller vikten av att åstadkomma en arbetsmiljö som gör det möjlig för var och en inom myndigheten att få grundläggande psykologiska behov tillgodosedda, bl a känslan av att vara kompetent, få känna självuppskattning i arbetet. Bland problemlösningarna märks också att man söker hantera värde- och målkonflikterna bland beslutsfattarna genom att undvika att dra fram dem i ljuset. Måldiskussioner begränsas till alternativ på relativt låga "medels"-nivåer. Därmed finns dock också en risk för att verksamheten inte ger de resultat som omgivningen förväntar sig. De faktiska besluten kan innebära att enskilda individer (grupper) dominerar organisationen och gör den till ett medel för egenintressen. Man uppmärksammar sålunda risken för målförskjutningar. Andra exempel på sådana målförskjutningar är att kvalitetsmål får stå tillbaka för snävare kvantitetsmål. Dessa "lösningar" kan, framhåller många kritiker, innebära att man tillåter och främjar en värdenihilism inom myndighetens organisation och ytterst kan leda till att den inte fyller sin uppgift som avsett i den politiska strukturen.

Man kan dra två slags slutsatser om styrning ur modellerna i detta kapitel; en mera uppgiven som att det inte är möjligt att samla en organisations beslutsfattare kring ett gemensamt överordnat mål. Endast när ett visst medel råkar främja flera beslutsfattares individuella mål, kan man räkna med en gemensamt accepterad insats. Men eftersom det är omöjligt att centralt överblicka dessa möjliga situationer, enligt modellens antaganden, är det också omöjligt att styra verksamheten centralt och målinriktat. En central ledning får nöja sig med att söka åstadkomma en sådan intern arbetsmiljö att vad den uppfattar som "önskvärda kombinationer" inträffar med större sannolikhet än annars. Man kan också söka främja "brokigheten" i omfattade värde- och måluppfattningar - och låta den i övrigt ostyrda utvecklingen ha sin gång.

Den andra slutsatsen om statsmakternas styrning av en myndighet och om den myndighetsinterna styrningen ger uttryck för en mindre uppgiven attityd till försök att styra en myndighets organisation centralt. Den tar fasta på att det är enstaka beslutsfattare eller mindre grupper som följer sina

inre övertygelser om vad som är rätt och riktigt i tillvaron, när de fattar beslut i myndigheten. Statsmakternas och den interna myndighetsledningens styrning måste då inriktas mot enskilda individers värde- och måluppfattningar. Styrningen blir med nödvändighet generell - och inte avseende specifika situationer som i de tidigare organisationsmodellerna. Styrningen riktar sig mot beslutsfattaren i dennes egenskap av "moral man" och som sådan självständigt reflekterande, medveten och ansvarskännande inför mänskligheten . (Jfr kapitel 7). Därmed hoppas man att alla enskilda individers och gruppers beslut förena sig i en värdegemenskap och med hjälp av alla goda krafter i tillvaron ge de önskade resultaten. Men inte heller denna utveckling kan statsmakterna styra; man kan bara styra dess förutsättningar i viss mån, att främja vissa strukturförhållanden inom myndigheten, som t ex att främja ett fritt meningsutbyte och andra förhållanden som antas bidra till att utveckla beslutsfattarna till "moral man".

Accepterar men pluralisternas människo- och organisationssyn, är det fel, enligt modellen, om statsmakterna vidtar åtgärder som syftar till att främja en ensidig värdegemenskap i myndighetens organisation. Sådana åtgärder ger inte de önskvärda styreffekterna, eftersom de uppfattas som en otillbörlig värdepåverkan av myndighetens beslutsfattare och intrång i deras personligheter. Det är också fel att ledningen preciserar en mål/medel-struktur i detalj.

Sammanfattning av Del II

Modellerna i denna del har behandlat organisationer av typ företag och offentliga myndigheter. Det specifika problemet har varit att samordna flera beslutsfattare inom organisationen till ett konsistent handlande som effektivt bidrar till organisationens mål. Det är lätt att konstatera, att innehållet i de centrala begreppen i min analysmodell skiljer sig åt i de tre skolornas modeller.

Verklighetsuppfattningen i den teknokratiska organisationsmodellen har flera deterministiska drag och organisationen ses följdriktigt som ett "själlöst maskineri" och organisationsmedlemmarna som mekaniska eller biologiska robotar. I en organisation betraktad som här i väsentliga hänseenden ett "slutet system" behövs inte något mål för att driva verksamheten. Dess inriktning bestäms av givna krav från omgivningen och av ledningens direktiv. Organisationens syfte och mål får istället sökas hos dess grundare eller i den "utanförliggande" omgivningen som vid en mer öppen syn på organisationen. Organisationen ses ofta som en företeelse med egen existens.

Psykologernas organisationsmodeller har en vidare syn på de medverkande människorna: de ses som aktiva subjekt med egna måluppfattningar och egna bevekelsegrunder som antas styra deras handlande. Deras beslut och handlande förklaras med förekomsten av interna värde- och måluppfattningar. Organisationen ses som en frivillig sammanslutning av individer i ett bestämt syfte.

Pluralisterna uppfattar verkligheten som mångdimensionell och de medverkande i organisationen ha olika och ofta motstridiga uppfattningar i de flesta frågor. Pluralisterna ser tillvaron som disharmonisk - till skillnad mot de två föregående skolornas modeller. Organisationen ses mer som ett analytiskt begrepp och som uttryck för en vilja hos medlemmarna att samarbeta i vissa konkreta frågor.

Teknokraternas modeller är normativa. De söker precisera generellt giltiga regler för en god organisation och administration av ett företag eller en offent-

lig myndighet. Perspektivet är övervägande beslutsteoretiskt och modellerna ha flera drag inlånade från t ex informationsteorin. Modellerna är ofta "idealmodeller", dvs de anger hur, enligt författarna, en idealisk organisation bör styras, planeras etc.

Psykologernas modeller domineras å andra sidan av förutsättningslösa försök att beskriva människors faktiska handlande i organisationssammanhang. Man har ofta en syn på beslutsfattaren som "begränsat rationell" och följaktligen - i motsats till teknokraterna - en mindre ambitiös syn på en organisations möjlighet att driva sin verksamhet med "maximal" effektivitet. Deras syfte med modellerna är att öka förståelsen för människors faktiska beteende i organisationer, inte att i första hand anger rekommendationer om hur verksamheten idealiskt bör bedrivas. Deras analyser innehåller dock ofta flera normativa inslag. Med deras verklighetssyn följer även att man ofta har en "organisk systemsyn" på organisationen och relationerna mellan medlemmarna. Inslag av det "levande systemets modell" är vanliga. Därmed följer även att medlemmarna ofta ges en individualitet och organisationen ses som ett frivillig och medvetet bildad sammanslutning.

Pluralisternas modeller är i även högre grad centrerade kring enskilda individer och deras värden och mål. Man anser det omöjligt att ena alla medlemmar kring samma värdeuppfattningar och konkreta huvudmål. Etisk/moraliska motsättningar och konflikter ses därmed som ofrånkomliga i deras modeller. Det gör att modellerna centreras på konkreta verksamhetsmål som alla kan anse främja just var och ens egna mål och syfte med att delta i verksamheten. Värdekonflikterna uppfattas ligga latenta och kunna blossa upp, vilket man dock anser bra för bl a organisationens vitalitet och anpassningsförmåga. Inslag av det medvetna systemets modell förekommer, t ex i modeller där man antar att individerna samspelar med varandra och med organisationens struktur. Man beskriver ofta, hur s k onda cirklar utvecklas och negativt påverkar medlemmarnas psykiska energi m m.

Människosynen är i teknokraternas modeller föga uppmärksammad. Organisationens medlemmar i några modeller - ledningen möjligen undantagen - ses huvudsakligen som mekaniska eller biologiska robotar utan egenvärde och utan känslor. Alternativt uppfattar man dem som spelande olika "roller". Bara "organisationsrollen" beaktas i organisationen.

Psykologerna ser organisationens medlemmar som levande varelser med bl a psykologiska behov och krav på organisationen. De ger också varje beslutsfattare ett större eller mindre "målutfyllnadsutrymme" som var och en kan fylla efter eget gottfinnande.

Pluralisterna ser människor som integrerade personligheter, även i organisationssammanhanget. Därmed kräver de en konsistens i enskilda individers handlande, i rollerna både inom och utanför organisationen. Hindras en sådan integration, hämmas också den enskildes personlighetsutveckling, till skada för honom och för samhället. Detta är ett viktigt inslag i synen på människan som ett "medvetet tänkande och kännande system" (reflecting mind).

Värde- och målsynen skiljer sig kraftigt åt i de tre skolornas modeller. Organisationens verksamhet är i alla målinriktad men både innehåll och ursprung skiljer sig. Teknokraterna betonar verksamhetens resultat som det uttrycks i de prestationer som levereras till omgivningen. Strukturmål liknande de i det mekaniska systemets modell betonas här. Målbeskrivningar anser man skall vara entydigt formulerade och inte innehålla något utrymme för beslutsfattaren att behöva lägga in sin egen värdering i. Målet i psykologernas modeller återspeglar resp intressegruppers och enskilda medlemmars krav på organisationen. Organisationens huvudmål är därmed mer flerdimensionellt än teknokraternas. Psykologerna anser att alla organisationsmål inte kan anges precist i siffror och ord. Strukturmål liknande det levande systemets mål betonas. Pluralisternas organisationsmål antas ligga på låg konkret medelsnivå; annars skulle man inte nå enighet bland organisationsmedlemmarna. Ett väsentligt strukturmål är därför att nå och bevara en sådan enighet inom organisationen att man kan driva en gemensam verksamhet.

Synen på målbildnings- och målförändringsprocessen skiljer sig väsentligt åt i de tre modelltyperna. I den teknokratiska organisationsmodellen är organisationsmålet helt givet av omgivningen, endera en gång för alla eller det antas ändras efterhand som en följd av en mekanisk anpassning. I psykologernas modeller antas medlemmarna, alternativt organisationens ledning, formulera organisationens mål och därvid lägga in personliga syften i målen. Målens innehåll antas därför kunna ändras ständigt och informellt, t o m utan att beslutsfattaren ifråga är helt medveten om förändringen. I pluralisternas modeller är målbildningsprocessen uttalat utspridd bland organisationens beslutsfattare, endera i en formell demokratiskt utformad medbestämmandeprocess i vissa hänseenden och ibland uttalat decentraliserad i samband med att verksamheten planeras och budgeteras. Psykologernas och pluralisternas framhåller möjligheten för s k målförskjutningar i organisationen, dvs att organisationens verksamhet kommer att domineras av värden och intressen som är andra än de som ursprungligen avsågs eller formellt angavs som organisationens mål.

Problemet i teknokraternas organisation är, kort uttryckt, att planera, styra och kontrollera verksamheten vid sidan av att fördela arbetsuppgifter och bygga organisationen. I psykologernas organisation är det att få organisationsmedlemmarna att prestera bästa möjliga med hjälp av psykologiska motivationsmetoder och bl a därför åstadkomma en gemensam värdesyn i organisationen. I pluralisternas modeller är problemet att ena individerna kring en konkret verksamhetsinriktning. Organisationens problem löses analogt i teknokraternas modeller genom beslutsteoretiska metoder, i psykologernas genom psykologiska metoder och i pluralisternas, huvudsakligen genom förhandlingar och kompromissande.

Effektivitetssynen i teknokraternas modeller är knuten till verklighets- och målsynen. Endast resultatet och uppoffringarna som de värderas i omgivningens termer beaktas. I psykologernas modeller bestäms effektivitetens innehåll delvis av medlemmarnas subjektiva uppfattningar. Effektiviteten i organisationen blir därmed flerdimensionell och svår att ange i enkla mått. Denna tendens förstärks än mer i pluralisternas modeller, där begreppet också påverkas av de antagna värdemotsättningarna. Begreppet ges även en mindre roll i modellerna.

Frågor som rör styrningen av en myndighet har i denna del analyserats med hjälp av modeller, där myndighetens beslutsfattare uppfattas vara flera individer resp flera grupper i samverkan.

Det dominerande styrproblemet vid teknokraternas modell uppfattas vara att myndighetens beslutsfattare anses helt sakna kunskap om verksamhetens önskvärda inriktning och förmåga att själv avgöra hur de önskade resultaten av verksamheten skall kunna åst dkommas. Därför behöver de få alla förutsättningar för beslutsfattandet givna "utifrån/uppifrån". Lösningen är att statsmakterna anger så entydigt och fullständigt som möjligt de prestationer som myndigheten förväntas leverа till omvärlden resp hur de skall åstadkommas. Men inte nog med det: statsmakterna kan också behöva utforma myndighetens organisationsstruktur och även precisera dess interna processer m m. Det kan ske endera i detalj eller genom vissa "ramar" som myndighetens ledning skall fylla efter eget omdöme.

Psykologerna har en mindre normativ och mer modest syn på möjligheterna att utifrån/uppifrån kunna styra en organisation med detaljregler. De ger även utrymme för att tillgodose organisationens inre mål. Deras problemlösningar innehåller därför ofta att man överlåter åt myndighetens egna beslutsfattare att medverka i preciseringen av målstrukturen. Genom att de ser beslutsfattarna som mänskliga varelser ser man

även ett problem i att de måste motiveras till bästa möjliga arbetsinsats. Därav följer att sådana delmål som primärt tillgodoser de anställdas psykologiska behos uppfattas som nödvändiga i målstrukturen. En "horisontell" kommunikation och ett fritt meningsutbyte kan bidra till det och till att värdegemenskapen ökar. Statsmakternas insatser kan här vara att ange vissa krav på myndighetens organisationsstruktur och interna processer som just avser att tillgodose de "psykologiska" kraven.

Pluralisternas organisationsmodeller ger en decentraliserad bild av myndighetens beslutsfattande och en syn på organisationen som mindre väl sammanhållen. Problemet att centralt styra en myndighets verksamhet i en viss riktning anser de vara olösbart. Någon anser det rentav mindre önskvärt att sträva efter en sådan utveckling. Istället betonar de ledningens uppgift som att åstadkomma en sådan miljö att ett decentraliserat beslutsfattande fungerar väl. Myndighetens enskilda beslutsfattare verkar där utifrån egna disparata värde- och måluppfattningar. - Man rekommenderar sålunda lösningar som endast indirekt antas bidra till en ökad samordning av myndighetens beslutsfattande.

Sammanfattningsvis är det alltså i de här diskuterade modellerna en fråga om att statsmakterna skall genom sin styrning utforma eller rekommendera en viss organisationsstruktur resp vissa interna processer för myndighetens verksamhet.

Slutsatser av analysen

Att se på en myndighet i dess egenskap av en "organisation" innebär att man uppmärksammar att de består av flera beslutsfattare som är relaterade till varandra i i sitt beslutsfattande. Att styra en organisation innebär att söka påverka både enskilda beslutsfattare och deras agerande i grupper och därmed relationerna mellan dem.

Att styra en myndighet innebär för statsmakterna att de måste påverka myndighetens beslutsfattare (enskilda och i grupper), beslutsprocesserna som sådana, relationerna mellan beslutsfattarna och därmed bl a organisationens struktur och processer. Det kan göras endera direkt eller indirekt via den interna ledningen på olika nivåer. Att styra med hjälp av systemmodeller innebär bl a att statsmakterna måste vara beredda att ta hänsyn till den ömsesidiga påverkan mellan statsmakterna och myndigheten och på motsvarande sätt av interna förhållanden - och därför ändra styrningens innehåll allt eftersom nya situationer kan kräva ändrad styrning.

För det krävs bl a att man utvecklar informations- och kommunikationskanaler som möjliggör ett sådant samspel mellan statsmakterna och myndigheten - och även gör det möjligt för statsmakterna att påverka de myndighetsinterna förhållandena. Dessa kan avse t ex den interna fördelningen av arbetsuppgifter, ansvar och befogenhet, dokumenterade detaljföreskrifter för beslutsprocesserna, som i teknokraternas modeller.-De kan också avse åtgärder som stöder en viss psykologisk intern arbetsmiljö och som tillåter och uppmuntrar att beslutsfattarna inom myndigheten strävar främst efter egennyttan, som i psykologernas modeller. Det kan också vara fråga om företeelser som en övergripande värdegemenskap, att tillåta ett spontant handlande och en viss typ av ledarstil i myndigheten. Förhållanden som statsmakterna kan behöva föreskriva resp främja. - I pluralisternas modeller kan det vara fråga om att statsmakterna bör stödja en organisationsstruktur som accepterar och främjar flera (möjligen motstridiga) värdeuppfattningar inom organisationen men även verkar för att myndighetens beslutsfattare utvecklas till medvetet tänkande och kännande varelser som grundar sina beslut på en egen, inre övertänkt etisk/moralisk övertygelse.

Möjliga fel i statsmakternas styrning kan på motsvarande sätt vara att statsmakterna underlåter att ge erforderliga anvisningar om myndighetens interna organisationsstruktur och processer, särskilt i teknokraternas modeller, medan det å andra sidan kan vara fel i psykologernas modeller att ange "alltför" detaljerade anvisningar så att myndighetens beslutsfattare hindras från att utveckla den interna strukturen och processen till vad som passar den specifika situationen bäst. Det kan också vara ett fel, om statsmakterna söker åstadkomma en ensidig värdegemenskap till varje pris, om de använder pluralisternas modell.

Del III. Modeller av samhället och dess politiska struktur där medborgarna ingår

I del II diskuterade jag modeller där myndighetens beslut antogs fattas av flera individer och grupper. Problemet uppfattades vara att samordna dem på bästa sätt, ett huvudsakligen internt problem enligt de flesta modellerna. I denna del diskuterar jag modeller, där författarna vidgat analysramen för modellen till att även omfatta medborgarna i beslutsprocessen. Huvudproblemet i de här aktuella modellerna uppfattas vara medborgarnas roll i den politiska beslutsprocessen och deras relation till statsmakterna resp myndigheterna. Medborgarnas roll är dubbel i modellerna: som yttersta kravställare på samhällsåtgärder och som objekt för samma samhällsåtgärder och föremål för samhällets auktoritet. Två nya begrepp förs in i min egen analysstruktur: samhällssyn resp den politiska strukturen.

Begreppen samhällssyn och politisk struktur

Med samhällssyn avses här förhållandet mellan individer resp grupper av individer i egenskapen av medborgare i ett samhälle och å andra sidan samhällsorganisationen. I en typ av modeller uppfattas samhället som en företeelse med en egen existens och ett egenvärde. Medborgarna kan ses som underordnade medel, som "kuggar i samhällsmaskineriet". I en annan typ av modeller ses samhället enbart som den sammanfattande benämningen för de åtgärder som medborgarna inom ramen för ett samhällskontrakt, ett samarbetsavtal, valt att vidta kollektivt. Samhället som sådant ges ingen egen existens eller något egenvärde. En tredje typ av modeller finner frågan om, vad "som kom först, samhället eller samhällsvarelsen" som mindre intressant. Deras författare företräder en "öppen, organisk systemsyn" och betonar den ömsesidiga systempåverkan mellan medborgare och samhällsorganisation och en successiv utveckling av båda i ett aktivt, föränderligt samspel. De har ofta en historisk syn i sina modeller, dvs beskriver utvecklingen över tiden och de faktorer som de anser påverkar utvecklingen.

Begreppet "den politiska strukturen" använder jag som en sammanfattande beteckning på de institutioner som reglerar medborgarnas förhållanden till varandra i egenskapen av delar i ett "samhällskollektiv". I

litteraturen används ofta begreppet "det politiska systemet" för samma företeelser. Jag använder inte den beteckningen här för att undvika en språklig sammanblandning med systemmodeller av den politiska strukturen.

Den politiska strukturen analyseras i litteraturen som antingen formell, institutionell struktur (förvaltningsrättsligt synsätt) eller som ett system av processer (förvaltningsekonomiskt/statsvetenskapligt synsätt) eller som en övergripande samling av värden och normer (etiskt/moraliskt synsätt). Dessa olika synsätt avspeglas i författarnas modeller och vad de koncentreras på.

Oavsett synsätt betraktar man genomgående den politiska strukturen som ett instrument i samhällsarbetet. T ex Wasby framhåller:

> Den politiska strukturen är ett system i samhället som är engagerat i att formulera och verkställa policy för hela samhället... Angivet mindre formellt, det politiska systemet fattar samhällets beslut om ordning och förändring. ... Det är det lagstadgade ordnings-vidmakthållande och ordnings-förändrande systemet i samhället.
>
> Ett politiskt system bör betraktas som ett medel för den auktoritativa fördelningen av värden, och därmed antydande att genom det politiska systemet sätter samhället en kollektiv agenda för samhälleligt handlande och fördelar resurser till uppgiften.
> (Wasby, 1970, s 32)

Nadel (1975, s 30 ff) definierar "politiska beslut" som "varje policy vars grundläggande effekt är en bindande fördelning av värden för en ansenlig del av samhället". Hans slutsats är därför att även "private governments" som t ex stora företag ibland fattar "politiska beslut". Reich (1970, s 91) framhåller att "idag utövar privata institutioner regeringsmakt faktiskt i högre grad än regeringen själv". Jag reserverar dock här termen "politiska beslut" för sådana beslut som fattas inom den formella politiska strukturen. Enskilda företag uppfattar jag sålunda inte som delar av den politiska strukturen, även om deras beslut - som många författare påpekar - kan ha vittomfattande samhällskonsekvenser.

Modeller av samhället och dess politiska struktur

Enligt Wasby (1970, s 282) finns det lika många politiska teorier som det finns teoretiker. Young (1970, s 135) ansåg i början av 1970-talet, att man inom statsvetenskapen fann "tecken på en allmän förvirring när det gällde teorier, modeller, begrepp, vetenskapligt förfaringssätt och metoder för den vetenskapliga ana-

lysen". Han förklarar förhållandet med "den i det närmast teologiska miljön": en värld med stridande sekter utan någon helt dominerande övertygelse eller vedertagen, av alla accepterade huvuduppfattning. Mångfalden av skolor och särskiljande synsätt innebär dock inte en öppen, generös diskussion. Anhängarna till olika skolor har snarare känslomässiga bindningar till den egna lärofadern eller den egna övertygelsen. Att sätta ifråga dogmen, hur irrelevant den än kan visas vara, brännmärks som kätteri. Teorier och modeller blir därför lätt, sammanfattar Young "teologiska fängelser, där även de bästa hjärnor mister sin kreativitet".

Många författare ser framför sig visionen av en "generell politisk teori" i likhet med von Bertalanffys upprop (1968) om en generell systemteori och en helhetssyn för flera vetenskapsgrenar. En sådan skulle inom statskunskapen "exakt beskriva politiska fenomen på samma sätt som Newtons lag en gång tänktes gripa över hela den fysiska verkligheten, refererar Lewin (1970, s 200). Lewin anser själv, att statskunskapen aldrig kan uppnå eller ens komma i närheten av naturvetenskapens nivå när det gäller generaliseringar. Gerholm (1973) har liknande synpunkter:

> De modeller och teorier för samhällets utveckling som i pretentiösa former under olika tidsperioder erbjudits mänskligheten har, synes det mig, i praktiken fungerat som usla vägvisare. Inte sällan har de lett till rent katastrofala resultat.
> (Gerholm, 1973, s 136)

Lewin framhåller dock (op cit, s 210) att under intryck av utvecklingen inom informationsbehandling och cybernetik sker f n en snabb utveckling inom statskunskapen. I första hand har dock denna inneburit att mekaniska synsätt anammats, t ex att ett handlande/skeende övervägande styrs av negativ återföring (feedback).

Young varnar dock för "rationalismens faror" och för frestelsen att försöka pressa in politiken i en "logisk elegans som den kanske saknar i verkligheten". Rivlin (1971) och Simon (1965) ifrågasätter om det är möjligt att få grepp om komplexa politiska samhällssituationer med modeller som är så enkla att de kan hanteras av mänskliga hjärnor. Rivlin ställer också frågan, om man inte fått in alltför mycket "rationalitet" i modellerna av den politiska strukturen.

Wasby förespråkar systemmodeller vid analyser av samhällen och deras politiska struktur:

> Ett samhälle är inte en atomistisk sandhög, bestående av isolerade individer utan en uppsättning av sammanbundna

> mänskliga varelser som lever i ett omfattande nät av vitala relationer... Ser man på samhället, noterar man att mänskliga varelser organiserar sina liv i olika mönster av beteende som på många olika sätt är analogt med ett systems. T ex vårt ekonomiska system består av samspelande nät av mänskligt beteende - aktiviteter som är riktade mot produktionen och distributionen av varor och tjänster för samhället tillsammans med andra aktiviteter som gör detta möjligt.
> (Wasby, 1970, s 27)

Systemtänkandets "totalsyn" har sin motsvarighet även hos många samhällsförfattare. T ex fysikern Capra (1976, ref i Grönholm, 1981, s 37), att ju längre vi tränger in i den submikroskopiska världen, desto mer förstår vi, hur den moderne fysikern har kommit att se världen som ett system av oskiljbara växelverkande komponenter i ständig rörelse och med människan som en integrerad del i detta system. Liknande "helhetssynsätt" finner man även hos senare års företrädare för den s k Nya Tiden (New Age), särskilt i USA.

Wasby betraktar den politiska strukturen som ett delsystem i samverkan med samhället i övrigt: "Politik är aldrig något fristående från det större samhället", sammanfattar han. Han ser den politiska strukturen som en facett av samhällssystemet, analytiskt kanske skilt från detta för att kunna undersökas närmare. Analogt med detta följer att den politiska strukturen uppfattas ha varierande uppgifter och mål vid olika verklighetsuppfattningar, samhälls-, mål- och människosyn.

Även Lundquist ser samhället som ett system som kan analytiskt struktureras i delsystem och dessa i sina beståndsdelar till allt mindre delar:

> Man kan analytiskt sammanföra samhällsaktiviteter som på något sätt liknar varandra till särskilda system, t ex alla ekonomiska aktiviteter till ett ekonomiskt system, alla kulturella till ett och alla politiska aktiviteter till ett politiskt system. En skild individs handlande kan höra till flera system samtidigt. I så fall överlappar flera analytiska system varandra.
> (Lundquist, 1970, s 12)

Churchman (1968) anser att man med systemanalytiska modeller lättare kan strukturera komplexa samhällsproblem och komma åt annars obeaktade samband. Medborgarnas och politikernas förståelse underlättas. Systemmodellerna är också populära i politiska sammanhang, eftersom ingen medborgargrupps problem synes lämnas obeaktade. Men det finns också en risk, framhåller Churchman, att "helhetsaspekterna" kan komma att dominera: individuella värden offras på "samhällskollekti-

vets altare", dolt bakom välljudande termer som "samhällsnyttan" och "det allmännas bästa". (Jfr även Russel, 1961, s 360 ff). Vi bör också, framhåller von Bertalanffy (1968, s 88) akta oss för att betrakta mentala, sociologiska och kulturella fenomen med "biologiska modeller" där holistiska synsätt dominerar. Den "organismiska" verklighetssynen innebär inte, betonar von Bertalanffy, en ensidig dominans av biologiska begrepp och uppfattningar, framhåller han och ställer den tidiga fysikens överdrift mot den senare "biologismens":

> På samma sätt som "fysikalismen" betraktade den levande organismen som en egendomlig kombination av fysisk-kemiska händelser eller maskiner, betraktar "biologismen" människan som en lustig, zoologisk art, och det mänskliga samhället som en bikupa eller en hästfarm.
> (von Bertalanffy, 1968, s 88)

von Bertalanffy (op cit, s 117) framhåller vidare att "det är en spridd uppfattning att se på en nation som en organism på en överordnad nivå". Men invänder han, "biologismen" har inte teoretiskt visat sina förtjänster och visat sig vara fatal i sina praktiska konsekvenser. En sådan teori skulle också utgöra grunden för ett totalitärt samhälle, inom vilket den individuella människan skulle vara en betydelselös, utbytbar cell utan egenvärde, som en oviktig arbetare i ett bisamhälle. Han finner en sådan samhällssyn föga tilltalande från humanistisk synpunkt.

Miller (1965) antyder likaledes i sina kommentarer till modellen av det "levande systemet" att människan bör ses inte bara som en "biologisk varelse" utan också som en kulturvarelse, kännetecknad av inte bara en strävan efter överlevnad utan också styrd av resultatet av inre tankeprocesser i kombination med värdemässig påverkan från omgivningen.

von Bertalanffy sammanfattar denna diskussion:

> Det är trivialt till sin extrem att en biologisk organism , en materiell helhet och enhet i tid och rum, är något helt annat än en social grupp bestående av särskilda individer och även skiljer sig ännu mer från en civilisation som består av generationer av mänskliga varelser, av materiella produkter, institutioner, idéer, värden och mycket annat.
> (von Bertalanffy, 1968, s 117)

Disposition av texten

Även i denna del använder jag tre huvudgrupperingar av modellerna. De är 1. den grupp av samhällsmodeller som har en idealistisk värdesyn och en (fullständig) rationalistisk syn på hanterandet av samhällsfrågorna (kapitel 11); en grupp av modeller (kapitel 12) som anser att samhällsfrågorna inte kan överblickas och analyseras i ett enda sammanhang (begränsad rationalitet). Man ser den politiska beslutsprocessen som en icke-centralstyrd anpassningsprocess mellan olika aktörer, därav beteckningen "muddling through"; 3. den grupp av modeller (kapitel 13) som eftersträvar en syntes av "det bästa" i de två föregående grupperna. De söker ta vara på vissa drag i idealisternas modeller men också den mångfald (pluralism) som anses utmärka muddling through-modellerna. Jag kallar dem för "organiska syntes-modeller". De innefattar det medvetna systemet människosyn.

11. Idealisternas och rationalisternas samhällsmodeller

I detta kapitel diskuterar jag två typer av modeller: vad jag kallar "idealisternas" resp ""rationalisternas".

Idealisterna finner man ofta bland samhällsfilosofer. De utgår från vissa humanistiska värden som de anser att samhället och dess politiska beslut skall främja. Modellerna begränsas ofta till det etiskmoraliska perspektivet och rör i mindre grad organisationsfrågor, hur beslut skall samordnas i praktiken. Som exempel på denna typ av modeller har jag valt John Rawls modell om "det rättvisa samhället".

Rationalisterna finner man å andra sidan ofta hos samhällsekonomer och statsvetare. Ett exempel är de välfärdsekonomiska samhällsmodellerna. Ett annat exempel är David Eastons beskrivning av "det politiska systemet". De koncentrerar sina modeller på den politiska beslutsprocessen och ser ofta den idealiska politiska strukturen som ett väloljat maskineri som genomför de politiskt fattade besluten. De kompletterar därigenom idealisternas modeller.

Idealisterna och rationalisterna har flera gemensamma drag, bl a verklighetsuppfattningen. Det motiverar att behandla dem i samma kapitel. Bl a antar båda att samhällsproblemen kan överblickas i ett sammanhang och att samhällsbesluten därför kan "totalintegreras" till en sammanhängande konsistent helhet eller åtminstone att det är ett eftersträvansvärt ideal. Ansatsen hos båda är vidare beslutsteoretisk med inslag från informationsteorin, särskilt hos senare tiders statsvetare. De har även flera gemensamma drag med teknokraternas företagsmodeller.

En offentlig myndighet uppfattas i idealisternas modeller ytterst styras av statsmakterna efter vissa givna, absoluta värden på ett närmast mekaniskt sätt. Medborgarna uppfattas visserligen i modellerna vara de yttersta kravställarna i den politiska strukturen men då ge uttryck för antaget "färdiga" värde- och måluppfattningar. De antas utse sina ombud, po-

litikerna och förse den politiska strukturen med dess ingångskrav och reaktioner (feedback) men därutöver är deras roll relativt passiv, för att inte säga rent underordnad. I många modeller ses medborgarna som "styrobjekten" i samhället, underkastade samhällets auktoritet och kontrollerande myndigheters maktutövning. Modellerna innehåller flera inslag från det mekaniska systemets modeller. Grundföreställningarna i idealisternas modeller förstärks av rationalisternas i väsentliga hänseenden byråkratiska syn på relationen mellan statsmakterna och förvaltningsmyndigheterna och på en myndighets interna organisation. Huvudproblemet i modellerna uppfattas på sätt liknande i det mekaniska systemets modeller och i teknokraternas organisationsmodeller. Snarlika problemlösningar rekommenderas också.

Verklighetsuppfattningen och samhällssynen

Både idealister och rationalister antar att de "yttersta värdena" finns någonstans "utanför människan". Förutsatt att hon finner dem och omsätter dem till handlingar i verkligheten anser dessa författare att det goda samhället är garanterat. Man kan tolka modellerna som teleologiska, om man lägger zonvikten vid det angivna önskvärda samhällstillståndet eller som deterministiska om man ser mer till de orsak/effekt-samband som dominerar en del av modellerna.

Rawls (1973) modell handlar om "det rättvisa samhället". Han ser framför sig den rationella människan som handlar efter en "livsplan" och styrs av en vilja att söka förverkliga det goda i tillvaron. Modellen bygger därmed på klassiska antika synsätt om att människans uppgift i tillvaron är att främja en högre makts syfte. Ett samhällskontrakt tänks fastställa medborgarnas grundläggande rättigheter och skyldigheter i förhållandet till varandra. Det skall så långt möjligt spegla alla medborgares uppfattningar om vad som är den rättvisa fördelningen av de gemensamma bördorna och hur det gemensamma arbetsresultatet skall fördelas. Samhällskontraktet skall även slå fast de restriktioner som bör läggas på de enskilda individerna i deras privata liv.

Den idealistiska modellens samhälle är ett "starkt samhälle" med auktoritet över sina medborgare:

> Statsmakten måste vara så stark att den enskildes makt i förhållande till den blir försvinnande liten. Den måste ha straffmyndighet, rätt att föra krig och fred, disposition över all egendom osv.
> (Schjeldrup/Winsnes, 1965, s 62)

Samhället ges flera uppgifter: både att värna om samhällsordningen och om en rättvis fördelning av samhällets resurser och resultat mellan mellan olika grupgrupper. (Gorowitz, 1975, s 286).

Man ser det starka samhället som den lämpliga lösningen att åstadkomma stabilitet och ordning i samhället. T ex Wasby definierar "statsstyre" (government) som denna sammanhållande funktion:

> Ett statsstyre (government) är en speciell uppsättning av institutioner som fattar auktoritativa beslut för ett samhälle ifråga om samhällelig ordning, fördelning av resurserna och samhällelig förändring... Det mest utmärkande kännetecknet för en regering är dess makt att kunna driva genom sina beslut. Regeringar beskattar en - helt mot ens vilja, kallar en till militärtjänst, tvingar en att lyda dess oräkneliga lagar och författningar; om så behövs kan den sätta en i fängelse, och ytterst kan den döda en. För att göra sina beslut bindande, använder regeringen vanligtvis yttersta, tvingande och legitimt fysiskt tvång. (Wasby, 1970, s 37)

Wasby framhåller vidare att "de flesta samhällsanalytiker erkänner att vissa institutioner med allomfattande makt måste finnas i ett samhälle för att skapa och vidmakthålla åtminstone ett minimum av medborgerlig ordning och för att bevara viktiga samhällsinstitutioner." (Ibidem, s 33). Bara lagen gör oss fria, betonar Reich (1970); utan lag skulle vi allesammans strida på kniven med varandra. - Dessa uppfattningar kan föras tillbaka på bl a 1700-talsfilosofer som Locke och Mills. De hävdade att de enskilda människorna insåg behovet av ett samhälle som skyddade dem från "det sämsta i människonaturen". Samhället motiveras sålunda med en negativ människosyn. Det gäller att hindra människorna från att låta sina "naturliga" egenskaper slå igenom i samhället utan istället styra in dem på "rätta vägar". Behovet av samhället motiveras på liknande sätt av behovet att skydda den svage mot de starka och sluga, mot den starkares övergrepp. I skönlitteraturen antyder t ex Karin Boye (1965, s 85) ett sådant motiv: "Den heliga och nödvändiga grunden för Statens existens är vår ömsesidiga välgrundade misstro mot varandra. Kärnan i de enskilda cellernas förhållande till statsorganismen ligger i hungern efter säkerhet".

Det starka, önskvärda samhället tänker sig författarna kunna nås om samhället utformas som en maskin - och medborgarna som deras rationella kuggar. Toffler (1981) knyter denna samhällssyn till industrialismens genombrott i västerlandet. Han beskriver (op cit, s 84) hur "företagare, intellektuella och revolutionärer var helt besjälade av maskinfilosofin", fascinerade av ångmaskiner, klockor, vävstolar, pumpar och pistonger

ångmaskiner, klockor, vävstolar, pumpar och pistonger och de konstruerade ändlösa analogier som baserades på den enkla mekaniska teknologin vid den tidpunkten. Man anammade Newtons syn på universum som ett gigantiskt urverk, styrt av en exakt mekanisk regelbundenhet. Tidigt deklarerade 1700-talsfilosofen Le Mettrie att t o m människan var en maskin. Även begrepp som "robotmänniskan" (automaton) användes för att beskriva en sådan varelse. Logiskt vidgade Adam Smith m fl analogin till att omfatta också samhällsekonomin: man såg den som ett system som i många hänseenden liknar maskiner.

Toffler framhåller att denna mekanistiska mentalitet omhuldas både i s k kapitalistiska och s k socialistiska länder. Trotsky uppges ha talat om "alla hjul och skruvar i den borgerliga samhällsmekanismen" men också om det revolutionära, socialistiska partiet i samma termer. Termer som "samhällsmaskineriet", "partiapparaten","förvaltningsapparaten", "valmaskineriet" etc är alla yttringar av denna samhällssyn.

Det faller sig naturligt att den enskilde medborgaren lätt underordnas "samhället" vid en sådan uppfattning. Samhället antar ju gärna en nästan fysisk existens, och ges ibland även ett mystiskt innehåll.

Modellerna

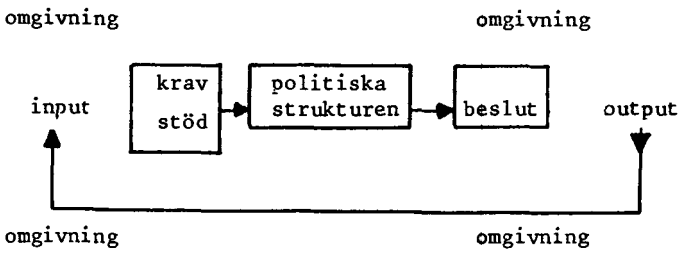
Rawls modell utvecklas från ett resonemang om antagna befintliga absoluta principer, vilka preciseras till en tänkt mål/medel-struktur i förverkligandet av "det rättvisa samhället". Modellen är sålunda en "idealmodell", dvs den ställer upp vissa önskvärda förhållanden som man bör eftersträva. Den kan därmed sägas vara normativ och i vissa delar beskrivande det tänkta önskvärda samhället. Däremot söker den inte att direkt beskriva faktiska förhållanden i ett existerande samhälle.

Kaufmann (1975, s 69) kommenterar Rawls modell om "det rättvisa samhället". Han anser att Rawls tolkar "rättvisa" som liktydigt med "skälighet" (fairness): "I själva verket erbjuder /Rawls/ inte en teori om rättvisa utan han utvecklar en teori om skälighet och det är inte samma sak."-"Skäliga procedurer garanterar inte rättvisa resultat, sammanfattar Kaufmann.

Grundsynen i Rawls modell är "integrationistisk" , dvs han antar det vara möjligt att utforma en harmonisk, konsistent värde- och målhierarki för alla samhällsbeslut. Denna förutsätts bygga på vissa "yttersta värdeprinciper" . Vet man bara dem, följer den rättvisa harmonin. Rawls betonar att hans teori om rättvisan är "en del,

kanske den mest signifikanta delen i teorin om rationella val". Precis som varje enskild person, enligt Rawls, måste göra rationella överväganden och bestämma det system av mål som rätt för honom att följa, måste en grupp människor - inom samhällets ram - besluta en gång för alla om vad som räknas som "rätt" resp "orätt". (Rawls, op cit, s 12, 16). (Jfr Gorowitz, 1975, s 272 ff).

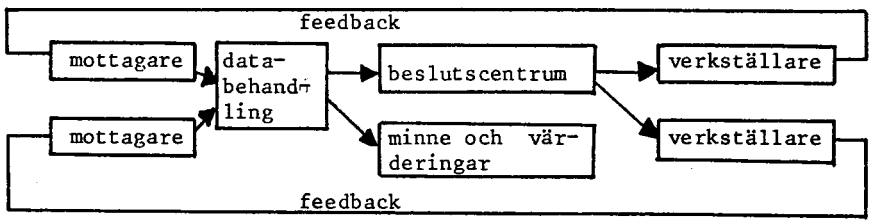
Easton (1965) anses vara en av de första i modern tid som utvecklat en formell, konkret systemmodell av ett samhälles politiska beslutsprocess. (Jfr Young, 1980, s 55). De politiska aktiviteterna i ett samhälle och inom den politiska strukturen beskriver Easton som "ett öppet system av beteende inbäddat i en omgivning/samhället och i ett aktivt samspel med denna". Den politiska strukturen ses som en stor och komplex beslutsfabrik, där råmaterialet (input) utgörs av medborgarnas krav på den politiska strukturen och deras stöd till den. Processens resultat (output) är de formellt redovisade politiska besluten, lagar m m. Easton använder beteckningen "outcome" för de faktiska resultaten i samhället av dessa beslut. Systemets klienter, medborgarna, antas dessförinnan ha gett entydiga uttryck för sina önskemål och vad de är villiga att uppoffra i gengäld. Politikerna antas läsa av medborgarnas krav och mekaniskt väga samman dem till förslag som föreläggs den lagstiftande församlingen. Lagstiftarna antas genom majoritetsbeslut avgöra vilka förslag som skall accepteras och resultera i lagar och andra direktiv för förvaltningen att omsätta i praktisk handling och för medborgarna att iaktta. Lagarna antas vara så entydigt formulerade att de direkt kan tjäna som beslutsunderlag i samhället. Det iterativa inslaget, negativ återföring (feedback), utgörs av medborgarnas reaktioner på besluten i nästföljande val. Easton ser återföringen som ett medel för att stabilisera den politiska strukturen i ett tidsperspektiv. Hans modell finns sammanfattad i en översiktlig bild, Figur 11.1. (Easton, op cit, s 186).



Figur 11.1. Översiktsbild av Eastons modell

Deutsch (1963) presenterar en systemmodell av den politiska strukturen, liknande Eastons. Den bygger också på

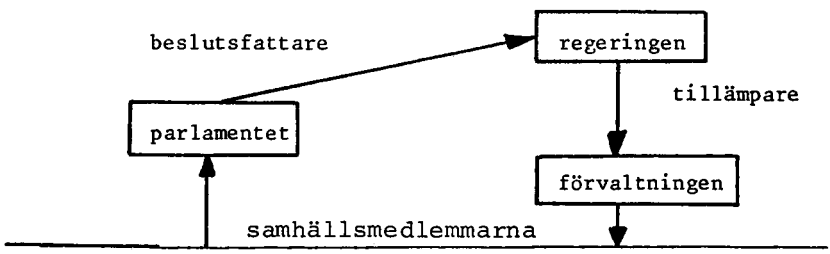
begreppet "negativ återföring" (feedback). Den politiska strukturen beskrivs med kommunikations- och informationsteorins termer som ett öppet mekaniskt system, styrt av omgivningens reaktioner. De enskilda beslutsfattarna antas p g a naturlagar sträva efter "harmoni" och "jämvikt" i förhållandet till omgivningen - i likhet med ett mekaniskt system. De informerar sig om omgivningen krav men antas inte ha några egna värdeuppfattningar eller söka påverka beslutens värdemässiga innehåll enligt någon egen uppfattning. Young (1970, s 85) diskuterar ingående denna typ av modeller och ger därvid en sammanfattande bild av Deutschs modell, Figur 11.2.



Figur 11.2. Deutschs modell av den politiska strukturen.

Ett visst organiskt levande inslag i Deutschs modell är att den politiska strukturen antas själv kunna avgöra när förslitna delar behöver ersättas och när nya funktioner behöver utvecklas.

Flera svenska statsvetare, t ex Lundquist (1972) och Back m fl (1970, s 20 ff) har utvecklat liknande modeller som beskriver "den demokratiska idealprocessen" som att den friktionsfritt för över input till output, dvs omvandlar medborgarnas krav till politiska beslut. Lundquist beskriver den politiska processen som en fyrstegsprocess: 1. medborgarna väljer sina ombud, som 2. formulerar mål för förvaltningen, vilken 3. omsätter dem till konkreta åtgärder i samhället, vilka 4. medborgarna antas reagera på, Figur 11.3. (Lundquist, 1972, s 30)



Figur 11. 3. Lundquists modell av den politiska strukturen

Lundquists modeller innehåller två mekaniska processer av negativ återföring, en större som omfattar relationerna politikerna/medborgarna och en mindre, intern som rör förhållandet politikerna/förvaltningstjänstemännen. Han beskriver även flera typer av styrformer som politikerna antas använda i sin styrning av förvaltningen. Han framhåller betydelsen av en "kontroll som syftar till att vid konstaterade avvikelser från styrningsmålet ge politikerna signaler om att åtgärder bör vidtas, t ex i form av nya styrimpulser" till tjänstemännen.

Värde- och målsynen

I Rawls modell antas vissa givna "absoluta och eviqa värden" kunna klarläggas. Dessa bör, anser han, utgöra de yttersta normerna för samhällsbesluten. (Rawls, op cit s 135). Alla värdeuppfattningar av mål av betydelse för samhällsbesluten antas sålunda i teorin härledas ur "utanför" människan givna rättviseprinciper. Det är en uppgift för människan att klarläqga dem.

Gorøwitz (1975, s 284) anser dock att Rawls avviker från en "ren" förnuftslära av typ Kants, där det "rena förnuftet" antas ge de moraliska principerna. För Rawls följer "rättvisans principer" av en bred diskussion som innefattar en samling uppfattningar om människans psyke, socialt samspel och insikt om ekonomiska begränsningar.

Det absolutiska inslaget i "det rationella samhället" understryks av Kaufmann (1975, s 37): "Offren för en moralisk rationalism tror att det finns bara en enda riktig väg. Det finns inget behov att väga alternativ och fatta svåra beslut. Förnuftet (reason) talar om för oss klart, vad vi bör göra. Vare sig det är "Gud" eller "samhällsmänniskan":

> Rättvisan anses vara objektiv om inte absolut och inte föremål för känslor, tidlös och förmer rena preferanser... När rättvisan kräver något, är det inte längre upp till människor att försöka besluta vad att göra; individen antas underkasta sig och utföra rättvisans bud.
> (Kaufmann, 1975, s 37)

De grundläggande principerna som uppfattas utgöra grunden för samhällsbesluten finns ofta representerade i de ideologier som många statsvetare ger en central plats i sina modeller. Samuelsson (1972, s 20 ff) anser, att en ideologi i sin mest utvecklade form är en uppsättning av värdeuppfattningar ur vilka man härleder mål för det politiska arbetet. Lindblom (1969, s 42 definierar en ideologi som "varje sammanhållen uppsättning av väsentliga generaliseringar om den so-

ciala organisationen... eller en mera formaliserad och organiserad uppsättning av sådana föreställningar."

Rosenbaum m fl (1974, s 218) uppfattar en ideologi som "en svepande integrerad och sammanhängande uppsättning av attityder och värden som används för att sätta in ekonomisk, socialt och politiskt liv i en bred meningsfull ordning".

Dunham (1973,s 138) använder beteckningen "idolum" som en sammanfattning för "det komplex av ideal som behärskar en given epoks tänkande". Kriteriet för dess värde i samhällsperspektivet skulle vara "den grad av fullkomlighet med vilken detta idolum svarar mot människans innersta behov".

De flesta länders grundlagar och övernationella organs statuter ger uttryck för uppfattningar liknande Rawls, om behovet av grundläggande värdeprinciper som samhällen grundas på. T ex den svenska regeringsformen (SFS 1974:152) söker precisera de enskilda medborgarnas rättigheter. Man har även diskuterat möjligheterna att ytterligare precisera dessa rättigheter (SOU 1975:75).

I Rawls modell uppfattas de konkreta målen för samhällsverksamheten kunna ändras efterhand men då som en följd av människans ändrade kunskap om den antaget givna tillvaron och dess givna rättviseprinciper eller som en följd av den tekniska utvecklingen som tillhandahåller nya handlingsalternativ.

Bland statsvetarna finner man många diskussioner om "demokratin som samhällsmål". Även här är det en idealiserad uppfattning om målen av samma typ som i Rawls modell men "demokrati" har ersätt "rättvisa" som huvudmål. Man lägger här vikt vid att medborgarna själva - i samspel med varandra och de samhälleliga institutionerna - utformar de yttersta grundläggande normerna. De är då en fråga för medborgarna att själva medverka i rangordningen av olika värden.

Lewin (1970, s 225 ff) betonar på ett liknande sätt medborgarnas deltagande i den politiska beslutsprocessen som en avgörande faktor i en demokrati: samhällets mål antas bestämmas i ett "dynamiskt samspel mellan eliten, politikerna och massan, dvs övriga medborgare i samhället". Lewin anser att demokratin som styresform förverkligas först i samband med växelverkan elit-massa i den politiska beslutsprocessen.

Vissa av de mål som man anser önskvärda för ett nutida demokratiskt samhälle betonades, enligt bl a Israel (op cit) redan under den grekiska antiken, men även t ex 1700-talsfilosofernas,bl a Mills, uppfattning om det

ideala samhället passar väl in här. Israel sammanfattar:

> Demokrati implicerar att alla de personer som på ett genomgripande sätt påverkas av något beslut skall på ett effektivt sätt kunna göra sina röster hörda för att påverka beslutet. Detta i sin tur innebär att all makt att fatta sådana beslut måste vara offentligt och lagligt grundad och alla som fattar sådana beslut måste offentligen ansvara för dem. Mills definition grundar sig på den klassiska föreställningen att all makt i en demokrati vilar hos folket. (Israel, 1971, s 241)

Ett "demokratiskt statsskick" beskriver Wasby (1970, s 55) på följande sätt: 1. Det är grundat på en konstitution; 2. Konstitutionen innefattar regelbundna val vid vilka röstemajoriteten kan välja ledare och byta ut regimer. 3. Medborgarna garanteras yttrandefrihet, rätt att uttrycka ogillande av regimen, religionsfrihet och andra angivna rättigheter som t ex mötesfrihet, frihet att välja arbete och bosättning; 4. Ett brett, frivilligt deltagande i den politiska beslutsprocessen; 5. Förekomsten av institutioner inom den offentliga förvaltningen och utanför den för det fria flödet av politiska åsikter och information.

Inom den ekonomiska välfärdsteorin antas på ett liknande sätt medborgarna ge uttryck för sina värderingar och prioriteringar genom att fördela sin köpkraft på en marknad.

Rationalisternas modeller är mer koncentrerade till struktur- och processfrågor. Värde- och målfrågor behandlas styvmoderligt. T ex Lundquists (1970, s 200) målsyn kommer till uttryck i hans syn på "den ideala demokratiska processen" som att "friktionsfritt föra över input till output: ... krav/stöd-beslut från väljarna coh tillämpning skall vara identiska". Andra argumenterar för strukturmål av typen "stabilitet över tiden". Några anser därigenom att en "statisk tendens" kan ta överhanden. T ex Stjernquist (1976, s 2) ger exempel på, hur rättsbildningens mål i ett samhälle kan vara att främst värna om samhällets fortbestånd i dess gamla former och mindre tjäna som "ett vitalt instrument för att reformera samhället". Förvaltningens främsta mål uppfattas sålunda, sammanfattar Israel (1971, s 374),vara att "maskineriet fungerar och verkställer det förutbestämda skeendet". Huvudvikten läggs vid handlingens medel och form och vid att "den utförs effektivt från teknologisk synpunkt eller för att den är rationell från ekonomisk synpunkt"."Effektivitet" som den definieras på detta sätt kan härigenom få ett egenvärde och politikernas/förvaltningstjänstemännens beslut värderas därefter. -Maskinfilosofins bärande principer: en deterministisk process, som ett

ideal att sträva efter och målet, en väloljad given process med minsta friktion och energiförluster,kan spåras bakom dessa modeller.

Även rationalisterna är intresserade av "det rättvisa samhället" men ett sådant antas följa automatiskt tiskt av att riktigt handlande, av att förvaltningstjänstemännen utför sina uppgifter enligt de givna reglerna, att medborgarna uppträder på ett visst sätt, både i egenskapen som subjekt och som objekt, att politikerna handlar på visst sätt och följer spelreglerna. Exempel på vanliga strukturmål är: "reservationslös lojalitet", "icke-ifrågasättande utanför givna fora", "bevarande av auktoritetshierarkin" etc. Till denna målsyn är också knuten en fördelning av den formella auktoriteten som är så konstruerad av främst stabiliteten i systemet garanteras. I praktiken kan detta ta sig uttryck i den automatiska regeln att högre beslutsnivåer antas på grund av sin högre ställning ha rätt om det kommer till konfliktsituationer etc. (Jfr teknokraternas företagsmodeller och Webers byråkratimodell).

Människosynen

Människosynen i idealisternas samhällsmodeller har flera likheter med beskrivningar av människan som ett mekaniskt system resp med den "administrativa slaven" i teknokraternas modeller. Individens relation till mål är allmänt passiv: värde- och måluppfattningar antas vara givna utifrån, t ex i form av "absoluta rättviseprinciper" eller i den politiska strukturens relation till det övriga samhället i form av klart, utanför dem, preciserade krav.

I Rawls modell ses medborgarna och den politiska strukturens beslutsfattare som företrädare för och främjare av "rättvisa". Varje medborgare/politiker/tjänsteman uppfattas ha en i sitt sinne inprogrammerad uppgift att förvalta kulturarvet genom att utföra de "rätta" handlingarna. Denna människosyn ligger nära den grekiska antikens tankar om människan som en moralisk varelse (moral man). Den kommer f ö igen hos t ex 1800-talsfilosofen Proudhon (1966) i hans vision av ett samhälle liknande Rawls rättvisa samhälle.

De författare som sätter in människan i ett långt tidsperspektiv ser henne som en länk i en lång kedja av generationer, tillsammans utgörande det samlade människosläktet, kulturen och civilisationen. Därav följer en syn på människan som ansvarig inte bara inför det egna samvetet och den egna genereationens väl och ve utan också för gångna och kommande generationer - för kulturarvet och för den framtida miljön i vid mening. Rawls formulerar sin människosyn enligt följande:

> Partierna uppfattas representera kontinuerliga företrädare för krav, ett slags eviga moraliska agenter eller institutioner. På så sätt har representanter från perioder som gränsar till varandra i tid överlappande intressen. Vad som är väsentligt är att varje person i sin ursprungliga position bör ta hänsyn till efterkommande generationers välfärd under antagande att deras omtanke är för olika individer i varje situation. (Rawls, 1973, s 128)

I rationalisternas modeller uppfattas beslutsfattarna på ungefär samma sätt som i teknokraternas företagsmodeller (kapitel 8), dvs som analytiska beslutsfunktioner utan mänskliga egenskaper.

Både idealisternas människosyn - "moral man" - och rationalisternas robotsyn på människan kan betecknas som "idealiserade", förenklade människobilder. Ekonomernas klassiska "economic man" är ett annat liknande exempel på en människosyn. De skiljer sig alla från synen på människan som begränsat rationell eller som en psykologiskt individuell människa, där författaren som kriterium har att människobilden bör vara verklighetstrogen.

Tron på en sådan, enligt Kaufmann (1975, s 13,22) "moralisk rationalism" innebär att rent "rationella procedurer" antas garantera ett rättvist samhälle. Man behöver då inte alls välja mellan olika ideal, olika samhällen, olika mål. Kaufmann ser en sådan uppfattning som "en flyktväg för nutidsmänniskan att avstå från att ta ställning i värdefrågor". Han förklarar lojaliteten hos anhängarna av sådana idealistiska läror med en "rädsla för självständigt tänkande" och "en flykt in i konformitet". Att vara medlem i ett politiskt parti ger medlemmen en viss identitet som han inte tror sig om att kunna skapa själv.

En konsekvens av detta för den enskilde medborgaren är bl a, framhåller Kaufmann vidare (Ibidem, s 37 ff), en känsla av skuld, ett känslotillstånd som förstärker individens underkastelse och bidrar till en än djupare passivitet i värdefrågor. Att bibringa medborgarna denna känsla av skuld är därmed ett styrmedel:

> Skuldkänslor anses vara nödvändiga för att skydda samhället. Ingen kan övervaka människor hela tiden för att hålla dem till ordningen. Därför är det, anser man, nödvändigt att internalisera bestraffning och att medborgarna bestraffar sig själv, när de gjort något "omoraliskt". (Kaufmann, 1975, s 113)

Beslutsfattarna i den politiska strukturen

De enskilda medborgarna. I idealisternas modeller av demokratiska styresskick ses medborgarna som de ytters-

ta kravställarna inom den politiska strukturen och antas rikta entydiga krav mot "beslutsfattarna" i egentlig mening. Utöver denna roll antas medborgarna i ett indirekt representativt styresskick inte utöva något inflytande över besluten.. Ekonomer förutsätter dock att varje konsument gör rationella val när han använder sina pengar. Om en skälig balans mellan medborgarnas krav och de politiska besluten inte kan nås, kan medborgarna kräva en ny utformning även av strukturen och beslutsprocesserna som sådana, alltså inte bara av beslutens innehåll. Detta kan ske inom vedertagna former som vid allmänna val och folkomröstningar eller utanför dem som t ex vid omvälvningar, revolutioner etc.

Politikerna. Politikerna uppfattas omvandla medborgarnas krav till styrinformation för förvaltningens handlande. De antas agera i det närmaste som analytiska robotar och t ex i Eastons modell, ha att välja mellan givna alternativ i s k multiple-choice situationer.

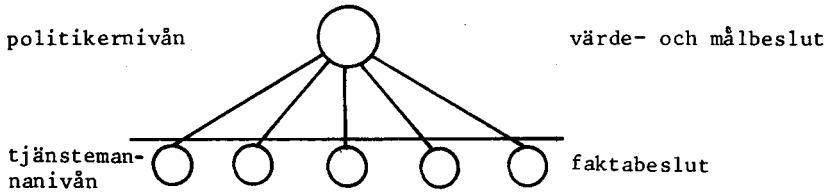
Allardt (1972, s 20 ff) anser att politikerna bör utgå från människornas önskemål - som de uttrycks i allmänna val eller på annat sätt kommer till politikernas kännedom - vad han betecknar som "den önskemålsbeaktande principen" men inte alltid accpetera medborgarnas rangordning av olika krav, eftersom det skulle kunna leda till en "outhärdlig konservatism". Om t ex politikerna själva anser att vissa önskemål är skadliga för framställarna och andra i samhället, bör politikerna följa, vad han betecknar som "den idealbeaktande principen", dvs sin egen uppfattning. Men framhåller Allardt: Å andra sidan är det också svårt att försvara sådana idealbeaktande principer som betonar mål utan samband med människors önskemål. Att följa en av önskemål oberoende idealbeaktande princip leder lätt till en outhärdlig pragmatism.

Förvaltningstjänstemännen och den enstaka myndigheten. Även tjänstemännen uppfattas i rationalisternas modeller liksom i idealisternas, agera som "robotar", handla "objektivt", "rationellt" och opåverkade av eventuella känslor och sidoinflytanden, vilka alla betraktas som ovidkommande störningar. I sin uppgift att förverkliga politikernas beslut uppfattas de vara "redskap i folkets (eller snarare folkmajoritetens) händer i syfte att genomföra dess önskemål." (Christoffersson, m fl,1972).

Man tänker sig ofta en rollfördelning mellan politikerna och förvaltningstjänstemännen, där de förra svarar enbart för "värdebesluten" och de senare för "faktabeslut", Figur 11.4. Förvaltningsapparaten och den enskilda myndigheten antas svara för det passiva förverkligandet av politikernas beslut, dvs valet av värdeneutrala medel. Denna rollfördelning ger, enligt Wildav-

sky underlaget för den normativa synen på ämbetsmannakåren i förvaltningen som neutral och endast verkställande. Den återfinns även i Webers klassiska modell av den "idealiske, objektive tjänstemannen" som inte låter egna värdeuppfattningar påverka sina beslut. Han ger inte heller efter för påtryckningar utifrån, utanför den gällande auktoritetspyramiden. Bl a Wildavsky förklarar tillkomsten av detta synsätt som ett sätt att få bukt med korruption och nepotism i förvaltningen. Liknande synsätt ligger även bakom konstruktionen med de s k självständiga centrala myndigheterna i den svenska politiska strukturen, vilka antas handla "värdeneutralt" utan inflytande från politikernas sida i enskilda ärenden. Christoffersson m fl sammanfattar beskrivningen av den objektive tjänstemännen:

> Idealpolitikerna var för Weber handlingsmänniskan med principer. Idealtjänstemannen var däremot den som som var redo att samvetsgrant och effektivt utföra det som hans överordnade föreskrev, oberoende av sin privata övertygelse. (Christoffersson m fl, 1972, s 64)



Figur 11.4. Tudelningsprincipen i besluten

Mer eller mindre uttalat domineras den enskilda myndigheten av mål som "att utveckla regler för medborgarnas önskvärda beteende" resp "kontrollera att dessa regler följs" - och på motsvarande internt för styrningen av den egna personalen.

Den maskinella effektiviteten i själva genomförandet av förvaltningsbesluten kan därmed komma att få "egenvärde" och betraktas som "mål i sig", utan hänsyn tagen till värdemässiga effekter i ett vidare perspektiv. En eventuell kritik mot idealisternas och rationalisternas "reglerings- och kontrollsamhälle" kan bemötas med argumentet att både politikers och förvaltningstjänstemän endast söker uppfylla medborgarnas i fria val uttryckta önskemål och att en eventuell kritik sålunda slår tillbaka på medborgarna själva och den demokratiska representativitetens princip.

Problemsynen och problemlösandet

De "problem" som den politiska strukturen skall lösa åt medborgarna och "samhället" uppfattas - i analogi med de antaget givna värde- och måluppfattningarna finnas färdigformulerade och välstrukturerade, färdiga att lösa med hjälp av kända metoder. I problemlösandet tillämpas huvudsakligen beslutsteoretiska metoder, där bl a förvaltningsapparaten uppfattas handla objektivt och rationellt - på sätt liknande den analytiske roboten i kapitel 2 och 3.

I Rawls modell uppfattas huvudproblemet vara - i likhet med många statsvetares modeller - att klarlägga de antagna befintliga absoluta (humanistiska) värdena och ur dessa härleda en mål/medel-struktur att tjäna som urvalsnormer i den konkreta offentliga verksamheten.

Rawls medger att det kan vara svårt att utforma den ideala samhälleliga målstruktur han ser framför sig. Medborgarna antas under demokratiska former ytterst ta ställning till dessa principer, men exakt hur mål/medel-strukturen skall kunna preciseras går han emellertid inte in på närmare. Han hänvisar till ett delvis "intuitivt beslutsfattande" för att precisera de olika rättviseprinciperna: "Vi måste helt enkelt nå en jämvikt genom intuition, genom vad som vi uppfattar som det närmaste korrekta". (Ibidem, s 34). Intuitionisten vidhåller att det finns inga konstruktiva kriterier av en högre ordning för att bestämma den korrekta betoningen av olika konkurrerande rättviseprinciper, sammanfattar Rawls.

Rawls ser vidare ett problem i att en ofta berättigad misstro människor emellan, verifierad av historien och individuella erfarenheter hindrar utvecklandet av "det rättvisa samhället". En annan faktor är att, när "rättvisebegreppen" börjar tillämpas i praktiken, påverkas fördelningen av samhällsresultaten. En del samhällsgrupper känner då sina intressen hotade och vill inte dela solidariskt med andra. De kan rentav främja en ökad instabilitet i samhället eller öka medborgarnas otrygghet och i skydd av denna förstärka de egna positionerna. Ett välkänt exempel inom skönlitteraturen finns i Aldous Huxleys bok Djurfarmen. Men det kan också vara så enkelt att det tar tid att få nya styrande begrepp förankrade bland medborgarna och få förvaltningen att ställa om verksamheten.

Även Dunham (1973, s 139) sätter ifråga, om man på sedvanligt sätt kan precisera de antagna "mänskliga" behoven" i ett samhälle med hjälp av befintliga vetenskapliga metoder. Det skulle vara att"fjättra verkligheten med exakta utsagor". Han spekulerar därför över möjligheten att utforma "ett idolum som genom ett slags poetisk inspiration går djupare in i människors

verklighet än vad vetenskapligheten gör." - Han antyder därmed, i likhet med Simon i företagsmodellen, behovet av en övergripande värdegemenskap med vars hjälp submålen kan preciseras efter hand decentralt.

En annan typ av problem uppfattas vara att utveckla en lojalitet gentemot samhällets värderingar, dess organisatoriska struktur och processer med bevarad normativ humanistisk värdesyn. T ex Rawls (op cit, s 126 ff) betonar att man måste se samhället som en organisation, på sätt liknande Simons företagsmodell. I samhällsorganisationen gäller det att få alla medborgares antagna enskilda planer (livsplaner) att harmoniera med varandra så att inte "någons berättigade anspråk" blir allvarligt eftersatta.

Ett annat problem är att åstadkomma en samstämmighet bland medborgarna om de övergripande rättviseprinciperna konkreta innehåll. I en sammanslutning av helgon som är överens om ett gemensamt ideal, skulle inte svårlösta dispyter om rättvisans konkreta innehåll, medger Rawls. Han ser vidare ett "konsistensproblem" i den meningen att planerna skall genomföras i enlighet rättvisemålen och effektivt. Att bevara stabiliteten i samhället samtidigt som det utvecklas anser han också vara ett väsentligt problem.

Problemen kan även uppfattas ligga i själva den politiska strukturen och dess processer. T ex Durkheim (ref i Israel, 1971, s 181 ff) uppfattar det centrala samhällsproblemet vara att åstadkomma "det tillräckligt starka samhället", hur samhället skall skapa sina institutioner grupper och korporationer som kan utöva samhällets auktoritet över medborgarna och därmed integrera medborgarnas handlande. I ett alltför svagt integrerat samhälle har "individualistiska tendenser" övertaget. Det ser Durkheim som ett sjukdomssymptom, en "anomi" - och därmed ett väsentligt samhällsproblem.

Andra författare ser det centrala problemet för den politiska strukturen vara, hur denna och dess processer bör utformas så att den så friktionsfritt som möjligt omvandlar medborgarns antagna politiska krav till de "rätta" åtgärderna i praktiken. Likaså framhåller man problemet att utforma beslutsprocessen så att man får en önskvärd fördelnng av beslutsrätten mellan olika grupper i den politiska strukturen. Till detta kommer ett uppfattat styrningsproblem i förhållandet mellan politiker, de centrala representativa ombuden för medborgarna, och de antaget neutrala förvaltningstjänstemännen.

De subproblem som följer av en sådan grundinställning liknar de som företag uppfattas ha i teknokraternas modeller. Några anser att, om man bara kunde utfor-

ma den "perfekta planerings- och styrprocessen" skulle man lösa den politiska strukturens problem. På samma sätt som i ett mekaniskt system skulle då det önskvärda, korrekta, resultatet följa automatiskt av processens korrekta genomförande. Analogt härmed antas deltagande i beslutsprocesserna följa givna regler för "processens genomförande", som de utformats i landets konstitution och sedan kan ha vidareutvecklats i författningsreformer m m.

Flera av de författare som analyserar den politiska strukturen som ett delsystem i samhällssystemet ser paralleller mellan den politiska beslutsprocessen och andra beslutsproblem i samhället vid samma tidpunkt. Toffler (1981, s 73) visar, hur iakttagandet av vissa principer inom industrin, som t ex standardisering, synkronisering, koncentration, centralisering av beslutsrätten m m tas upp av de som utformar den politiska strukturens spelregler. De nämnda principerna förstärker varandra, anser Toffler, och skapar varandras behov - och kräver en stor förvaltningsapparat med uppgiften att samordna och kontrollera. Metoder som "rationell kontroll" och "ekonomi-administration" ses då som de kanske viktigaste medlen för att lösa den politiska strukturens problem.

I linje med dessa uppfattningar ligger att utforma "förvaltningsapparaten" enligt Webers välkända "byråkratiska principer". Dessa syftar huvudsakligen till att garantera att de politiska centrala besluten omsätts neutralt och utan förvrängningar och utan resursslöseri. (Jfr Weber, 1947 och Dunham,1971,s 74 ff).

Senare författare, t ex Reich, har kategoriserat olika styr- och samhällsformer. Den typ som han betecknar som "Medvetenhet II:s värld", en mekanisk samhällssyn, styrd med hjälp av "byråkratiska processer" ligger nära de här diskuterade modellerna:

> Genom hela Medvetenhet II löper temat att samhället fungerar bäst med planering, organisation, rationalisering och administration. Nixonregimens åsikt är att regerande är ett organisationsproblem, en juristprofessor skulle se rättsvetenskapens uppgift som att åstadkomma ordning i samhället och en samhällsvetare skulle se problem som trafikstockningar, luftförorening och dåliga bostäder som bevis på bristande planering och rationalisering. Medvetenhet II tror på kontroll. Även en i vidaste mening liberal grundsyn infogas i en struktur av regleringar, övervakning och begränsning. Medvetenhet II hyser en djup fruktan för hur människan och folkmassor skulle te sig, om de inte ställdes under kontroll av förnuftet. (Reich, 1971, s 61 ff)

Dunham har en liknande uppfattning:

> Regler för alla tänkbara situationer fastställs så att den individuella valmöjligheten reduceras. Det ordnas kontroller över vad var och en gör genom rapporter och arkivering. Det slumpmässiga, det irrationella och det alternativa sättet att göra saker och ting bannlyses.
> (Dunham, 1971, s 103)

Dunham utvecklar även, hur begreppet "administration" ofta tolkas i ett sådant samhälle:

> Administration innebär att man tar avstånd från tanken att konflikt är ett önskvärt element i samhället. Administrationssamhället vill ha ytterligheter sammanjämkade och dispyter avgjorda och vill ta reda på vilket sätt som är "bäst" och uteslutande använda det. Det som inte låter sig sammanjämka anser administrationen vara "avvikande", något som måste behandlas och avhjälpas. Detta resulterar i en terepeutisk samhällsmodell där olikheterna sammanjämkas och utslätas i ett försök att inordna allting under "det allmänna bästa". Detta samhälle definierar allting som inte står i samklang med det "allmänna bästa" som avvikande.
> (Dunham, 1971, s 104)

En liknande syn på det överadministrerade samhället finner man f ö redan hos den svenske 1800-talsförfattaren Carl Jonas Love Almquist i hans beskrivning av den välordnade stadens "gatugångsreglemente".(Törnrosens bok).

Effektivitetssynen

I idealisternas modeller är - i likhet med filosoferna i kapitel 4 - inte effektivitetsbegreppet särskilt väl konkretiserat. Deras ofta rätt vaga värde- och målföreställningar gör det svårt att precisera någon form av "samhällseffektivitet" i rena siffror. Redan mångfalden av samhällsmedborgarnas uppfattningar gör det omöjligt att väga samman dem till t ex en "välfärdsfunktion" som skulle innefatta medborgarnas mål, önskvärda följder för samhällsstrukturen m m. I teorin resonerar man dock som om allt det vore möjligt.

För rationalisterna är effektivitetsproblemet mer gripbart genom att deras mål ligger på mer konkret nivå i den tänkta mål/medel-strukturen. För den enstaka beslutsfattaren, i t ex en offentlig myndighet, antar man det sålunda vara möjligt, och önskvärt, att "effektiviteten" i enstaka beslut kan beräknas i siffror och ingå i en kalkyl. Exempel är plädering för bruk av bl a nyttokostnads-kalkyler som ett försök att bedöma effektiviteten i olika samhällsåtgärder.

Analogt med en del teknokratiska företagsmodeller knyter några, t ex Rosenbaum (1974, s 5) effektiviteten till förvaltningens genomförande av politikernas

beslut, närmast liknande "styreffektiviteten" i företagsmodellen. Rosenbaum synes dock inte låta effektiviteten avse "riktigheten" i besluten så som den kan värderas i ett vidare "samhällsperspektiv. Han framhåller att "en effektiv lagstiftning är en lagstiftning som administreras väl". Effektiviteten i samhällsverksamheten är på detta sätt beroende av förvaltningens förmåga att omsätta politikernas beslut i praktiken.

Israel (1971, s 129) framhåller att kravet på objektivitet i beslutsfattandet leder till att "kalkylering, användning av matematiska modeller, beräkning av räntabilitet, m m" utgör kärnan i tjänstemännens beslutsfattande. Andra faktorer som inte kan omfattas av dessa metoder riskerar att inte beaktas i beslutsprocessen. Effektivitetsbegreppets värdemässiga innehållet blir härigenom förhållandevis snävt och viktiga samhällsaspekter kan gå förlorade. Även här finns stora likheter med företagsmodellerna i den teknokratiska skolan.

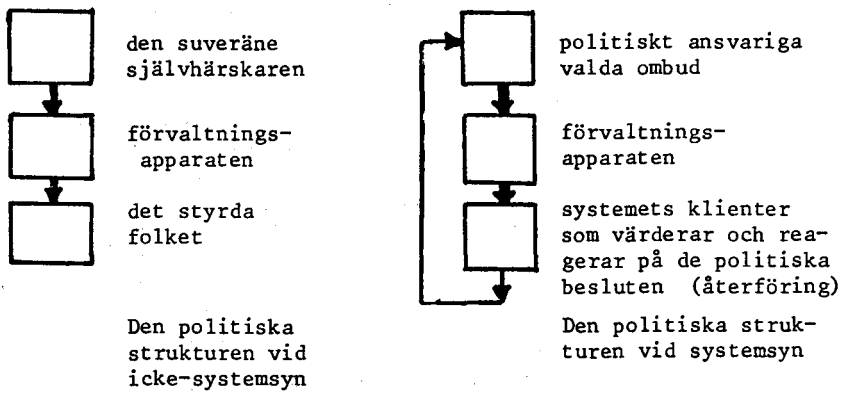
Kommentarer till modellerna och kritik

Idealisternas och rationalisternas modeller kommenteras och kritiseras utifrån en mängd olika perspektiv. Man anser t ex att modellerna är "orealistiska" och "utopiska", att de ger icke-önskvärda, värdemässiga följder när de används i praktiken på sätt liknande teknokraternas företagsmodeller, att de främjar en endimensionell målsyn och ett "maskinsamhälle" där målförskjutningar lett till en främlingskapskänsla (alienation) för medborgarna och i extremfallet kan leda till ett snävt en-värdessamhälle, ett totalitärt styresskick. Jag refererar här de senare kommentarerna relativt ingående, då de i stora delar redogör för vad författarna i kapitel 13 anser vara de väsentliga samhällsproblemen. De två modelltyperna länkar härigenom i varandra, i linje med ett dialektiskt tänkande.

Rawls modell har gett upphov till en omfattande diskussion i litteraturen. T ex Barber (1975, s 310 ff) anser att Rawls modell är bara en av de många utopiska samhällsmodeller som under tidernas gång drabbat människorna. Den är orealistisk och omöjlig att genomföra i verkligheten, hävdar han. Kaufmann (1975, s 106) kritiserar Rawls modell: Varför har människor så sällan försökt att i detalj precisera "det rättvisa samhället" frågar han. Han ger själv ett svar: P g a att det är omöjligt att specificera den rättvisa fördelningen och uppoffringarna (bestraffningarna): "Fastän min tes att detta är omöjligt kan vara ny, så har legioner personer i tusentals år haft detta på känn." - Till idealisternas försvar hävdar dock Kaufmann (ibidem, s 158) att bl a Platon betonade att hans idealsamhälle inte fanns någonstans på jorden - men att det inte gör nå-

gon skillnad om det existerar eller någonsin kommer att förverkligas.

Toffler (1981, s 88) ser det representativa styresskicket, som rationalisternas modeller bygger på som en avgörande demokratiseringshändelse, "en häpnadsväckande förbättring jämfört med tidigare maktsystem, ett humaniserande genombrott i historien. Den negativa återföringsinformation som antas kommunicera medborgarnas reaktioner till politikerna i bl a allmänna val inordnar i teorin de styrande under medborgarna - vilka ses som de yttersta kravställarna. Den tidigare enkelriktade "nedåtgående" strömmen av direktiv från ursprungligen en envåldshärskare eller en central styrande grupp politiker ersätts i systemmodellen av den politiska strukturen med ett cirkulärt flöde av krav/önskemål/politiska beslut/förvaltningsåtgärder/medborgarreaktioner. Härigenom grundläggs uppfattningar om de styrande som samhällets/folkets tjänare. (Figur 11.5).



Figur 11.5. Skillnaden mellan systemsyn och icke-systemsyn av den politiska strukturen

Men i praktiken har inte de breda massorna, "folket", fått någon kontroll över samhällsbesluten. Ingenstans har den underliggande maktstrukturen i industrisamhällena ändrats. Den representativa demokratin är egentligen, anser Toffler, en "pseudorepresentativitet". Istället för att utgöra en motvikt till de styrande eliterna blev det representativa styresskickets maskineri ett av nyckelintegrationsmedlen med vars hjälp eliterna bevarade sitt inflytande och snarare förstärkte det. Valen av politiska ombud utgör en "kraftfull kulturell/ceremoniell/rituell funktion, framhåller han vidare (op cit, s 89).

En del kritiker pekar på riskerna i idealisternas och rationalisternas modeller utifrån ett demokratiskt/huma-

nistiskt värdeperspektiv. De analyserar bl a "det överintegrerade samhället", "det terapeutiska samhället" och "det totalitära samhället".

De uppmärksammar vissa av dessa tendenser i vad de betecknar som "det nutida maskin- och industrisamhället". En sådan tendens anser de vara den som främjar "överintegrerade samhällen", där "helheten" sätts framför dess delar, där samhället som det företräds av de styrande grupperna och konkreta produktionsmål m m sätts före de enskilda medborgarnas individuella välfärd. Det yttersta steget i en sådan utveckling kan vara det totalitära samhället. På vägen dit finner man "det alienerade samhället". Alienationsbegreppet möter en ofta i den marxistiskt influerade samhällskritiken. Huvudföremålet för kritiken är då för det mesta "det kapitalistiska samhällskicket" eller åtminstone "det avancerade, materiellt inriktade industrisamhället". Begreppet, anser Kaufmann (1975, s 141) kan i modern tid föras tillbaka på Hegel i början av 1800-talet. Går man längre tillbaka i tiden, kan man, anser han, finna liknande synpunkter i Gamla Testamentet.

Rationalisternas modeller anklagas för att genom sin koncentration på "rationalitet och effektivitet" i själva processen förbisett risken för olika slags målförskjutningar - och därmed främjat ett samhälle, där "kommersiella produktionsmål" tagit över. "Samhället" värderar då medborgarna efter deras prestationer. (Björkhem, 1966, Crawford, 1976). I ett sådant samhälle har människan blivit en maskin som förbrukas, förslits och slängs bort, enligt Crawford: "På väg till ett fungerande samhälle har vi glömt att människan är också en kännande varelse med behov av ömhet och kärlek." Fromm (1955) och Reich (1971) kritiserar på liknande sätt vad de betecknar som "maskinsamhället", där den enskilde medborgaren blivit en del av "den totala samhällsmaskinen", "välnärd och underhållen av nöjesprogram och likväl passiv med få känslor, med känslorna gentemot andra programmerade genom psykologiska manipulationer och andra medel inberäknat droger. I ett sådant samhälle, styrt av "ingenjörer och byråkrater" anses människans individualism och privatlivets integritet ha försvunnit. Hon möts av kyla och avlägsenhet, obarmhärtighet, oåtkomlighet, framhåller Björkhem. Den unge Marx som många senare författare bygger sina framställningar på, ansåg att den urpsrungliga synden gentemot människan var "avhumaniseringen" , att inte låta henne få ge uttryck för hennes "naturliga kreativitet", att utveckla henne till självständighet, självförverkligande och frihet. Rousseaunska föreställningar synes sväva över dessa begrepp, framhåller Kaufmann (1975, s 143).

Några hävdar att i en del samhällen finns avsiktliga "manipulativa inslag". T ex Kaufmann (1975, s 120 ff) anser att till samhällsmodeller som betonar "stabilitet och samhällets bevarande" som främsta mål knyts en metod gens bevarande" som främsta mål knyts ofta en metod att styra medborgarna med hjälp av "skuldkänslor". Medborgarna bibringas uppfattningen att de är otillräckliga i väsentliga hänseenden, att de inte arbetar tillräckligt hårt, att de inte följer lagar etc. Denna människosyn kan delvis förklaras med den grundläggande normativa värdesynen i modellerna och den idealistiska verklighetsuppfattningen, där den rationellt begränsade människan i de flesta fall framstår som ofullkomlig. Man betonar därvid den negativa sidan av människans utvecklingsmöjligheter. Den mekanistiska grundsynen lyser också igenom: att medborgarna bör anpassa sig efter omgivningen till ett önskvärt jämviktstillstånd. Kaufmann sammanfattar: Den individ vars moral är orienterad mot "skam" och "skuld" är angelägen om vad hans medmänniskor "därute" tänker om honom. Han fruktar att man skall avvisa honom, skratta åt honom m m.

Reich (1971) uppfattar medborgaren som omedveten om sin situation och ser därför inte något skäl att sätta ifråga den. Israel (1971, s 209) beskriver "ett samhällssystem som lärt sig att så väl manipulera människan och därför åstadkommer en sådan likriktning att hon varken kan föreställa sig, önska eller genomföra en utbrytning." Den enskilde individen uppfattar sig allt mindre kunna påverka sin livssituation, än mindre samhällssituationen där opersonliga strukturer utvecklats. Människan uppfattar sig själv som ett ting, ett objekt som måste underkasta sig samhällets "järnlagar"; inte längre ett aktivt verksamt subjekt utan ett passivt objekt utan personlig vilja, en maktlös lekboll för makter som hon inte känner till och därför inte kan förstå eller påverka.(Reich,1971,s 141ff). Reich beskriver vidare denna individs relation till sin omvärld som "utåtriktad, utåt välanpassad, fullständigt lojal", en motsvarighet till teknokraternas organisationsrobot: icke-ifrågasättande, en konformist utan egna värde- och måluppfattningar och krav, som accepterar omgivningens signaler som normer för sitt handlande, dvs den klassiske anpasslingen och medlöparen: Han låter sig styras av teknik, propaganda, utbildning, reklam, allt utformat av andra, tillrättalagt för att passa syften som han inte är klart medveten om, vars främsta mål är att göra honom så väl lämpad som möjligt för att kunna spela sin tilldelade roll men berövad irrationalitet, impulsivitet och komplexitet, en artificiell strömlinjeformad varelse. Han blir till en projektil som sätts igång av yttre energikällor, uppmuntrad av belöningar, hejdad av bestraffningar. Motivationerna är inte en inre tillfredsställelse utan utifrån kommande stimuli och reaktioner.

Fromm anser att det finns en koppling mellan den teknokratiska organisationsmodellens metoder för att åstadkomma största effektivitet i produktionen och å andra sidan "maskinsamhället": När individerna reducerats till mätbara enheter är de lättare att styra enligt byråkratiska regler... Individen förväntas söka sin identitet i det företag där hon är anställd istället hos sig själv. (1969, s 43). Följderna blir anser Fromm bli två: en minimal individualitet i samhället, en "mekanisk lojalitet" i rollen som anställd men också en främlingskapskänsla inför sig själv och tillvaron.

En vanlig definition av "främlingskapskänsla" (alienation) är "sådana förhållanden som antas göra människan främmande för sina egentliga behov och den tendens i konsumtionssamhället som gör individens krav oberoende av hans behovsstruktur. (Jfr Israel, 1971).

Många författare beskriver "alienationstillstånd" som att individen alltmer förlorar möjligheten och viljan till en djupare orientering i tillvaron och en avsaknad av förmåga till självkänsla och en insikt om den egna personligheten, knutet till en oförmåga att acceptera sig själv. Ett sådant själstillstånd anser flera ha gemensamma drag med ett i medicinsk mening depressivt tillstånd, en frånvaro av känslomässiga upplevelser. Med främlingskapskänslan följer, enligt Fromm (1955, s 99 ff) att individen också saknar förmåga att sätta ifråga de grundläggande antagandena i tillvaron och den egna livssituationen, att utveckla egna kända behov och uttrycka dem i önskemål och krav på omvärlden och även omsätta dem i ett medvetet handlande. Sammantaget innebär tillståndet sålunda en "stor känsla av vilsenhet och meningslöshet inför tillvaron och sig själv".

Bl a Fromm anser att främlingskapet i nutidens samhälle är nästan totalt: Det genomsyrar människans tillvaro och alla hennes relationer till arbetsuppgiften, till det hon konsumerar, i hennes politiska roll och inte minst i det egna medvetandet.(1959, s 64). Den främlingsgjorda människan finner man i alla samhällsgrupper, inte bara hos "blåställsarbetarna och manchettarbetarna utan också, som bl a Reich (1971, s 17,78) framhåller, hos företrädarna för den s k eliten, "de mäktiga och välutbildade". Känslan av maktlöshet sträcker sig ända upp till "makthavarna", även de som i yttre mening uppfattas som framgångsrika. (Fromm, 1955, s 119).

Fromm diskuterar vidare alienationsyttringar hos medborgarna i olika "roller" i ett vad han anser vara "överkommersialiserat samhälle", där allt värderas och endast efter sitt marknadsvärde. Den enskilde

antas umgås med sin omvärld i en roll som tillhandahållare av arbetskraft, i en annan som köpare och konsument av massframställda varor, i en tredje som den passive medverkande i den politiska processen, på liknande sätt en okritisk konsument av massframställda åsikter. (Jfr Israel, 1971, s 107). I varje roll domineras handlandet av omgivningens reaktioner via "negativ återföring". Omgivningens stimuli och reaktioner förstärker splittringen av personligheten i flera inbördes isolerade roller, hävdar Fromm. En följd är att individen inte utvecklar en integrerad personlighet utan endast ett splittrat mönster av olika utifrån styrda rolllbeteenden. De olika rollerna kan även vara värdemässigt inkonsistenta.

I rollen som anställd arbetskraft idealiseras prestationerna. Individen får sitt existensberättigande och livsinnehåll uteslutande genom de prestationer han levererar till omvärlden. Han väntar sig följaktligen uppskattning bara för vad han presterar och vad omgivningen värderar psotivit, mestadels på en marknad. I likhet med en maskin antas han sakna egenvärde och kan därför inte heller uppskattas för sin egen skull, värderad endast som medel för utanförliggande intressen:

> Medvetenhet II-mannen antar därför som sina egna personliga värderingar den struktur av normer som organisationen definierar för individuell framgång, sådana mål som befordran, löneökning, ett högre ämbete, aktning och lovord från kollegor, en titel, erkännande av ämbetsbröder.
> (Reich, 1971, s 77)

"Arbetaren" i ett sådant samhälle anses vara "föga intresserad av annat än att dra hem så mycket pengar så han kan livnära sig själv och sin familj. Man väntar sig inte och fordrar inte mera av honom." På arbetsplatsen förnekas livet, behovet att leda, skaparlust, nyfikenhet och självständiga tankar blockeras. (Fromm, 1959, s 64, Reich, 1971, s 125).

En faktor bakom en sådan utveckling är, enligt Fromm den ökande specialiseringen av uppgifter till följd av en intensifierad mekanisering - knutet till en mekaniskt utformad samordning av allt fler beroende delar i allt större produktionssystem. De flesta anställda fullgör sina förutbestämda, programmerade uppgifter som passiva maskinskötare, underkastade maskinens arbetsrytm. Det minskande behovet av yrkeskunnande och hantverkssicklighet skulle vidare öka individens utbytbarhet, göra honom mer utsatt för andras godtycke - och minska hans känsla av att kunna styra sitt eget liv:

> Inom industrin blir människan en ekonomisk atom som dansar till de toner som en atomistisk företagsledning spelar. Arbetet blir alltmer en mekanisk upprepning, allteftersom arbetsplanerna, tidsstudiemännen och de vetenskapliga företagsledarna tar ifrån arbetaren rätten att tänka och röra sig fritt.
> (Fromm, 1959, s 64)

I rollen som konsument upplever många människor att de värderas efter de ting de äger och konsumerar och efter de framgångar hon kan nå i en yrkeskarriär:

> Konsumtionen får i dessa sociala system ofta ett slags fetischkaraktär. Människorna omger sig med en mängd ting. Att köpa och äga ting blir en dominerande målsättning, att förbruka ting kan lika mycket bli ett mål i sig som ett medel till behovstillfredsställelse. Detta gäller speciellt "conspicious consumption", dvs iögonfallande konsumtion..
> (Fromm, 1959, s 66)

Fromm utvecklar detta i boken "Att ha eller att vara" (1978).— Ett samhälle som värderar människor och efter deras materiella tillgångar m m styr dock in medborgarnas värdeuppfattningar i samma riktning, till nackdel för den enskilde individens personlighetsutveckling:

> Han har låtit sig intalas att rikedomen, tillfredsställelsen och glädjen här i livet ligger i makt, framgång, status, popularitet, prestationer, belöningar, överlägsen skicklighet och ett välorganiserat intellekt.
> (Reich, 1971, s 74))
>
> Jagkänslan härrör inte från verksamheten som tänkande och älskande individ utan från den socialt-ekonomiska roll man spelar... Hennes värdeskala beror på hennes framgång, om hon lyckas sälja sig förmånligt, on hon kommer längre än hon var i starten, om hon är framgångsrik. Hennes kropp, intelligens och själ är hennes kapital, livsuppgitten är att investera det fördelaktigt och göra en vinst på sig själv. Mänskliga egenskaper som vänlighet och artighet ombildas till varor, blir tillgångar i "personlighetsförpackningar" som leder till ett högre pris på personlighetsmarknaden.
> (Fromm, 1959, s 70)

> Vad som maximeras eller minimeras eller vad som är yttersta gott eller ont, är ting, inte känslor, och människor arbetar för att uppnå dem eller för att undvika dem, inte p g a vad de känner inför dem utan för att de positiva eller negativa förstärkningar (reinforcers).
> (Skinner, 1976, s 107)

Fromm kritiserar denna "affärsinställning" till livet. Man söker värdera den egna tillvaron i en vinst- och förlusträknings termer: livet ses som en kapitalinveste-

ring. Denna idé förutsätter, att man tänker sig livet som ett företag som bör visa vinst. Men, betonar Fromm, (1955, s 134-136), det finns inget rimligt sätt att uttrycka livet i en balansräkning.

Engagemanget i konsumtionsvaror och den egna materiella levnadsstandarden tycks, enligt Fromm, gå hand i hand med en allt ökande isolering i förhållandet till andra människor och i ett bristande engagemang i andra människors liv. "Onda cirklar" utvecklas: Sökandet efter en ersättning för de minskande mänskliga kontakterna resulterar ofta i en strävan att konsumera mera - men också i en allt större ensamhet, sammanfattar Fromm (1978).

Situationen förstärks av att mångas arbetssituation inte medger någon kommunikation mellan de arbetande. Det spontana samspelet människor emellan i en arbetsprocess hämmas därför - och människors isolering ökas ytterligare.

Rollen som konsument i det moderna massfabrikationssamhället är på motsvarande sätt, hävdar Fromm,passiv och kännetecknad av ett okritiskt accepterande av andras produktions- och marknadsföringsbeslut. T ex den amerikanske konsumenten anses ha överlämnat allt initiativ om smak och utformning av de flesta konsumtionsvaror till framställarna. Han intar en passiv hållning och litar helt på säljarna att tillhandahålla produktkunskapen och är glad att vara befriad från besväret. Han är t o m stolt över att vara en okunnig konsument, anser Scitovsky (1977, s 1 ff).

Även i rollen som medverkande i den politiska beslutsprocessen anses individen vara drabbad av alienation. Wasby (1970, s 56) definierar "alienation" i det politiska sammanhanget som "en otillfredsställelse med det befintliga politiska systemet, inbegripet känslor av maktlöshet". Liksom arbetaren har blivit främmande för sitt arbete, har väljarens viljeyttringar i den moderna demokratin blivit präglade av främlingskapet, anser Fromm (1955, s 85). Han anser att inget annat heller är att vänta: Hur skall människor kunna uttrycka någon egen politisk vilja, om de i andra sammanhang i samhället är "främmandegjorda automater vilkas smak, åsikter och synpunkter manövreras av de stora likriktningsapparaterna med metoder liknande de stora marknadsföringsföretagens kampanjer". Situationen förstärks av att samhällets auktoritet utövas alltmer anonymt och många kontakter med medborgarna ombesörjs av datorer.

Reich framhåller, hur olika roller för medborgarna kan tjäna som varandras säkerhetsventiler för känslor som inte är tillåtna i övriga roller. Den brutale diktatorn kan sitt behov av tillgivenhet tillgodosett inom familjen eller i umgänget med sin hund. I yrkes-

rollen kan han ägna sig åt att leva ut andra, mer brutala behov. Den på arbetsplatsen kuschade, underordnade kan ta igen brister i känsloutlevelser genom att i familjekretsen vara en despot och hustruplågare etc. Med de vattentäta skotten mellan de olika rollerna följer även en allmän "perceptionslöshet" hos beslutsfattarna, ett utestängande av information som inte hör till just den aktuella rollen:

> Individen har två roller, två liv, två masker, två värdeskalor. Man kan inte säga som om hycklaren att den ena är äkta och den andra hycklad. De båda värdeskalorna existerar helt enkelt sida vid sida och ingår i definitionen av verkligheten: I hemlivet visar han många drag som står i motsats till den han visar i arbetet. Här kan han vara mjuk, mänsklig, lekfull och här kan ha beklaga vad den organiserade sektorn av samhället gör... t ex vämjas över vatten- och luftföroreningar, fördöma organisationens avmänskligande, förakta människor som bara strävar efter institutionella mål - men dessa värderingar kommer bara till tals inom privatlivets murar.
> (Reich, 1971, s 74)

Kaufmann (1975, s 31) kommenterar litteraturen om alienation. Han anser begreppet vara dels mycket besvärligt som sådant, dels används det felaktigt som knutet endast till sentida samhällsförhållanden - och missuppfattas därför och missbrukas i vissa syften. Genom att hänföra förekomsten av "aleinationsförhållanden till endast det nutida samhället ger man felaktigt sken av att "alienation" inte förekommit i tidigare samhällen och att det vore önskvärt att i Rousseaus anda försöka vända tillbaka till bl a förindustriella förhållanden. Många författare ger också intrycket, anser Kaufmann vidare, att medborgarna i det nutida samhället berövats något som människan i tidigare samhällen hade, t ex av illasinnade människor som verkar i en viss samhällsstruktur. Även det är, anser Kaufmann, vilseledande. Däremot ansluter sig han helt till uppfattningen om behovet att "utveckla människors självkänsla, frihet etc". Det innebär dock inte att dessa förhållanden anses ha varit idealiska i tidigare samhällen.

Den mekaniska grundsynen kommer också, enligt flera författare till uttryck i den officiella kommunikationens språk. Franzén (1973) betecknar detta språk som "lätt och känslofritt med en aura av saklighet och förutseende av framtiden, lånat från vetenskapen, i grunden ett föråldrat mekaniskt språk som klätts i moderiktiga termer... från början ett tjänande och intresselöst språk som dock alltmer blir ett styrmedel, en maktresurs som döljer sitt politiska och ideologiska innehåll bakom en abstraktionsnivå." Alla uttryck som kan tyda på en värdeuppfattning eller ett känsloengagemang är utplåna-

de till förment värdeneutrala konstateranden för att ytterligare understryka frånvaron av anknytning till människor som formare av orden och åsikterna och ge intryck av ovedersägliga "objektiva faktabeskrivningar". Några kallar detta för en "fjärmande objektivisering" som syftar till att hålla eventuella känslor utanför beslutsfattandet. Även själva orden förvanskas. Ofrånkomliga, obehagliga förhållanden ges en så mild formulering som möjligt. Exempel på sådana termer är "friställd" istället för "arbetslös", "samhällsvård" istället för "fängelse", "skyddstillsyn" istället för "övervakning", "föryngringsytor" istället för "kalhyggen", "material" som beteckning på mänskliga försöksoffer eller djur i medicinska experiment. Språket används även som medel i statsledningens manipulation av medborgarna. Det bidrar till att underlätta den yttre kontrollen av medborgarna genom att försvåra deras insikt i faktiska förhållanden. Genom språket hamras vissa uppfattningar in medan andra aldrig tillåts passera genom den samhälleliga censuren. I ett sådant samhälle kan även författare ges en viktig samhällsroll. Samhällets värdeuppfattningar internaliseras därigenom så att medborgarna upplever dem som sina egna och aldrig sätter dem ifråga. Mankiewicz diskuterar denna "språkets korruption":

> Nixon tillhandahöll en metod åt sin tysta majoritet för att tolerera de fasor som den störande minoriteten skrek om: ett språk som bestod av militär-rymd-sport-termer och som kramade ut all humanitet ur orden. "Bombning" blev "skyddande, förebyggande reaktionsåtgärder". Vapnen själva tog en air av overklighet... Det mänskliga namnet "Fete Albert" bär inte bullret och elden i en bomb som förstör ett område om 2000 kvadratyards, en väldig bomb som släpps ned i en fallskärm och exploderar bara några yards från marken - och utsläcker allt liv genom kvävning. "Puff, den Magiska Draken", ett namn taget från en populär folksång, var ett av de mest fruktade vapnen i Vietnam. Puff är ett stridsflygplan, utrustat med tre kanoner, var och en med en eldstyrka av 1.500 salvor i minuten.
> (Mankiewicz, 1973, s 85)

De diskuterade tendenserna förstärks av en vanlig övertro på tekniska lösningar och siffermässiga kalkyler, framhåller bl a Churchman (1968, s 196). Men dessa begränsas definitionsmässigt till sådant som kan mätas. De mänskliga värdena är mestadels svåra att precisera och att ange i den ekonomiska och tekniska kalkylens termer. Churchman anser, att de "som försöker betrakta verkligheten genom 'det gripbaras' glasögon också är de som skapat vår nuvrande teknologis fula monster. Men de glömmer bort de verkligt kritiska mänskliga förhållandena som rör fattigdom, mental sjukdom och uppgivenhet. Den alienerade politiske beslutsfattaren och

tjänstemannen förbiser därför lätt sidoeffekterna av sitt handlande. (Jfr kapitel 3 och 4). Huxley anger vidare olika psykologiska medel för att åstadkomma den eftersträvade ovillkorliga lojaliteten gentemot samhället och dess värden som de formuleras av ledningen; bl a en "i hög grad förbättrad suggestionsteknik". metoder för att kunna placera "rätt man på rätt plats" och därmed minimera missnöje bland medborgarna med arbetsuppgifterna som smittar av sig på andra förhållanden. dvs var och en på "hans rätta plats i den sociala och ekonomiska hierarkin", ett substitut för alkohol och narkotika och på mycket lång sikt: metoder för att "standardisera de mänskliga varelserna så att de bättre utför sina tilldela uppgifter och därmed underlättar styrningen av samhället.

Men den kanske mest betydelsefulla faktorn anses vara psykologisk:

> En verkligt effektiv totalitär stat är en, i vilken den allsmäktiga gruppen politiska bossar och deras medhjälpare kontrollerar en grupp slavar som inte behöver tvingas, därför att de älskar sin träldom. Att få dem att älska den är den uppgift som i dagens totalitära stater är överlämnad åt propagandaministerier, tidningsredaktörer och skollärare. (Huxley, 1963, s 13 ff)

Exempel på individens totala undergivenhet för "det högre syftet" finns också hos Boye (1927, s 97 ff). Den enskildes undergång "uppfattas som den högsta lycka och särskilt om det sker för staten och ett värdigt ändamål som kan ge individens liv ett syfte och en heroisk mening". Denna heroiska typ, fortsätter Boye, blir ju mer och mer efterfrågad inom statslivet för var dag som går... som menig i ledet, som tjänsteman i underordnad ställning, som föderska och avlerska av barn åt staten och på tusen andra poster... Däremot är det ju klart för vem som helst att den inte är önskvärd i ledande ställning där kall och saklig blick, snabb företagsamhet och hänsynslös styrka fordras.

Skönlitteraturen är också full av skildringar av "splittrade, alienerade personligheter". Flera exempel finner man i Kurt Vonneguts böcker, t ex "Mother Night" (1981). (Jfr även Reich, 1970, s 82 ff).

Den enskilde individen får betala ett högt pris för sin "anpassning". En följd är en hämmad personlighetsutveckling, en bristande öppenhet för den egna personligheten. Simmel (1922) ser förhållandet som en "kulturens tragedi". Den hindrar människan från att - i enlighet med antikens ideal - lära känna sig själv och utforma sitt liv därefter, att utveckla en egen personlighet efter dess inneboende kvaliteter och därigenom

undvika att hamna i ett handlande, styrt av omgivningen och en i viss mening värdenihilistisk och ansvarslös uppfattning om tillvaron och den egna livssituationen. (Jfr Israel, 1971, s 158 ff).

Redan från barndomen lär sig individen, enligt Reich (1971, s 156, 163) att "reva seglen", vara försiktig, att söka vinna de makthavandes gillanden, att akta sig för experiment (som ju kan misslyckas) utan att istället söka efter endast "säkra kort", efter en trygghet i den givna rollen, att tvinga in sin personlighet i den stela livsform som "goda vitsord" kräver. Reich beskriver denna människotyps psykiska status som "stel, spänd, ängslig, snävt begränsad, em person med en hinna eller ett skal över sig så han kan stå ut med opersonliga relationer, oäkthet, ensamhet, stress, inriktad på tillvarons icke-sensuella aspekter så att han får föga förmåga att ta emot och sända sensuella vibrationer; en person som kan bemästra besvikelser, svårigheter och chocker". Följaktligen tar en sådan varelse avstånd från "fruktan, vördnad, förundran, mystik, tillfälligheter, misslyckanden, hjälplöshet, förtrollning och andra mänskliga egenskaper" - på samma gång offer för ett "grymt självbedrägeri.

Individens mål avspeglar samhället: "rigiditet" och "ovilja, motstånd, rädsla för förändringar" på samhällets nivå återfinns hos individen, likaså tendensen att sluta sig inom sig själv; på samhällsnivån i uttryck som "censur", "förbud mot utlandsresor", "bevarande av åsiktsmonopol"; på individens nivå motsvarat av bl a en ordknapphet i umgänget, en ängslan för att säga "fel" saker, en ovilja att träffa nya, okända människor.

Koestler beskriver, hur man i ett sådant samhälle utvecklar en "inre censur" som resulterar i en konformitet med de föreskrivna normerna för handlandet och även innebär ett självbedrägeri. Denna självdisciplin är, anser Koestler, lika tyrannisk som direkt uttalade påbud men svårare att uppmärksamma genom att de internaliserats och ingår i de egna värdeuppfattningarna. Det är samma företeelse som bl a Simon anser vara önskvär och nödvändig för att bevara samstämmigheten inom en företagsorganisation. Koestler sammanfattar:

> Han terroriserar sitt eget samvete till underkastelse; han bär sin privata "järnridå" inne i huvudet för att skydda sina illusioner mot att verkligheten tränger sig på.
> (Koestler, 1978, s 262)

Fromm anser att "främlingskapets människa" inte är frisk. Han drar paralleller med oförmågan hos en del mentalsjuka till kontakt med sitt inre jag och en relation till omvärlden som innebär endast en fotografisk uppfattning om den, utan känslomässig identifiering, utan engagemang

och utan samspel med den i känslohänseende; ytterst en total slutenhet inför den.

Vill man inte gå så långt som att anse nutidsmänniskan som mentalt sjuk i medicinsk mening, kan man enligt Fromm stanna vid diagnosen "leda": "Ledan är inget annat än att uppleva en förlamning av vår förmåga att skapa, känslan av att inte vara levande". (Fromm, 1955, s 181).

Individens strävan efter konformitet och skydd i gemenskapen har sin motsvarighet i samhällets angrepp på den avvikande oppositionelle som då ofta avfärdas som mentalsjuk. Samhällets definition av begreppet "mental hälsa" används då, enligt Fromm (1959, s 67 ff) som medel för att minska avvikande uppfattningars inflytande över attitydbildningen i samhället. Den främmandegjorda människan betecknas då som frisk. Och den protesterande avvikaren som sjuk eller omogen/oansvarig.

Reich ser denna "mekaniska robotmänniska" som exempel på "de redan döda människorna". Han uppmanar den eventuellt tvivlande läsaren att "bara se på Amerikas ansikten, att ställa sig på en pendlarstation och se på de tomma, ihåliga, bittra ansiktena, domna bort i stelhet, omedvetenhet, i skygg underkastelse eller byråkratisk påstridighet":

> Döden har redan nått dem; utan intresse för sitt arbete och för vad som händer med dem står de inför ett perspektiv som sträcker sig ända till pensionsåldern, en annan form av död. Döden finns redan i deras uttråkade surmulenhet, i deras monotona rutin, i deras sinnen som är stängda för nya tankar och känslor, i deras kroppar hopsjunkna framför TVn för att se på söndagens match.
> (Reich, 1971, s 165)

Till skillnad mot den i medicinsk mening deprimerade människan anses dock den främlingsgjorda, alienerade samhällsmedborgaren inte vara helt berövad sin förmåga till känslor, bl a på grund av innehållet i reklambudskap som ofta utgår från uppfattningen om människan som en lust/olust-mekanism och gärna utmålar de salufördа produkterna som universalmedel för att öka individens välbefinnande och därvid ofta "spelar på känslor" och använder psykologiska metoder. Den främlingsgjorda människan har, framhåller Fromm, kvar en känsla av otrygghet och en vag känsla av otillfredsställelse, "en gnavande oro för ett försuttet liv", även om hon inte alltid kan se sammanhangen klart:

> ... att hennes liv rinner som sand mellan fingrarna medan hon jagar efter ännu mer bekvämligheter. Samtidigt är hon medveten om sina gåvor, sin förmåga att älska, tänka, skratta, gråta, att förundras och skapa; hon känner att livet är hennes enda tillfälle och om hon mister det, har hon förlorat allt.
> (Fromm, 1955, s 182)

Knutet till en ofta förekommande uppfattning om att medborgarna är mindre "perfekta" i sitt handlande än de styrande och därmed en åsikt om att samhällsproblemet är i första hand att anpassa medborgarna till samhället följer logiskt, anser många författare, ett "terapeutiskt samhälle", vars konkreta uttryck kan vara varierande åtgärder för "samhällsvård". (Jfr Reich, 1971, s 104).

De normativa humanisterna har alltid varit skeptiska mot "det starka samhället". De har betonat riskerna för att samhällets överhöghet över sina medborgare ges företräde framför andra samhällsvärden. Enstaka maktgrupper eller enskilda ledare kan, understödda av medborgarnas lojalitet och konformitetsbenägenhet, ta över makten och utforma samhället så att det bästa passar deras egna intressen, framhåller många författare.

Idealisternas och rationalisterns samhälle antas kunna utvecklas till det totalitära samhället, där individen förlorat ännu mer av sin integritet och rätt till sitt eget liv. T ex Björkhem (1966, s 25 ff) framhåller, hur "inför det väldiga målet, hela världens förnyelse, måste varje enskild underordna sig. I demokratins och frihetens namn kommer den rena maktstaten och diktaturen att uppstå".

Vad som i idealisterna/rationalisternas modeller värderas som en dygd, en nödvändig förutsättning för "det goda samhället" anses här kunna leda till att det motsatta samhället utvecklas.- Inom skönlitteraturen finner man många skildringar av totalitära samhällen, både verkliga och tänkta framtidsutvecklingar. Klassiska exempel är Aldous Huxleys "Sköna Nya Värld", George Orwells "1984", Karin Boyes "Kallokain" och Kurt Vonneguts "Player Piano". En del av PC Jersilds samhällsskildringar kan också räknas hit.

Några strukturdrag som bidrar till det totalitära samhället - och som diskuteras i litteraturen är följande. Ett väsentligt strukturmål anser man vara medborgarnas förutsättningslösa lojalitet gentemot staten och statsledningen:

> Deras mest iögonfallande yttre kännetecknen är deras krav på total, obegränsad, ovillkorlig lojalitet hos varje individuell medlem. Detta krav ställs även av ledarna innan de griper makten... Sådan lojalitet kan förväntas bara från den fullständigt isolerade mänskliga varelse som utan andra sociala band med familj, vänner, kamrater eller ens ytliga bekanta, hämtar sin känsla av att ha en plats i världen endast från att tillhöra en rörelse, hans medlemskap i partiet.
> (Arendt, 1968, s 140)

Kaufmann(1975, 234) kommenterar på liknande sätt Platons "rättvisa människa" som han själv anser snarare

var en "lydig människa" utan egen självständighet och vilja.

Ett liknande lojalitetskrav som det Arendt beskriver, anser Mankiewicz (1973, s 182) finnas inom nutida offentliga förvaltningar. Han har beskrivit den allmänna andan hos en samtida amerikansk presidents närmaste män: "Führerprincipen krävde en absolut lojalitet gentemot högsta ledningen från de som han utnämnt, ett okritiskt följande av order, även om de föreföll vara nonsens och stred mot hänsynstaganden till familj och vänner." - I teorin är det fråga om en ökad värdegemenskap, i praktiken kan värdekonflikterna antas öka, även om de undertrycks och sällan kommer till uttryck. Inom förvaltningsapparaten krävs på liknande sätt tjänstemännens absoluta lojalitet gentemot statsledningen:

> /Richelieus/ politik gick ut på att systematiskt döda allt spontant liv i landet för att hindra att något vad det vara må skulle sätta sig upp mot staten... Han var den förste som hyllade principen att var och en som innehar ett offentligt ämbete måste utöva det i i obrottslig trohet inte mot allmänheten och inte mot kungen men mot staten och ingenting annat än staten. Hans slutsats blev att den man som är ansvarig för statens välfärd samt hans underordnade bör sätta in alla verksamma medel utan undantag för detta syfte, och om det blir nödvändigt offra sig själva, sin kung, folket, andra länder och överhuvudtaget alla förpliktelser.
> (Weil, 1955, s 120)

Man har därvid ett samhälle mer liknande den hierarkiska pyramiden i teknokraternas företagsmodell med enkelriktade, nedåtgående direktiv (Figur 11.5.). Tjänstemannen som genomför ledningens beslut eller lever upp till de krav som samhällstrukturen kräver prövar dock inte beslutens värdeinnehåll mot de "kategoriska imperativ" som de normativa humanisterna (kapitel 4) anser väsentliga i ett demokratiskt samhälle. Han följer order i sin egenskap av "lojal robot", inriktad på "rationalitet" och effektivitet. (Jfr kapitel 5 och 8). Man behöver därför inte välja ut särskilt "grymma, bestialiska människor" för att utföra vad humanisterna betraktar som avskyvärda handlingar. I litteraturen redovisas många bevis för att hemskheterna utförts till stor del av plikttrogna "gråa tjänstemän":

> Antalet offer för rövare, våldsmän, gangsters och andra enstaka kriminella i vilken som helst historisk period är försumligt jämfört med det oerhörda antal som mördats glatt i den sanna religionens, den rättvisa politikens eller rätta ideologins namn.
> (Koestler, 1978, s 66)

En känd koncentrationslägerkommendant under andra världskriget beskrivs som en "civil byråkrat":

> Kommendanten var en "homebody" men en som var hängivet blint sin plikt och Staten. På så sätt blev han en ren servo-mekanism i vilken ett moraliskt vacuum hade så framgångsrikt sugits rent på varje molekyl av samvetskval och skrupler att hans egna beskrivningar av de obeskrivliga brott han begick varje dag ofta synes flyta vid sidan och skilt från det onda, fantasier för en menlös oskyldighet. Och likväl bestod denna "automaton" av kött, precis som du och jag.
> (Styron, 1980, s 201)

Koestler betonar att de största brotten i mänskligheten hiatoria inte begåtts av enskilda brottslingar utan av grupper av människor som i en missbrukad lojalitet mot t ex den egna nationen eller en trosuppfattning lånat sig till grymheter avofantliga mått:

> Heinrich Eichman var inte ett monster eller en sadist utan en samvetsgrann byråkrat, som betraktade det som sin plikt att utföra sina order och trodde på lydnad som högsta värde.
> (Koestler, 1978, s 234)

Koestler ger här uttryck för sin skepsis mot "ideal" och politisk/religiösa slagord med vars hjälp det är relativt enkelt att engagera medborgarna och vinna deras lojalitet. Det finns alltid, framhåller han, en risk att denna dock utnyttjas, att teser av typen "Ändamålet helgar medlen" vilseleder människor, sett i de normativa humanisternas perspektiv. Vad som i Simons företagsmodell uppfattas som önskvärt och en nödvändig förutsättning för organisationens fortbestånd ser Koestler som något negativt.

Han ser (op cit, s 243 ff) en förklaring till det totalitära samhället även i en bristande balans mellan integrerande och självhävdande tendenser hos varje enskild medborgare. I det totalitära samhället har vissa integrerande tendenser tagit överhanden. Det har skett genom att missbruka människors psykologiska behov att känna en gemensamhet med någonting utanför det egna jaget, liknande den "gruppkänsla" som diskuteras i psykologernas företagsmodeller. (Jfr kapitel 9, Lohmann).

En bidragande faktor är att man har misslyckats att inom samhällets ram tillgodose vad Koestler kallar för människans "naturliga självöverskridande impulser". Därför tar sig människans längtan efter att höra samman med något större utanför det egna jaget ibland snedvridna, primitiva uttryck. Det anser Koestler vara ett av de stora kulturproblemen.

Watts (1976) hävdar att människor med dåligt utvecklade egna värdeuppfattningar och en dålig självkänsla blir ett lätt byte för politiska och religiösa sol-och-vårare. Man överlåter villigt, i skräck inför sin egen självupplevda tomhet, sitt liv till starka

karismatiska ledare och/eller religiösa fadersgestalter. Den i många samhällen vanliga idoldyrkan ser Watts även som ett uttryck för den "tomma människans" behov att identifiera sig med händelser och individer i omgivningen. Sådana religiösa och politiska trosläror kan utvecklas så att de får en i det närmaste metafysisk, hypnotisk makt över sina anhängare. Ett sådant förhållande uppmuntras ibland, av egenintressen, av rörelsernas ledare eller de närmaste rådgivarna. De värdeuppfattningar dessa ledare omfattar har samtidigt en benägenhet att stelna i livlösa doktriner.

På liknande sätt anser Fromm att följden kan vara att medborgarna underkastar sig blint den karismatiske ledaren som lovar att "ta hand om alla problem" åt dem. Kaufmann (1975, s 2 ff) anser att nutidsmänniskan i en slags bekvämlighet eller hedonism skyggar för att ta ansvar för våra sitt liv. Man blundar för företeelser och förhållanden som kan misstänkas innebära obehag. Medborgarna är därför mer än villiga att lämna ifrån sig ansvaret för sina egna och andras liv åt elitgrupper eller åt den tekniska utvecklingen. De behöver inte ens "manipuleras" eller "förledas" till det, som så många författare hävdar, de gör det frivilligt, sammanfattar Kaufmann. Han använder termen "beslutsskräck" (decidophobia) som en sammanfattning på denna egenskap.

En berättigad fråga är, i vilken utsträckning den idealistiska eller rationalistiska modellen kan klandras för den utveckling som de refererade författarna anser kännetecknа dagens "maskinsamhälle". Deras samhällsbeskrivning kan förefalla ensidig och tendentiös; man förbigår onekligen flera positiva drag i samhällsutvecklingen och medborgarnas situation. Man kan även sätta ifråga den påstådda knytningen, orsakssambandet mellan idealisternas/rationalisternas modeller och den beskrivna samhällsutvecklingen. En kritiker av kritikerna skulle med visst fog kunna hävda att den beskrivna utvecklingen skulle kunna förklaras med att man följt t ex idealisternas rekommendationer i alltför ringa grad, att man varit alltför lite "rationalistisk" i förvaltningsapparaten. Möjligen kan man medge att när t ex strukturmål av typen "lojalitet" gentemot en uppgift följs mekaniskt och utan "mänskligt omdöme" kan just idealisternas modeller medverka - i sin extrema utformning - till ett samhälle med totalitära inslag. En bidragande faktor kan vara teser av typen "ändamålet helgar medlen" (Jfr kapitel 4), men en sådan utveckling kan då ses som "dysfunktionell", den har inte varit avsedd och strider mot de ursprungliga målen i idealisternas modeller, dvs den representerar en målförskjutning, en produkt av oöverblickbara srukturförhållanden m m. Det är dock tveksamt, om man kan klandra idealisternas modell som sådan för en sådan möjlig utveckling.

Mot bakgrunden av all den framförda kritiken kan det vara på sin plats att erinra om vikten av att i företags- och andra organisationer utveckla "mekaniska system-funktioner" och därmed kunna avlasta beslutscentra från en mängd "problem" som annars skulle ta upp en stor del av kapaciteten. Denna kan nu istället användas för viktigare beslut. En organisation som,i likhet med den klassiska fabeln om tusenfotingen som började tänka efter i vilken ordning den satte ned sina alla fötter och blev förvirrad och handlingsförlamad, ägnar lika stor uppmärksamhet åt små som stora problem - och inte har automatiserat/mekaniserat en mängd beslut som fungerar enligt principen "negativ återföring" (feedback) har svårt att få tid över till de verkligt viktiga besluten, de som rör värde- och målfrågorna - och löper därför risken att inte kunna möta omgivningens krav och därför inte heller få de tillräckliga resurserna för att kunna driva verksamheten vidare.

Sammanfattning av modellen

Idealisternas och rationalisternas modeller har samma grundsyn men de förra koncentreras på värdefrågor, de senare på administrationen av verksamheten. De kompletterar därför varandra.

I sin verklighetsuppfattning utgår idealisterna från antagandet om existerande "yttersta värden" utanför människan och rationalisterna från att de kan omsättas till konkreta samhällsåtgärder genom en noggrann planering, styrning och kontroll. Båda leder logiskt till ett "starkt samhälle" med auktoritet över medborgarna. De senare ges roller och uppgifter i samhällsmaskineriet liknande situationen i den teknokratiska företagsmodellen.

Modellerna är beslutsteoretiska i sin utformning (jfr kapitel 2 Och 3). I båda modelltyperna anser man det möjligt och önskvärt att precisera mål/medel-strukturer för bl a förvaltningens arbetsuppgifter genom en målnedbrytning som utgår från de yttersta värdeprinciperna. I synnerhet en del statsvetenskapliga modeller av den politiska beslutsprocessen bygger på det öppna mekaniska systemets modell med följdriktiga inslag av negativ återföring (feedback).

De styrande värdena grupperas i idealisternas modeller i ideologier som representerar väsentliga generaliseringar om samhället. Dessa ideologier antas även finnas representerade i olika politiska partiers program. I Rawls modell är det yttersta målet för samhället "rättvisa". Ett väsentligt samhälleligt delmål är "demokratin" som sådan med alla dess konkreta yttringar. I rationalisternas modeller dominerar struktur- och pro-

cessmål, som t ex "den politiska strukturens stabilitet över tiden" och submål för verksamhetens genomförande liknande de i teknokraternas företagsmodeller.

Ifråga om människosynen ser idealisterna medborgarna och beslutsfattarna i den politiska strukturen som företrädare för och främjare av "rättvisa" i egenskapen av "moral man", utrustad med en fri vilja en individ som kan och vill påverka sin tillvaro. Detta är uttryck för en utpräglad teleologisk människosyn. Rationalisterna ser människorna i stort som "analytiska robotar".

Beslutsfattarna i den politiska strukturen ges precisa roller. Bl a antas i en demokrati medborgarna ytterst ta ställning till samhällsverksamhetens inriktning och omfattning. Politikerna ges en relativt passiv roll och antas omvandla medborgarnas krav till styrinformation för förvaltningstjänstemännen. Dessa antas i sin tur objektivt och lojalt omvandla styrinformationen och resurser till konkreta förvaltningsåtgärder.

Samhällsproblemen uppfattas i Rawls modell vara väldefinierade och relativt enkla att precisera till uppgifter för den politiska strukturen och förvaltningen att lösa. Rawls medger dock att det finns vissa svårigheter i preciserandet av samhällsmålen och de mål/medelstrukturer med vars hjälp de skall förverkligas.

Effektivitetsbegreppet är inte särskilt väl konkretiserat i modellerna. Bl a gör de ofta rätt vaga värde- och målföreställningarna det svårt att precisera samhällseffektiviteten av konkreta åtgärder i rena siffror. Till det bidrar även mångfalden av medborgarnas uppfattningar.

Det finns gott om kommentarer till idealisternas/rationalisternas modeller i litteraturen. Bl a har man ansett att modellerna är orealistiska,med argument liknande kritiken mot modellerna i kapitel 2 och 8. Kritikerna anser bl a att den representativa demokratin mer är en teoretisk idealmodell än en beskrivning av verklighetens förhållanden. De mest omfattande och ibland rent hätska negativa omdömena riktas dock mot det samhälle som utger sig för att vara idealistiskt/rationalistiskt men i verkligheten långt ifrån främjar "rättvisa åt alla" eller medverkar till medborgarnas personlighetsutveckling. Man anser att modellen passar alltför väl in i ett samhälle där medborgarna underordnas materiella produktionsmål. I ett samhällsmaskineri som utvecklats i det syftet behandlas, anser man, människorna som "kuggar utan egenvärde" och värderas endast efter sitt prestationsvärde. Det ger, anser man, upphov till "alienation", en främlingskapskänsla hos medborgarna inför både sig själva och tillvaron omkring. En möjlig extremutveckling anser några författare va-

ra det totalitära samhället; en etapp på vägen dit: det "terapeutiska samhället" som söker anpassa medborgarna till samhällets krav.

Slutsatser av analysen

Idealisternas och rationalisternas idealmodeller beskriver ett väl sammanhållet samhälle med en stark statsmakt; samhällsåtgärderna som välintegrerade, samverkande delar i en harmonisk värde- och målstru tur; statsledningen som med hjälp av en effektiv förvaltningsapparat hävdar samhällets auktoritet över medborgarna; medborgarna som lojala mot samhället, statsmakterna och myndigheternas beslut.

En del av de uppfattade problemen i relationen mellan medborgarna och statsmakterna, myndigheterna har sin grund i de övergripande samhällsvärdena: hur statsmakterna skall kunna "känna av folkviljan och dokumentera den". När väl det är gjort, uppfattas övriga delar av den politiska beslutsprocessen som en i teorin enkel om också omfattande målnedbrytning i uppgifter (mål) för resp myndighet och att fördela ekonomiska resurser till dem. (Jfr kapitel 5 och 8). Styrningen an as sålunda ske direkt av statsmakterna och i direkt av medborgarna. Medborgarna antas dock ofta ge uttryck för givna värdeuppfattningar och principer som kan uttryckas i t ex "det rättvisa samhället", "välfärdssamhället". Dessa principer antas stå över även medborgarna.

Huvudproblemet i styrningen av samhället och den politiska strukturen uppfattas mindre som en fråga om hur medborgarna skall kunna kommunicera sina krav till politikerna/medborgarna utan hur politikerna skall tolka medborgarnas viljeyttringar. Men det är också en fråga om att inordna medborgarna i samhällsorganisationen, att få dem att acceptera samhällets auktoritet och myndighetsutövningen.

Förutsatt att statsmakterna accepterar grunduppfattningarna i idealisternas och rationalisternas modeller måste minst följande villkor vara uppfyllda för att statsmakternas styrning skall ge önskat resultat:

- samhällsorganisationen hålls samman av en stark statsmakt
- statsmakterna, politikerna, formulerar entydiga mål och anvisar resurser till olika samhällsändamål och de myndigheter som skall förverkliga målen
- statsmakterna förmår integrera samhällsverksamheten till en sammanhängande helhet
- statsmakternas auktoritet över medborgarna och förvaltningsapparaten är stark
- statsmakterna får information om hur statsverksam-

heten utvecklas och prövar om tidigare mål och resurstilldelningar samt ger förvaltningen ändrade direktiv och resurser om så bedöms lämpligt.

Om sålunda statsmakterna inte förmår hävda sin auktoritet över medborgarna och förvaltningsmyndigheterna; om statsmakterna inte formulerar entydiga mål för myndigheterna; om statsmakterna inte kan åstadkomma en väl sammanhängande helhet av statsverksamheten; om statsmakterna inte får tillräcklig information om utvecklingen av statsverksamheten, fungerar inte statsmakternas styrning enligt modellen.

Det är fel av statsmakterna att överlämna åt förvaltningsmyndigheterna att själva formulera viktiga policies för verksamheten. Det är likaledes fel om statsmakterna helt överlåter åt verksledningar att själva utan ledning driva verksamheten och inte heller informera om verksamhetens resultat.

Beroende på graden av "begränsad rationalitet" i statsverksamhetens ledning kan myndigheternas ledning ges varierande grad av handlingsutrymme ifråga om att själva precisera verksamhetens huvudmål m m. Det är en bedömningsfråga vid vilken punkt denna "delegering" av beslutsrätt övergår till "decentralisering" - och därmed en annan modell tillämpas.

12. Muddling Through – modeller av samhället

Modellerna i det närmast föregående kapitlet såg samhället som ett "totalintegrerat system" med den politiska strukturen som dess styrinstrument. I detta kapitel tar jag upp de modeller vars författare sätter ifråga ännu starkare antagandet om en fullständig rationalitet i den politiska beslutsprocessen liksom möjligheten att integrera alla besluten till en värdemässsigt konsistent struktur. Här ser man istället beslutsprocessen som att framgångsrikt administrera trot uppenbara misstag och villrådighet (muddling through).

Politiker och ämbetsmän ses här som individer resp grupper av "levande system" och därmed mer subjektiva än i de närmast föregående modellerna och deras styrning uppfattas ha mindre genomslagskraft i samhällsorganisationen. Ambitionen för den politiska strukturens resultat är lägre än i de närmast föregående modellerna: målet är att nå en fungerande kompromiss (consensus) men på relativt låg konkret åtgärdsnivå i ett tänkt mångvärdessamhälle (pluralism). Medborgarna deltar i den politiska beslutsprocessen genom medlemskap i formellt erkända intresseorganisationer. Ju mäktigare dessa är, desto större inflytande ges de i modellen över samhällsbesluten. Jämvikten på den "politiska marknaden" mellan intressegruppernas krav och politikernas utbud av samhällsåtgärder antas garanterad av en slags osynlig "politisk hand". Ett ofta outtalat antagande om att harmoni trots allt kan åstadkommas kännetecknar alla modeller i detta kapitel.

En av muddling through-synsättets bärande idéer är att en integrerad, central samhällsstyrning är orealistisk och rentav av ondo. Man förespråkar istället en "självstyrd" politisk marknadsprocess där utbud och efterfrågan jämkas samman spontant. Muddling through-modellen kan därför ses som motsatsen till idealisternas och rationalisternas samhällsmodellerna när det gäller styrningen av besluten inom den politiska strukturen.

Verklighetssynen

Den "verklighet" som modellerna koncentreras på är de enskilda individernas och sammanslutningar av dem i "intressegrupper" och hur dessa antas handla i praktiken inom den politiska strukturen för att främja den egna nyttan. Ytterst uppfattas var och en kunna bestämma sitt öde själv, med hänsyn tagen till olika slags begränsande restriktioner. I verklighetssynen ligger således en aktivare syn på den enskilde individen än i de närmast föregående modellerna, förekomsten av en "fri vilja" hos medborgarna och att det samhälle som utformas är deras produkt, inte främst syftar till ett förverkligande av en högre makts syften med mänskligheten. Preciserandet och hävdandet av den egna nyttan upptar därför en stor del av dessa författares modeller.

Samhällssynen

Man uppfattar samhället som relativt löst sammanhållet. Samhällsorganisationen ses som ett frivilligt och medvetet kontrakt mellan medborgarna. Liksom i Simons intressentmodell av företag ses här samhällsorganisationen som ett samarbetsavtal för att främja den egsationen som ett samarbetsavtal för att främja den egna individens eller gruppens intresse som de uttrycks i väl- och överlevnad. Samhällsorganisationen tillhandahåller ramen för de enskilda medborgarnas handlande men reglerar inte i detalj utan nöjer sig med att ange spelreglerna och se till att de respekteras. Samhällets uppgift anses vara att underlätta för alla goda krafter att verka fritt.

Den politiska strukturen tilldelas i modellen uppgiften att ge olika medborgargrupper möjlighet att kompromissa samman sina konkurrerande krav rörande förvaltningens konkreta åtgärder. - Man kan uttrycka det som att "samhället" tillhandahåller scenen men inte rollhäftena och regisserar inte heller aktörernas uppträdande.- Härav följer att samhällsväven är skör: Om medborgarna i likhet med medlemmarna i Simons intressentorganisation anser sig ha något att vinna för egen del, stöder man samhället. Om inte, drar de tillbaka sitt stöd och kan rentav handla i strid med samhällsorganisationen.

Modellerna

Muddling through-modellerna kan ses som en reaktion mot idealisternas och rationalisternas modeller. T ex Young (1970, s 86) anser att de förra modellerna inte ger en korrekt bild av "nyanserna i de mänskliga

tankeprocesserna, det politiska ledarskapets subtiliteter eller den svårfixerade karaktären hos många politiska relationer". Han anser också att den "rationalistiska" (integrationistiska) modellen av samhället och dess politiska struktur är ogenomförbar i praktiken, bl a på grund av människans begränsade rationalitet. Samma frågor har diskuterats i den ekonomiska litteraturen i analyser av centralstyrda ekonomier. Bauer (1968, s 2, 87) anser på liknande sätt, att den rationalistiska modellen av den politiska strukturen drar uppmärksamheten från de faktiska förhållandena, hindrar förståelsen av verkligheten och ger vilseledande rekommendationer. De anser att, om man tillämpar modellen i praktiken, leder den till förlamning och inaktivitet - som i alla byråkratiska organisationer - inte till den "globala rationalitet" som utlovas. Lindblom (1972, s 29) anser att den integrationistiska modellen ställt till mer skada än nytta. Även Wildavsky (1972) och Rivlin (1971) tvivlar på integrationisternas planerings- och styrmodeller för den politiska strukturen. Kritiken följer sålunda två linjer: De integrationistiska modellerna kritiseras dels för att ge en felaktig verklighetsbeskrivning, dels för att vara en utopisk idealmodell som inte kan användas i praktikernas försök att ändra världen. - Såväl rationalister som idealister skulle sannolikt finna den förstnämnda kritiken irrelevant och vilja bemöta den senare med sakargument. Jag utvecklar därför den senare typen av kritik här.

Lindblom, Wildavsky och Schick kritiserar alla den integrationistiska modellen för uppfattningen att "allas intressen kan vägas samman mot varandra i ett enda sammanhang" av t ex en högsta politisk, central instans. Man anser det omöjligt att någon eller några skulle kunna överblicka alla samhällsförhållanden och väga samman alla medborgargruppers krav till en samhällelig målfunktion som skulle representera samhällets huvudmål och kunna användas för styrningen av bl a statsmyndigheterna:

> Att klarlägga och organisera alla relevanta värden, att inventera alla viktigare, möjliga policy-direktiv, att spåra upp det ändlösa antalet möjliga konsekvenser av varje möjligt handlingsalternativ, att därefter jämföra de mångfaldiga konsekvenserna av vart och ett av dem med de mål man uppställt - allt detta ligger utanför den mänskliga hjärnans kapacitet, utanför den tid och den energi som beslutsfattaren har råd att ägna åt problemlösning och i själva verket utanför den information han har tillgänglig.
> (Lindblom, 1972, s 30)

Men det är inte bara samhällsfrågornas komplexitet som gör dem omöjliga att överblicka för mänskliga hjärnor. Samhällen anses vara fyllda av en mängd motsättningar

och konflikter som försvårar sammanvägningen av olika krav till en övergripande välfärdsfunktion. Schultze (1969, s 3 ff) betonar att konflikter och politik är födda till världen som oskiljaktiga tvillingar. Att precisera en målstruktur för samhället och dess politiska struktur är inte en neutral målnedbrytning av ett huvudmål eller en successiv faktaprecisering utan en högst värdeladdad och konfliktfylld process, framhåller Schultze. Det går inte heller att göra enkla uppdelningar av värde- och faktabeslut utan sådana är invävda i varandra på alla beslutsnivåer. Det är därför omöjligt att med hjälp av en "teknisk/administrativ teknik" sålla fram de bästa handlingsalternativen och problemlösningarna. Mål/medel-strukturen är allför mångdimensionell för det.

Också Lindblom tar avstånd från uppfattningen att det är möjligt/önskvärt att göra "mål-först-medel-sedan-analyser". Han anser att mål-och medelbeslut är sammanflätade. Målen är inte alltid fullt medvetna och färdigutvecklade. Ett möjligt konkret handlingsalternativ kan väcka ett dittills ej fullt medvetet behov och därmed skapa ett mål. Vidare måste man begränsa antalet problemanalyser och handlingsalternativ till ett fåtal. Det är inte möjligt, att i det praktiska politiska arbetet analysema alla, teoretiskt möjliga handlingsalternativ och pröva dem mot ett enda mål. - Själv beskriver han därför den politiska beslutsprocessen som bestående av "fragmentariska, successiva begränsade, marginella jämförelser, liknande vad Simon beskrivit om beslutsprocessen i företagsorganisationer, där beslutsfattarna uppfattas som "begränsat rationella".

Lindblom, Schultze och Wildavsky karakteriserar vidare den politiska beslutsprocessen som en "icke-central och oordnad anpassningsprocess (muddling trough). De förutsätter en slags "osynlig politisk hand" som jämkar samman de olika intressentgruppernas krav och politikernas utbud av samhällsåtgärder till en fungerande jämvikt. På liknande sätt antas integrationen av förvaltningens alla beslut ombesörjas automatiskt av olika jämviktsmekanismer. Detta sker dock långt ifrån så perfekt som i idealisternas och rationalisternas modeller - men anses utgöra den enda tillgängliga metoden i praktiken. Man får nöja sig med en tillräckligt bra metod (satisfiering istället för en optimering, jfr kapitel 2 och 3).

Analog med Lindbloms uppfattning att den politiska beslutsprocessen inte styrs av några yttersta värden och mål är hans betoning av processen som sådan. Beslutsfattarnas egenskaper och eventuella värdeuppfattningar anser han därför vara ointressanta. Styrande faktorer är snarare förhållanden av typen fördelning av makt och

den bakomliggande strukturen. Besluten antas växa fram i en ofta utdragen förhandlingsprocess, där det inte går att peka ut någon eller några få personer som ansvariga för beslutens innehåll. Lindblom drar parallellen med framställandet av en komplicerad verkstadsprodukt, där det är svårt att i detalj ange vem som framställt den. Parry (1976, s 130 ff) uppfattar beslutsprocessen som: En liten minoritet beslutsfattare antas ofta fatta de "livsavgörande besluten" i samhället. Men, frågar Parry: Vad är ett stort beslut och vid vilken punkt i hela kedjan "fattas beslutet"? - Är det när de för beslutet avgörande förutsättningarna väljs - ofta av underordnade tjänstemän - eller när beslutsunderlaget samlas in eller är det när de "högsta" beslutsfattarna formellt väljer det enda tänkbara alternativet och därmed avslutar processen?

En icke-central,anonym "politisk marknadsprocess" ger, anser Lindblom, Schultze m fl, en bättre anpassning till fler samhällsintressen än om en central beslutsgrupp skulle försöka göra en "objektiv" sammanvägning av olika intressen, av typ en samhällelig välfärdsfunktion eller en nytto/kostnads-kalkyl inbegripande alla berörda värden. "Rättvisan" i processen antas garanterad genom attvarje "legitimt intresse" uppfattas vara företrätt i beslutsprocessen. Schultze (1969, s 51 ff) anser därför att subjektivt laddade analyser, utförda av resp intressegrupp ger en bättre genomlysning av alla väsentliga aspekter än vad något försök till en övergripande "objektiv" analys kan ge.

Schultze anser att Lindbloms modell är mer verklighetstrogen är den rationalistiska, idealistiska modellen. Han ser en förklaring till att den verkliga politiska beslutsprocessen utvecklats så som Lindblom beskriver den i dess goda förmåga att "i ett väsentligt fritt samhälle handskas med och väga samman motstridiga intressen och värderingar och de inneboende begränsningarna i det mänskliga sinnet för att kunna förutsäga konsekvenserna av alternativa samhällsutvecklingar". Schultze finner även de normativa delarna i Lindbloms modell "tilltalande".

Värdesynen

Lindblom m fl har samma harmoniska grundsyn som idealisterna och rationalisterna och Simons intressentmodell genom antagandet om förekomsten av en "osynlig politisk hand" som antas ge den efter omständigheterna, bästa möjliga lösningen. Den antas inte nå så långt i kvalitet som rationalisterna och idealisterna antar i sina

modeller. Muddling through-modellerna skiljer sig från de senare modellerna genom att den antagna harmonin nås till priset av att aktörerna i beslutsprocessen avstår från explicita värdediskussioner och därmed inte alla beslut ställs mot varandra i ett enda sammanhang. Beslutskriterierna blir härigenom mer "subjektiva" än i de föregående modelerna och betydelsen av en allmän värdegemenskap (ideologi) ökar. De konkreta besluten i olika specifika frågor antas dock svara mot inbördes skiljaktiga måluppfattningar. De konkreta åtgärderna antas sålunda inte vara lika värdemässigt konsistenta som rationalisterna antar i sina modeller. Här slår de flerdimensionella målen igenom, eftersom resp beslutsfattare antas kunna fylla ut brister i målpreciseringen - eller renta byta ut vissa delar av de utifrån/ovanifrån givna målbeskrivningarna - med egna värde- och måluppfattningar.

Målsynen

Ifråga om målsynen skiljer sig de här aktuella modellerna från de i det närmast föregående kapitlet i två väsentliga hänseenden: dels knyts målen till inflytelserika intressegruppers egennytta som de jämkas samman i en förhandlingsprocess, dels sätter man ifråga antagandet att medborgarna skulle ha några "färdiga" värdeuppfattningar och krav i ett tänkt utgångsläge, vilka direkt kan tjäna som de yttersta urvalsnormerna för beslutsfattarna i den politiska beslutsprocessen. Målen antas snarare utvecklas i en social process, underhand och under påverkan från "medel" på "lägre" nivåer i en tänkt mål/medel-struktur.

Målsynen i Lindbloms m fl:s modeller liknar Simons intressentmodell för företag. Lindblom ansluter sig i princip till de föregående modellerna om en indirekt representativ demokrati, där besluten fattas med hjälp av ombud men han kompletterar denna bild med "intressegrupper". Dessa antas företräda specifika intressen som skär över partigrupperingarna. Lindblom använder beteckningen "vakthundar" (watchdogs) för dessa representantgrupper, vilka också antas kunna anlita "lobbyister" med uppgiften att direkt söka påverka de politiska centrala beslutsfattarna.

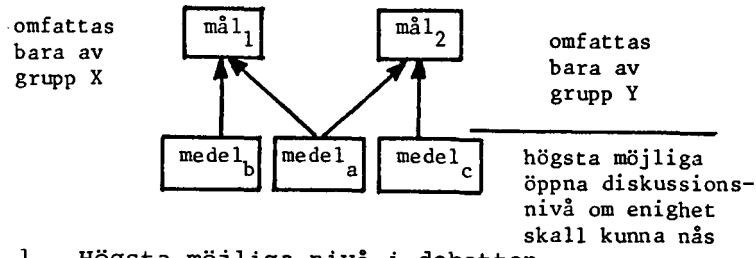
En väsentlig avvikelse från rationalisternas modell är att intressegruppernas och de politiska partiernas krav inte antas kunna jämkas samman till en enda övergripande välfärdsfunktion, vilken skulle tjäna som huvudmål för besluten inom den politiska strukturen. Schultze (1969, s 39) betonar fledimensionaliteten i samhällsverksamheten: "Det finns så många dimensioner

i de flesta offentliga program i praktiken att det är omöjligt att fastställa några 'abstrakta, flerdimensionella trade-off-funktioner' som skulle representera alla olika vanligtvis också omätbara värden". Denna frånvaro av ett entydigt resultatmål ser Schultze som ett väsentligt hinder också för en "rationell, totalintegrerad beslutsprocess.

Försök har gjorts, bl a i USA under 1970-talet att ur övergripande rättsprinciper precisera konkreta mål för olika samhällsområden (National Goals for Americans,1972) och på det sättet utveckla en välintegrerad, sammanhängande målstruktur för hela samhällsverksamheten. Denna användas som beslutsnorm i planeringen, budgeteringen och styrningen av förvaltningen. Försöken var dock mindre framgångsrika och gav obetydliga resultat i praktiken för styrningen av samhällsverksamheten. Liknande svenska försök, t ex den s k Låginkomstutredningen (SOU 1970:34) och inom ett begränsat område, socialutredningen (SOU 1974:39),att knyta samman "ideologiska svepande principer" med "verklighetens faktiska problemsituationer" till konkreta mål för det politiska handlandet har inte heller haft några större framgångar. I många ut- I många utvecklingsländer har liknande försök gjorts att formulera långsiktiga planer., avsedda att tjäna som underlag för kortsiktiga mål i det löpande budgetarbetet. Inte heller i dessa länder har resultatet blivit övertygande. Planeringsbesluten har ofta uppfattats som "mer moraliska" och ha en "högre rang" men i verkligheten inte styrt utformandet av verksamhetens mål och dess utförande. (Caiden/Wildavsky, 1973).

Lindblom m fl betonar samtidigt vikten av att besluten inom den politiska strukturen svarar mot medborgarnas krav och önskemål, eftersom det avgörande beslutskriteriet är "allas samtycke" (consensus). Det har dock till följd att de mål man kan enas kring ligger på en relativt låg nivå i en tänkt värde- och målstruktur.

Detta synsätt illustrerar jag med Figur 12.1. Grupp X antas ha ett specifikt mål och grupp Y ett helt annat som inte går att förena med det förra. Det enda konkreta handlingsalternativet som man kan enas kring är "a". Att lyfta upp diskussionen över medelsnivån skulle, anser man, leda till en öppen och olösbar värde- och målkonflikt. I det praktiska politiska arbetet ligger även att övertyga andra inflytelserika grupper och beslutsfattare om att lösningar som man anser gagna det egna intresset även gagnar andras intressen. Man försöker sålunda framställa de "medel" man rekommenderar som ytterst mångdimensionella vad gäller de positiva konsekvenserna.

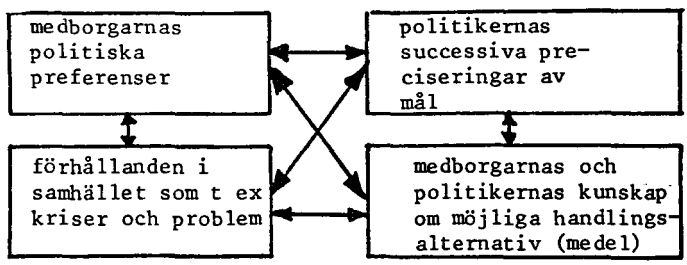


Figur 12.1. Högsta möjliga nivå i debatten

Lindblom ger flera exempel på, hur olika politiska frågor lösts i den amerikanska kongressen på detta sätt. I ett fall kunde man enas kring ett förslag om inkomstfördelningen mellan olika medborgargrupper, där olika grupper i kongressen kunde se förslaget som ett medel för var och ens specifika intressen - som en följd av att man insåg att förslaget hade "flerdimensionella" effekter.

Lindblom anser att medborgarna i allmänhet i regel har bara vaga uppfattningar. Först när de ställs inför konkreta handlingsalternativ, kan de reagera inför dem och på det sättet, indirekt, ge uttryck för sina, även för dem själva, dolda värdeuppfattningar.

Man anser vidare att målpreciseringen inom den politiska strukturen växer fram successivt i ett oöverskådligt systemsamspel mellan "mål" och "medel", där än mål påverkar medel men lika ofta tvärtom. T ex Schultze (1969, s 38) anser att presenterandet av nya medel i politiken kan väcka tidigare okända eller latenta behov hos medborgarna och därmed ge nya mål för den politiska strukturen. Schultze sammanfattar sin diskussion om det ömsesidiga systemsamspelet mellan mål och medel: "Vi upptäcker våra mål och intensiteten i dem endast när vi betraktar specifika program och policies. Vi preciserar "mål" när vi utvärderar "medel". Jag illustrerar det med Figur 12.2.



Figur 12.2.Samspelet mellan mål och medel i den politiska beslutsprocessen

Samuelsson (1972, s 46 ff) framhåller på liknande sätt samspelet mellan politiker och medborgare men också att medborgarnas krav på samhällsåtgärder påverkas på sätt som liknar den "Sayes lag" som antagits gälla för varumarknader, dvs konsumenternas preferenser antas bestämmas först när de väljer mellan flera produkter. En följd är att initiativet i den politiska beslutsprocessen i hög grad kan ligga hos politikerna och de politiska partierna. Samuelsson pekar också på en annan följd: politikerna kan skapa förväntningar som förvandlas till krav som blir politiska drivkrafter. Om de också var rent nonsens då de en gång uttalades, blir de ibland postulat för det politiska handlandet hos den som utsagt dem. De kan också förpliktiga mer än de utlovade, därför att människor upplever dem som mer bestämda än vad formuleringar faktiskt står för.

Samuelsson tar också upp komplikationen att "medel" inte har "rena" (endimensionella) entydiga konsekvenser. (jfr kapitel 3). Vissa medel kan värderas bara i en specifik situation, tillsammans med då aktuella andra medel, och ställda mot ett specifikt mål. I likhet med vissa mediciner kan en del medel i politiken kräva att de används tillsammans med andra medel som kompenserar vissa negativa effekter av det första medlet. Samuelsson sammanfattar: Att i en starkt ojämn inkomstfördelning utan utjämning i beskattningen och utan socialpolitiska kompensationer för gamla, sjuka, lågavlönade och barnrika tillgripa en allmän omsättningsskatt strider starkt mot vissa värderingar. Exakt samma värderingar kan vara fullt tillfredsställda om denna omsättningsskatt tillgrips vid en jämnare inkomstfördelning, skatteutjämning och målmedvetet valda socialpolitiska kompensationer.

De samhälleliga "produktionsfunktionerna" är betydligt mer komplicerade än de vid en teknisk produktionsprocess i en fabrik. Institutionella och beteendemässiga särdrag hos beslutsfattarna och ytterst hos de som besluten rör påverkar utfallet av de politiska besluten. Allt detta gör det omöjligt att förutsäga, vilken kombination av medel som entydigt är den "rätta" för att nå ett visst antaget flerdimensionellt, och ofta snabbt föränderligt, mål.

Schultze (1969, s 75) drar slutsatsen att det är omöjligt att för den politiska strukturen utveckla mål/medel-strukturer som är internt konsistenta, dvs där alla "medel" bidrar till det uppsatta huvudmålet och inget motverkar andra medel inom programmet. Han kritiserar dockde som går till den andra ytterligheten genom att avfärda all form av "rationalistisk analys" och tror att en "intellektuell debatt" är tillräcklig för att överföra komplexa värden till med nödvändighet komplexa program.

Viktiga mål i den politiska strukturen är, enligt Lindblom m fl "kompromissandet fram till en samstämmighet" (consensus) mellan beslutsfattarna i den politiska strukturen. Ett sådant samförstånd är, anser Schultze (op cit, s 52) vara viktigare än långsiktiga gemensamma uppfattningar i värdefrågor rörande sakbesluten.

Modellerna i detta kapitel framhäver sålunda det statiska delmålet "viljan och förmågan att kompromissa". Därmed undviker de att ta ställning till mål som avser verksamhetens resultat - vilka kan förändras - liksom till konkreta processmål för verksamheten. Skillnaden i målens innehåll, jämfört med idealisternas och rationalisternas målsyn är markant.

Människosynen

Den allmänna människosynen i denna typ av modeller gar flera drag gemensamma med det levande systemets modell och psykologernas organisationesmodell. Människor uppfattas därmed som i huvudsak självhävdande. Med modellsynen följer även en uppfattning om människan som begränsat rationell. Människor ses också som "utåtriktade" i sin strävan efter anpassning till omgivningens krav. En effekt är strävan efter samstämmighet/harmoni med omgivningen - vilket då ofta sker på omgivningens villkor. Koestler betecknar detta som en tendens att söka finna "integrerande lösningar" i en pluralistisk värld. En annan effekt - av kritikerna betraktad som negativ - är en strävan efter konformitet.

Beslutsfattarna

Lindblom m fl kritiserar idealisternas och rationalisternas centrering i sina modeller till beslutsfattarnas värderingar och mål. Själva anser de att strukturförhållanden av typen fördelning av makt och inflytande i högre grad bestämmer utfallet av den politiska beslutsprocessen. Beslutsfattarnas individuella egenskaper och egna värde- och måluppfattningar anser man därför vara mindre intressanta. Besluten antas växa fram i en utdragen och svårbestämbar förhandlingsprocess, där det inte går att peka på någon eller några få personer som just de ansvariga beslutsfattarna. De ger emellertid samtidigt uttryck för uppfattningar om olika grupper av aktörer inom den politiska strukturen.

Medborgarna. Lindblom (1972, s 114 ff) anser att flera fakta talar för att antagandet i idealisternas och rationalisternas modeller om "medborgarnas entydiga politiska krav" saknar täckning i praktiken. Många med-

borgare deltar t ex inte i den politiska processen; man röstar inte och har inte heller någon kontakt med sina politiska ombud.

I samband med analyser av consensus-begreppets innehåll har Rosenbaum (1974, s 158) ansett sig finna endast ytliga uppfattningar hos de breda medborgarlagren om bl a konstitutionens värdeinnehåll. (Jfr Fromm, 1955, s 166). På liknande sätt anser Schumpeter (1947, s 250) att de flesta medborgarna i västerländska demokratier saknar välövertänkta uppfattningar i samhällsfrågorna:

> När vi flyttar ett stycke bort från familjens och kontorets privata intressen till de nationella och internationella frågornas sfär som inte har något direkt och omisskänligt samband med dessa privata intressen, då upphör individernas vilja, sakkunskap och slutledningsmetoder att motsvara den klassiska teorins krav. Man har naturligtvis sina fraser och önskningar, dagdrömmar och klagomål, framför allt har man sina sympatier och antipatier. Men i regel sträcker de sig inte till vad vi kallar en vilje, den psykologiska motsvarigheten till en målmedveten och ansvarig handling.
> (Schumpeter, 1947, s 250)

Enligt Rosenbaum (1974, s 136 ff) ansåg 70% av de tillfrågade vid en undersökning i USA 1952 att politiska frågor var så komplicerade att man inte förstod dem. Man ansåg också att det inte var någon idé att ens fundera över samhällsfrågorna, eftersom man hade så litet inflytande över dem. Flera omständigheter gör det svårt, framhåller Rosenbaum, för det stora flertalet medborgare att utöva något inflytande över de politiska besluten, bl a bristfällig utbildning och "otillräcklig socialisation", dvs ett avståndstagande till omgivningen, oförmåga att kommunicera etc. (Jfr även diskussionen om den "alienerade nutidsmänniskan" i kapitel 11).

Många av de medborgare som ändå röstar i allmänna val grundar, enligt Lindblom (1972, s 90) sina ställningstaganden mindre på "rationella överväganden" i sakfrågan och mer på "kandidaternas personlighet, erfarenhet och förmodade allmänna kompetens". Medborgarna kan därför, anser Lindblom, som mest kommunicera "ett vagt missnöje och vaga förhoppningar", knutna till kandidaternas personligheter som de presenteras i valpropagandan.

Fromm (1955, s 294 ff) anser på liknande sätt: Den första förutsättningen för en perfekt fungerande "idealisk modell" där medborgarna ges det yttersta inflytandet över de politiska besluten saknas i praktiken i dagens samhälle. Han sammanfattar: Nutidens människa har åsikter och fördomar men ingen politisk vil-

ja. Han anser också att medborgarna, delvis som en följd av det, i praktiken har små möjligheter att påverka valet av de problem (issues) som tas upp i den plitiska debatten. En förklaring är att man röstar på "paket", där detaljerna bakats in i breda lösningar. Därmed skulle det teoretiska motivet för den s k representativa demokratin inte hålla i dagens samhälle, anser Fromm.

Lindblom instämmer i viss mån med Fromm men kommenterar det med att "de flesta människor dock ryggar tillbaka för påståendet att t ex röstningsförfarandet skulle vara ett ineffektivt medel att göra "folkviljan" gällande. Motviljan mot att acceptera en sådan beskrivning skulle "undergräva demokratiska föreställningar" och kunna uppfattas som en plädering för totalitära eller elitstyrda samhällsskick.

Deras egen lösning på medborgarnas politiska passivitet är att olika intresseorganisationer antas fungera som "påtryckargrupper" och värna om sina medlemmars intressen och allmänt uttryckta krav på samhället. Man betonar sålunda inslaget av indirekt demokrati.

Politikerna. Lindblom ser politikernas aktiva roll som en ofrånkomlig följd av medborgarnas politiska passivitet. De tvingas därför som ersättning utveckla och hävda en egen åsikt, även om de i princip hellre skulle vilja företräda medborgarnas uttalade åsikter. Av amerikanska kongressmän så sig, enligt Lindblom (1972, s 117 ff) mer än hälften som "förtroendemän", dvs de följde sitt eget omdöme och försökte spela en aktiv roll som värdeskapare. Mindre än en fjärdedel såg sig som "passiva delegater" spå arbetade med detaljerade fullmakter från de som röstar i allmänna val. Omkring en fjärdedel såg sig som "yrkespolitiker", dvs i en roll med inslag av båda föregående roller. Den amerikanska kongressen är därför långtifrån endast något "passivt registrerande" organ som omvandlar medborgarnas natagna befintliga eller uttrycka åsikter i politiska frågor utan ses också som den viktigaste, politiskt aktiva insitutionen i samhället för att initiera och formulera värdefrågor och därmed hålla den politiska debatten levande i form av ett samspel mellan politiker och andra medborgargrupper.

En bristande överensstämmelse i praktiken mellan "politikernas intentioner" och förvaltningens genomförandebeslut förklarar en del författare med "oklar styrinformation" eller med att politikernas beslut varit omöjliga att genomföra så som de formulerats. Lagstiftare, centrala politiker och beslutsfattare på högre administrativa nivåer inom förvaltningen kan även p g a bristande tid och resurser tvingas delegera centrala politiska angöranden ner till relativt låga tjänstemannanivåer.

Samuelsson (1972, s 62) framhåller, att tjänstemännen, ofta i tysthet, måste göra det bästa möjliga av en omöjlig situation som politikerna inte lyckats lösa, även om allmänheten bibragts en sådan uppfattning. Han kallar det för "diskrepansen mellan den politiska uppsynen och den snäva verkligheten". Även missförstånd mellan politikerna och tjänstemännen kan förekomma p g a en oklar styrinformation från politikerna, lagstiftarna m m. Men också medvetna avvikelser kan förekomma, förklarade med att tjänstemännen tror sig handla riktigt. De kan uppfatta sin egen syn på problemen och på målen som mera sanna och mer verklighetsnära men deras beslut leda i en riktning motsatt politikernas intentioner. Även byråkratins arbetsformer kan hindra eller fördröja genomförandet av politikernas beslut, t ex genom sin långsamhet och därigenom göra dem inaktuella och i strid mot de ursprungliga intentionerna med beslutet.

Förvaltningstjänstemännen uppfattar sig själva, enligt Lindblom (ibidem, s 120) inte som analytiska robotar utan anser sig värna om bl a mer långsiktiga värden än vad de anser att politikerna gör. En sådan inställning anser han finns hos bl a den engelska ämbetsmannatraditionen. Andra exempel är tjänstemän inom yrken med en välutvecklad professionell etik, t ex domare och läkare. Företrädare för domarkåren kan vägra att följa detaljerade direktiv från de centrala politiska beslutsfattarna under åberopande av att det skulle strida mot deras yrkesetik. På liknande sätt kan läkare i diktaturer vägra att expediera centrala makthavares beställningar om att förklara personer med oppositionella åsikter som mentalsjuka. Den svenska förvaltningsmyndighetens principiella självständighet gentemot centrala politiker i enskilda fall och enskilda tjänstemäns reservationsskyldighet kan möjligen ha tillkommit p g a uppfattningen i bl a idealisternas och rationalisternas modeller att faktabeslut kan skiljas från värdebeslut. En diskussion under senare tid har förts dels om en sådan självständighet faktiskt finns i verkligheten, dels om den är önskvärd eller ej.

I Lindbloms modell beskrivs verkligheten som att den enskilda myndigheten har en aktiv roll, delvis på grund av de centrala beslutsfattarnas (politikernas) bristande överblick. Styrinformationen till myndigheten blir därför med nödvändighet vag och kräver förtydliganden och tolkningar, även i värdehänseenden innan den kan användas som underlag för konkreta förvaltningsbeslut. Dessa tolkningar kan endera centraliseras inom den enstaka myndigheten till dess ledning, liknande det teknokratiskt styrda företaget, eller decentraliseras ytterligare till enskilda tjänstemän.

Ibland kan man räkna med att politiker, lagstiftare med avsikt och öppet decentraliserat värdefrågor till förvaltningstjänstemännen eller till myndigheten, betraktad som enhet. Detta kan kompletteras med att politiker och företrädare för intressegrupper i samhället medverkar i myndighetens styrelse och direkt påverkar dess tolkning av lagstiftarnas intentioner och enskilda tjänstemäns beslutsfattande i enskilda fall. Härigenom kan "den indirekta representativa demokratin" arbeta mer direkt på myndighetsnivån. Förhållandet avspeglar då en uppdelning av beslutsfunktioner mellan centrala laghuvudsakligen fördelar de ekonomiska resurserna till de enstaka myndigheterna samtidigt som man nöjer sig med att ge relativt vaga målformuleringar. Myndigheterna ges uppgiften att fastställa och precisera målen för den konkreta verksamheten och dess värdemässiga innehåll i väsentliga delar.

Man får emellertid inte uppfatta alla avvikelser mellan teori och verklighet i idealisternas och rationalisternas modeller som att "förvaltningen av egenintressen skulle ha utvidgat sitt inflytande och ryckt till sig makten från de folkvalda politikerna", framhåller Freeman (1965, s 31). Politikerna kan vara ovilliga att ta klar ställning i vissa frågor, eftersom man inte vill stöta sig med någon stark intressegrupp. Då väljer de att lämna över även intrikata värdefrågor till förvaltningstjänstemännen.

Enligt Lindblom m fl kan även förvaltningsmyndigheterna resp förvaltningen sedd som yrkesgrupp antas värna om egenintressen - i likhet med andra grupper i samhället. Ytterst kan deras mål uppfattas vara att fatta sådana beslut som på bästa sätt tjänar den egna karriären eller främjar en behaglig tillvaro. T ex Samuelsson beskriver, hur "byråkratin" i egenskap av intressegrupp värnar om den egna nyttan:

> De slår vakt om egna värderingar, principer och till äventyrs privilegier. De motsätter sig ofta eller har svårt att anpassa sig till krav på förändringar som de inte gillar. Ja, de behöver inte ens ogilla förändringarna för att sätta sig till motvärn. Prejudikaten, traditionen, trögheten i en länge efter vissa mönster arbetande och ideologiserad organisation kan vara för starka.
> (Samuelsson, 1972, s 179)

Om verkligheten ändras i riktning mot ökat inflytande för tjänstemännen kan följden bli ett samhälle som styrs inte bara av "meritokratins eller teknokratins" professionella värdeuppfattningar, utan också av deras rena egenintressen, ett "den byråkratiska klassens herravälde, en maktkoncentration i händerna på denna klass och en därav följande maktlöshet för resten av befolk-

ningen", framhåller bl a Israel (1971,s 390). Byråkratiska organisationer utvecklar sålunda ofta sin egen funktionsform, oberoende av och ofta i opposition mot de mål som ursprungligen angavs för dem. Israel ger här exempel på en s k målförskjutning (Jfr kapitel 4).

Rosenbaum (1974, s 51) beskriver, hur byråkratin i USA inom den offentliga förvaltningen snabbt utvecklade direktkontakter med lagstiftarna i det direkta syftet att värna om det egna reviret, om budgetens storlek, om kontrollen av kritiska nyckelprogram och bevara sin prestige. Byråkratin blev, sammanfattar Rosenbaum, på det sättet en "påtryckargrupp" (pressure group) inom den politiska strukturen, en intern lobby, som fjärran från den avsedda objektiviteten i sin information till lagstiftarna sökte främja det egna området och även egenintressen av typ organisatorisk tillväxt, ökat inflytande etc.

Andra elitgrupper. De "verkliga makthavarna" i dagens västerländska samhälle, anser Toffler (1981) de s k "samordnarna" (integrators) vara. Han beskriver vad han anser vara den typiska maktpyramiden: Företagens och förvaltningens makthavare, organiserade i hierarkier av eliter och undereliter. De som har kontakter med flest företrädare för olika intressen kan agera som mäklare och därvid även främja det egna inflytandet och egna åsikter. De som fattar de stora investeringsbesluten i Tofflers bild av industrisamhället är "supereliten". De lägger fast användningen av samhällets resurser för lång tid framöver. Toffler ser en förklaring i de professionella eliternas dominans i ett medborgarna ges möjlighet att ge uttryck för sina värderingar bara någon enstaka gång med flera års mellanrum (i de allmänna valen) och därför är starkt handikappade, jämfört med de som arbetar inom den politiska strukturen eller står i ständig kontakt med den och därför helt enkelt har fler tillfällen att påverka utvecklingen.

Fromm (1955, s 164 ff) ansluter sig till samma beskrivning som Toffler: medborgarna anses bilda en hierarki med olika grader av inflytande över politiken. Samhället styrs då av specialister, experter och "samordnare" (integrators). Den breda massan som bildar basen i pyramiden, har inte något större inflytande över besluten, främst p g a att den saknar kunskaper om samhällsfrågorna men också för att den inte kan informera sig tillräckligt för att kunna ha en ståndpunkt. Den har inte heller ekonomiska resurser att anlita "lobbyister" och är därför uteslutna från en väsentlig påverkan av de centrala politikerna, till skillnad mot många företag och intresseorganisationer som företräder produktionsintressen. I Fromms beskrivning manipuleras de till att uppträda både i samhället i allmän-

het och i den politiska beslutsprocessen så att de främjar "de styrande eliternas" uppfattningar och egenintressen. Det är då också logiskt att lagar och andra samhällsnormer utformas till medel för att stödja "elitgrupperna".- Även här möter oss uppfattningen om en målförskjutning i samhället.

Problemsynen och problemlösandet

Lindbloms m fl:s problemsyn är påverkad av synen på den politiska beslutsprocessen som "begränsat rationell". Händelseförloppen i samhället och i världen omkring kan inte överblickas och förutsägas. Problemidentifieringen antas i hans modell ske fragmentariskt och osystematiskt. Lindblom sätter ifråga rationalisternas antagande att politikerna söker identifiera vad medborgarna upplever som Problem". I verkligheten har politikerna varken tid eller förmåga att göra sådana fullständiga analyser och hålla dem aktuella. Istället ägnar man sig åt "brandkårsutryckningar" och åt att lösa ad hoc-missförhållanden. Lindblom kallar det för "negativ probleminitiering". Han anser det vara en riktigare beskrivning av verklighetens faktiska förhållanden till skillnad mot rationalisternas problemsyn.

Först när ett missförhållande nått en viss "katastrofnivå" i samhället uppmärksammas det , enligt Lindblom, i den allmänna politiska debatten och medborgarna inser oftast först då att åtgärder behöver vidtas och att dessa kan innebära uppoffringar. Lindblom medger att en sådan typ av probleminitiering har vissa brister men anser att metoden fungerar bra i praktiken. Det är inte alls säkert, framhåller han, att politikerna skulle kunna vinna stöd bland väljarna för positiva syften eller att dessa skulle gå att konkretisera och upplevas som lika angelägna som de akuta kriserna. (Lindblom, 1972, s 46). Allardt (1972, s 27) stöder Lindblom: "vid formuleringen av sociala mål förefaller det fruktbart att såsom låginkomstutredningens forskare explicit utgå från vad de kallar 'onda förhållanden'."

En negativ probleminitiering kan dock också, enligt Lindblom (1972, s 30) i kombination med övriga karakteristiska drag i beslutsprocessen ge lösningar som avser problem som man inte hade direkt i tankarna. Ibland uppstår nya policies genom de nya handlingsmöjligheter som utvecklas, inte alls som en följd av en problemanalys.

I problemlösandet bör politikerna, enligt Lindblom, begränsa diskussionen till konkreta handlingsalternativ och inte gå in på de värden som åtgärderna avses främ-

ja. På så sätt skulle man minimera värdemotsättningarna i samhället. Grupper med olika politisk hemvist och motstridiga intressen kan därigenom enas kring konkreta åtgärder. (Op, cit, s 19 ff). Schultze (1969, s 47) anser att den första regeln för en framgångsrik politisk process är att inte tvinga fram en precisering av mål på hög nivå. Han rekommenderar så lite debatt som möjligt om "mål".

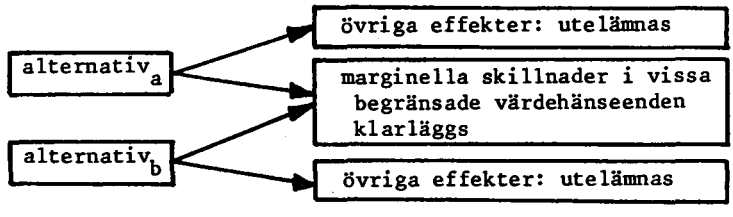
Schultze ger flera exempel på att Lindbloms modell fungerar i praktiken. Den skollag som den amerikanska kongressen antog 1965 godkändes just p g a att den var utformad med direkt syfte att attrahera stöd från tre olika grupper med olika mål och intressen. Några såg den till en början som ett direkt medel för att främja särskilt barns yrkesutbildning. En tredje grupp såg lagen som ett medel för att minska fattigdomen i allmänhet och såg utbildning som en utväg att lösa en del av slumområdenas problem. Man tog också hänsyn till två andra värderingar som skar tvärs över de nämnda. De som var allmänt för en ökad decentralisering av den offentliga förvaltningen och de som var för en innovativ verksamhet kunde alla se förslaget som ett medel för de egna målen. - Det är därför också svårt att söka precisera de "egentliga" bevekelsegrunderna bakom specifika politiska beslut, sammanfattar Schultze.

De nämnda förhållanden medför, enligt Lindblom m fl, att man måste se politikers beslut som en del i en "social process", där deltagarna i hög grad "byter stöd" med varandra. Man stöder andras förslag, inte alltid för att de bidrar till värden som man själv sätter högt utan för att de indirekt ger en möjlighet att i gengäld påräkna andras stöd i andra frågor som ligger en varmare om hjärtat. Wildavsky diskuterar situationen under beteckningen "political marginal utility". Lindblom ger flera exempel på företeelsen, bl a följande.

En kongressledamot kan ha som mål att åstadkomma a) en minskad diskriminering bland de anställda inom transportväsendet i syfte att förbättra de färgades villkor, b) ulands-bistånd till Pakistan för att utveckla landet, c) allmänna skattesänkningar för att öka den privata konsumtionen, d) planteringar av skog för att hindra jorderosionen i vissa områden. I denna komplicerade valsituation kan det visa sig att han avstår från att föreslå hjälp till Pakistan för att kunna få stöd till ett förslag om skogsplanteringar för att kunna få igenom ett förslag om minskad diskriminering inom transportväsendet. Lindblom sammanfattar: Vi finner honom rösta mot anslag till planteringar och mot hjälp till Pakistan, trots de värderingar han har i dessa frågor. Men vi kan inte säga att han handlar "irrationellt", då han vänder sig mot de medel som skulle leda till vissa av hans mål. Och om vi tar alla hans mål i klump, kan vi faktiskt inte heller säga att han inte valde de rätta medlen.

En logisk del i Lindbloms beskrivning av den politiska beslutsprocessen är dess marginella karaktär. Detta följer av den bristande kunskapen hos beslutsfattarna om samhället, av behovet att känna sig för vad gäller andras reaktioner på de egna förslagen - vilka man inte kan förutsäga i förväg, av rädslan att väcka olösliga värdekonflikter som skulle kunna uppstå vid kraftiga, radikala kursändringar i det politiska handlandet. Det politiska beslutsfattandet ses därför som en serie försiktiga, sekventiella beslut i en iterativ process, där man antas kunna ta ett steg tillbaka, om medborgarnas eller övriga beslutsfattares protester skulle bli alltför stora eller de önskade effekterna inte nås. Det är m a o fråga om en "trial/error/success-process, vars innehåll styrs av reaktionerna i det omgivande samhället. Schultze (op cit, s 52 ff) anser på liknande sätt att trögheten i den offentliga förvaltningens handlande avspeglar inte bara en "byråkratisk rädsla" för förändringar utan en "inbyggd klokhet" i att göra förändringar och framsteg genom "små steg".

Det tillvägagångssätt som återfinns i budgetmetoder inom offentlig förvaltning av typen "marginell budgetering" (incremental budgeting) påverkar även det underlag som krävs för att kunna fatta beslut. I praktiken är det sällan möjligt att få en fullständig kunskap om alla möjliga handlingsalternativ och deras konsekvenser, men det behöver man inte heller, enligt Lindblom. Det räcker, anser han, att studera de marginella skillnaderna mellan de aktuella alternativen i vissa intressanta hänseenden. Man behöver inte analysera hela mål/medel-strukturen, även om det vore möjligt. Jag illustrerar Lindbloms synsätt med Figur 12.3.



Figur 12.3. Den marginella analysen i beslutsprocessen

Lindblom och Schultze argumenterar för att deras modeller inte bara är verklighetstrogna utan också önskvärda, sedda som rekommendationer för, hur den politiska processen bör utformas. Idealister och rationalister skulle sannolikt finna deras argumentation otillräcklig.

Effektivitetssynen

I Lindbloms m flera författares modeller anses inte några övergripande huvudmål kunna preciseras i resultathänseende för den politiska strukturen. Strukturmål och mål för beslutsprocessernas utförande dominerar modellerna. Det vaga consensus-begrepp som Lindblom anger som arbetsmål för det politiska beslutsfattandet får därför tjäna som grund för effektivitetsbedömningar. Schultze (op cit, s 52) anser, att "ett bra beslut är det som vinner consensus snarare än ett som uppfyller utomstående effektivitets- eller produktivitetskriterier".

Uppfattningen i Lindbloms modell om existensen om flera mål samtidigt följer även samma subjektiva värdesyn spå imon framhåller i sin intressentmodell av företaget. Effektiviteten bestäms därför av den som bedömer den, utifrån egna värde- och måluppfattningar och den kunskap han har om situationen för beslutet. När dessutom beslutsfattarna är svåra att definiera och därmed även beslutspunkterna i den politiska processen, framstår effektivitetsbegreppet - i beslutsteoretisk tolkning - som mindre intressant i muddling through-modellerna.

En "effektiv myndighet" resp en "effektiv tjänsteman" i de här aktuella modellerna är den som i den spelteoretiska konkurrens- och konfliktsituationen använder de medel för att uppnå "consensus" som bäst gagnar det egna intresset. I likhet med situationen i beteendevetarnas företagsmodeller kan man inte tala om bara ett enda effektivitetsbegrepp utan det knyts till varje beslutsenhets specifika mål och värderingar. - Att den adderade summan av alla dessa tänkta effektiviteter inte är garanterat lika med den politiska strukturens eller samhällets samlade effektivitet är lika uppenbart som i företagsmodellens motsvarande situation i en jämförelse mellan den enkla adderade summan av "lokala effektiviteter" och den totala effektiviteten sedd i ett helhetsperspektiv.

I Lindbloms modeller ligger dock outtalat ett antagande om att "helheten", "samhällsnyttan", "allas bästa" automatiskt främjas av att delarnas nytta tillgodoses (suboptimering). På samma sätt antas därmed effektiviteten i delarnas handlande i den politiska processen, de enskilda beslutsfattarna garantera en effektivitet i samhällsperpektivet. I debatten hörs den slitna sentensen: Vad som är bra för General Motors är också bra för USA. - Detta antagande sätts ifråga starkt av kritikerna och äm en av huvudpunkterna i angreppen på muddling through-modellerna överhuvudtaget.

Kommentarer till muddling through-modellerna

Muddling through-modellerna har anammats i vida kretsar, eftersom man anser att de ger en rättvisande bild av den politiska verkligheten i en västerländsk demokrati. Muddling through-modellernas utfästelser att ge utrymme för "allas intressen och krav",för varje medborgares individuella särart och önskemål, gör dem populära i vida kretsar, framhåller bl a Churchman (1968). Det finns dock även många som kritiserar modellerna utifrån flera olika perspektiv. En typ av kritik anser att verklighetsbeskrivningen är alltför förenklad och i vissa hänseenden direkt felaktig. En annan typ av kritik finner inte modellens rekommendationer - oavsett om verklighetsbeskrivningen är riktig - särskilt tilltalande från moralisk/etisk synpunkt. Den första typen av kritik knyts ofta till beslutsteoretiska resonemang, den senare typen till normativt humanistiska värden.

Den beslutsteoretiskt grundade kritiken vänder sig mot grundantagandet i muddling through-modellerna att den önskvärda samhällsutvecklingen garanteras av de "spontana, ömsesidiga anpassnings- och förhandlingsprocesserna" på ett sätt som liknar den ekonomiska teorins marknadsmekanismer. Man är skeptisk mot att"helheten/samhällsnyttan"skulle kunna främjas automatiskt av att "delarna/medborgarna" tillåts utvecklas efter egna värdeuppfattningar och intressen, att delarna i ett samhällssystem skulle kunna anpassas spontant till varandra med hjälp av så enkla företeelser som "makt och inflytande" i samhället. - Det synes uppenbart att summan av de beslut som kan tyckas fördelaktiga i ett snävt begränsat individ- eller grupperspektiv inte kan täcka in och beakta alla för samhällshelheten väsentliga sidoeffekter.

Det är även uppenbart, anser man, att en slags jämvikt i valet av underordnade medel inte kan garantera tillgodoseendet av alla krav som medborgarna kan ha på den politiska strukturen,och inte ens de mest väsentliga, som muddling through-modellernas förespråkare synes göra gällande. Om samhället antas bestå av flera delsystem, krävs många gånger, hävdar kritikerna, samtidiga och samordnade ändringar i flera delsystem avseende inte bara "underordnade medel" (som man föreslår i modellerna) utan också på värde- och målnivåer. Marginella och okoordinerade ändringar i delsystem kan endast vid en sällsynt lycklig slump resultera i lägen som är de mest fördelaktiga för helheten, anser man.

Man är vidare kritisk mot "marginalismen" i beslutsfattandet för dess statiska tendens. Den kan leda till att man inte prövar om befintliga lösningar från grunden och därigenom fortsätter på fel väg. En föränderlig värld kan kräva radikalt nya lösningar, vilka dock den marginalistiska metoden hindrar.

Fromm anser att consensus-begreppet används som ett positivt värdeladdat ord utan att man analyserat dess närmare innebörd. Han knyter begreppet till "majoritetsbeslut" och pekar på några av dess svagheter i demokratiska samhällssammanhang - vilket ofta förbises:

> Ursprungligen var majoritetsstyrelsen ett alternativ till minoritetsstyret, kungens eller feodalherrarnas välde. Det innebar inte att majoriteten hade rätt; det betydde bara att det var bättre om flertalet hade fel än om minoriteten fick tvinga sin vilja på flertalet. Men i vår likriktade tid har demokratins metoder alltmer fått den innebörden att majoritetens nödvändigtvis skall vara rätt och moraliskt överlägset minoritetens vilja, och att flertalet därför har en moralisk rätt att tvinga sin vilja på mindretalet.
>
> Man antar helt naivt att majoritetens enighet i vissa tankar eller känslor bevisar deras giltighet. Inget är mera avlägset från sanningen. "Giltighet genom samtycke" har inget som helst sanningsvärde i fråga om förnuft eller psykisk hälsa. Liksom det finns en "folie à deux" finns det en "folie à millions". Därför att miljoner människor delar samma laster blir de inte dygder, att de delar samma misstag gör inte misstagen till sanningar och om miljoner människor företer samma psykiska sjukdomsfrekvens blir de inte friska därigenom.
> (Fromm, 1955, s 23)

Vi kommer därmed in på den värdemässigt grundade kritiken. I muddling through-modellerna förutsätts "alla legitima samhällsintressen" vara företrädda i den politiska beslutsprocessen. Flera författare sätter dock i fråga om det inte snarare är fråga om ett visst urval av samhällsintressen - som de godkänts av de styrande grupperna i samhället. (Reich, 1971, s 111, Wolff, 1969, s 9 ff). Man hävdar att det endast är vissa starka och insiktsfulla grupper som legitimeras att delta i politiken. Övriga intressens företrädare saknar ofta ekonomiska och/eller kunskapsmässiga förutsättningar för att kunna göra sig hörda och sätta något inflytande bakom sina åsikter. Exempel på sådana grupper skulle vara minoritetsgrupper, typ "avvikare" av olika slag. Barns och tillkommande generationer är exempel på andra grupper som har svårt att få sina intressen tillgodosedda i en modell där egennyttan antas dominera de politiska besluten. T ex Kahn (1961, s 68) har beskrivit hur politiker i sökandet efter billig energi för nuvarande generationers konsumtion utan större samvetsbetänkligheter väljer att belasta de tusen kommande generationerna med ett svårhanterligt radioaktivt avfall. (Jfr Bauer/Gergen, 1968, s 85). På liknande sätt kan en politiker inför trycket i nutiden från befolkningen välja att använda stora mängder miljögifter för att öka livsmedelsproduktionen, fullt medveten om dess genetis-

ka faror - vilka emellertid först slår fram efter lång tid, långt efter det att hans mandat upphört och möjligheterna att kräva ut ett politiskt ansvar har försvunnit. - Kritikerna av muddling through-modellerna frågar därför, var i modellerna det finns garantier för att även minoritetsintressen beaktas. Värnandet om sådana anses vara ett oeftergivligt krav på en demokrati. (Thorburn, 1969).

Man kritiserar även den "deterministiska skevhet" som man anser följa av tron på en "osynlig politisk hand. I muddling through-modellernas marginalistiska och fragmentariska beslutsfattande antas det stora flertalet medborgare inte kunna eller ens försöka påverka samhällsutvecklingen, bl a på grund av svårigheten att överblicka beslutsprocessen och identifiera dess beslutspunkter. Det fattas därmed inte några integrerade samhällsbeslut som försöker beakta "hela perspektivet",hävdar kritikerna. En följd är "det icke-syftesinriktade (ateleologiska) samhället", där tillvaron uppfattas som opåverkbar. Några framhåller även att opåverkbarheten särskilt avser "vanligt folks lidande" - vilket då framställs som utslag av naturlagar och som man inte bör eller kan gå emot.

Muddling through-modellerna rekommenderar att man i den politiska beslutsprocessen avstår från att diskutera mål på högre nivåer och värden, eftersom man därigenom skulle riskera möjligheten att komma överens, att nå en "consensus". Kritikerna pekar på två möjliga - och som de själva anser - mindre önskvärda följder av ett sådant beteende: dels en allmän värdeblindhet i samhället som kan ge utrymme för icke-medvetna och oönskade målförskjutningar, eftersom medborgarna saknar vana att se sådana, dels hämmas medborgarnas individuella utveckling som aktörer i den politiska processen och som människor. I det ateleologiska samhället löper man risken att överbetona former och försumma värdeinnehållet, att ge egenvärde åt ceremoniella utanpåverk och inte se de värde som främjas resp motarbetas. Värdesynen i muddling trhough-modellerna kan rentav innebära en värdenihilism, dold under den tilltalande termen "consensus".

Målförskjutningarna i samhället kan innebära, att t ex kampen för demokrati kan komma att föras med odemokratiska medel, enligt tesen "ändamålet helgar medlen". Enligt de normativa humanisterna (jfr kapitel 4) är en sådan problemlösningssyn inte förenlig med demkratiska värden. Man anser därför, sammanfattningsvis, att muddling through-modellerna grundas på en alltför enkel och överdrivet optimistisk tro på en harmoni, åstadkommen av själva beslutsprocessens utformning i form av en "osynlig politisk hand".

Huvudkritiken mot muddling through-modelleerna riktas sålunda mot antagandet att "consensus"-beslut på en politisk marknad åstadkommer de för alla samhällsgrupper "bästa" åtgärderna, när denna samstämmighet nås genom att man avsiktligt avstår från att diskutera de möjliga åtgärdernas värdemässiga konsekvenser.

De målförskjutningar som flera finner i muddling through-modellernas samhälle är ofta knutna till ett egentligt fåtalsvälde (oligarki), ett samhälle styrt av en eller flera eliter. Dess företrädare utformar samhället, i enlighet med modellens värdesyn, dvs så att det passar dem själva bäst, främjar deras egennytta. Koestler (1978) ser ett sådant förhållande som att en eller flera subsystem har "tagit över" och dominerar övriga delar, att den självhävdande kraften hos ett delsystem dominerar över den integrerande och att den dynamiska jämvikten är rubbad. I ett sådant samhälle råder sålunda inte, hävdar kritikerna, den "bästa" fördelningen av samhällsbördorna och samhällsresultaten mellan alla samhällsgrupper enligt allas mening. Istället har man en disharmoni, skärpta värde- och intressemotsättningar mellan olika samhällsgrupper, vilket tar sig uttryck i olika slags obalanser som t ex arbetslöshet, kriminalitet och politiska terroraktioner; ytterst finns förutsättningar för den existerande samhällsordningens sammanbrott. Även om utvecklingen inte går så långt, kan den innebära enligt Dunham (1971, s 157) att samhällsorganisationen upphör att fungera som ett "system" och snarare kan beskrivas som ett "aggregat". Flera "subkulturer" utvecklas vars medlemmar inte samverkar med varandra i någon större omfattning. (Jfr Israel, 1971, s 164).

Några kritiker ser paralleller mellan muddling through-modellernas värde- och människosyn och å andra sigan en social-darwinistisk verklighetsuppfattning och samhällssyn. Vid en sådan ses medborgarna huvudsakligen som "levande system" som de beskrivs i en enkel biologisk modell, styrda främst av målen "över- och välllevnad" för den egna individen eller egna familjen. Grönholm (1981) framhåller att överförd till samhället har tesen om den starkares, den dugliges överlevnad använts för att legitimera rasism och fascism. Därför är det i dagens demokratiska samhällen få som öppet medger att omfattar sådana uppfattningar i etisk/moralisk mening, även om de medger att nuvarande samhällen visar upp flera sådana drag. Beskrivningen av samhället som en "arena för gladiatorernas obarmhärtiga kamp", anser t ex Reich gälla för det nutida västerländska konkurrenssamhället. Liknande förhållanden har konstaterats även i de s k socialistiska länderna, t ex som det kommer till uttryck inom ett elitinriktat utbildningsväsende.

Ett sådant samhälle domineras av de starka och smarta, som vaskats fram i urvalsprocesser, liknande muddling through-modellernas sållning av politiska frågor (issues) i beslutsprocessen. Dunham (1971, s 59) kommenterar en social-darwinistisk tillvaro som ett "allas krig mot alla", ett "äta eller ätas", ett "organismernas stormiga universum behärskat av kampens obönhörliga lag". Man kan inte vänta sig någon hjälp från omgivningen, från en natur som uppfattas som ond. Andra människor uppfattas antingen som obarmhärtiga konkurrenter eller som uttalade fiender, som hinder eller som underordnade medel för de egna målen - i en tillvaro som alltmer ter sig som ett s k nollsummespel. Dunham (1971, s 186) sammanfattar medborgarnas inställning till samhället: "Regeringen, fackföreningarna, monopolen och andra större eller mindre affärsmän måste te sig som en liga som bara konspirerar för att ruinera dig."

Självhävdandet och den blinda strävan efter egennyttan ger även det moraliska alibit att inte ens försöka ändra vad många andra upplever som samhälleliga missförhållanden; det kan rentav framstå som en dygd att inte ge uttryck för omtanke om medmänniskor som drabbas av olycka, likgiltigheten för medmänniskan bedöms som "naturlig" och därför uttryck för ett "normalt" beteende. Var och ens eventuella olycka anses självförvållad. Att försöka mildra den obevekliga naturens yttringar innebär bara en onödig och grym förlängning av de olyckligas ofrånkomliga plåga. Man blickar in, liksom 1800-talets intellektuella, framhåller Dunham vidare, i ett kosmiskt drama, "mer ohyggligt än någon Molokdyrkare någonsin hade kunnat utspekulera, en värld av nödtvungen självviskhet, av ofrånkomlig brutalitet":

> På så sätt blir i det mänskliga samhället de biologiskt livsdugliga, de ekonomiskt framgångsrika och de moraliskt goda en och samma grupp människor. Deras motståndare måste då naturligen också bli en och samma gruppp, dvs de biologiskt livsodugliga, de ekonomiskt icke-framgångsrika och de moraliskt onda människorna.
> (Dunham, 1971, s 69)

Dunham kritiserar den social-darwinistiska samhällssynen. Han ser den som ett exempel på det klassiska misstaget att blanda ihop en verklighetsbeskrivning med "den juridiska och moraliska lagen", att anse ett uppfattat faktiskt förhållande värt att upphöjas till etisk norm. Det är, betonar Dunham, långt ifrån givet att en möjlig riktig biologisk teori också skall godkännas som en normativ modell för samhällets utformning:

> Även om vi ville gå med på att de rika och mäktiga är de biologiskt livsdugliga, så följer därav inte alls, att de är moraliskt högtstående. De kan vara hur fysiskt livsdugliga som helst och ändå vara moraliskt ynkliga. Den animala utvecklingen kan, om andra argument saknas, mycket väl vara en moralisk tillbakagång.
> (Dunham, 1971, s 69-70)

De största negativa effekterna av den social-darwinistiska samhällsmodellen och dess uttryck i muddling through-modellen anser dock flera författare vara för de enskilda medborgarnas personlighetsutveckling. Flervärdes-synen i muddling through-modellen avsågs frigöra människorna från vad många uppfattade som det överadministrerade samhällets tvångströja och göra det möjligt för var och en att ge uttryck för "självförverkligande" och utvecklande av "den egna särarten". Många beskrivningar av muddling through-modellens samhälle tillhandahåller dock inte den frigörelse som man ställd i utsikt och som i den politiska panegyriken anses utmärka "det goda samhället".

Fromm har i flera böcker analyserat medborgarnas situation i ett konkurrenssamhälle, dominerat av materiella värden som kan köpas eller säljas på en marknad. Han diskuterar följderna av att den enskilde medborgaren ser på sig själv som människa efter sin framgång på "arbetsmarknaden", efter sin förmåga att konsumera. Hans individuella mål blir "framgång", att sälja sig så lönande som möjligt i alla sammanhang. Fromm sammanfattar: "Värdet som person ligger i säljbarheten, inte i sådana mänskliga tillgångar som kärlek, förnuft eller konstnärliga gåvor." (Fromm, 1959, s 70). (Jfr även Mills, 1951, s 182 och Israel, 1971, s 230 ff.). Fromm framhåller vidare individens upplevelser av osäkerhet i en marginalistisk tillvaro som inte tillåter ens enstaka misstag:

> Livet är en kapplöpning på liv och död, där man förlorar alla chanser, om man blir ett enda steg efter. Varje beslut är kritiskt för ett enda missgrepp kan bli ödesdigert. Man måste klä sig korrekt, följa alla regler, blidka myndigheterna. Ett enda felsteg kan fördärva alltsammans. Och tillvaron har inte någon plats för förlorare...
> (Reich, 1971, s 76)

För den enskilde medborgarens självkänsla är det en katastrof att inte kunna hävda sig i konkurrensen:

> I en värld där mänskan uppskattas efter status är att förlora sin status att sluta vara mänska... Under ytan lurar djungeln avgrunden, skräcken för att misslyckas... De framgångsrikaste är ofta de osäkraste: de måste hela tiden bevisa sitt eget vär-

> de, som om det fanns sprickor i deras eleganta golv, genom vilket de skymtade avgrunden.
> (Reich, 1971, s 57)

En sådan situation kräver en "individualistisk dynamisk kreativitet". Det gäller att i spel- och konkurrenssituationen alltid ligga före sina medtävlare, om det nu är fråga om en dredlig tävlan på en varumarknad eller i en global terrorbalans. Man måste kunna förutsäga konkurrenternas drag och möta dem, att finna tillfälliga samarbetspartners och utveckla allianser i kampen mot gemensamma fiender - som dock kan brytas om bättre tillfällen yppas.

De psykologiska följderna för en person som styrs in mot det beteende som ger framgång i konkurrenssamhället är, anser Reich vidare, förödande: en förkrympt cynisk inställning till livet och medmäniskorna, att möta tillvaron alltid på sin vakt, hukande för en inbillad eller ibland fullt verklig fiende, plågad av förföljelsemani, på flykt undan verkliga eller inbillade förföljare.

Att grunda ett handlande på antaganden om övriga medborgares goda vilja, generositet, rättvisa, kort sagt att tro sina medmänniskor om gott betraktas följdriktigt i dessa modeller som uttryck för en "naiv omogenhet" och en ödesdiger bristande okunnighet om verklighetens förhållanden. Att i viss utsträckning lita på andra människor anses på liknande sätt vara att utelämna sig åt dem på nåd och onåd, att riskera att bli förrådd etc. Umgänget med andra anses säkrast böra grundas på den gamla romerska tesen "Om man vill fred, så rusta för krig" och "Söndra och härska".

En vidare effekt för relationerna mellan människorna är en slags <u>främlingskapskänsla</u> (<u>alienation</u>) hos den enskilde medborgaren som liknar den jag diskuterat i samband med kommentarerna till idealisternas och rationalisternas samhällsmodeller. Denna främlingskapskänsla innebär ofta, enligt Fromm, en "obestämbar känsla av förnedring". Även när de yttre tecknen på framgång är uppenbara, kan självkänslan hos individen vara skadad och ge utrymme för en upplevelse av intighet och meningslöshet inför tillvaron.

Fromm anser, att <u>alla</u> medborgargrupper är utsatta för alienerande processer och även drabbas av den. Enligt Reich (1971, s 164) finner man dock de "verkligt tragiska fallen av ett förlorat jag" inte bland medelklassens akademiker och liknande yrkesgrupper som ändå haft vissa chanser utan bland de många manchettarbetarna och blåställsarbetarna som aldrig haft några. Meritokratin har placerat dem lågt på skalan och intalat dem att de

har föga värde som människor. Konkurrensen har gjort dem ängsliga och misstänksamma mot varandra. De ser dem inte som bröder utan utan som medtävlare som är redo att sätta kniven i strupen på sina motståndare. Bakom sina masker härdar de ut i en obeskrivlig ensamhet. Deras liv är en berättelse av svikna förhoppningar, förhoppningar som har upplösts i bitterhet och avund som märks i alla en arbetares även mest flyktiga yttranden, sammanfattar Reich.

Att låta de politiska besluten styras av "consensus"-mål kan, enligt Bauer (1968) medföra att politiker drabbas av en "politisk opportunism". I deras beslutsfattande finns då inte någon klar koppling mellan vidtagna åtgärder inom den politiska strukturen och en samhällsnytta i idealisternas och rationalisternas mening. Man söker då anpassa sig så mycket till varandra, att ett eventuellt uppmärksammande av värdeinnehållet i besluten rentav kan uppfattas som irrelevant, eftersom det kan störa möjligheten att nå consensus. En amerikansk samtida president anses ha styrts av sådana bevekelsegrunder: "Utdragen /ur hans resonemang/ avslöjade honom som en man som aldrig intresserade sig för om ett beslut var rätt eller fel utan bara om det skulle 'fungera'." (Erwin, 1975). En sådan utvecklingstendens hos beslutsfattare kan delvis vara en produkt av den politiska processens utformning: politikernas främsta egenskaper anses vara att kompromissa, att sälja och köpa stöd på den politiska marknaden, att kunna övertyga och övertala andra som också har inflytande över besluten. Det kan då vara viktigare att kunna visa på åstadkomna kompromisser än på deras värdemässiga innehåll, att beslut har fattats oavsett deras värdeinnehåll. Resultatet kan bli en typ av värdenihilism som så många normativa humanister finner så stötande. Likaså kan det för politikern vara frestande att åberopa tesen "ändamålet helgar medlen", när det är omöjligt att beakta alla de värden som bl a de normativa humanisterna kräver av ett demokratiskt samhälle. Ett beslutsfattande enligt tesen kan dock även innebära att man närmar sig "envärdes-samhället" och ger upp strävandet mot "flervärdes-samhället". (Jfr kapitel 4)

Den främlingskapskänsla som, enligt många författare drabbar medborgarna i ett samhälle, dominerat av mekanistiska verklighetsuppfattningar, kompletteras i de här aktuella modellerna med en centrering kring den egna individen, en "solipsism":

> Den moderna filosofien, den må vara rationalistisk eller empirisk, hyser solipsismen i sitt hjärta. Denna iakttagelse innebär märkliga konsekvenser. Vi talar här inte om någon enstaka teori utan om det samtida tänkandets allmänna inriktning, och vi finner det behäftat med solipsism som

> med en ärftlig sjukdom. Orsaken härtill finner vi i en förhärskande livsinställning, vars rot går djupt ner i det moderna samhället. Det är den livsinställning som jag tror vi bästa kan kalla Individualismen.
> (Dunham, 1971, s 154)

Psykologerna diskuterar på liknande sätt "den narcissistiska personligheten" som i sin självupptagenhet bara ser sig själv och sina egna problem. T ex Lasch (1979, s 91) framhåller, hur en sådan personlighet kan nå en yttre framgång, just på bekostnad av sin inre utveckling: "Narcissisten har många drag som ger framgång i byråkratiska institutioner, som belönar förmågan att manipulera mellanmänniskliga relationer, hämmar utvecklandet av djupa personliga engagemang och samtidigt ger narcissisten det godkännande han behöver för att underhålla sin självuppskattning." - Den yttre framgången kan dock vara negativt kopplad till den inre jämvikten; även här möter vi en negativ följd av de styrande samhällsvärderingarna vad gäller den enskilde medborgarens utveckling till "en mentalt välbalanserad varelse".

Sammanfattning av modellen

I detta kapitel har jag diskuterat muddling through-modellernas beskrivning av och rekommendationer för den politiska strukturen i ett flervärdes-samhälle. Modellerna utges för att - i polemik mot det statiskt låsta maskinsamhället - ge den esnkilde medborgaren friheten att utforma sitt liv efter egna önskemål och att utveckla den egna personligheten. Modellernas beskrivning av den politiska beslutsprocessen ligger närmare verkligheten än den i idealisternas och rationalisternas modeller.

Muddling through-modellerna kritiseras å andra sidan för sin naiva tilltro till "naturkrafterna" som skulle komma till uttryck i en "osynlig politisk hand" som antas se till att samhällsåtgärderna utformas så att de främjar "alla legitima intressen" i samhället.

Kritikerna av modellerna vänder sig mest mot följderna för samhällets värden och mål men även för de individuella medborgarnas personlighetsutveckling. T ex Dunham (1971, s 158) anser att den faktiska följden - om modellen används normativt - snarare blir en större ofrihet för många grupper i samhället och ger dem mindre möjligheter att utveckla sig själva. En djupare otrygghet än i det statiskt mekaniska samhället kan uppstå; där fanns visserligen inte några större möjligheter för medborgarna att bryta sig ut ur den givna livssituationen men inte heller några risker för att förlora det lilla man hade. I konkurrenssamhället är allt möjligt, även att få det ännu sämre än tidigare. Kritikerna hävdar även att

muddling through-modellerna försummat att ta hänsyn till att alla medborgare inte har samma utgångsläge och inte heller samma förmåga att hävda sig i konkurrensen med andra. Den kanske väsentligaste kritiken är att modellen anses snarare bryta upp samhällsorganisationen än att främja dess ytterligare integration. "Individualismen" har getts sådana förtecken att följderna anses bli negativa för samhället sett som en helhet, att samhället rentav kan utvecklas till ett aggregat, upplösas i sina beståndsdelar, särskilda grupper och individuella medborgare.

Om man accepterar kritikernas hårda omdömen om muddling through-modellerna, blir summan mer negativ än positiv. Å andra sidan kan man hävda att kritikerna ofta är tendentiösa i sina analyser och ibland också ensidigt inriktade på eller några få aspekter. Kritikernas analyser är ofta uttryck för "delmodeller". Det är ibland också tvivelaktigt om alla de negativa egenskaper som tillskrivs "konkurrenssamhället" har har sin huvudorsak i utformningen av den politiska strukturen enligt muddling through-modellerna - vilket många av dess kritiker synes göra gällande. Även om man finner glidningar i bl a Lindbloms och Schultzes texter från en ren beskrivning av den faktiska situationen till att även vara normativ, rekommenderande, får man se muddling through-modellerna som huvudsakligen beskrivande. Som sådana får de anses ge en god bild av de faktiska förhållandena i nutida västerländska samhällen. Det är dock, som Dunham påpekat, ett logiskt fel att utan värdering upphöja ett faktiskt konstaterat förhållande som en naturenlig ofrånkomlighet eller anser något vara moraliskt/etiskt önskvärt bara för att det faktiskt existerar.

Slutsatser av analysen

Idealisternas samhälle styrdes ytterst av ideologiska värden och principer. Muddling through-företrädarnas samhälle är däremot styrt mer av formella medborgargruppers direkta krav på konkreta, specifika samhällsåtgärder som förväntas tjäna deras egennytta. Den totala mängden av samhällsbeslut antas vara produkten av en ostyrd, spontan kompromiss på en "politisk marknad. Frånvaron av ideologiska principer har ett egenvärde i muddling through- modellerna och antas pragmatiskt garantera den i en västerländsk demokrati önskvärda tillvaron som alla medborgare är nöjda med. Samhället får inte intervenera "för mycket" i de fria politiska marknadskrafternas spel; det är vad man ser som ett väsentligt problem för den politiska strukturen att se upp med. Logiskt följer problemlösningar av "avregleringar" och överflyttning av uppgifter från en offentlig verksamhet till privat verksamhet, jämfört

med idealisternas modeller. Den uppdragsverksamhet man tänker sig utförd av enskilda företag åt samhället styrs, enligt modellen, av enkla mål av typen "full kostnadstäckning" eller prestationstal på låg problemnivå. Prestationstalen omfattar ofta endast kvantitativa delar av prestationerna.

Bakom samhällssynen hos muddling through-företrädarna ligger en positiv värdering av ett decentraliserat, mindre centralt sammanhållet och välintegrerat samhälle. Där ligger en motvilja mot det "alltför starka samhället" som man uppfattar kan vara individfientligt och uppträda förmyndaraktigt och hämma medborgarnas fria kreativitet.

Styrproblemet ses utifrån en uppfattning om statsmakterna som begränsat rationella beslutsfattare och förvaltningsmyndigheterna som företrädande teknokratiska, byråkratiska värderingar - vilka man inte värderar högt. Istället överlåter man åt olika elitgrupper att representera särintressena bland medborgarna. Det är dessa elitgrupper som är den politiska strukturens huvudsakliga beslutsfattare och som styr förvaltningsapparaten - vilken man söker minimera. De konkreta åtgärder som dessa elitgrupper och särintressen kan enas kring är dock flerdimensionella och värdemässigt motstridiga (inkonsistenta). De antas också representera ett snävt och kortsiktigt analysperspektiv; något annat anser man inte vara praktiskt genomförbart.

Statsmakternas styrning av myndigheterna, enligt denna modell, kan därför sedd över en längre tidsperiod vara värdemässigt inkonsistent och förefalla ryckig och oordnad genom att politiken skiftar så snabbt.

Modellens grundläggande idé om att söka minimera samhällsingripanden kan ses vara i konflikt med modellens uppfattning om att både enskilda politiker, myndighetsorganisationer och intresseorganisationer anses värna om sina särintressen - och därvid sträva efter sådana regleringar i samhället som just gör det. Antalet regleringar är därför inte självklart färre i muddling through-samhället jämfört med idealisternas samhälle. Denna inkonsistens kan möjligen förklaras bort med att de uttalade värdeuppfattningarna i detta hänseende mer hör hemma i den politiska retoriken medan de konkreta besluten som innebär samhällsregleringar dominerar praktiken.

Nödvändiga villkor för att muddling-through-modellen skall fungera i samhället och ge önskade resultat är följande:

- de frågor som är väsentliga för inflytelserika medborgargruppers långsiktiga, uppfattade välfärd måste födas in i den politiska beslutsprocessen och resultera i sådana samhällsåtgärder som dessa grupper uppfattar som önskvärda

- sammanjämkningen av intressegruppernas och de politiska eliternas strävan efter egennytta ger sådana lösningar på samhällsproblemen som bidrar till samhällsorganisationens fortbestånd och stabilitet

- den enskilda förvaltningsmyndigheten har förmåga att översätta statsmakternas direktiv till fungerande samhällsåtgärder, även om direktiven från tid till annan innehåller olösliga värdekonflikter

- myndigheternas strävan efter egennytta främjar samhällsnyttan som den uttrycks i statsmakternas styrning

- politiker och centrala beslutsfattare har tillgång till en god och tillräckligt snabb informationsåterföring om hur deras styrning mottas av myndigheterna resp vilka effekterna blir i samhället och själva kan snabbt korrigera uppenbart felaktiga åtgärder eller utebliven styrning.

Möjliga fel i statsmakternas styrning är om de försöker utveckla sammanhängande, integrerade, värdemässigt konsistenta målstrukturer grundade på centralt accepterade gemensamma värdeuppfattningar hos politikerna och bland intressegrupperna. Resultatet skulle då, enligt modellen, bli endast förvirring, kaos och svåra värdekonflikter inom den politiska med åtföljande handlingsförlamning ifråga om konkreta samhällsåtgärder.

13. Organiska syntesmodeller av samhället

I detta kapitel tar jag upp de modeller vars författare försökt smälta samman sådana drag som de finner tilltalande i idealisternas/rationalisternas modeller och "muddling through"-modellerna till en "organisk syntes". Man söker sålunda kombinera uppfattningen om den väl sammanhållna samhällsorganisationen (integrationen) med beaktande av enskilda individers särdrag och egenvärde och värnande om mångfalden inom helhetens ram. Man tar avstånd både från uppfattningen att "bra" samhällsbeslut kan åstadkommas enbart genom en slags osynlig politisk hand på en marknad och från uppfattningen att de kan relativt mekaniskt härledas ur vissa antaget givna etisk/moraliska principer (som i idealisternas modeller). Man uppmärksammar istället medborgarna och övriga aktörer i den politiska beslutsprocessen som "medvetna varelser" (reflecting minds) vilka tar aktiv del i beslutsfattandet och som i samverkan enas om vissa övergripande samhällsmål m m. Den politiska beslutsprocessen ses som flera delprocesser på olika nivåer: dels den som rör gemensamma frågor, dels sådana som rör enskilda medborgares frågor. Nyckelord i modellerna är "participation" (medverkan, medbestämmande), "närdemokrati", "aktiva medborgare", "samhällsansvar" men också "personlig integritet".

Denna typ av modeller betonar både utvecklandet av den enskilde medborgarens personlighet och av samhället/den politiska strukturen i ett dynamiskt/organiskt systemsamspel. Några modeller är strukturinriktade, dvs man anser att det bättre samhälle som bör kunna utvecklas medvetet och målinriktat nås huvudsakligen genom en annan organisation och med andra institutioner än de som dominerar dagens västerländska demokratier, t ex genom en annan fördelning av ägandet och beslutsrätten över de ekonomiska resurserna. Andra modeller framhåller behovet av att medborgarnas värderingar och verklighetsuppfattningar ändras samtidigt som man ändrar samhällsstrukturen. Gemensamt för många författare till de här berörda modellerna är deras ingående kritik av vad de definierar som "det västerländska marknads- och penningsamhället".

Medborgarnas dubbla relation till statsmakterna betonas: att både vara de yttersta kravställarna och underkastade samhällets auktoritet. Styrproblemet är att finna en god dynamisk balans som tillåter enskilda medborgare och grupper att leva sina liv så som de själva vill men också att balansera olika sträande tendenser till ett fungerande integrerat samhälle, som majoriteten i en västerländsk civilisation anser vara ett "gott samhälle" och där även minoriteternas intressen beaktats så långt möjligt.

Som representant för denna typ av modeller framstår Erich Fromm som den mest tongivande. Många av hans synpunkter har tagits upp av författare långt senare och utgjort den värdemässiga grunden i deras modeller. Hans synsätt möter man även i många politiska partiprogram, särskilt bland de som förespråkar "decentralisering" och inom den s k miljörörelsen.

Verklighetsuppfattningen och modellerna

En grupp författare uppehåller sig mest vid de katastrofer som de målar upp som oundvikliga för dagens civilisation. De ger undergångsskildringar av den nuvarande världsordningen, ekologiska katastrofer, miljöförstöring, rovdrift av människor och natur. En grupp koncentrerar sig på riskerna för ett kärnvapenkrig. En annan grupp kan låta sina framställningar kretsa kring samma frågor men också utveckla förslag till konstruktiva lösningar att ta sig ur de nämnda kriserna. Deras allmänna grundsyn är inte lika mörk som de förras.

Den första gruppens författare diskuterar särskilt vad de anser vara de negativa följderna för medborgarnas psykologiska situation och personlighetsutveckling i det västerländska "marknads- och industrisamhället", dominerat av materialism och konkurrens mellan människorna - som de själva ser det. Dessa "teknorebeller" sätter föga värde på de materiella nyttigheter som industrisamhället frambringat - även för de breda massorna-eller att nutidsmänniskan befriats från en mängd slitsamma och föga utvecklande arbetsuppgifter. Man frågar ofta om den tekniska och materiella utvecklingen är värd sitt pris. Deras framställningar kan förefalla ensidiga och tendentiösa. Toffler (1981, s 163) anser att man bland kritikerna av industri- och marknadssamhället kan finna en grupp som är dominerad av rousseaunska föreställningar. Toffler ser den gruppen som ett slags romantiska extremister, "fientliga mot allt utom det mest primitiva, fantiserande om att återvända till en värld som de flesta skulle finna avskyvärd". De som har mer nyanserade åsikter söker efter "nya kombinationer" som skulle göra det möjligt att åstadkomma mer "naturenliga" lösningar och som skulle skona både människor och natur men

utan att behöva ge upp allt vad den tekniska utvecklingen gett i materiella fördelar.

Jag kallar denna senare grupp för "de organiska syntes-modellerna". Man söker utveckla nya möjliga och bättre samhällsformer och talar ofta om att västerlandet befinner sig i ett övergångssked till en ny tidsålder (t ex New Age-rörelsen i USA). Grönholm (1981, s 100 ff) framhåller bl a "de sociala problemen och störningarna i den ekologiska balansen är tecken på att vi nått slutet i en fas av mänsklighetens utveckling och att en ny fas är på väg och att det är livsviktigt att vi har förestående för vad som kommer att vara utmärkande för den".

Dessa modeller representerar en syntes genom att deras författare vill bevara en dynamisk jämvikt mellan central planering och individens egenvärde, mellan vad Koestler kallar för "integrerande" resp "självhävdande" tendenser vilka han anser utmärker allt levande.

Fromm (1955, s 98) är kritisk mot både de religiösa och politiska förnyelserörelserna för deras ensidighet. Han anser t ex att kristendomen hittills förbisett "de nödvändiga ändringar i samhällsordningen utan vilka en andlig förnyelse måste förbli verkningslös för det stora flertalet". På liknande sätt anser han att t ex "marxismen förbisett människors inre personlighet". Grönholm (1971, s 72 ff) kritiserar de socialistiska idealen för att inte ha sett individen som "en helhet i sig" utan bara som en underordnad del i ett kollektiv, vilket medför likriktning, endimensionalitet och personlig ofrihet. Den integrerande kraften har tillåtits dominera alltför mycket. På motsvarande sätt kritiserar han de modeller som bygger på en social-darwinistisk biologisk verklighetsuppfattning för att alltför mycket lita på individernas självhävdande som garantin för det goda samhället.

Man kritiserar följaktligen samhällets hittillsvarande utveckling i västerlandet. En fortsättning efter nuvarande linjer väntar man sig leda till mänsklighetens undergång i olika hänseenden. Grönholm framhåller (op cit, s 78) t ex, hur avsaknaden av ett vetenskapligt grundat allmänt utvecklingsbegrepp lett till att "samhällelig utveckling" kommit att betyda teknisk och materiell utveckling med kommersialismen som främsta källa för våra värderingar, eftersom varken kunskap eller religion kunnat fylla den rollen. En utvecklingstendens anser Grönholm (op cit, s 91) dock vara att samhället "är på väg att fokusera sig på en ny dimension: den kulturella eller psykiska". Han anser sig också kunna konstatera "att vi är på väg att få en vetenskap som säger att det finns en plan för skapelsen, att utvecklingen inte är blind utan har en medveten inriktning", dvs en uttalat teleologisk verklighetsuppfattning.

I dessa modeller tar man ofta upp skillnaden mellan en deterministisk och en "organisk" verklighetsuppfattning. T ex Ljungdal (1967) ser på skillnaden mellan "idealism" och "den historiska materialismen" som att den senare utgår från ett "obrutet naturligt utvecklingssammanhang medan idealismen "låter materien framstå som en skapelse av anden eller av gud". Fromm (1955, s 239) anser dock att skillnaden är skenbar, eftersom "det psykiska hälsobegrepp" som han grundar sin samhällsmodell på sammanfaller med "de idealistiska normer som människosläktets andliga ledare har utgått från men också följer av människans materialistiska levnadsvillkor".

Fromm betonar vikten av samtidiga och samspelande förändringar i både den materiella och den andliga världen på sätt liknande psykologer som Argyris ifråga om företagssituationen. Fromm försöker här smälta samman en idealistisk verklighetssyn med en materialistisk sådan. Han ser samhället som "en syntes av accepterade humanistiska ideal och materialistiska erfarenheter ur mänsklighetens historia". En parallell finner man i Roger Giraudys bok "An alternative future", 1976.

Grönholm (1981, s 121) redogör för den nya världsbild som utvecklats under 1970- och 80-talen. Den har lett till en ny människosyn, nya värderingar och livsstilar, inspirerade av modern psykologi och av gammal andlig visdom: den "nya tiden"(New Age) definierad som "en i grund och botten medvetandeförändring från ett tillstånd av isolering och separation till ett av gemenskap, samstämmighet och helhet". (Grönholm, op cit, s 65). Grönholm refererar bl a till Mark Satin och Theodore Roszale som framhåller mångfalden av den nya kulturen men samtidigt också dess enhet och universalitet:

> Vad de syftar till är mångfald i enheten och enhet i mångfalden. Enhet utan mångfald är liktydigt med en totalitär stat, mångfald utan enhet betyder anarki och splittring. Grunden för enheten är inte en gemensam lära, vare sig andlig eller världslig utan en gemensam upplevelse av verkligheten och människans bestämmelse... Med denna upplevelse som gemensam referenspunkt och integrerad del av kulturen finns förutsättningar för en övergripande filosofi som är tillräckligt öppen och abstrakt för att kunna omfatta flera uttryck för den. Andliga system kan existera sida vid sida och veta att deras mål är detsamma, endast vägarna skiljer. Motsvarande öppenhet kan då också finnas i det politiska livet. Skilda organisationsformer kan finnas t o m för närliggande lokalsamhällen. Vissheten om det gemensamma målet gör att olikheter i vägval inte heller här blir hotande.
> (Grönholm, 1971, s 72)

Representanterna för Den Nya Tiden framhåller, enligt Grönholm (op cit, s 59) "alltings ingående i den kosmiska enheten". Därmed knyter man samman respekt för den enskilde individens integritet och frihet, individens inre, andliga upplevelser med hans omgivning: den yttre politiska världen och söker klarlägga samspelet dememellan. Ett materialistiskt perspektiv ställs vid sidan av ett andligt perspektiv. T ex Morgenthau (1972, s 59) framhåller: "Den politiska världen existerar i relationen mellan människor och om bara en enda människas medvetenhet ändras, så ändras också den politiska världen på denna särskilda punkt." Grönholm (op cit, s 50) framhåller även behovet av en i väsentliga delar ändrad verklighetsuppfattning: Visionen av det framtida samhället kräver också att man erkänner den visdom som finns i många andliga traditioner", även om mycket av den nya andligheten är av tvivelaktigt slag. Det andliga perspektivet är dock nödvändigt, anser han, för att man skall kunna definiera "livets kvalitativa aspekter" och innehållet i medborgarnas "självförverkligande", båda företeelserna väsentliga samhällsmål.

Synteskaraktären i den Nya Tidens modeller framgår bl a av att man anser det möjligt att förena till synes motsägande begrepp som "självtillit" och "samarbete:

> Idag ingår självtillit i de borgerliga värderingarna och samarbete är ett honnörsord för socialisterna. Utan helhetssyn leder självständighetstanken till självtillräcklighet, självgodhet och konkurrens med helhetssyn till främst en vilja till personligt ansvar, självständighet och frihet parat med insikten om att en hel människa kan jag endast bli i samarbetet och gemenskapen med andra.
> (Grönholm, 1981, s 71)

Ett exempel på "helhetssträvan" i modellerna är att några författare (Mesarovic/Pestel, 1976) tar in hela mänskligheten i sin modell, inte bara den enskilda nationalstaten. Världen ses som ett "interaktivt, globalt system". En icke-önskvärd förändring i en del uppfattas kunna hota även andra delars framtid. De efterlyser en "organisk" syn på världen och dess utveckling. Relationerna mellan länderna skulle då uppmärksammas mer än nu. T ex Grönholm (op cit, s 20) framhåller, hur många historiker, samhällsvetare och filosofer idag betonar det holistiska perspektiv som bl a von Bertalanffy pläderat för: Människorna har från att tidigare varit splittrade på olika kontinenter med lite kontakt, för första gången blivit en mänsklighet med ett gemensamt öde." - Här finner man ett exempel på den "expansionistiska" tendensen i systemtänkandet. (Jfr kapitel 5).

Den Nya Tidens verklighetssyn har många och stora

likheter med bl a Fromms närmast klassiska analys och förslag till en ny samhällsorganisation. Den bygger även i hög grad på synen på människan som ett medvetet system (reflecting mind). Därmed förs en dynamik in i modellerna som avser alla de centrala begreppen i min egen analysmodell. Ackoff (1974) har ju betecknat systemtänkandet som en "vetenskaplig revolution. Den Nya Tiden betraktas av många av dess förespråkare som en fundamental ändrad övergripande paradigm för mänskligheten och samhällsvetenskaperna. - Dess företrädare kritiseras självfallet också, bl a med liknande argument som riktas mot en humanistisk/ psykologisk företagssyn: för att vara "manipulativ" eller för att vara alltför utopisk och därmed orealistisk och omöjlig att förverkliga.

Den nya världsbilden anses av sina förespråkare innebära "en ny politik" som Grönholm framhåller i sitt referat av Satin:

> En ny tids politik är en politik, i vilken vi lär oss att ta personligt och kollektivt ansvar för det sätt vi behandlar varandra, naturen och oss själva, en politik i vilken vi tar det ansvaret inte ur en tung känsla av plikt utan ur en känsla av verkliga och så gott som oprövade möjligheter.
> (Satin, 1978, cit i Grönholm, 1981, s 122)

Lewin (1970) har inom statskunskapen utvecklat en "interaktiv modell" av den politiska strukturen i en demokrati. Medborgarna, politikerna och tjänstemännen antas påverka varandra som delar i ett organiskt system. Även Ackoff (1974) har betonat behovet av ett öppet organiskt samspel mellan beslutsfattarna i den politiska strukturen.

Samhällssynen

"Samhället" uppfattas bestå av medborgare i aktivt samspel med varandra och med samhällsstrukturen. T ex Israel refererar till Durkheim som betonar samspelet i samhällsorganisationen:

> Historiskt sett är samhället inte en produkt av människans sociala strävanden. Tvärtom är människan samhällets och dess institutioners produkt... Samhället är en totalitet och det är mer än den totala summan av dess individuella medlemmar... Individerna kan inte fungera på ett autonomt sätt, som psykologiskt oberoende varelser, utan de är totalt beroende av samhället, dess traditioner, dess moraliska och sociala normer.
> (Israel, 1971, s 165)

Detta innebär en "öppen" syn på samhällsmedborgaren,

men han uppfattas inte helt utlämnad åt påverkan från omgivningen. Genom att han ses som ett "medvetet system (reflecting mind) (Jfr kapitel 7) undgår modellerna den passivitet som utmärker samhällsorganisationer grundade på det mekaniska systemets verklighetssyn. (Jfr kapitel 5). T ex den unge Marx uppfattar på så sätt människan som delvis ett naturväsen, en varelse med givna biologiska drifter/instinkter och behov, delvis som en organisk produkt av samspelet med sin miljö. Denna utgörs av bl a det kulturella arvet, av tidigare generationer och av samspelet med andra samtidigt existerande människor; allt sett som en stor interaktionsprocess i tiden och rummet:

> För Marx var det självklart att individen inte ens teoretiskt kan isoleras från sin sociala omgivning. Människan är en samhällelig varelse. Staten är inte bara en mänsklig skapelse utan i sin tur en del av människans sociala miljö och därmed en av de faktorer som påverkar individen och hans samspel med andra.
> (Israel, 1971, s 46)

Fromm (1955, s 34) betonar i sina böcker att människan bör ses som en produkt av den kultur hon själv bidrar till att forma. Därigenom kan vissa biologiskt nedärvda egenskaper hämmas resp främjas.

Ljungdal framhåller att människan som biologisk art har uppstått först genom samverkan med sina likar i arbetsprocessen. Han ser på liknande sätt samhället/kollektivet som en nödvändig faktor för individens utveckling till kultur- och samhällsvarelse:

> Ingenting i vår kunskap stöder tron på en spontan utveckling, där individer som levde åtskilda accepterade att det var nödvändigt att samarbeta och förenade sig genom att bilda ett samhälle, t ex genom att ingå fördrag... Tanken att människan först levde som en individ och senare gett upp denna individualism verkar inte rimlig... Kollektivt har inte fötts ur individuellt liv utan det är tvärtom det senare som fötts ur det första.
> (Ljungdal, 1967, s 94)

Därmed kritiserar man de "fördragsmodeller" (contract sociale) över samhället som - i likhet med intressentmodellerna på företagsnivån - utgår från att människor med färdiga värde- och måluppfattningar väljer att "gå in i samhällsorganisationen" av självbevarelsedrift bl a för att skydda sig mot varandra. (Jfr Schjeldrup/Winsnes, 1965, s 62).

Fromm (1955 s 35) betonar att det även är psykologiska bevekelsegrunder, typ "skräcken för ensamheten" och inte bara ekonomiska, materiella orsaker som gör

att människor lever i "samhällen".Därmed ger han grunden för sin kritik av de samhällsmodeller som, enligt hans uppfattning, på ett överdrivet sätt koncentreras på människans materiella behov. Samspelet mellan samhälle och individ avser även andliga och immateriella företeelser. Resultatet är hans socialpsykologiska, individinriktade samhällsmodell.

Värde- och målsynen

Genomgående i de organiska syntesmodellerna är målbegreppets centrala roll och de normativt humanistiska värden som konkretiseras i förslag till en samhällsstruktur som skulle ge andra effekter för medborgarnas utveckling än vad nuvarande "mekaniska" och "konkurrenssamhällen" ger. Målen i de här aktuella modellerna kretsar kring mänsklig utveckling i en solidarisk värld. Man upplever den nuvarande faktiska värde- och målsynen i dagens samhällen som skadlig och som en väsentlig del av nutidens problemsyndrom. Modellerna innehåller därför ofta starkt kritiska beskrivningar av vad man uppfattar som avigsidor i det nuvarande västerländska samhället.- Jag redogör först för kritiken av nuvarande förhållanden, sedan för författarnas uppfattningar om önskvärda mål för "det organiska samhället.

Samhällsmålen. Många anser att man f n ägnar samhällsmålen alltför lite intresse. T ex Fromm (1955, s 157) anser att vi har "gjort oss av med insikten i och intresset för den mänskliga tillvarons grundfrågor".

Vi är inte längre intresserade av livets mening och av lösningar av dess problem". Grönholm ser en förklaring i "den vetenskapliga reduktionismen":

> Nu när det kunde förklaras att allt bara var kemi eller fysik fanns inget att känna vördnad för längre. Vetenskapen tog död på den humanism som fört den till makten. De primitiva instinkter som hållits i schack med religion och humanistisk moral släpps nu fria. Egoism, grymhet, maktbegär, girighet blir öppna medel för framgång och är inte längre något skamligt. Det blir fritt fram för utplundring och utsugning av människor och miljö. Darwin och hans tes om den starkares överlevnad blir det moraliska alibit för att ingen moral ha... Den fullständiga värdenihilismen gör att man inte ens behöver ha ett moraliskt alibi: Klassamhället behöver inte längre ursäktas som någon Guds naturliga ordning.
> (Grönholm, 1981, s 26)

Dunham ser en förklaring till "mållösheten" i den "mekanistiska" kultur som han anser dominerar västvärlden sedan industrialismens genombrott. Grönholm frågar, vart människan tog vägen i en sådan utveckling, var de humanistiska grundprinciperna nu finns representerade:

> Vetenskapen som nu blir vår religion lär att vi är en naken apa (Desmond Morris) som i grunden är aggressiv (Konrad Lorenz), styrd av rå eller sublimerad sexualdrift (Sigmund Freud) med känslor och beteenden betingade av stimulus/response-mönster (Watson), bortom frihet och värdighet (B F Skinner). (Grönholm, ibidem, s 27)

Hans svar blir lika dystert, som Lohmanns beskrivning av den nutida "mållösa" människan (Kapitel 8): "Vad har vi då att sträva efter annat än att äta, dricka och försöka vara glada, innan det stora mörkret uppslukar oss på någon långvårdsklinik? -'Välfärd' kallas det för och har upphöjts till samhällets högsta mål."

En annan grupp författare medger att de västerländska samhällena inte är fullt så "mållösa" som den närmast föregående gruppen gör gällande men att målen i samhället är ensidigt inriktade på en materiell produktion. T ex Reich (1971) beskriver det nutida amerikanska samhället som dominerat av ett endimensionellt värde: "vikten av teknologi, organisation, effektivitet, tillväxt och framåtskridande och därmed enkelspårigt". Israel (1971, s 375) framhåller, att denna samhällstyp domineras av mål av typen "ständig ekonomisk materiell tillväxt". Toffler (1981, s 165) talar om ett sådant samhälles förespråkare som "advokater för en teknologi über alles".

Dunham (1973, s 172) anser om dagens amerikanska samhälle tt där har "konstitutionens frihet överflyglats av submål" av typen instrumentella värden, effektivitet har getts egenvärde, liksom själva den "tekniska utvecklingen" har antagit egenvärde och "tekniken" kommit att berättiga sig själv. Man sätter inte ifråga dess användning och konsekvenser i ett vidare perspektiv. Den "rationella effektiviteten" bildar, enligt Fromm, "moralens grundvalar", överordnad alla andra värden i samhället. Den ges digniteten av ett kategoriskt imperativ med egenvärde; är något tekniskt möjligt att göra, skall det också göras. Reich (1970, s 172 anser ett problem vara inställningen "laissez innover", dvs en ostyrd teknisk utveckling driven framåt av sin egen kraft, dvs en typ av målförskjutning.

En grupp författare, bl a Marx, Simmel och Fromm kritiserar denna dominans av materiella produktions-, konsumtions- och vinstmål. Dunham anser det vara en endimensionell värdesyn och som sådan uttryck för en mental sjukdom - om man finner den hos en enstaka individ. Fromm använder också i många av sina böcker liknande analogier, när han analyserar "det sjuka samhället". Den utveckling som västerlandet visar upp anser Dunham vara "livsfientlig":

> Livet kan inte befrämjas på grundval av någon enstaka princip. Ändå tillåts inte någon annan värdering att komma i vägen för denna, inte bekvämlighet, inte skönhet, inte gemenskap, inte ens livets egen supremati.
> (Dunham, 1971, s 77)

Dunham knyter härmed an till sin kritiska beskrivring av det västerländska "maskin- och marknadssamhället" som en deterministiskt, mekanistisk kultur, vilken definitionsmässigt inte behöver några värden och mål. Då behöver inte heller några beslut i egentlig mening fattas som inbegriper valsituationer. Valsituationer som rör värdefrågor finns ju definitionsmässigt inte.

Han kritiserar också vad som betecknas som "en överdrivet dynamisk målsyn" och "den skadliga rastlösheten". Förändringar som vidtas ges egenvärde och man analyserar inte om de verkligen bidrar till en ökad välfärd för medborgarna eller indirekt genom att förbättra samhällsstrukturen. Fromm sammanfattar sitt omdöme om samhällsutvecklingen, att den utgör "negeringen av alla de traditioner som den humanistiska traditionen har utvecklat". (Jfr Israels diskussion, 1971, s 373). Förhållandet innebär, bl a enligt Israel (1971, s 375) en målförskjutning: vad som är fördelaktigast för tillverknings- och distributionsprocessernas effektivitet, som den definieras av tillverkare, företagstekniker och marknadsförare, dominerar över sådana aspekter av immateriellt slag som konsumenten skulle kunna värdera, om hon tilläts utveckla dessa värderingar. Tillgodoseendet av väsentliga mänskliga behov underordnas därigenom "produktionens och distributionens" krav. Konsumtionen ses som huvudsakligen en nödvändig betingelse för en "rationell produktion", som å sin sida möjliggör de investeringar som är nödvändiga för en ständigt mer "rationell" produktion, sammanfattar Israel.

Fromm ger "den mekaniska tillvaron" en väsentlig del i ett sådant samhälle. Han beskriver situationen som att "ett spöke skrider fram mitt bland oss, inte kommunismens eller fascismens gamla mara utan ett nytt: ett fullständigt mekaniserat samhälle, inriktat helt på framställning och konsumtion av materiella ting". Människan har,anser han, utvecklat en stort samhällsmaskineri som - i likhet med hisorien om Trollkarlens lärling - vuxit henne över huvudet. Det är så komplicerat att hon inte kan överblicka det, än mindre styra det:

> Människan har skapat ett invecklat samhällsmaskineri för att förvalta det tekniska maskineri hon byggt upp. Men hela denna skapelse står över henne, hon känner sig inte som skapare och medelpunkt utan som tjänare åt en Golem /avgud/ som hon byggt upp med sina egna händer.
> (Fromm, 1955, s 80)

Buber (1973, s 14 ff) ser en förklaring i en sådan utveckling, som Fromm kritiserar, i den enskilda individens benägenhet att "söka undkomma ansvaret för sitt liv". Därför bygger hon gärna ut sin tillvaro till en apparat som kan dölja allt: "Hon sjunker därigenom allt djupare ner i bortvändhet. Så uppstår en situation som blir alltmer tvivelaktig för varje dag. Man gömmer sig och vänder sig bort." - Här möter oss en religionsfilosof som beskriver alienationsfenomenet i andra begrepp än Fromm och Koestler.

Utvecklingen påskyndas, anser bl a Fromm och Simmel, av att människan utan närmare eftertanke och kontroll överlåtit mycket av sitt tänkande på maskiner som visserligen arbetar snabbare och säkrare men också utan omdöme. Argyris (1978) erinrar om att maskiner visserligen kan korrigera sitt handlande genom negativ återföring, vad han kallar för "single-loop learning" men kan inte sätta ifråga sina mål eller beslutsregler, i en "double-loop learning" vilket han anser utmärker den medvetna människan. Risken är därför stor att viktiga etisk/moraliska frågor idag förbises i samhällen där en stor del av besluten rutiniseras och mekaniseras.

Marx m fl författare ser en avgörande förklaring till den beskrivna samhällsutvecklingen i den ekonomiska strukturen i marknadssamhällena. Esnkilda kapitalägare anses besluta i frågor som har samhällseffekter men bortse från dessa. Reich (1970 , s 132) framhåller dock "strukturens" betydelse för människornas handlande: "Vi är kanske inte i klorna på kapitalistiska exploatörer utan på själlösa opersonliga krafter som utvecklas efter sin egen icke-mänskliga logik."

Bl a Fromm är kritisk mot de "färdigtillverkade ideologier" som tillhandahålls nutidsmänniskan, på nästan samma sätt som hon förses med varor i snabbköpsbutiken: hon konsumerar dem utan större eftertanke. Många medborgare omfattar en ideologi, anser han vidare, av konformistiska eller opportunistiska skäl. De utformas för att människor skall ha en känsla av att delta i den politiska beslutsprocesen, men de syftar inte till att väcka människors tankar, att få människors samveten att reagera eller leda till ett utbyte av åsikter med andra medborgare. De avses snarare tjäna målet "stabilitet" i samhället, samtidigt som man ger människor det felaktiga intrycket av att de är med och beslutar om sitt och andras öde:

> Ideologier är färdiggjorda "tankeprodukter" som marknadsförs av pressen, talare och idealister för att manipulera folkets breda massa och engagera den för syften som inte har med ideologin att göra utan ofta är raka motsatsen. Ibland specialtillverkas en ideologi, därför att den behövs för ett särskilt tillfälle - när man t ex söker göra ett krig populärt

> genom att framställa det som ett frihetskrig, eller när religiösa ideologier utnyttjas för att rationalisera det bestående politiska tillståndet, även om detta är raka motsatsen till den religions sanna mening i vars namn ideologin predikas.
> (Fromm, 1955, s 46)

Målsynen i de organiska syntesmodellernas konstruktiva delar ligger nära det medvetna systemets modeller. Schumacher (1981) anser det omöjligt för en civilisation att överleva utan en tro på värden och på en mening bortom den materiella välfärden och överlevandet, med andra ord en religiös tro och andliga värden. På det sättet skulle människan få sina transcendenta behov tillgodosedda. (Jfr Grönholm, op cit, s 99).

Basen i "Den Nya Medvetenhetens" samhälle är, enligt Reich (1970, s 418) att medborgarna är överens om de "högre värdena". Många av samhällsproblemen idag anser man vara en logisk följd av den förhållanden som "muddling through"-modellernas förespråkare anser vara önskvärda i samhället.

Koestler (1978, s 230 ff) utgår - i likhet med Fromm - från att vissa av den enstaka individens behov kan tillgodoses bara i ett samspel med andra människor inom ramen för en samhällsorganisation. Han postulerar vissa psykologiska behov som t ex behovet att "tillsammans med andra mäniskor dela ett trossystem, vars innehåll sträcker sig längre än till individens personliga intresse". (Ibidem, s 255). Detta behov av en livsåskådning (creed) att identifiera sig med yttrar sig i samma individens trohet gentemot vissa värdeuppfattningar som Rawls "moral man" antas hysa gentemot de antaget yttersta principerna om rättvisa m m.

Han betonar dock att det är en väsentlig skillnad mellan en primitiv identifiering hos en individ med en grupp eller med en åsikt, t ex en blind politisk eller religiös hänförelse, och å andra sidan "mogna former av integration" mellan medvetena medborgare inom ett samhälles ram, där alla strävar efter att förverkliga medvetna värden, delvis utvecklade i en rationalistisk beslutsprocess. Ett "icke-mål" i ett sådant samhälle är att individen passivt och utan eftertanke förenar sig med en politisk eller religiös lära eller slaviskt underkastar sig en karismatisk ledare eller en samlande symbol. Han skulle då ha låtit utveckla sig till den "robotmänniska" som hör hemma i det överintegrerade samhället, den totalitära staten.

Några nya ideal behöver inte utvecklas, anser Fromm:

> Mänsklighetens stora lärare har redan uppställt reglerna för en sund livsföring... I varje kulturcentrum och till stor

> del utan ömsesidig påverkan har samma ideal förkunnats. Vi som i vår tid har tillgång till dessa idéer och som alltjämt är direkta arvtagare till de stora humanistiska lärorna, vi behöver inga kunskaper om hur livet skall levas riktigt, men vi behöver innerligt väl ta det vi tror på på allvar, det vi lär och förkunnar.
> (Fromm, 1959, s 298)

Israel (1971, s 88 ff) ser en klar anknytning mellan Fromms målsyn och idealisternas modeller: "Den tar sin utgångspunkt i sådana postulerade behov som i en ideal samhällelig organisation skall kunna utgöra grundvalen för samhällets strukturering."

Grönholm anser det dock viktigt att "skapa ett nytt innehåll i idéerna", vilket är mer angeläget än att konstruera nya former för samhället. Att bara ändra ägar- och maktförhållandena räcker inte. Utan en ny medvetenhet hos medborgarna finns ingen chans att möta den utmaning som framtiden bjuder.

Grönholm (op cit, s 67) anger som ett sådant mål "mänsklig utveckling". Det nya samhället skulle organiseras så att det ger "individen största möjlighet att ta ansvar, uttrycka sin skaparförmåga, fördjupa sin gemenskap med medmänniskorna". För att kunna nå detta mål krävs dock, anser Grönholm, en ny människosyn och en ny världsbild:

> Det talas ibland om självförverkligande för individen, men så länge man inte ger detta själv någon annan definition än den produkt av arv och miljö som vi sägs vara, så är det inget speciellt inspirerande mål att sträva efter. Det är svårt att få människor att känna sitt liv fyllt med mening, när man i nästa ögonblick säger att livet självt är utan avsikt och mening. - Och hur skulle det kunna vara annorlunda, när vi aldrig fått utveckla vår urskiljningsförmåga i dessa ting? I sin svältföddhet på andlig näring har människor varit beredda att kasta sig i famnen på första bästa som kunnat erbjuda något hopp och skapa någon slags ordning ur kaos.
> (Grönholm, 1981, s 52 ff, sammandrag)

Mesarovic/Pestel (op cit, s 147) anser att nya grundvärderingar hos de enskilda världsmedborgarna måste till för att man skall kunna göra något åt de globala problemen. Bl a måste ett "världsmedvetande" utvecklas och varje individ inse sin roll som medlem i en sådan omfattande gemenskap. Denna innebär också en ny attityd till naturresurserna, grundad på "harmoni snarare än på erövring". Människan måste också vara beredd att avstå fördelar för egen del och utveckla samhällsansvaret gentemot kommande generationer. De sammanfatter: "Om varje generation syftar till bara största möjliga nytta för sig själv, är Homo Sapiens så gott som fördömd". De polemiserar därmed mot den "suboptimering i tiden" - mellan olika generationer som kritiseras i

muddling through-modellerna.- Det bör framhållas, att det "självförverkligande" som efterlyses av "de nya uppfattningarna anges vara av ett annat slag än den narcissistiska inåtvändhet som man kritiserar det "utilistiska egocentrerade konkurrenssamhället" för att uppamma.

Grönholm (op cit, s 68) anger på liknande sätt som ett av det nya samhällets mål "ett samhälle som ser hela mänskligheten som sin bröder och systrar och agerar därefter", dvs en internationell solidaritet, i analogi med att se världen som ett "integrerat, sammanhängande system". Han redogör vidare för, hur den nya människosynen och den nya världsbilden under 1970- och 80-talen lett till nya värderingar och nya livsstilar: Några av nyckelorden i denna nya etik är: "helhetssyn, självförverkligande, ekologisk balans, frivillig enkelhet, icke-våld, vördnad för livet, kvalitet, självtillit och samarbete".

Medborgarnas mål. Det finns många likheter mellan Fromms, Reichs och Maslows preciseringar av mänskliga behov och andra författares beskrivning av människan som ett "medvetet system" (reflecting mind). Företrädarna för den s k "Nya Tidens" (New Age) har i stort sett liknande uppfattningar om bl a människans behov som Fromm framförde för mer än 25 år sedan.

Fromm diskuterade redan 1955 (s 33 ff) detta och såg som det yttersta målet i mänsklig tillvaro "de enskilda medborgarnas mentala hälsa". I linje med hans kritik av att man i det västerländska marknads- och industrisamhället överbetonat materiella välfärdsmål betonar han för egen del "människans immateriella välfärd". Han söker precisera fem "grundläggande mänskliga behov" som han anser viktiga för människans psykiska hälsa. De är: 1. Människans insikt om sitt eget öde, sin födsel, sin maktlöshet och okunnighet, sin ensamhet och om sin kommande död gör relationer till medmänniskorna nödvändiga; utan sådana skulle hon inte härda ut tillvaron. 2. Människans naturliga behov är att vara aktiv. Utrustad med förnuft och fantasi kan hon inte slå sig till ro med "kreaturets passiva roll" utan vill själv vara en "Skapare". När hon hindras från att fullfölja detta skapande kall, avleds aktiviteten i ett destruktivt handlande som en ersättning. Det kan riktas mot omgivningen eller mot den egna individen. Människan behöver känna en hemmahörighet i tillvaron. Om hon förlorar sina naturliga rötter, står hon ensam, utan förankring och kan inte bära den isolering och hjälplöshet som kan inte bära denna isolering och den hjälplöshet som följer därav. Det är därför viktigt att bygga en värld som grundas på mänsklig solidaritet och rättvisa: "Först när hon kan känna sina rötter i upplevelsen av ett universellt broderskap, har hon omformat sin värld till ett

verkligt mänskligt hem." (Fromm, 1955, s 60). 4. Ett annat behov är att känna en individualitet, balanserad mot en grupptillhörighet som ersättning för den förlorade "animala gemenskapen med naturen". 5. Hon behöver också kunna orientera sig i tillvaron, kunna sätta in alla förbryllande fenomen som hon observerar i ett konsekvent logiskt sammanhang som hon kan förstå och hantera och därigenom uppfatta tillvaron och sig själv som meningsfull.

Reich (1971, s 165) bygger sin måldiskussion på en liknande analys av de aspekter av mänskligt liv som han anser saknas i våra nuvarande liv eller som finns där men bara i dålig imitation men som han anser bör ingå i människors liv: fysiska aktiviteter, naturupplevelser, upplevelser med andra människor, att inta en moralisk ståndpunkt och förfäkta den, skapandeglädje, att växa, lära och förändras, att känna sig som en hel människa och inte bara uppträda i isolerade funktionella roller, introspektion, häpnad, förundran och medvetenhet om döden, se det unika i varje medmänniska, byta erfarenheter m m. - Många av dessa företeelser svarar mot beskrivningen av människan som ett levande system men också som ett medvetet system.

En nödvändig förutsättning för utvecklandet av medborgarnas "psykiska hälsa" är det "friska samhälle" som svarar mot människans "verkliga behov", inte nödvändigtvis vad hon tror vara hennes behov, ty även de mest sjukliga önskemål kan subjektivt kännas som de mest angelägna, utan behoven som de kan fastställas objektivt genom studiet av människan. (Fromm, 1955 s 18).

Ett väsentligt struktur- och processmål i analogi med utvecklandet av medborgarna som "medvetna system" anser många vara deras aktiva deltagande i den politiska beslutsprocessen. Det väsentligaste hindret för vissa grupper att engagera sig i den politiska beslutsprocessen är känslan av låg status, framhåller bl a Lewin (1970, s 246): "Statuspolariseringen i samhället skapar apati bland stora grupper." Grönholm (op cit, s 68) anser liknande: "... de flesta människor har en oerhört dålig självkänsla. Man tycker inte om sig själv, vårdar inte sin kropp och själ. Man känner sig värdelös eller lever ett liv med barnen som enda mening. Man upplever maktlöshet och hopplöshet inför sin situation och framtiden." - Lewins (1970, s 190) slutsats är att "jämlikhet är eftersträvansvärd, inte bara som egenvärde utan som en nödvändig förutsättning för att åstadkomma största möjliga deltagande för alla medborgargrupper". Ett väsentligt submål i samhällsstrukturen anser han vara dels en utjämning av inkomst, förmögenhet, utbildning etc,

dels en ny beslutsteknik inom de nationella partierna och flera närdemokratiska participationscentra. Därigenom skulle medborgarna skolas i demokratiskt beslutsfattande.

En del författare, t ex Molin (1975) är dock pessimistiska om möjligheterna att realisera målet att vidga medborgarnas inflytande i den politiska processen och minska eliternas. Bl a den tekniska utvecklingen gör det allt svårare för lekmannen att sätta sig in i samhällsfrågorna.

I polemik mot de muddling through-modeller som betonar intressegruppernas betydelse ser Wasby (op cit, s 55) ett väsentligt (primär-)mål för samhället vara att undanröja sådana vad han uppfattar som "orättmätiga inflytanden hos en del intressentgrupper". Innan så skett, ger allt tal om t ex "varje medborgares lika inflytande genom allmänna rösträtten ett falskt sken av demokrati. Ofta kritiseras medborgarnas "participationsmål" för att ges alltför stor plats i modellerna och samtidigt skyla över de verkliga förhållandena. Beslutens värdemässiga konsekvenser försvinner, anser man, i omfattande procedrufrågor. Wasby, op cit) sammanfattar denna kritik: "Politiska regler, hur demokratiska de än må vara i teorin, ger inte en verklig demokrati i fråga om möjligheter och säkerhet."

I likhet med liknande resonemang i företagsmodeller som betonar "medinflytande och medbestämmande" framhåller Rosenbaum (op cit, s 35) att även om de många struktur- och processmålen som är nödvändiga för en demokrati är tillgodosedda, finns ingen garanti för att en demokrati också råder i verkligheten:

> Spelreglerna genom vilket ett politisks system utformar fördelningen av samhällets resurser är aldrig opåverkat neutralt. Avsiktligt eller av en slump, gynnar alla system vissa intressen framför andra genom vilket proceduren fungerar. I slutet, även innan samhällsresursernas kaka delas genom det politiska systemet, kan vissa intressen förvänta sig en större del av kakan och mer gynnsam behandling; andra i den motsatta ändpunkten, behöver inte bekymra sig ens att komma till bordet - för de kommer inte att bli serverade.
> (Rosenbaum m fl, 1974, s 35)

Människosynen

Människans utveckling i dagens "maskin- och industrisamhälle" ser många som att "människan har blivit sin egen största fiende". Främlingskapet inför livet är nu så stort, anser t ex Grönholm (op cit, s 28) att vi har blivit ett hot mot själva dess förutsättningar på jorden. Därmed är cirkeln sluten och människan är själv hennes stora problem.

Nutidsmänniskan visar, anser Fromm (1955, s 78) en häpnadsväckande brist på verklighetsinsikt: om livets och dödens innebörd, om lycka och lidande, om känslor och allvarligt tänkande. Hon har, anser Fromm, täckt över hela den mänskliga tillvaron med en falsk och konstlad föreställning om tillvaron, inte olikt de vildar som blev av med sitt land för några glittrande glaspärlor. En förklaring kan ligga i denna delvis självvalda bristande medvetenhet, en eftersträvade pseudobalans, eftersom nutidsmänniskan annars inte skulle orka med att leva med vetskapen om alla kärnvapen riktade mot henne, om världssvälten och allmänt mänskligt förtryck, sammanfattar Fromm. Inte olikt den mentalsjuke har hon flytt in i en "pryl-värld" där hon söver sig med allehanda droger, alkohol, popmusik och Pseudodramatik i TV, där problemen är enkla och entydiga - och inte minst - är lätta att lösa och allting ordnar sig på slutet.

Mot denna bild ställer de här aktuella författarna människosynen i deras modeller. Den har stora likheter med modellen av människan som medvetet system (reflecting mind). Den är dynamisk: man betonar möjligheter - och nödvändigheten - att utveckla människan som kulturvarelse, att ta tillvara hennes möjligheter. Man ser människan som en varelse som äldrig kan sägas vara "färdigutvecklad". T ex Dunham framhåller att "den sociala människan" alltid är på väg att ändras som en följd av att hon ändrar sin omgivning. Grönholm (1981, s 65) frågar: "Hur mycket skulle det inte betyda för vårt sätt att möta framtiden, om vi visste att även människan utvecklas, att hon inte är som hon alltid varit, utan på väg att bli något mer? Och vi visste, att en ny medvetenhet som kan bli den nödvändiga grunden för att ett nytt samhälle verkligen håller på att födas?"

Fromms människosyn bygger på både en psykologisk analys av den nutida människans tillvaro och en normativ humanistisk värdesyn. Den är därigenom vidare än de klassiska idealisternas som betonar människans givna bestämmelse i tillvaron och därför ofta hamnar i en moraliserande människosyn, med inslag av flera av filosofernas absoluta, kategoriska imperativ. (Jfr kapitel 4).

Fromm analyserar människan i ett historiskt utvecklingsperspektiv. Han diskuterar följderna av att "människan, enligt hans uppfattning, för alltid förlorat den trygghet som följer av att vara en passiv naturvarelse och överlåta åt den att svara för utvecklingen. Nu förväntas hosn istället aktivt ta ansvaret för sig och sin omgivning, medvetet styra sig och samhället mot vissa mål som hon själv anser vara de rätta. Hon kan inte längre överlåta sitt öde åt en blind slump eller en "osynlig hand". Hon måste själv ta ställning

i värde- och målfrågor. Denna människosyn ligger nära idealisternas och rationalisternas men med den stora skillnaden att människan här väntas vara aktiv, att skapa värdena, inte bara tillämpa givna sådana.

Medborgaren i Fromms "friska samhället" är sålunda en aktiv, självständig beslutsfattare som handlar utifrån en egen personlighet över vars utveckling han bestämmer själv: "Bara genom att låta individen få hävda sin vilja kan man befria hans krafter och återställa hans psykiska balans", framhåller Fromm vidare (1955, s 117).

Fromms medborgare uppfattas vidare ha en komplex personlighet: dels i egenskap av naturvarelse ha vissa "animala behov" dels i egenskap av kulturvarelse ha ett samvete, som "fordrar en ledning av män och principer, vilka utvecklas endast under kulturens tillväxt". (Ibidem, s 34). Individen antas därför leva i ständig förändring och även i en kluvenhet, påverkad än av sin "natur", än av sitt "samvete".

Koestler (1978, s 245 ff) ser människan på liknande sätt som föremålet för olika motstridiga "tendenser" eller "krafter": å ena sidan de "integrerande krafterna" som tvingar henne utåt att knyta kontakter och bygga upp relationer till andra människor men också, å andra sidan, att ge uttryck för "självhävdande egenskaper". Han framhåller, i likhet med Fromm, vikten av att människan för sin både fysiska och psykiska överlevnad balanserar de två motstridiga egenskaperna i en "dynamisk balans" (steady state), vars konkreta uttryck ständigt ändras bl a på grund av förhållanden i omgivningen. Denna dynamiska balans kan, anser Koestler, nås bara vid "mogna former av social integration" hos den enskild medborgaren, fjärran från robotmänniskans underkastelse.

Kaufmann (1975, s 172) framhåller dock, i likhet med Churchman (1968) att "den självständiga människan är en levand provokation som man vanligtvis förlåter först efter hans död."

Fromms och Koestlers visioner av den aktive, ansvarskännande medborgare stöttad i sin utveckling av ett "friskt samhälles" institutioner ligger nära en del statsvetares beskrivningar av "den demokratiska människan".

Fromm framhåller behovet av att i en demokrati utveckla en sådan personlighetstyp som är konsistent med demokratins värderingar. Demokratin kan inte fungera, sammanfattar han, i ett "främlingskapets samhälle", där t ex den allmänna rösträtten är en innehållslös fetisch bl a på grund av att medborgarna saknar individuella värde- och måluppfattningar.

T ex Mayo beskriver den demokratiska människans egenskaper:

- önskan att själv bestämma över sitt liv
- har en nyfiket utforskande rationell attityd
- litar på den politiska strukturen som hon är en aktiv del av och har en känsla för politisk "efficacy"
- erkänner och accepterar andra människors ibland avvikande krav och önskar inte dominera andra
- uttrycker villigt och öppet åsikter
- har en förmåga att kompromissa och acceptera kompromissernas resultat
- sätter värde på fred och ordning som fås genom demokratisk, politisk frihet
- är inte överdrivet pessimistisk eller optimistisk.

(Mayo, i Wasby, 1970, s 265-267)

Laswell (1970) framhåller på liknande sätt "den demokratiska personlighetens" egenskaper:

- bevarandet av en öppen personlighet i motsats till ett slutet "ego"
- en person som omfattar många värden (pluralism) snarare än ett enda värde (monism) och benägen att dela med sig snarare än att ta åt sig eller monopolisera
- tilltro till de välvilliga möjligheterna hos människan
- att personligheten har till sitt förfogande också energin från den omedvetna delen av personligheten.

(Laswell, i Wasby, 1970, s 268)

Wasby medger att de båda beskrivningarna är en "idealiserad bild av verklighetens faktiska medborgare i en västerländsk demokrati och långt ifrån förverkligad i de felsta samhällen. "Den demokratiska människan" bör snarare ses som ett mål att sträva efter i utvecklandet av medborgarna i en demokrati. Även Wasby framhåller, att en demokrati "inte kan konsumeras passivt", som en vara, utan kräver stora aktiva insatser från den enskilda medborgarnas sida, om dess önskvärda, dynamiska balanstillstånd mellan olika krafter skall kunna bevaras och vidareutvecklas. Det dynamiska jämviktstillståndet är ofta bräckligt och måste ständigt stöttas.

Myrdal betraktar även medborgarna i ett samhälle som "kluvna varelser, styrda dels av en högre (=samhällets) moral, dels av mera närliggande hedonistiska drifter:

> Människors värderingar är vanligen motsägelsefulla och även skiftande. Under beteendet finns inte ett homogent system av värderingar utan en brokig blandning av stridande böjelser, intressen och ideal - vissa medvetna och vissa under långa tider undertryckta, men alla i funktion för att betinga beteendet i sin riktning. Det finns inga solida "attityder" och beteendet blir normalt en moralisk kompromiss.
> (Myrdal, 1968, s 21)

Myrdal anser det empiriskt fastlagt att människors värderingar ligger "på olika nivåer i människornas värderingssfär". Människan kan, anser han, rikta in sin uppmärksamhet bara på ett värdeplan i taget. Och hon väljer ofta det som är för stunden lämpligast, dvs väljer opportunistiskt, självhävdande med Koestlers terminologi. På högre moraliska nivåer återfinns mera allmängiltiga värderingar som upplevs som giltiga i förhållandet till hela nationen eller i förhållandet till andra medmänniskor. I det dagliga livet är det sålunda vanligt att de "högre värderingarna" åsidosätts och hålls gömda. Churchman (1968) beskriver på liknande sätt, hur sådana högre värderingar "förvisas till politikens finrum och tas fram bara vid särskilt högtidliga tillfällen". Enligt Myrdal reserveras de för ceremoniella situationer som skiljer sig från vardagslivet, där de "lägre" värderingarna får dominera. Dessa senare avser "särskilda personer eller grupper i aktuella situationer. De lägre värderingarna tar ett kortare och mera begränsat perspektiv, är mera trångt egoistiskt, mera styrda av ekonomiska, sociala eller sexuella intressen och jalusier i en viss situation, mindre uppfattade som allmängiltiga värderingar, mindre enkelt humana, sammanfattar Myrdal. Han ger ett exempel:

> En nationell fackföreningsförsamling kan t ex med skärpa och klarhet uttala sig mot all diskriminering av negrer på arbetsmarknaden och därmed ge uttryck åt värderingarna på det högre planet i den moraliska personligheten. Samtidigt överskuggas dessa högre värderingar i en snäv och lokal miljö av värderingar på den lägre nivån - "fördomar" som de ofta kallas när de ses ur de högre värderingarnas vinkel - som tar sig uttryck i diskriminering av olika slag.
> (Myrdal, 1968, s 22-23)

En del personer som är medvetna om gapet mellan de högre och de lägre värderingarna försöker, enligt Myrdal, ibland ge sken av att de lyckats fylla igen det. De försöker maskera sina värderingar så att de verkar vara anantaganden om verkligheten och lyckas ofta anta vad de önskar anta, dvs vad som tjänar den underliggande värderingskompromissens syften. En vetenskaplig granskning av dessa antaganden visar ofta att de inte bara är falska utan också förvrängda på ett systematiskt sätt. Myrdal ger som exempel "de gynnades motvilja mot att riktigt uppfatta de fattigas levnadsvillkor, ett vanligt drag i det västerländska samhället". (op cit, s 27). Men man finner också det motsatta fallet: Får människan ändrade uppfattningar om verklighetens förhållanden, påverkar dessa hennes värdeuppfattningar:

> Om antagandena tillrättaläggs, så utgör detta ett tryck på människor att också ändra sina värderingar så att de för sig själva och andra kan presentera vad de uppfattar vara konsistenta åsikter som då måste inkludera de tillrättalagda antagandena. Normalt borde en sådan anpassning kunna väntas inne-

> bära ett försvagande av värderingarna på det lägre planet till större överensstämmelse med värderingarna på det högre planet.
> (Myrdal, 1968, s 33)

Att utveckla den demokratiska människan innebär sålunda även att utveckla hennes kunskper om tillvaron, hennes verklighetsuppfattningar.

Problemsynen

Huvudproblemet uppfattas vara den nuvarande utvecklingen i bl a det västerländska marknads- och industrisamhället, att bryta de nuvarande trenderna som kritikerna anser leder mot undergång. Den konstruktiva delen av modellerna framhåller som problem att konstruera en samhällsstruktur som i samspel med medborgarna betraktade som "medvetna system" utvecklas till "goda" sådana och därmed bidrar till "det goda samhället". Man uppmärksammar flera hinder på vägen mot detta.

Problemen uppfattas ligga på högsta nivå i den analysmodell jag själv använder och avse alla begreppen: det är verklighetsuppfattningarna, målsynen och människosynen som behöver ändras och därigenom också nutidsmänniskans handlande. T ex Mesarovic/Pestel (1970, s 11) ger de nuvarande samhällsmålen en stor del i problemsituationen: "Det verkar idag som om de grundläggande värdena som är inbakade i mänskliga samhällen oavsett ideologi och religiösa trosuppfattningar, är ytterst skyldiga till många av våra problem."

Grönholm (1981) och Mesarovic/Pestel (1974) anser att de västerländska kulturen som finns över hela jorden ser ut att kunna få som final en fascistisk världsstat, en ekologisk katastrof, befolkningskris eller ett kärnvapenkrig. Befintliga värderingar och synsätt fungerar inte längre, trots nya regleringar, nya lagar och förordningar, andra sätt att organisera, sammanfattar Grönholm (1981, s 21) - Sökandet efter nya lösningar har skett på alltför låg nivå i mål/medelhierarkin.

En bidragande orsak till den nuvarande utvecklingen anser Dunham vara att den politiska styrningen av de västerländska samhällena inte fungerar så som t ex den idealistiska och rationalistiska modellen anser önskvärt: "Vi har lämnat över våra liv, våra tankar, vår natur åt en okontrollerad teknologi, en administration och organisation som rusar vidare av egen kraft. Vi har förlorat kontrollen över samhällsutvecklingen som bl a rationalisterna sätter högt. Staten är inte längre

underkastad några demokratiska kontroller, författningsmässiga regleringar eller lagar. Vi har i väsentliga delar samhällen, kännetecknade av otillräcklig integration."

Dagens västerländska samhällen beskrivs i undergångsmodellerna som dominerat av en "materialism". Denna är ledstjärnan för de som idag bygger samhället, för vetenskapsmannen och för politiker och företagsledare, framhåller bl a Grönholm (op cit, s 26). Han ser mörkt på det yttersta resultatet av en sådan utveckling:

> En ljusnande framtid är det inte många som tror på. Men skälen till det är många och goda. En mörk skugga har fallit över vår framtid. Det är vår egen skugga som kommit ifatt oss. Vår civilisation är byggd på falska premisser, på ett förnekande av fundamentala behov, på utplundring av andra folk, på skövling av naturen. Egoism och vinningslystnad har varit de främsta drivfjädrarna. Motsättningarna i samhället och i våra värderingar blir allt tydligare. Det är ingen katastrof att medge det, katastrofen kommer, om vi inte gör det.
> (Grönholm, 1981, s 16)

En grupp författare anser att de katastrofutveckling de uppfattar ofrånkomligt följer av att dagens samhälle är byggt på "marknads- och penningsmekanismer", privat ägande av produktionsresurserna etc.

Betoningen av materiella välfärdsmål på bekostnad av de andliga delarna av tillvaron kan innebära en utarmning av medborgarnas tillvaro och underlätta utvecklingen mot ett samhälle bestående av alienerade individer eller rentav "robotmänniskor". En förklaring till politikernas överbetoning av materiella välfärdsmål ser Grönholm (1981, s 66) i att de varit inriktade på "ekonomiska" frågor på relativt låg medelsnivå. Politikerna har, anser Grönholm, sett som främsta uppgift att skaffa fram resurser till samhällsreformer och till standardhöjningar.

Mesarovic/Pestel ser vidare som ett problem den nutida människans hänsynslöshet till sin fysiska omgivning. Hon har avlägsnat sig alltför långt från ett organiskt samspel med denna, vilket lett till ett ekologiskt gap. De anser därför det viktigaste samhällsproblemet vara att utveckla nya grundvärderingar hos alla människor som sätter in de enskilda nationerna och deras medborgare i ett "solidariskt världsperspektiv". - De kan ses som företrädare för en integrationistisk grundsyn med humanistiska förtecken:

> När vi började diskutera dessa förhållanden i 1968, var vi djupt tagna av de outforskade interaktionerna mellan de större problem som plågar det mänskliga samhället och av det fak-

> tum att i nästan all formulering och allt administrativt handlande ignoreras sådana interaktioner. Filosoferna har naturligtvis sedan gammalt betonat enheten i allt varande och sambanden mellan alla naturens element, människan och tanken. Men deras läror har sällan avspeglats i politiskt och samhälleligt handlande.
> (Mesarovic/Pestel, 1970, s 201)

Skinner (op cit, s 122 ff) anser ett viktigt problem vara den bristande kunskapen om samspelet mellan de enskilda medborgarna och samhällsstrukturen. Först när man har en sådan kunskap kan man möjligen forma den samhällsstruktur som är en nödvändig förutsättning för att utveckla den samhällsvarelse som medborgarna i ett demokratiskt samhälle vill se sig utvecklas till. En sådan analys innebär att man måste ta ställning i värdefrågor av typen Vilka värden skall den tekniska utvecklingen vara underställd? .

Fromm (1947, s 48 ff) grundar sin analys av den enskilda medborgarens problem i det moderna samhället på en historisk analys av människans utveckling. Ursprungstillståndet var "det animaliska, harmoniska tillståndet" i förhållandet till den omgivande "naturen". Utvecklingen gav henne ett "självmedvetande" (reflecting mind), kunskaperna om det egna jaget, om naturen och om andra människor ökade. Detta gav henne en inblick i en alltmer komplex tillvaro och gav också en allt större känsla av otrygghet inför tillvaron. Medvetandet om den egna ofullkomligheten att möta livets faror och ytterst den oundvikliga döden bidrog till denna osäkerhet. Ur detta resonemang drar Fromm slutsatsen att de grundläggande samhällsproblemet är att hantera människornas upplevelser av den otrygga tillvaron - som man aldrig någonsin kan avhjälpa, anser han. Hittills har politikerna inriktats på den faktiska otryggheten och sökt minska den genom att öka den materiella välfärden. Människors upplevelser av sin situation kan emellertid vara oförändrad, även om de får det bättre materiellt och den faktiska osäkerheten minskas. Fromm pekar här åter på behovet att även beakta den psykologiska och andliga sidan av tillvaron. Buber utgår sålunda från människans "transcendenatala behov" som det konkretiseras i ett religiöst problem, vid sidan av ekonomiska och psykologiska existensproblem. Människan uppfattas som en varelse med en hinsides relation, i vilken ett högre väsen söker frigöra henne. Han sammanfattar människans existentiella problem som att "Guds fråga riktar sig till människan. Den vill väcka den stora viljan i henne att komma vidare." - Människans problem är då att inom sig och i samspelet med sina medmänniskor finna vägarna som ger kontakten med det yttre väsendet och tolka det budskap som denna kontakt antas ge.

Flera författare ser ett problem i "den bristande medvetenhet" som Fromm (1955, s 157) anser finnas hos västerlandets medborgare. Grönholm (op cit, s 80) refererar till Jantsch (1975) som framhåller att vi ofta är omedvetna om orsakerna till våra handlingar: "Mycket mer än vi anar är det ett internaliserat förtryck, vår familjs och samhällsklass beteendenormer, neurotiska handlingsmönster som styr vårt agerande." Även om vi ibland är medvetna om att allt inte står rätt till, är vi ändå pinsamt maktlösa, sammanfattar han. - Härmed pekar Jantsch på vissa nackdelar av det "samhällskitt", de gemensamma värderingarna och beteendnormerna som främjar stabiliteten i samhällsorganisationen - på samma sätt som i Simons företagsorganisation. (Jfr kapitel 5 och 6). De kan verka sövande och avtrubbande om de accepteras passivt och oöverlagt. Vi känner igen Koestlers kritik av "den alltför stora" lojaliteten gentemot samhällets värderingar som han anser vara ett problem i den idealistiska och rationalistiska samhällsmodellen.

Den politiska strukturens problem uppfattas av de här refererade författarna ofta som en spegelbild av vad många uppfattar som det allt annat överskuggande problemet, nämligen "vanliga" människors bristande medvetenhet och därmed även passivitet i t ex politiska frågor. Medborgarnas uppfattade nuvarande främlingskapskänsla inför tillvaron åtföljs av en osäkerhetskänsla och en motvilja mot att delta i behandlingen av samhällsfrågorna i den politiska beslutsprocessen. En utgångspunkt från de här aktuella författarna är samma beskrivning av medborgarnas passivitet i politiska frågor som t ex muddling trough-modellerna beskriver som "naturlig" och därför accepterar som ofrånkomlig. Knutet till synen på människan som "medvetet system" och som utvecklingsbar, anser dock de här aktuella författarna förhållandet vara ett "problem" som man bör försöka och även har goda chanser att lösa. Väl att märka: även politiker och andra beslutsfattare i samhället uppfattas vara drabbade av främlingskapskänslan - och i behov av "utveckling", både som enskilda personligheter och i sina yrkesroller.

Fromm framhåller att, i annat fall är risken stor för en framgångsrik manipulation av medborgarna: informationer blandas samman omärkligt med dold värdepåverkan och en av grundförutsättningarna för en fungerande demokrati, medborgarnas insikt om faktiska förhållanden, hämmas allvarligt. Att utveckla medborgarna till insiktsfulla, aktiva och ansvarskännande samhällsvarelser med egna, medvetna värde- och måluppfattningar som de utvecklar i samråd med varandra ser bl a Fromm som ett väsentligt problem i ett demokratiskt samhälle.

Uppgiften att "inpränta vår kulturs ledande ideal och normer ankommer först och främst på uppfostran", framhåller Fromm vidare, men sammanfattar han: "Hur otillräckligt är inte vårt uppfostringssystem för denna uppgift! Han anser det mest försöker ge den enskilde kunskaper som behövs för att "kunna fungera i den industrikultur och stöpa hans karaktär i den form som behövs: äregirig och konkurrensinställd men ändå samarbetsvillig inom vissa gränser; med respekt för auktoriteten men ändå önskvärt oberoende, vänlig men inte djupt fästad vid någon eller något." (Fromm, 1955, s 110) Samhällets utbildning av medborgarna är liktydig med en yrkesutbildning medan moment som är avsedda att utveckla personligheten är underrepresenterade.

Men även om man ökar tillgången på utbildning i allmänhet i samhället, kvarstår väsentliga problem, anser bl a Simmel (1907, [illegible]n i Israel, 1973, s 156 ff). Insatser för att öka folkbildningen leder ofta till en ökad ojämlikhet, och en "bristande immateriell ojämlikhet". De som redan besitter en viss kunskap och vissa färdigheter har lättare att utöka sin kunskap och öka sitt försprång. Elitgruppernas ställning kan därigenom förstärkas.

Lewin uppmärksammar i sin interaktiva modell, att alla grupper och aktörer som medverkar i den politiska strukturen inte är jämstarka i utgångsläget vad gäller kunskaper och förmåga att göra sig gällande. Detta kan, enligt Lewin, leda till att vissa grupper kommer att dominera innehållet i samspelet i den politiska processen. Hur man skall kunna kompensera olika medborgargruppers handikapp uppfattas logiskt som ett väsentligt problem i den politiska strukturen.

Problemlösandet

Även om enigheten om problemens natur är stor bland de här aktuella författarna, går deras konkreta förslag starkt isär ifråga om sätten att lösa dem. Några är inriktade på främst samhällets övergripande värderingar , andra på samhällsstrukturen och utformningen av dess grundläggande institutioner; andra åter är individcentrerade och föreslår lösningar som avser att utveckla medborgarna psykologiskt. De föreslagna lösningarna omfattar mestadels flera steg i en tänkt utvecklingsprocess, där en företeelse ses som en nödvändig förutsättning för efterföljande steg (primärmål). Man kan ofta se problemlösningarna som delar i en mål /medel-struktur.

Problemlösningar på samhällets nivå. I många förslag till lösningar framhåller författarna vikten av ett organiskt, och därmed även dynamiskt, samspel mellan medborgarna och samhällstrukturen, att båda utvecklas

samtidigt och i ett ömsesidigt samspel (Grönholm, op cit, s 70). En sådan organisk metod förenar, enligt Fromm (1955, s 10) "en önskan om långtgående förändringar av våra ekonomiska och sociala sedvänjor med önskan om en annan psykisk och andlig livsinställning". I metoden ligger att aktivera individen, återställa människans kontroll över samhällssystemet och humanisera tekniken". Grönholm (op cit, s 21) framhåller att det "behövs en total omorientering, en ny impuls, en ny vision som återger samhällsutvecklingen en meningsfull inriktning". Fromm betonar behovet av helhetslösningar genom samtidiga förändringar av samhällsstrukturen och utvecklandet av den medvetna människan. Bara genom systeminriktade insatser kan man nå sådana förändringar i samhället. Det innebär bl a att man måste försöka undanröja orsakerna till medborgarnas främlingskapskänsla, dels inom den politiska beslutsprocessen men också inom andra samhällsområden som t ex på arbetsplatsen, som konsument, som familjemedlem:

> Förändringar som är begränsade till en enda sfär verkar förödande på all utveckling... Politisk frihet i ett alienerat samhälle som bidrar till att avmänskliga människan förblir ofrihet... Hälsan kan endast vinnas genom samtidiga förändringar inom den ekonomiska och politiska organisationens sfärer, i den andliga och filosofiska orienteringen, karaktärsstrukturen och den kulturella aktiviteten.
> (Fromm, 1955, s 314)

Andra författare framhåller behovet av en syntes mellan "gammal andlig visdom" och praktiska strukturförändringar: Man anser det omöjligt att t ex formulera en vision av det framtida samhället som på ett trovärdigt sätt anger lösningen på de problem som vi känner allt tydligare utan en kunskap om och erkännande av den visdom som finns i många andliga traditioner.

En nödvändig förutsättning för att kunna definiera "självförverkligandet" och "livets kvalitativa aspekter" är ett andligt perspektiv, dvs en i vissa väsentliga delar ändrad verklighetsuppfattning. "Visionen om det framtida samhället" kräver också att man erkänner den visdom som finns i många andliga traditioner, framhåller Grönholm vidare (op cit, s 50), men medger han, mycket av "den nya andligheten" är av tvivelaktigt slag.

Lösandet av samhällets problem uppfattas vidare vara knutet till möjligheten och behovet att "ta fasta på och vidareutveckla människans unika gåva, förmågan till självinsikt och självkännedom och därigenom kunna uppleva livets kvalitativa aspekter och se dess mål och mening". (Grönholm, 1981, s 63).

Företrädarna för "Den Nya Tiden" föreslår liknande lösningar:

> Vi måste börja bygga på ett nytt samhälle utifrån nya förutsättningar och med en ny medvetenhet. Ett alternativ har börjat formuleras - ett samhälle utan inbyggda motsättningar mellan människor, mellan människa och natur, mellan materiell välfärd och själslig hälsa.
> (Grönholm, 1981, s 16)

Utan en "ny medvetenhet" är det inte möjligt att bygga ett nytt samhälle, framhåller Grönholm (op cit, s 122). Hur eleganta nya samhällssystem vi än kommer på, kommer medborgarna att vara instängda i ett fängelse, bestående av"patriarkaliska värderingar, egocentricitet, ensidigt effektivitetstänaknde, nationalism, vetenskaplig reduktionism och storstadsmentalitet."

Fromms, delvis utopiska samhälle, skulle också bygga på ömsesidighet, solidaritet och så långt möjligt frånvaron av tvång som påförs medborgarna utifrån, ett samhälle där "envar vinner självkänsla genom att känna sig som bärare av sina gåvor, inte genom likritkning, och där det finns ett åskådnings- och trossystem utan att människan tvingas vanställa verkligheten och tillbedja avgudar". (1955, s 112).)

En sådan utveckling innebär för Fromm att "förmänskliga systemet på sådant sätt att det ställs i det mänskliga välbefinnandets tjänst" (Ibidem, s 15). Medborgarna skall inte anpassas till samhällets krav utan själva söka finna tillfredsställande lösningar på sina existensproblem. I analogi med den normativa humanism som han förordar betonar han att "människan och inte tekniken skall vara källan som värdena ytterst hämtas ur". Teknikens utveckling skall underordnas människans och inte tvärtom, där "den maximala produktionen" nu utgör kriteriet för all planering. Människan skulle återfå sin absoluta rangställning i samhället och får aldrig utnyttjas som medel enbart, något som utnyttjas av andra och av henne själv. Istället för en "exploaterande och förvärvslysten inställning" eller "den passivt-mottagande och marknadsorienterade inställningen" sätter Fromm den "produktiva inställningen som mål för alla samhällets institutioner". (Fromm, 1955, s 150).

Samhällsorganisationen uppfattas i dessa modeller som en harmonisk helhet. Denna skulle bl a komma till uttryck i samhällets huvudmål och de värderingar medborgarna omfattar - i likhet med förhållandet i idealisternas modeller. Grönholm (op cit, s 28) refererar till L L White som anser att en "enhetlig övertygelse" är nödvändig för att rädda mänskligheten från undergång. Den skulle förena religion och vetenskap och sätta "det subjektiva och de objektiva under samma lagar".

Fromms m fl:s samhälle (1955, s 151) innebär dock inte någon "bräkande idyll" befriad från konflikter. Tvärtom anses människans ofrånkomliga öde vara att tillvaron är fylld av problem som aldrig kan lösas. Människan kan aldrig få ett samhälle som garanterar frånvaron av obehagliga händelser i form av sjukdom, katastrofer. Vad man kan göra är att utveckla människors förmåga att psykiskt möta och klara av otryggheten. Man bör därför inte, enligt Fromm, utveckla ett "terapeutiskt samhälle" som söker överbeskydda sina medborgare, som söker dölja de negativa sidorna av livet som kan väcka anstöt, oro eller sorg. (Jfr Israel, 1971, s 188). - Fromm är medveten om att dessa argument kan användas för att försvara ett social-darwinistiskt samhälle och är angelägen betona att man inte får avstå från att göra allt för att förhindra katastroferna och mildra deras verkningar.

Flera författare, bl a Bell (1975) betonar följdriktigt att "nya beslutskriterier" måste utvecklas sådana som tar hänsyn till "sociologiska kriterier" framför de nu så dominerande ekonomiska måtten på välfärd. Det innebär ett ökat tillgodoseende av medborgarnas immateriella behov vid sidan av de primärt materiella och en precisering av "den sociologiska modellens mål" som en komplettering av "den ekonomiska modellens mål". Bell (op cit, s 42,43 och 298) anser att den ekonomiska teori som nu tillämpas inom den politiska strukturen orienterats kring mål av typen "funktionell effektivitet" varvid människor behandlas som ting. Den sociologiska teorin å andra sidan fastställelr bredare samhällskriterier och innebär att man förlorar en siffermässig skärpa i effektivitetsbegreppen och möjligen en minskning av produktiviteten som den beräknas i traditionell ekonomisk teori liksom en del andra negativa konsekvenser. Men följden skulle också bli att samhället skulle styras av en "samhällsetik" och inte som nu bara av en "samhällsekonomi". Det innebär också en svängning av samhället mot "icke-kapitalistiska tankesätt, en lång tanketrend i västerlandet, enligt Bell. En annan följd är en större flerdimensionalitet i samhällsmålen.

På de två begreppen "helhetssyn" och "kvalitet" kan flera värderingar grundas, samhällsmål preciseras och institutioner utformas. Fromm föreslår fyra typer av åtgärder för att utveckla det "friska samhället":

1. En planering som inbegriper systemet människa och bygger på normer vilka härleds ur en undersökning av under vilka förhållanden människan fungerar bäst.
2. En aktivering av individen medelst metoder som leder till aktivitet och ansvar ända från rötterna och en förändring av den alienerande byråkratins nuvarande arbetsmetoder till en humanistisk företagsförvaltning.

3. En förändring av konsumtionsmönstret i riktning mot en sådan konsumtion som bidrar till aktiveringen och motverkar passiviseringen.
4. Uppkomsten av nya former av fromhet och psykospirituell inriktning så att det skapas en motsvarighet till forna tiders religiösa system.

(Fromm, 1955, s 110)

På den globala nivån betonar Mesarovic/Pestel (op cit, s 140 ff) behovet av en övergripande "världsgemenskap" som de anser måste utformas i ett systemsammanhang: Bara om man erkänner att alla delsystem i världssystemet påverkar varandra och drar de nödvändiga slutsatserna av det faktum, kan man nå en långsiktig lösning, anser de. De föreslår "en fullständig integration av alla strata i världens utveckling, ett beaktande av alla aspekter på mänsklighetens utveckling från individuella värden och attityder till ekologiska och miljöförhållanden". De anser det nödvändigt att "hjälpa in världssystemet på en stig som består av 'organisk tillväxt' genom samarbete snarare än genom konfrontation." En sådan skulle innebära bl a en "ny världsordning" och ett "globalt resursfördelningssystem". De ser "samarbete" som ett "absolut väsentligt handlingssätt för världssystemets organiska tillväxt". Mesarovic/Pestel (op cit, s 72,146,156) diskuterar i sin modell över världsgemenskapen behovet av ett "antecipatoriskt handlande". Ett sådant skall söka förebygga att problem uppstår. Det räcker inte att invänta kriserna och försöka lösa dem när de står för dörren. Det räcker inte heller att enbart förlita sig på "spontana initiativ" som kan bubbla upp via den politiska strukturen. Man måste möta samhällets problem med medvetna, målinriktade insatser som aktivt söker identifiera krisområden, utveckla t ex alternativa planer för åtgärder som sätts in, innan problemen vuxit människorna över huvudet. De pläderar för ett aktivt sökande efter möjliga men inte nödvändigtvis mogna problem som inte hunnit bli akuta. Därmed kritiserar de "muddling through"-modellernas rekommendation om en negativ probleminitiering. (Jfr kapitel 12). Behovet av förutseende hos politiker och centrala beslutsfattare medför att man inte kan lita bara på återföringsinformation (negativ feedback) eller på utifrån kommande stimuli. Handlingar måste vidtas långt innan konturerna av det förväntade resultatet syns tydligt, hävdar de bestämt. Om man väntar till problemet framstår tydligt, är det ofta för sent att göra något åt det. Man måste därför ta risken att åtgärderna senare visar sig vara felaktiga, värderade med den kunskap man får efterhand. Även från en etisk/moralisk utgångspunkt är det aktiva förebyggande tillvägagångssättet att föredra, anser de.

De pläderar även för mer långsiktiga analyser som riktas in mot även att identifiera framtida problem, typ framtidsforskning. Även det motiverar de med behovet att förhindra problems och krisers uppkomst snarare än att på ett mer passivt traditionellt sätt söka lösa dem när de tillåtits utvecklas fullt ut. (op cit, s 30).

Lösningar på individens nivå. För att kunna ändra samhällstrukturen måste man, betonar Fromm, "frigöra de mänskliga drivkrafter som ligger i önskan om ett 'medvetande' hos människorna". I hans modell ges medborgarna större möjligheter att utveckla sina personligheter, att förverkliga sig själva, dvs det gamla antika humanistiska idealet. Grönholm refererar till Roszak (1969) som föreskriver en "mänsklig medvetandeförändring" som utvecklingens krafter nu konscentrerar sig på:

> Roszak kallar oss ju det ofärdiga djuret på väg att bli mer färdigt, genom tillägnandet av en ny sensibilitet, vilket skulle innebära "en genomgripande förändring av det mänskliga psyket... en förändring av medvetandet lika epokgörande som talets uppkomst.
> (Grönholm, 1981, s 28)

Grönholm (op cit, s 65) refererar också till Spangler (1972) som framhåller att Den Nya Tidsåldern är "i grund och botten en medvetandeförändring från ett tillstånd av isolering och separation till ett av gemenskap, samstämmighet och helhet". Mänskligheten skulle därmed som "kollektiv vara på väg att ta nästa steg i vår gemensamma utveckling".

Den Nya Medvetenheten förutsätter enligt Reich (1970, s 243, 246) ett "absolut värde hos varje mänsklig varelse - varje jag". Man vägrar då att värdera sina medmänniskor enligt "allmänna normer, att klassificera och analysera folk". Varje människa har sin egen individualitet som inte skall jämföras med någon annans. Man erkänner sålunda alla företeelsers rätt till egenvärde (pluralism), vilka antas samspela i en öppenhet och medvetenhet om varandra. Enligt Reich skulle dessa lösningar innebära "en förändring av det sociala och kulturella samhällslivet så att det stimulerar och ökar människans utveckling och vitalitet istället för att göra honom passiv och mottaglig." En förutsättning är, fortsätter han, att "vi erövrar kontrollen över det ekonomiska och sociala systemet... Vi måste återfinna den yttersta och suveräna rätten att själva välja våra värden... det är vad människan vill, ledd av förnuftet och av sin önskan att bli så levande som möjligt som skall vara avgörande." (Ibidem, s 285-287)

En sådan frigörelseprocess som man eftersträvar skul-

le , enligt Reich, (op cit, s 322) "återge människan hennes roll som avgörande beslutsfattare, hjälpa henne att återta kontrollen över vetenskap och teknologi. De icke-materiella elementen i människans existens, som t ex den naturliga miljön och de andliga behoven, vilka man åsidosatte i ivern för att nå ett materiellt framåtskridande, skulle återuppväckas. Individen skulle bli fri att att bygga sin egen filosofi och sina egna värderingar, sin egen livsstil och sin egen kultur.

Med individens frigörelse från bl a främlingskapskänslan följer, enligt företrädarna för Den Nya Tiden "förmågan att bedöma kvalitet", framhåller Grönholm och refererar bl a till Pirsig (1977):

> ... en intuitiv känsla som kommer inifrån... En känsla som vi föds med och som kan fortsätta och växa genom en levande kontakt med verkligheten. Är vi alienerade, gör oss själva och och omvärlden till objekt, kan vi aldrig förstå vad kvalitet är och kan då inte heller skapa ett samhälle med kvalitet - hur mycket vi än talar om "livskvalitet".
> (Grönholm, 1981, s 71)

Denna "nya personlighet" skulle i relationerna till andra människor karakteriseras av "samarbete, respekt för medmänniskan och hjälpsamhet" i motsats till den slutna, solipsistiska personlighet som några ansett utmärker konkurrenssamhället.

Genomgående i de här aktuella lösningarna är en uppfattning om harmoni i förhållandet mellan den enskilde medborgaren och samhället. Laszlo (1976, s 108) förutsätter en harmoni i samspelet som antas innebära att man söker göra samhället förenligt med vars och ens personliga möjligheter. En sådan modell, betonar han, kräver "ett handlande hos den enskilde beslutsfattaren som innebär en dynamisk integrations- och anpassningsprocess och samtidigt skapar de förhållanden hos den enskilde beslutsfattaren som innebär en dynamisk integrations- och anpassningsprocess och även de förhållanden som möjliggör denna process."

I polemik mot den social-darwinistiska samhällsmodellen understryker Reich (1970, s 287) att en intensiv känsla av gemenskap är nödvändig därför att teknologin har gjort alla människor inbördes beroende. Konkurrens, rivalitet och personlig strävan efter självhävdelse och makt är socialt destruktivt, om de inte balanseras med andra strävanden.

De föreslagna riktlinjerna för den enskilde medborgarens utveckling ligger nära Koestlers syn på människan som en "holon" (1978, s 247, jfr kapitel 7). Individen behåller sin särart i egenskap av ett "delsystem (holon) som åtnjuter en självständighet inom de gränser som fastlagts under demokratiska former. Hon för-

väntas också engagera sig och ta aktivt personligt ansvar för samhällsfrågorna. Medborgarna väntas utöva de dygder som är förbundna med "Janus-ansiktets princip": att vara både självhävdande, fristående och lojala mot omgivningen, suprasystemen, samhället. Det ideala samhället skulle på det sättet, enligt Koestler, genomsyras av en "hierarkisk medvetenhet", där varje enhet är medveten om de egna rättigheterna men också om sitt ansvar i det större perspektivet. Grönholm refererar bl a till Rudhyar (1972):

> Med sitt mödosamt erövrade medvetande om sig själv som unik individ går människan in i gruppen, helheten, och upplever gemenskapen, enheten, utan att förlora sin individualitet. Hon kommer då också att upptäcka att på ett högre plan finns inga motsättningar mellan hennes och omvärldens intressen.
> (Grönholm, 1981, s 28)

Många författare är medvetna om att de önskade förändringarna kan innebära problem. Vanor och tankebanor är inte lätta att ändra, framhåller Fromm:"Kampen för ändrade mönster kommer att bli hård och svår, eftersom det för många mäktiga intressegrupper är stora insatser som står på spel, när det gäller att bibehålla eller öka takten i konsumtionens grottekvarn". (Fromm, 1955.

F n anses ett "falskt medvetande" hos medborgarna hindra en sund utveckling av samhället. En förklaring är anser Fromm (1955, s 99 ff)vara att de flesta människor har måst anpassa sig till de faktiska förhållandena för att kunna överleva med viss sinnesbalans. Detta har dock också medfört att många inte längre är medvetna om sina "verkliga" behov och inte heller är intresserade av att finna dem och sig själv i det sammanhanget. "I botten ligger de hämmade, irrationella begären, den bortträngda känslan av ensamhet och meningslöshet och längtan efter kärlek och skapande förmåga." (Jfr alienationsfenomenet). Ett hinder ligger också i den enskilde individens benägenhet att vilja undvika otrygghet i alla dess former:

> Därför att människan längtar efter trygghet, älskar hon sitt beroende, framför allt om hennes läge underlättas av ett relativt bekvämt materiellt liv och av ideologier som kallar "hjärntvätt" "uppfostran" och "underkastelse" "frihet".
>
> Vid varje förändring av samhällsmönstret känner hon sig hotad av intensiva otrygghetskänslor och till och med vansinne, därför att hela hennes förhållande till verkligheten förmedlas av den fiktiva verklighet som man intalar henne är äkta.
> (Fromm, 1955, s 77)

Ett annat hinder är, fortsätter Fromm (1955, s 91) att människor som utsätts för den normativa påverkan från ett samhälle dominerat av icke-organiska värden

och mål söker lösa sin upplevda, delvis medvetna otillfredsställelse med tillvaron på samma sätt som i psykologernas företagsmodell (kapitel 9): Genom allt större anpassning och en allt djupare underkastelse, vad en del författare betecknar som "pseudolösningar". Individen utvecklar en mängd försvars- och flyktbeteenden i syfte att nå befrielse från obestämda känslor av otillräcklighet, skuld och en allmäng ångest inför tillvaron. Man försöker t ex uppnå trygghet genom att eftersträva en likformighet med andra. Eftersom förhållandena i omvärlden ofta ändras, ibland snabbt, krävs nya anpassningar. Processen kan bli självförstärkande och utvecklas i "en ond cirkel" och ytterst resultera i en fullständig underkastelse inför omgivningen.

Fromm utvecklar även mer konkreta förslag till förbättringar av den enskilde medborgarens situation: 1. på arbetsplatsen, 2. som konsument och 3. som medverkande i den politiska beslutsprocessen.

Den ideala arbetssituationen skulle ge utrymme för de värden som bl a humanisterna och pluralisterna pläderar för:

> Syftet skulle vara att skapa en arbetssituation där människan ägnar sitt liv och sina krafter åt något som har mening för henne, där hon vet vad hon gör, har inflytande över det som sker och känner sig förenad med människorna snarare än skild från dem. Det förutsätter att arbetssituationen ånyo blir konkret, att arbetarna organiseras i tillräckligt små grupper, så att individen kan känna ett verkligt samband med gruppen som verkliga människor, även om fabriken i sin helhet kanske har många tusende arbetare. Det betyder att man får blanda centralisation och decentralisation på ett sätt som medger aktiv delaktighet och ansvar för alla men på samma gång skapar så mycket enhetligt ledarskap som behövs. (Fromm, 1955, s 126)

Israel (1971, s 54) utvecklar denna tanke ytterligare: "Arbetssituationen skulle utvecklas till ett medvetet viljande, självförverkligande social produktionsprocess, där aktiviteten är ett mål i sig." Fromm betonar vidare att människor kan bli aktiva, ansvarskännande och intresserade bara om de får inflytande över den egna arbetssituationen och på de företag som de arbetar i. Hans konkreta slutsats är därför, vad han betecknar som "självstyrelse inom industrin". Han ser en sådan inte bara som en komplettering av den politiska demokratin utan som en samspelande nödvändig förutsättning. (op cit, s 107).

Fromm sammanfattar begreppet "herravälde över industrin" i "direkt företagsledning": att leda företaget, att bestämma över produktion, distribution och varuutbyte måste lämnas över till de arbetare som företaget

sysselsätter. De måste skaffa sig "industriell självstyrelse" med rätten att välja sina egna funktionärer. De måste också lära sig att förstå och behärska industrins och handelsn hela komplicerade mekanism och de måste bli samhällets betrodda representanter inom den ekonomiska sfären. (op cit, s 125) Ansvaret för ledningen bör fördelas mellan företagsledningen och de anställda. "Alienerande, byråkratiska processer" måste ersättas med en "humanistisk företagsförvaltning", där"den individuelle medarbetaren trots företagets storlek, cybernationen och den centraliserade planeringen kan hävda sig gentemot chefen och maskinerna." Han skulle inte längre vara "något maktlöst stoftkorn utan aktiv del i skeendet". (op cit, s 117).

Men företaget får inte heller utvecklas till att bara främja det egna intresset hos de anställda, att tjäna som instrument för deras "självhävdande tendenser". Den egoistiska grundsynen skulle då kvarstå oförändrad med den skillnaden bara att gruppen vidgats något. Därför bör även konsumenterna få delta i beslutsprocessen: "Om vi en gång godtar principen att det främsta syftet med allt arbete är att tjäna folk, inte göra vinster, så måste de som betjänas ha ett ord med ifråga om deras verksamhet som tjänar dem." (op cit, s 127).

Fromm diskuterar vidare önskvärda ändringar i medborgarnas roll som konsumenter i "det friska samhället". Han efterlyser en "konsumenternas revolution", där de bl a tar en aktivare del i produktionen, men utan att se storföretaget som t ex någon "personlig fiende" som det gäller att tillintetgöra.

Ifråga om medborgarnas roll som deltagare i den politiska processen, betonar Fromm, på liknande sätt vikten av att aktivera individerna och att de i större utsträckning deltar i beslutsprocessen. Därvid gäller det att medborgarna utvecklar egna värdeuppfattningar men också att beslutsprocessen decentraliseras.

Det kända problemet med medborgarnas passivitet i det politiska sammanhanget, förstärkt av elitgruppers vilja att ta hand om samhällsstyret, löses inte bara genom strukturella åtgärder, t ex rösträttsreformer, frmahåller Fromm vidare (1955, s 85). Även om sådana är nödvändiga för att demokratisera beslutsprocessen, räcker det inte. Han anser att den politiska strukturens problem inte kan lösas isolerat från övriga existentiella problem. Man måste beakta sambandet mellan nutidsmänniskans främlingskapskänsla i allmänhet och hennes ofta passiva inställning till ideologiers innehåll och till att engagera sig i den politiska beslutsprocessen. Fromm frågar: "Hur kan folk ut-

trycka 'sin' vilja, om de inte har någon egen vilja eller övertygelse, om de är främmandegjorda automater, vilkas smak, åsikter och sympatier manövreras av de stora likritktningsapparaterna?- Under dessa förhållanden blir den allmänna rösträtten en fetisch." - Fromm betonar sålunda åter betydelsen av att "utveckla medborgarna till medvetna system (reflecting minds).

Bland statsvetarna finner man flera förslag till ändringar av den politiska strukturen. Dessa är mindre individcentrerade och föreslår ändringar av samhällets politiska institutioner, ändringar av fördelningen i beslutsrätt för olika samhällsgrupper, en annan samhällsstruktur i ekonomiska hänseenden m m. T ex Lewin diskuterar bl a en "interaktiv demokrati". En sådan skulle åstadkomma både "ett genuint consensusuppbyggande och en auktoritativ värdeallokering",anser han:

> Liksom anhängare av den indirekta demokratin utgår jag från att beslutfattande genom eliter är nödvändigt för alla system. Men i motsats till många av dagens anhängare av indirekt demokrati... förkastar jag teorin om apatins konstruktiva funktion. Jag önskar istället maximera participationen. Participationsökningen skall åstadkommas genom en intimare växelverkan mellan eliten och massan: beslutsprocessen skall vara interaktiv. (Lewin, 1970, s 224)

Den interaktiva beslutsprocessen skulle även innebära att "massan" i högre grad än f n skulle delta i beslutsprocessen. En viktig uppgift för "eliterna" är att stimulera massans deltagande - och inte enbart som i muddling through-modellerna söka vinna andra för sina egna förslag. Aktiva medborgare med egna åsikter antas samspela med sina ombud mer än f n och byta åsikter i en öppen debatt. Fromm (1955, s 117) betonar systemsamspelet mellan politikerna, förvaltningstjänstemännen och medborgarna i en "humanistisk förvaltning": Medan i en alienerad byråkrati all makt flyter uppifrån och neråt, går trafiken i båda riktningarna vid en humanistisk förvaltning." För att underlätta kommunikationen borde enligt Lewin (op cit, s 237) kunna utnyttja den moderna tekniken: "Genom en kombination av telefon-datacentral/ television skulle ett aktivt system upprättas mellan eliten och massan". Men det är också viktigt att utveckla t ex medborgarnas förmåga att genomskåda manipulationer, eftersom sådana inslag kan antas förekomma även inom opinionsbildningen inom ett interaktivt system.

Ett annat exempel på en önskvärd organisation av samhället och dess politiska struktur diskuteras av Grönholm som refererar till Galtung:

- Horisontell arbetsfördelning - en jämlik fördelning av tråkiga - roliga, rutinmässiga - avancerade, arbetsledande - underordnade arbetsuppgifter

- Autonomi - verje del är också en helhet, med eget ansvar för sin verksamhet
- Solidaritet - varje individ ser sig som en del i den större helheten
- Deltagande - alla tar del i samhällets angelägenheter
- Integrering - livets olika aspekter finns närvarande överallt.

(Grönholm, 1981, s 102)

Effektivitetssynen

Målsynen och människosynen är bestämmande för effektivitetsbegreppets värdemässiga innehåll i de här aktuella modellerna. Fromm m fl kritiserar den mekanistiska samhällsmodellen för att ha gett egenvärde åt tekniken och dess "kategoriska imperativ". På motsvarande sätt kritiserar man dess en- eller få-dimensionella effektivitetsbegrepp för att bl a inte ta hänsyn till den normativa humanismens vidare och mångskiftande värden. Denna kritik innebär dock inte att man tar avstånd från effektivitetsbegreppet överhuvudtaget. Men man kräver ett annat värdeinnehåll. Det yttersta kriteriet på det "goda samhället" i deras egna modeller är medborgarnas materiella och immateriella välfärd, vilken inbegriper flera dynamiska företeelser. Det innebär bl a "mentalt friska människor", "tillvaratagande av en individs alla möjligheter till självförverkligande" etc. Det säger sig självt att ett effektivitetsbegrepp som skulle täcka in alla de värden och mål som angetts som önskvärda i de här aktuella modellerna blir svårt att precisera i konkreta termer. Att finna någon gemensam faktor, en "gemensam nämnare", med vars hjälp man skulle kunna göra jämförelser i positiva och negativa hänseenden får anses vara omöjligt. Därmed ligger de här aktuella modellerna närmare idealisternas och filosofernas modeller än rationalisterna och beslutsteoretikerna, som jag diskuterat tidigare.

Kommentarer till modellen och kritik

De organiska syntes-modellerna har tagit upp flera delar av andra skolors modeller och sökt smälta samman dem till en enhet som tar vara på "det bästa" hos de övriga. Kommentarerna till och kritiken av dem har därför också flera drag gemensamma med kritiken av de förra.

Modellernas efterlysning av en vidare verklighetsuppfattning - bl a med "andliga inslag - har följaktligen mötts av kritiken att modellerna är vetenskapsfientliga eller inbjuder till "ovetenskaplig mysticism och ockultism". Detta gäller i synnerhet för Den Nya Tidens förespråkare. Fromms samhällsmodell har ansetts vara "utopisk" - och därmed även orealistisk, omöjlig att förverkliga, bl a för dess betoning av samma värden och

mål som normativa humanister och klassiska filosofer pläderat för genom århundrandena. Man har även funnit Fromms människosyn vara orealistisk. Hans förslag till problemlösningar skulle därför också vara orealistiska och omöjliga att genomföra. Denna kritik har ofta förts fram av de som särskilt tagit avstånd från Fromms förslag till en breddad ekonomisk och politisk demokrati, t ex i form av "självstyre" inom företag och medinflytande/medbestämmande-reformer. Fromms krav på ökade miljöhänsyn och en strävan efter en ekologisk balans i mänsklighetens förhållande till naturen har vidare avfärdats som "företagsfientlig" och "orealistisk", i det företagsekonomiska lönsamhetsperspektivet.

På samma gång har Fromms starka psykologiska individcentrering kritiserats - med samma argument som psykoanalysen ibland avfärdas, nämligen att dra uppmärksamheten från de förhållanden i samhällsstrukturen, t ex ekonomiska ägandeförhållanden som kritikerna själva i sin centrering på "strukturfrågor" i samhället ger prioritet åt.

Syntesmodellernas accepterande av "mångfalden" i tillvaron och öppenheten för alla möjliga problemlösningar - förutsatt att de genererats på visst sätt har tagits som intäkt till en kritik för "profillöshet", att man därigenom skulle acceptera "allt", och egentligen inte representera en sammanhållen teori om tillvaron, samhället och den politiska strukturen.

Till modellernas försvar bör dock anföras, att flera av t ex Fromms idéer som framfördes redan på 1950-talet nu i stor omfattning ingår i många partiprogram och vallöften. "Miljöhänsyn" och "decentralisering av den politiska beslutsprocessen" är bara några exempel. Hans plädering för "människors utveckling" avspeglas t ex också i det avtal om personalutveckling som den privata arbetsmarknadens parter slöt 1982. Det finns därför skäl anta att flera inslag i dessa modeller kommer att återfinnas i praktisk politik m m.

Sammanfattning av modellen

Författarna till de organiska syntesmodellerna söker utveckla en konstruktiv lösning på de problem som de anser att idealisterna/rationalisterna resp "muddling through"-företrädarna lyckats mindre väl med. De använder sig själva av delar av de två föregående modelltyperna och söker integrera dem till en fungerande lösning. De söker t ex åstadkomma en dynamisk jämvikt mellan central planering och de enskilda individernas egenvärde.

Deras verklighetsuppfattning är teleologisk med

verksamhetsmålen som produkten av aktiva medborgares medverkan i den politiska beslutsprocessen. De "nya" målen söker ta hänsyn till både individuella särarter och samhällsorganisationens behov av integration och samordning. Modellerna har sålunda flera drag av både idealisternas och rationalisternas värdesyn men utan deras ofta konformistiska envärdes-syn. Där ligger de närmare muddling-through-modellernas flervärdessyn. Man uppmärksammar även det ömsesidiga inflytandet och systemssamspelet mellan medborgarnas personligheter och samhällsstrukturen.

Det yttersta målet för samhället uppfattas vara medborgarnas välfärd i både materiellt och psykiskt hänseende. För det krävs bl a ett "friskt samhälle" som främjar - och inte hämmar medborgarnas personlighetsutveckling.

Människosynen i modellerna är optimistisk och ser människan som i grunden god och utvecklingsbar. Det krävs dock att hon utvecklar sin verklighetsuppfattning och tar aktiv del i den ofta svåra värdebildningsprocessen. Några anser att förebilden är den "demokratiska människan". Även medborgaren i ett sådant samhälle är kluven till sin personlighet, ständigt omprövande och skeptisk - även gentemot sin egen skepsis och de egna föreställningarna.

De i modellen uppfattade problemen är dels samhällsutvecklingen, dominerad av "materialism" och frånvaron av ett systemtänkande i kontakten med omvärlden, dels de enskilda medborgarnas personlighetsutveckling som de anser vara svårt eftersatt. Den politiska strukturens problem ses på liknande sätt vara att aktivera medborgarna till att medverka i den politiska beslutsprocessen.

Problemlösningarna anges vara "organiska"helhetslösningar" fyllda med ett nytt värdeinnehåll. Man föreslår i det syftet andra utformningar av den politiska strukturen som innebär bl a en decentralisering av beslutsprocesserna men även en strävan att ändra konsumtionsmänster och värderingar.

De organiska samhällsmodellerna på samhällsnivån möts i väsentliga delar av samma kritik som riktas mot idealisternas och rationalisternas samhällsmodeller. Bl a anser man dem vara utopiska och därför orealistiska, även om man betraktar dem som beskrivningar av framtida önskvärda tillstånd. Flera delar i deras modller har dock tagits upp av aktiva politiker och även inkorporerats i politiska partiprogram. Modellerna har därför haft ett icke oväsentligt inflytande i praktiken på politiken.

Slutsatser av analysen

En bärande idé i de organiska syntesmodellerna är att samhället bör ses som väl sammanhållen organisation. Detta är ett ideal som man anser är eftersträvansvärt. Samhällsåtgärder är inte något i sig gott eller av ondo utan anses nödvändiga utifrån vissa värderingar och problemsituationer. Samhället bör dock, så långt möjligt, respektera individens integritet, enskilda medborgares och gruppers särart och rätt att avvika från majoriteten. Svårlösbara avvägningar medför dock etisk/moraliska konflikter i värde- och målstrukturen. Medborgarna skall både som kollektiv, i smågrupper och i den enskilde individens situation ges utrymme för medinflytande och medbestämmande. Ett följdproblem uppfattas vara att medborgaren i allmänhet inte är tillräckligt utvecklad för att kunna eller vilja spela en så aktiv roll som modellen håller fram som ett ideal i en demokrati. Man anser även att medborgaren i allmänhet har en bristande verklighetsinsikt som inte alltid är påtvingad utan kan förklaras med bekvämlighet etc.

Man föreslår en mängd åtgärder som lösningar på de nämnda problemen för att öka medborgarens deltagande i den politiska beslutsprocessen. Bl a anses "nya grundvärderingar" behövas, en ny världsbild, en ändrad verklighetsuppfattning och en djupare insikt, nya sociologiska beslutskriterier. För medborgarens relation till samhället krävs även en "dynamisk jämvikt" ifråga om samhällsövergripande/integrerande åtgärder i förhållandet till individuella/självhävdande tendenser hos medborgarna. En väsentlig del av insatserna föreslås ägnade åt att utveckla medborgarna som medvetna system (reflecting minds) och som "moral man". (Jfr kapitel 7). Extrema kritiker av modellerna hävdar dock att alla medborgare inte är så utvecklingsbara som man kräver av dem i idealmodellen. De är inte heller så intresserade att delta i den politiska beslutsprocessen. Därför anser de att "elitgrupper" och "ombudsmän" av olika slag måste tjänstgöra som ställföreträdare åt gemene man i många situationer i den politiska processen. Man håller sålunda fast vid indirekta styresskick och ett relativt vagt generellt inflytande för medborgaren över konkreta politiska samhällsåtgärder. Man är medveten om att det ligger ett olösligt problem här. Man är även medveten om "demokratiska styresskick" på myndighetsnivån för dess anställda kan råka i konflikt med de krav som omgivningen/övriga samhället ställer på organisationens/myndighetens verksamhet. Även här gäller det att nå en dynamisk, sund jämvikt mellan olika intressen, framhäller man.

För att denna typ av modell skall kunna fungera enligt sina inre, egna villkor krävs förutom styrningsinslag av det slag som krävs i modellerna i kapitel 2,3, 7 och 10 att följande villkor är uppfyllda:

- statsmakterna framhåller i sin styrning av myndigheterna sådana delmål som avser att främja medborgarnas direkta medverkan i den politiska beslutsprocessen som en komplettering av deras indirekta inflytande via deras valda ombud, politikerna

- myndigheten låter dessa delmål slå igenom i sin faktiska verksamhet genom att bl a ta hänsyn till medborgarnas önskemål i specifika situationer

- statsmakterna kompletterar sin styrning av myndigheterna med dels en information till medborgarna som syftar till att påverka deras inställning till samhällsåtgärderna, dels en kommunikation med medborgarna (återföring) för att främja deras medinflytande i den politiska beslutsprocessen

- myndigheten i sina beslut prövar och eftersträvar en dynamisk balans mellan samhällsintegrerande åtgärder och enskilda individers och gruppers rätt att utforma sin tillvaro efter eget tycke.

Dessa villkor innebär att, om statsmakterna koncentrerar sin styrning av myndigheterna på vissa samhällsmål resp om myndigheten avstår från att söka främja en dynamisk jämvikt mellan individuella/särskiljande resp kollektiva/integrerande tendenser i samhällsorganisationen, är sannolikheten liten för att statsmakternas styrning skall ge avsett resultat.

Sammanfattning av Del III

I denna del har jag diskuterat modeller av samhället och dess politiska struktur som de framställs av 1. idealisterna/rationalisterna, 2. "muddling-through"-företrädarna, och 3. de organiska syntes-makarna.

Verklighets- och värdesynen hos idealisterna kännetecknas av vissa,"utanför människan" existerande givna värden, vilka samhällsmedborgarna i egenskap av rationellt fungerande "analysrobotar" förväntas främja, bl a i egenskap av "moral man". Till denna uppfattning knyts ofta en rationalistisk syn på tillvaron, som därigenom antas möjlig att överblicka och påverka i önskade riktningar. Därmed följer även en möjlighet - och ett ansvar - för att styra den i vissa riktningar. I denna verklighet har medborgarna en väsentlig roll både som uttolkare av de "absoluta värdeprinciperna" och i att omsätta dem till faktiska handlingar, vilka påverkar samhället. Politiska ideologier ges framträdande roll som en sammanfattning av vissa grundvärden. De absoluta principerna antas kunna presenteras i bl a demokratiska samhällsmål, vilka i sin tur antas kunna brytas ned i mål/medel till ytterst arbetsuppgifter för enskilda förvaltningstjänstemän i sammanhängande mål/medel-kedjor.

Muddling through-företrädarna har en mindre integrationistisk syn på tillvaron: de anser att samhällets problem inte kan överblickas i ett sammanhang och inte heller att samhällets utveckling kan styras medvetet i vissa riktningar. Därtill är samhällsfrågorna alltför komplexa och problemen för svårlösta. De kritiserar även rationalisternas antaganden om att medborgarna skulle ha "färdiga" krav att rikta mot den politiska strukturen vilka relativt enkelt kan omvandlas till politiska beslut och konkreta åtgärder. Men de förlitar sig ändå på en "utanför människan" existerande naturkraft som med hjälp av en "politisk marknadsmekanism" ser till att alla decentraliserade beslut och handlingar ändå integreras till en harmonisk helhet, till allas fördel. Denna helhet är ungefär samma som de totalintegrerade programmen i idealisternas/rationalisternas modeller antas ge. Harmonin antas åstadkommas genom att var och en och varje intressegrupp strävar efter sin egennytta. Sammanjämkningen av allas egennytta antas leda till en för helheten bästa lösning.

De organiska syntes-makarna kritiserar de föregående modelltyperna och anser dem vara delvis orealistiska, delvis naiva. De anser att vissa övegripande värden kan visserligen medborgarna i ett demokratiskt samhälle enas kring men att det ankommer på varje medborgare i ett demokratiskt samhälle att medverka i värdebildningsprocessen. Ett väsentligt mål anser de vara att ta vara på och utveckla de enskilda individernas personligheter. Psykologiska och immateriella element ingår därför i deras samhällsmål. De anser också att väsentliga förändringar följer i människosyn, verklighetsuppfattning, problemsyn etc.

Idealisternas och rationalisternas modeller är övervägande beslutsteoretiska och har många likheter med teknokraternas företagsmodeller. Även de har inslag från informationsteorin och från det mekaniska systemets modell. Muddling-through-modellerna tar å sin sida fasta på på uppfattningen om människan som "begränsat rationell" och ser den politiska beslutsprocessen som en icke-centralstyrd anpassningsprocess, där en osynlig hand antas jämka samman alla decentrala beslut till en fungerande jämvikt. Modellerna har inslag från det levande systemets modell. De organiska syntes-modellerna söker ta vara på det bästa hos de föregående modelltyperna. De söker bl a en dynamisk jämvikt mellan centraliserande/integrationistiska resp självhävdande/decentraliserande tendenser i samhällsorganisationen. De har flera inslag från det medvetna systemets modell. De betonar därigenom medborgarnas samspel med varandra och med samhällsstrukturen i likhet med de pluralistiska företagsmodellerna.

Människosynen är central i idealisternas modell bl a genom att medborgarna ses som medvetna system med stora psykiska utvecklingsmöjligheter. Medborgarna beskrivs ofta som "moral man". I rationalisternas modeller uppfattas å andra sidan medborgarna som "färdiga varelser" och beslutsfattarna i den politiska processen som "analytiska robotar". I muddling through-modellerna uppfattas dock medborgarna huvudsakligen som hedonistiska lyckosökare, dvs strävande efter egen vällevnad. De kritiserar, som de anser, den överdrivet förenklade uppfattningen i idealisternas modeller, där medborgarna antas vara de yttersta kravställarna och anser att samhällsbesluten fattas av företrädare för olika elitgrupper i samhället. Analogt med deras harmoniska värdesyn anser de detta vara en bra lösning, eftersom främjandet av egennyttan antas bidra till allas välfärd. De organiska syntesmakarna anser att nutidsmänniskan har en skrämande dålig verklighetsinsikt, vilken behöver - och kan - förbättras. Först då kan hon ta sitt fulla ansvar inför mänskligheten och utforma "det goda samhället". Man betonar sålunda utvecklingsmöjligheterna hos människan, sedd som ett medvetet tänkande och kännande system (reflecting mind). I det målet ligger även att utveckla medborgarna till "den demokratiska personligheten".

Samhällsproblemen i idealisternas/rationalisternas modeller uppfattas vara relativt väldefinierade och enklare att vidareprecisera i önskvärda samhällsåtgärder. Problemsituationerna anser de härledbara ur en analys av verklighetens förhållanden, ställda mot de "yttersta värdeprinciperna". Många strukturmål är gemensamma med teknokraternas företagsmodeller. Det gäller även metoderna för att lösa samhällsproblemen som domineras av beslutsteoretiska tankegångar. I muddling-through-modellerna uppfattas samhällsproblemen initieras negativt genom att intressegrupper ställer krav på samhällsinsatser. Att lösa problemen anser man även vara en social process. De organiska syntes-makarna uppfattar huvudproblemet i de västerländska marknads- och industrisamhällena vara att bryta de nuvarande utvecklingstendenserna som de anser leder till civilisationens undergång i många hänseenden. Bl a behövs immateriella inslag i samhällsmålen. Problemen ligger på högsta nivå i analysmodellen: de behövs en ny (organisk) verklighetsuppfattning, en ny medvetenhet hos medborgarna, en ny människosyn och nya samhällsmål. Det innebär också att man sluter det "ekologiska gapet" mellan människa och natur. En grupp modeller som är individrelaterade betonar vikten att utveckla den främlingsgjorda (alienerade) nutidsmänniskan till en medvetet tänkande och kännande varelse. Det innebär både att utveckla hennes personlighet och hennes roll i den politiska beslutsprocessen.

Effektivitetssynen hos idealisterna /rationalisterna liknar den i teknokraternas modeller, bortsett från styrande värderingar. I muddling-through-modellerna är effektiviteten inte ett centralt begrepp. I de organiska syntesmodellerna efterlyser man ett "nytt, vidare effektivitetsbegrepp".

Slutsatser av analysen

Styrproblemen i denna del har centrerats kring relationen medborgarna/den politiska strukturen och vilken roll medborgarna förväntas spela i den politiska beslutsprocessen, vilka egenskaper hos dem som anses göra detta möjligt resp vilka andra hinder som kan finnas för att åstadkomma vad många modeller framhåller som idealförhållanden.

Problemet i idealisternas/rationalisternas modeller i de nämnda hänseendena anges vara mera att hävda samhällets överhet över medborgarna än samhället som medel för att förverkliga en del av medborgarnas önskemål. Ett följdproblem är att åstadkomma "det starka samhället" som kan hävda sin auktoritet över medborgarna. Lösningen på problemen är bl a att öka medborgarnas följsamhet och lojalitet gentemot samhället.

Problemet i muddling through-modellerna är snarare det motsatta: att minimera samhällets överhet över medborgarna och dess ingripande i medborgarnas tillvaro. Ju mindre samhällsstyrning, desto bättre, synes man resonera. Denna tes kan även sammanfatta deras förslag till lösningar.

I de organiska syntesmodellerna har man uppmärksammat både de föregående modelltypernas problemsyn och söker en kompromiss mellan både behovet att integrera samhällsåtgärder - som idealisterna framhåller - och att ge utrymme för enskilda individers självförverkligande. Deras lösning är även den en slags syntes av de två föregående modellernas lösningar: att söka en dynamisk jämvikt mellan motstridiga värden/mål och intressen och i synnerhet söka utveckla medborgarna till att bli mer kunniga att själva ta hand om sina liv och i mindre utsträckning vara beroende av samhällets styrning men därvid också respektera sina medmänniskors rätt till självständighet m m.

De nödvändiga villkor som måste vara uppfyllda i statsmakternas styrning av myndigheterna rör myndigheternas relation till medborgarna. Det innebär att statsmakterna alternativt måste föreskriva, rekommendera eller mera indirekt verka för att myndigheten i sin verksamhet agerar på visst sätt gentemot medborgarna/allmänheten.

14. Sammanfattning av slutsatser

I de föregående 12 huvudkapitlen har jag redogjort för de lika många grupper av modeller som använts när jag analyserat de utvalda modellerna. I resp kapitel har jag diskuterat de olika särdragen i resp modellgrupp som de framstår med hjälp av de centrala begreppen i min analysstruktur. Jag har också redovisat vad jag anser vara nödvändiga villkor som måste vara uppfyllda i statsmakternas styrning av myndigheterna för att styrningen skall ge önskad effekt. Dessa villkor anser jag följa som logiska slutsatser av bl a människosynen, verklighetsuppfattningen och målsynen i resp modell. Jag har sammanfört modellerna i kapitel 2-13 efter de tre typer av beslutssituation som jag anser vara väsentliga i den politiska beslutsprocessen. I slutet av resp huvuddel har jag sammanfattat modellernas innehåll och de slutsatser om nödvändiga villkor i statsmakternas styrning som jag dragit.

I detta kapitel vill jag föra samman modellerna efter en annan indelning, nämligen efter de tre olika huvudtyper av människosyn som jag identifierat i de studerade modellerna. Dessa olika människouppfattningar är 1. människan som ett mekaniskt system (analytisk robot), 2. människan som ett levande system (självhävdande och värnande om egennyttan) och 3. människan som ett medvetet tänkande och kännande system ("moral man" som grundar sina beslut på inre övertygelser, "reflecting mind").

Denna indelning kan betecknas som "horisontell" jämförd med den tidigare, "vertikala", enligt Figur 14.1.

Situation / Människosyn	I		II	III
A	Kap 2	Kap 5	Kap 8	Kap 11
B	Kap 3	Kap 6	Kap 9	Kap 12
C	Kap 4	Kap 7	Kap 10	Kap 13

Figur 14.1. Indelning av modellerna efter människosyn

Indelning av modellerna efter människosyn

Den första gruppen, efter en sådan indelning, omfattar modellerna i kapitel 2, 5, 8 och 11. Jag kallar den för grupp A. Det genomgående draget hos modellerna i denna grupp är den mekanistiska/deterministiska verklighetsuppfattningen, där de flesta beslutsförutsättningarna, främst målet, bestäms av "utanförliggande" faktorer, för beslutsfattarens del betraktade som givna och opåverkbara. Systemsynen, när den förekommer, är mekanisk. Många relationer beskrivs som enkelriktade orsak/effektsamband. Där återföring (feedback) förekommer i modellerna, är den negativ. Dessa grundantaganden i modellerna innebär:

- på individnivån: en syn på människan som en passiv mekanisk, analytisk robot (robotmänniskan)
- på myndighetsorganisationens nivå: den teknokratiska skolans syn på myndigheten som en maskin och beslutsfattarna som kuggar i den
- på samhällets och den politiska strukturens nivå: idealisternas/integrationisternas samhällssyn och en uppfattning om medborgarna och beslutsfattarna inom den politiska strukturen som endast tolkare av vissa, antaget givna, i sig själva existerande värden.

Den andra gruppen, som jag kallar för grupp B, omfattar modellerna i kapitel 3, 6, 9 och 12. Det genomgående draget är att se på individer och grupper som levande, biologiska system med självhävdande egenskaper. Systemsynen är organisk, vilket betyder att flera väsentliga beslutsförutsättningar bestäms av individen själv (gruppen), av myndigheten, av medborgarna. Systemsambanden beskrivs som dubbelriktade; många relationer som ömsesidigt förstärkande varandra i en positiv återföring (feedback). Dessa grundantaganden i modellerna innebär:

- på individnivån: en syn på människan som en självhävdande varelse som till stor del formar sin egen tillvaro, styrd huvudsakligen av egennyttan;
- på myndighetsorganisationens nivå: den psykologiska skolans syn på myndigheten som en samling människor med personligheter, egna värde- och måluppfattningar som de främst söker främja
- på samhällets och den politiska strukturens nivå: "muddling through"-företrädarnas social-darwinistiska samhällssyn med medborgarna som värnande om den egna gruppens intressen eller den individuella egen nyttan.

Den tredje gruppen omfattar modellerna i kapitel 4, 7, 10 och 13. Jag kallar den för grupp C. Det genomgående draget är att både individer och grupper (organisationer) styrs av flera motställda "tendenser", både självhävdande och integrerande. Systemsynen är etisk/mora-

lisk. Det betyder att människor är medvetna om sina värdeuppfattningar och mål och ser längre än till den snäva egennyttan och gruppintresset. Modellen innebär vidare:

- på individnivån: en syn på människan som en medvetet tänkande och kännande varelse (reflecting mind och moral man)
- på myndighetsnivån: en syn på organisationen som bestående av en frivillig sammanslutning av individer och grupper som dock fattar självständiga fristående beslut som inte domineras av egennyttan
- på samhällets och den politiska strukturens nivån: en syn på samhället som bestående av individer och grupper med egna värde- och måluppfattningar, där man medvetet söker en jämvikt mellan självhävdande och integrerande tendenser, i en process karakteriserad av ett dynamiskt, organiskt samspel mellan medborgare, politiker och ämbetsmän.

Modellerna i kapitel 3 och 4 har jag, som även framgår av Figur 14.1, hänfört till grupp B resp C. Mina motiv för det är följande. Modeller om människan som en "begränsat rationell beslutsfattare" kan visserligen förekomma i modeller med en deterministisk verklighetsuppfattning och en mekanistisk människosyn. Den "begränsade rationaliteten", med den innebörd som den sålunda ges i modellerna i grupp A, kan emellertid också ses som en "mänsklig", karakteristisk egenskap och som sådan utmärkande för modellerna i grupp B. Jag har därför hänfört kapitel 3:s modeller till grupp B även om jag är medveten om att samma människosvn kan förekomma i deterministiska modeller av den typ som jag samlat i grupp A. På liknande sätt kan den människosyn som jag behandlat i kapitel 4, särskilt i dess första del, förekomma i modeller av den typ jag samlat i grupp A. Den människosyn som jag behandlat i kapitel 4:s senare del utgår emellertid från en sådan grad av "moralisk/etisk medvetenhet" hos beslutsfattaren/människan att jag av det skälet funnit det motiverat att hänföra modellerna i kapitel 4 till grupp C i den här aktuella indelningen.

Inom resp. huvudgrupp kan man finna många likheter i fråga om bl a målsynen och de faktorer som anses påverka den liksom i de normativa rekommendationer och de resultat som resp författare anser blir följden av deras modeller.- Inom t ex den första gruppens modeller förklaras målens innehåll med faktorer utanför beslutsfattarens inflytande. Det ger med nödvändighet en deterministisk övervikt åt modellerna. Individen antas följa givna, principer, värden och mål i sitt handlande. Det går igen också i den teknokratiskt styrda myndigheten och i samhället, där politikerna uppfattas passivt förverkliga medborgarnas likaledes givna, utifrån kommande krav. Beslutsfattaren (politikern, ämbetsmannen, medborgaren) kan endera uppfattas

som "fullständigt rationell" eller som "begränsat rationell". Yttringar av den senare företeelsen är bl a att problemen inte antas kunna lösas på bästa möjliga sätt. I den andra gruppens (B) modeller kan målsynen förklaras med en biologisk/organisk verklighetsuppfattning, i sin extremutformning en darwinistisk individ som kämpar för den egna fördelen och den egna artens överlevnad i konkurrens med andra; myndigheten som strävande efter att främja huvudsakligen det egna arbetsområdet och interna intressen; politikerna som strävande efter personlig framgång i första hand, villiga att "köpa" och "sälja" stöd för egna och andras försla på en "politisk marknad". Den psykologiska synen på människan, som jag hänfört till denna grupp, innebär att hon ses som "begränsat rationell", här inte främst p g a en kognitiv brist - som i grupp A:s modeller - utan för att hennes handlande kan påverkas av spontana känslor. Därmed minskar förutsättningarna i verkligheten för ovanförliggande, utanförliggande beslutsnivåer att styra med precision. Beslutsfattarna på resp nivå antas både vilja främja egna mål och ha en kognitiv svårighet att förverkliga utifrån givna direktiv. - Ett resultat är decentralisering av beslutsfattandet och därmed också en decentralisering av målpreciseringen. Verklighetsuppfattningen i modellerna räknar med harmoniskt motbalanserade krafter i tillvaron - även om man är mindre medveten om hur de verkar. Denna harmonisyn garanterar, enligt modellen, att "samhällsnyttan", "allas bästa" främjas bäst om var och en strävar efter egennyttan och gruppintresset i första hand.- Målsynen inom den tredje gruppens modeller kan förklaras med synen på människan som "moral man", en medveten självreflekterande och självprövande varelse. Modellerna söker därför integrera mål av det slag som förekommer i de båda föregående gruppernas modeller, i ett försök till en "organisk syntes". I likhet med den dominerande uppfattningen i grupp 2 betonas individens roll som självständig varelse men de individuella besluten, och även myndighetens och samhällets, antas styras mer av moralisk/etiska uppfattningar än av en ren egennytta. Dessa uppfattningar är dock resultatet av en medveten prövning och diskussion. Med denna målsyn lägger man även det största ansvaret för utvecklingen på individen, myndigheten, politikerna, inte på någon utanförliggande "idé" eller en "okänd kraft". Man söker förena "självhävdande" och "integrerande krafter i samhället, både mekanisk stabilitet och organisk, spontan utveckling inom ramen för en visst utformad samhällsstruktur. Man söker t ex främja den enskilde medborgarens utveckling mot självförverkligande men samtidigt värna om "de svaga" i samhället som kan komma i kläm för andras "självförverkligande". Värdemotsättningarna och målkonflikterna accepteras därmed också vara olösliga och ofrånkomliga, i ett pluralistiskt samhälle, bestående av olika människor, men man

söker nå "dynamiska jämviktstillstånd" där motsättningarna balanseras på olika sätt, även om det bara är för stunden.- Denna syn innebär att t ex den enskilda myndigheten förväntas söka balansera olika värden och mål i sitt beslutsfattande; att den enskilde ämbetsmannen skall söka sitt handlande ur medvetna etisk/moraliska övertygelser - vilket även innebär risk för konflikter med omgivningen som kan ha andra uppfattningar; att politikerna förväntas verka för vissa etiska mål i tillvaron, inom ramen för ideologier men utan att därför bli ensidigt monistiska i sitt handlande. - Även här kan politikern/ämbetsmannen/medborgaren uppfattas som mer eller mindre rationell, oftast det senare, p g a sin bristande utvecklingsnivå som "moral man". Det är här inte direkt fråga om en bristande kunskap eller en bristande problemlösningsförmåga (som i grupp A) eller en kortsynt egoism (som i grupp B) utan en grundläggande outveckling i etisk/moraliska hänseenden som ligger bakom den bristande rationaliteten.

Sammanfattning av slutsatser, sorterade efter människosyn

Jag redovisar här mina slutsatser om några "nödvändiga villkor" som måste vara uppfyllda vid statsmakternas styrning av en myndighet. Huvudindelningsgrund är människosynen.

Människosynen A och situationen I kännetecknas av en deterministisk verklighetsuppfattning, där myndigheten ses som en enstaka beslutsfattare i relationen till statsmakterna. Då framstår följande förhållanden som "nödvändiga villkor" vilka måste vara uppfyllda för att styrningen skall ge önskat resultat:

dels att modellsynen ifråga godtas av statsmakterna som en meningsfullt förenklande beskrivning av den faktiska problemsituationen. Det innebär bl a att, den styrda myndigheten uppfattas agera på statsmakternas styrning på sätt liknande en maskin svar på mekanisk styrning;

dels att statsmakterna anger entydiga mål (mål/medelstrukturer) för myndighetens verksamhet och ställer erforderliga resurser till dess förfogande.

En typ av modeller bygger på en uttalad mekanisk systemsyn. Myndigheten ses då som ett öppet mekaniskt system, där statsmakterna är en väsentlig del av omgivningen, sammanbunden med statsmakterna med kommunikationskanaler som rapporterar om bl a myndighetens reaktioner på statsmakternas styrning. Nödvändiga villkor som då måste vara uppfyllda är:

dels att statsmakterna anser systemtänkandets modell vara en meningsfull förenkling av den faktiska problemsituationen;

dels att statsmakterna utvecklar en styrning som bygger på det mekaniska systemets modell, vilket bl a innebär att de informeras om resultaten av myndighetens verksamhet och vid behov reagerar med ändrade direktiv, t ex andra mål, ändrade resurser.

Som framgått av den föregående texten och Figur 14.1 har jag hänfört modeller som utgår från synen på människan som "begränsat rationell" till grupp B. Människosynen förekommer emellertid också i modeller inom gruppen A. Jag tar därför upp den typen av modeller redan här och de nödvändiga villkor som det innebär i grupp A:s modeller. Nödvändiga villkor för att statsmakternas styrning skall ge önskat resultat av myndighetens verksamhet är följande:

dels att statsmakterna uppfattar denna människosyn som en meningsfull förenklande beskrivning av den faktiska problemsituationen. Det innebär bl a att den styrda myndigheten visserligen antas agera med en maskinmässig lojalitet på statsmakternas styrning men utan maskinens precision;

dels att statsmakterna anger entydiga mål (mål/medelstrukturer) för myndighetens verksamhet och ställer erforderliga resurser till dess förfogande;

dels ock att statsmakterna formulera målen m m med särskild tanke på möjligheten att myndigheten kan feltolka direktiven resp inte säkert använder resurserna på bästa sätt.

Av samma skäl som ifråga om modellerna med människosynen "begränsad rationalitet" tar jag här upp de modeller som arbetar med förutsättningen "flerdimensionellt huvudmål" För sådana modeller gäller följande nödvändiga villkor:

dels att statsmakterna uppfattar denna målsyn som en meningsfull förenklande beskrivning av den faktiska problemsituationen. Det innebär bl a att myndigheten uppfattas främja flera ändamål, vilka inte sinsemellan kan rangordnas efter en gemensam mätskala;

dels att statsmakterna så långt möjligt anger entydiga delmål och deras inbördes rangordning för myndighetens verksamhet och i övrigt accepterar att myndigheten själv rangordnar delmålen.

Människosynen A och situationen II kännetecknas av en deterministisk verklighetsuppfattning och en uppfattning om systemrelationerna mellan flera beslutsfattare inom myndigheten, sedd som en organisation, som primärt viktiga för myndighetsledningens interna styrning av verksamheten. Den mekanistiska människosynen i organisationsmodellerna innebär bl a, att att enskilda beslutsfattare antas agera som rationella (begränsat rationella) analytiska robotar. Följande nödvändiga villkor måste då vara uppfyllda:

dels att modellsynen ifråga godtas av statsmakterna som en meningsfullt förenklande beskrivning av det faktiska interna ledningsproblemet inom myndigheten. Det innebär bl a, att myndighetens organisation uppfattas arbeta som en maskin med ledningen som robotaktigt lojal gentemot statsmakterna och myndighetens beslutsfattare likaledes robotaktigt lojala gentemot ledningen och statsmakterna, att en teknokratiskt utformad organisationsstruktur uppfattas ge önskade verksamhetsresultat;

dels att statsmakterna anger entydiga mål (mål/medelstrukturer) för myndighetens verksamhet och ställer erforderliga resursem till dess förfogande;

dels ock att statsmakterna själva utformar en teknokratisk organisationsstruktur åt myndigheten och/eller anger mål för dess interna organisationsstruktur resp på annat sätt medverkar till att åstadkomma en teknokratisk organisationsstruktur;

Olika undergrupper av skolor förekommer, liknande de jag redovisat för situation I. De nödvändiga villkoren för statsmakternas styrning är desamma och jag upprepar dem därför inte här. T ex systemtänkandet kan komma till uttryck i ett krav, att statsmakterna får information om verksamhetens resultat och organisationsstruktur och vid behov ändrar styrningens innehåll.

Människosynen A och situationen III kännetecknas av en deterministisk verklighetsuppfattning och en uppfattning om systemrelationerna mellan statsmakterna/medborgarna/myndigheterna som primärt viktiga för statsmakternas styrning av myndighetens verksamhet. Den mekanistiska människosynen innebär här, att enskilda beslutsfattare eller grupper av sådana antas agera som givna analytiska robotar, styrda "utifrån". Följande nödvändiga villkor måste då vara uppfyllda:

dels att modellsynen ifråga framstår som en meningsfull förenkling av den verkliga problemsituationen i den del av samhället som statsmakterna söker påverka med sin styrning. Det innebär bl a, att medborgarna uppfattas ha entydiga, färdigformulerade krav på samhället och även entydigt ange vad de är beredda att offra för att få sina krav tillgodosedda, att medborgarnas krav kommuniceras till statsmakterna;

dels att statsmakterna utformar en sådan samhällsstruktur som möjliggör för medborgarna att kommunicera sina politiska uppfattningar till statsmakterna;

Liksom för situationen I och II förekommer här olika undergrupper av skolor. T ex systemtänkandet kan komma till uttryck i en betoning i modellen, att statsmakterna informeras om medborgarnas krav m m men särskilt också förväntas reagera på dem och bl a ändra målen, organisationsstrukturen m m för myndigheterna.

Människosynen B och situationen I kännetecknas av ett myndigheten uppfattas som ett levande system, och därför som aktivt och självhävdande. Myndigheten ses i relationen till statsmakterna som en enstaka beslutsfattare. Då framstår följande förhållanden som nödvändiga villkor:

dels att modellsynen ifråga ses som en meningsfull förenklande beskrivning av den faktiska problemsituationen. Det innebär bl a, att myndigheten uppfattas ha individuella särdrag och värna om egennyttan i sin verksamhet, att när systemaspekter ingår uttalat i modellen, myndigheten uppfattas samspela med sin omgivning och både påverka resp påverkas av den;

dels att statsmakterna anger den allmänna inriktningen av myndighetens verksamhet och även ger ett visst utrymme för myndigheten att tillgodose de egna psykologiska behoven resp egennyttan, ställer erforderliga resurser till myndighetens förfogande resp gör det möjligt för myndigheten att själv skaffa sig dem

dels ock att statsmakterna söker påverka myndighetens värdeuppfattningar i en riktning som gör att den väljer sådana mål , m m att samhällsresultaten av dess verksamhet blir sådana som statsmakterna anser önskvärda.

Människosynen B och situationen II kännetecknas av en organisk verklighetsuppfattning och en liknande uppfattning om systemrelationerna mellan beslutsfattarna/medlemmarna inom myndigheten, sedd som en organisation, som primärt viktiga för ledningens interna styrning av verksamheten. Synen på människorna i myndighetens organisation innebär, att beslutsfattarna antas styras av psykologiska behov och av värnandet om egennyttan. Följande nödvändiga villkor måste då vara uppfyllda:

dels att modellsynen ifråga godtas av statsmakterna som en meningsfull förenklande beskrivning av det faktiska interna ledningsproblemet. Det innebär bl a, att myndighetens beslutsfattare uppfattas ha individualitet, egenvärde, handla självständigt och värna om sin egennytta samt uppträda i grupper, att en psykologiskt utformad organisationsstruktur antas leda till önskade verksamhetsresultat som de omfattas av statsmakterna;

dels att statsmakterna anger mål för verksamheten och önskvärda samhällsresultat i stort men även anger mer i detalj psykologiska delmål för verksamhetens utförande, ställer erforderliga resurser till myndighetens förfogande resp gör det möjligt för den att själv skaffa sig dem;

dels att statsmakterna verkar för en värdegemenskap bland myndighetens beslutsfattare;

dels ock att statsmakterna accepterar och främjar en intern styrning av myndigheten som bygger på att den består

av individer och grupper av människor som styrs av mål som kännetecknar levande system. Det innebär bl a att statsmakterna medverkar till att myndigheten arbetar med en psykologiskt utformad organisationsstruktur.

Människosynen B och situationen III kännetecknas av en organisk verklighetsuppfattning och en uppfattning om systemrelationerna mellan statsmakterna/myndigheten/medborgarna som primärt viktiga för statsmakternas styrning av en myndighets verksamhet. Den organiska människosynen innebär att enskilda beslutsfattare och grupper av sådana antas ha psykologiska behov och styras av värnandet om egennyttan. Följande nödvändiga villkor måste då vara uppfyllda:

dels att den aktuella modellsynen godtas av statsmakterna som en meningsfull förenklande beskrivning av den faktiska problemsituationen. Det innebär bl a att de frågor som vissa inflytelserika intressegrupper låter dominera den politiska beslutsprocessen - inriktad på resp grupps egennytta - antas ge mål och resurstilldelning till myndigheterna och organisationsstrukturer i samhället och hos myndigheterna som ger önskvärda samhällsresultat av myndigheternas verksamhet, att myndigheternas strävan efter egennyttan för deras beslutsfattare antas leda till för medborgarna önskvärda verksamhetsresultat;

dels ock att statsmakterna medverkar till en sådan samhällsstruktur som lämnar det öppet för intressegrupper att bildas och för dem att verka på en "politisk marknad" med minsta möjliga intervention från statsmakterna och själva verkar för att minimera värde- och måldiskussioner på hög nivå i samhället.

Även här förekommer olika undergrupper av skolor. T ex systemtänkandet kan komma till uttryck i modellen genom att man betonar, att de politiska intressegrupperna skall ges möjlighet till återföringsinformation från den politiska marknaden om bl a medborgarnas reaktioner på den förda politiken och dess effekter i samhället.

Människosynen C och situationen I kännetecknas av en syn på människan som en medvetet tänkande och kännande varelse och på myndigheten som en enstaka beslutsfattare i relationen till statsmakterna. Då framstår följande villkor som nödvändiga ur statsmakternas synvinkel:

dels att modellsynen i fråga godtas av statsmakterna som en meningsfull förenklande beskrivning av den faktiska problemsituationen. Det innebär bl a, att myndigheten antas agera utifrån egna etiska/moraliska övertygelser vilka kan sträcka sig vida längre än den egna över- och vällevnaden och även gå emot statsmakternas direktiv;

dels att statsmakterna visserligen så långt möjligt anger entydiga mål för myndighetens verksamhet med angivande och

rangordning av etiska delmål men också är medvetna om att myndigheten kan ha andra värde- och måluppfattningar än statsmakterna, vilka då styr verksamheten, men även i en dialog med myndigheten söka övertyga myndigheten om riktigheten i statsmakternas uppfattningar och ändå accepterar att det inte alltid är möjligt att nå en sådan värdegemenskap och då också accepterar en decentralisering av det politiska beslutsfattandet.

En särskild betoning av systemaspekter i modellerna kan ta sig uttryck i krav på att statsmakterna skall ha tillgång till informationsåterföring om samhällsresultaten av myndighetens verksamhet och vid behov ändra sin styrning av myndigheten på grundval därav.

Människosynen C och situationen II kännetecknas av en syn på människan som en medvetet tänkande och kännande varelse och en syn på myndighetens organisation som bestående av flera beslutsfattare. Systemrelationerna mellan dem ses som primärt viktiga för myndighetsledningens interna styrning av verksamheten. Synen på människorna i myndigheten innebär bl a att de antas styras av egna etisk/moraliska övertygelser som kan vara olika för olika människor. Följande nödvändiga villkor måste då vara uppfyllda:

dels att modellsynen ifråga godtas som en meningsfull förenklande beskrivning av myndighetens interna ledningsproblem. Det innebär bl a att det väsentliga problemet för dess ledning uppfattas vara att söka erbjuda myndighetens beslutsfattare en sådan arbetsmiljö att de fattar beslut som leder till önskvärda resultat i samhället men utan att i detalj styra dem vad gäller förväntade prestationer eller ens söka nå en gemensam värdeuppfattning i fråga om verksamheten

dels att statsmakterna anger mål för verksamheten och önskvärda samhällsresultat i stort men även mer i detalj anger vissa etisk/moraliska delmål för verksamhetens utförande, ställer erforderliga resurser till myndighetens förfogande resp gör det möjligt för den att själv skaffa sig dem;

dels att statsmakterna verkar för att utveckla en myndighetsorganisation som accepterar och främjar särskiljande värde- och måluppfattningar, m m;

dels ock att statsmakterna accepterar och stöder utvecklandet av en organisationsstruktur inom myndigheten, som bygger på det tänkande och kännande systemets modell.

Människosynen C och situationen III kännetecknas av en syn på människan som en medvetet tänkande och kännande varelse med egna etisk/moraliska övertygelser och en uppfattning om systemrelationerna mellan statsmakterna/medborgarna/myndigheterna som primärt viktiga för statsmakternas styrning av en myndighets verksamhet. Följande

nödvändiga villkor måste då vara uppfyllda:

dels att modellsynen i fråga godtas av statsmakterna som en meningsfull förenklande beskrivning av den faktiska problemsituationen i samhället. Det innebär bl a att myndighetens verksamhet anses böra vara styrd av politiskt centralt fastlagda värde- och måluppfattningar, som en produkt av en demokratisk beslutsprocess men också att medborgarna anses böra ha ett direkt inflytande över den samhällsverksamhet som de själva kommer i kontakt med;

dels att statsmakterna i sin precisering av mål för myndigheten eftersträvar en dynamisk balans mellan samhällsintegrerande åtgärder och individers resp gruppers rätt att själva besluta om sin tillvaro;

dels att statsmakterna i sin styrning av myndigheten framhåller sådana delmål för dess verksamhet som avser att främja medborgarnas direkta inflytande över myndighetens vemksamhet i en balans med medborgarnas indirekta inflytande genom deras politiskt valda ombud;

dels att statsmakterna även på annat sätt främjar en sådan struktur i samhället och i den politiska processen som medverkar till att utveckla medborgarna till medvetet tänkande och kännande varelser (reflecting minds resp moral man) och agera som sådana i den politiska processen.

I modeller som särskilt betonar systemtänkandets aspekter kan även förekomma krav på, att statsmakterna skall ha tillgång till återföringsinformation om de aktuella förhållandena i samhället för att vid behov reagera med ändrade direktiv m m till myndigheterna etc.

Den här redovisade sorteringen av modellerna använder människosynen som huvudindelningsgrund. Även andra sorteringar kan göras av modellerna, t ex med övriga centrala begrepp i min analysstruktur som indelningsgrunder, såsom efter olika uppfattningar om verkligheten, efter synen på myndigheten som organisation, efter värde- och målsynen i de studerade modellerna, efter deras olika tolkningar av effektivitetsbegreppet. Jag har här avstått från en sådan redovisning bl a på grund av att innehållet i övriga begrepp i stora delar ligger nära de uppfattningar som kommer till uttryck i människosynen. En förklaring till det är de starka ömsesidiga systemsambanden mellan de centrala begreppen i min analysstruktur. I t ex modeller med en uppfattning om människan som en robotaktig analysfunktion är verklighetsuppfattningen oftast deterministisk, tillvaron ses som icke-påverkbar av myndighetens beslutsfattare. Myndighetens organisation kan på liknande sätt ses som en maskinliknande, i beslutsfattarnas perspektiv statisk, konstruktion; värde- och målsynen har även den starka deterministiska inslag. På liknande sätt kan man konstatera samband mellan människosynen/målsynen och

problemlösandet. I ena ändpunkten av den dimension som beskriver människosynen kan man finna extremuppfattningen i deterministiska, mekanistiska modeller som ser människans beslutsfattande som en mekanisk robots val mellan givna alternativ enligt inprogrammerade beslutsregler. Man kan å andra sidan identifiera uppfattningar som ser människan som en aktiv varelse som kan påverka sin situation och rentav skapa de förutsättningar under vilken hon fattar sina beslut, bl a forma och pröva de yttersta värden och mål som tillåts styra det egna beslutsfattandet. En sådan människosyn finner man i den andra ändpunkten av måttskalan för det begreppet. Människan uppfattas alltmer som ett subjekt med en "fri vilja", med självutvecklade värdeuppfattningar och mål.

Att välja styrmodell och att använda den

Hittills har jag diskuterat innehållet i de studerade modellerna med hjälp av de centrala begreppen i min analysstruktur. Jag har också sökt precisera några nödvändiga (men inte alltid tillräckliga) villkor för att statsmakternas styrningsåtgärder skall ge önskade samhällsresultat. Dessa frågor rör slutsatser som följer logiskt av konstaterade särdrag hos resp modelltyp.

I min redogörelse för de slutsatser jag dragit om de nödvändiga villkor som måste vara uppfyllda för att respektive modell skall ge önskade resultat har jag skiljt mellan a) sådana villkor som har att göra med antaganden som görs i varje modell om förhållandena i den aktuella, verkliga problemsituationen och b) sådana villkor som har att göra med statsmakternas aktiva handlande i resp styrsituation.

Det gäller för statsmakterna att välja den modell som kan antas ge bästa resultat vad gäller påverkan av en myndighets verksamhet i den riktning statsmakterna anser önskvärd. Om resultatet också blir det avsedda, har att göra med realismen i de grundläggande antagandena om verkligheten men också med människors egenskapem och enskilda individers resp gruppers/organisationers mål.

Ett exempel på det sagda är människosynen: Statsmakterna bör välja den typ av modell som har en sådan människosyn som stämmer bäst överens med egenskaperna hos verklighetens beslutsfattare.

En delfråga här är att den valda styrmodellen täcker den eller de situationer som statsmakterna den eller de situationer som statsmakterna anser vara viktiga att påverka med sin styrning i den specifika situationen. Jag har tidigare preciserat tre sådana situationer:

I situation I uppfattas problemet gälla relationen statsmakterna (politikerna) - myndighetens högsta ledning, i situation II relationen mellan olika individer inom myndigheten, särskilt dess ledning och övriga beslutsfattare, i situation III relationen mellan medborgarna - statsmakterna, myndigheterna. - Det gäller för statsmakterna att välja styrmodell med avseende på den specifika situationen som de uppfattar behöver påverkas med styrning. Täcker den valda styrmodellen inte in det område där det "verkliga" problemet ligger, blir styrningen dålig.

Det sagda innebär att två typer av fel kan förekomma vid valet av styrmodell. Den första typen innebär att man väljer en modell vars grundläggande antaganden om verkligheten, främst människosynen, avviker alltför mycket från faktiska förhållanden för att de valda styrmetoderna skall kunna leda till önskade resultat i myndighetens verksamhet och ytterst i samhället. Jag kallar denna typ av fel för "egenskapsfel".

Den andra typen av fel har att göra med styrsituationen. Statsmakterna kan komma att koncentrera sin styrning på fel situation av de tre nämnda. Man utgår från att myndigheten är t ex en homogen beslutsfattare och koncentrerar sin styrning på frågor som hör hemma i situation I, medan i själva verket styrningen även borde ha avsett förhållanden inom situation II. På liknande sätt kan man försumma att beakta förhållanden inom situation III i styrningen av en viss specifik fråga. Statsmakterna kan t ex förbise att förhållandet myndigheten/medborgarna är väsentligt för att verksamheten skall ge önskade resultat i samhället. Jag kallar denna typ av fel för "nivåfel".

Det är sålunda möjligt att statsmakterna i en specifik situation gör både ett egenskapsfel och ett nivåfel, eller bara en typ av fel: t ex har "rätt" egenskapsmodell men väljer "fel" nivå inom denna grupp. (Jfr Figur 14.1).

Förutom att välja rätt modell gäller det för statsmakterna, som jag framhållit tidigare, att själva agera så som den valda modellen kräver av dem i en specifik styrsituation. Detta har att göra med den andra gruppen av "nödvändiga villkor" som jag redovisat i samband med analysen av resp modell och i det föregående avsnittet. Statsmakterna kan t ex i ett fall välja "rätt" modell och klara av de två ovannämnda problemen men trots det blir inte verksamhetsresultaten hos myndigheten och i samhället de önskade: en förklaring kan vara att statsmakterna inte själva har agerat så som modellen logiskt kräver av dem. Jag kallar denna möjliga typ av fel för "beteendefel".

De nämnda slagen av fel kan ses som exempel på typer av problem som det gäller att identifiera för att man skall kunna förbättra statsmakternas metoder för att styra en myndighets verksamhet. De knyter an till syftet med mitt arbete så som det angavs i början av kapitel 1.

Summary in English

This book analyzes expressed and silent assumptions in a number of models which are of interest for managing government authorities (agencies). It is the aim of the author to identify certain important necessary conditions (but not necessarily being sufficient ones) which have to be met, when the Parliament and the Government choose methods for controlling the operations of the agencies. The author also aims at offering a better understanding of many of the actual problems connected with the management of the government administration - either by pointing at those necessary conditions which have to be met or by at least claryfying the various dilemmas of control in the discussed models.

The problematic situations analyzed are being illustrated in Figure 1.1. It shows the common view of the relationships between citizens, the Parliament, the Cabinet (Government) and the Authorities (Agencies) in an indirect parliamentary democracy of a Western type.

The author has specified his problem in five methodological problems:
- to select the models to be analyzed
- to develop an analytical structure to be used as the main tool when analyzing the models
- to identify and sort out the characteristic features of each model and groups (schools)
- to make conclusions about the relationships between the studied basic assumptions of the models and the methods for controlling the authorities
- to present the results of the analysis in a comprehensive and understandable way.

The first methodological problem was handled by choosing literature in business administration, public administration, organizational theory etc. The models were chosen at two levels: a) generally accepted university literature, b) "outsiders" and "frontier authors" less common as university literature.

To solve the second problem the author has used a common decision model (Figure 1.2). He then tries to clarify what contents each model has concerning the following concepts: 1. the values dominating the model, 2. the goals (objectives) of the model, 3. the concept

of Man used in the model, 4. the view of the problem to be solved by the model, 5. the methods chosen to solve the problem, 6. the concept of effectiveness and efficiency of the model. Besides, the author has also looked at the general world-view of the authors as well as at their concepts of an "organization and a "society" (political structure).

Three specific situations of control have been specified - and used for sorting the models (Figure 1.3):

I. The control of the Parliament and the Government (Cabinet) of the Authority (Agency) looked upon as a single decision-maker.
II. The internal management control of an authority, regarded as an organization, consisting of several decision-makers.
III. The role of the citizens in relation to the Parliament (the politicians), the Government (Cabinet) and the Authorities (Agencies, Civil Servants).

To solve the third methodological problem, the author has sorted the models analyzed, as far as possible, in accordance with common "schools" and accepted theories of organizational sciences, for example: a) the Scientific Management school, often labelled as "technocratic", b) the Human Relations-movement, influenced by psychologists. Within the political science theories, two clear-cut schools can be observed: a) an integrationistic/centralistic school and b) a pluralistic/decentralistic school.

The fourth methodological problem has been to make conclusions about the solutions of the problems, considered by the models. The conclusions concern some necessary conditions which have to be met by the Parliament and the Government (Cabinet) when controlling the agencies (authorities). These necessary conditions follow logically from the contents of the concepts of each studied model.

The fifth methodological problem has been handled by presenting the analysis and the conclusions of the author in three main parts, each one related to the three specified problematic situations of control. For each situation three various schools representing differing views concerning the main concepts of the models studied. The conclusions of the analysis are being presented at the end of each chapter, as well as at the end of each main part. In the last chapter, the same conclusions have been grouped in another way, namely according to the two different schools a) a deterministic, mechanistic school, b) an organic, psychological school.

Two various approaches have been described concerning the situation I, namely a) a mainly deterministic cause/effect world view and b) a mainly Systems Approach. Chapter 2 presents the basic decision model, assuming a

totally rational decision-maker. Chapter 3 works with the concept of Man as "rationally limited" and non-perfect in his decision-making. Chapter 4 takes up the assumptions of a multi-dimensional goal and value-conflicts. Part I B introduces the Systems Approach, Chapter 5. Chapter 6 presents the models of the mechanistic system, Chapter 7 the models of the biological (living) system, Chapter 8 the models of the conscious mind.

Part II discusses control models of organizations, at the company or the government authority (agency) level. Chapter 8 describes the models of the technocrats, Chapter 9 the models of the psychologists, Chapter 10 the models of the pluralists.

Part III concentrates on models of the society and the political structure. Chapter 11 tells about the society of the idealists. Chapter 12 about the society of the "muddling through"- authors and Chapter 13 of organic models, representing syntheses of idealistic and muddling through-models.

The specific contents of the necessary conditions to be met by the Parliament and the Government (Cabinet) when controlling the operations of the Authorities (Agencies) differ drastically: in the simple decision-models the Parliament and the Government (Cabinet) are supposed only to specify the targets and provide resources to the authorities (agencies). In more complex organizational models, the Parliament and the Government are supposed to prescribe a certain internal organizational structure of the agency and support it in various ways. In the most complex models, the Parliament and the Government have to accept that vital decisions are decentralized to the managers of programs/projects of the government administrations. In similar ways, due to various concepts of Man, the citizens are being given a passive role as "controlled objects" vs. active fully responsible and politically competent decision-makers.

Några definitioner

Utöver de preciseringar som redan gjorts av begreppen återger jag här några i litteraturen vedertagna uppfattningar om innebörden av dessa begrepp. I min egen analys har jag använt dessa som utgångspunkter.

Styrning definieras vanligen i litteraturen som "åtgärder som vidtas för att påverka något i en viss riktning". Styrning är därför, framhåller t ex Langefors (1968, s 17 ff) "oupplösligt förbunden med en strävan mot mål". Styrning av företag innebär, fortsätter Langefors, "en strävan att få företaget att bete sig på det sätt som vi önskar eller tror vara bäst". Styrning förutsätter vidare förekomsten av ett "styrsubjekt" och ett "styrobjekt; styrsubjektet ger direktiv till styrobjektet som utför verksamheten. När flera objekt medverkar i en verksamhet, är samordningen av delarna ett väsentligt inslag i styrningen, "att få de olika företagsdelarna att fungera, så att deras operativa verksamhet ger största möjliga bidrag till hela företagets nytta", framhåller Langefors vidare. Denna samverkan bygger bl a på gemensamma mål. Styrningen kan därför behöva innehålla inslag som främjar samverkan mellan olika delar. - Att styra i praktiken förutsätter bl a information om dels målet för den styrda verksamheten men också om det styrda objektets egenskaper och tillstånd resp om förhållanden i en möjlig omgivning. Man behöver ofta också en prognos om, hur det styrda objektet reagerar på styrning resp om dess möjliga utveckling resp om förändringar i omgivningen under genomförandet av verksamheten.

Mål definieras vanligen som "ett önskvärt, framtida tillstånd som är så preciserat att det ger tillräckligt underlag för en beslutsfattare att välja bland handlingsalternativ". Målet fungerar därvid som urvalsnorm i en valsituation. Ackoff (1974, s 98) formulerar sin definition av mål som "ett positivt värderat resultat (outcome)". En del författare använder begreppen mål och syfte som synonyma. Davies (1973, s 103) anser att båda begreppen är uttryck för "viljeyttringar" men på olika abstraktionsnivåer. Ett syfte uppfattar han som ett "allmänt påstående om en avsikt eller en intention som ger endast begränsad vägledning under det att "ett mål är mycket mer exakt och ger en hel del hjälp och vägledning. Simon (1965, s 5) definierar på liknande sätt "syftesinriktat handlande" som liktydigt med "målinriktat handlande". - Jag skiljer i min framställning inte mellan de två begreppen syften och mål utan använder mål som samlingsbegrepp för båda.

I många definitioner av målbegreppet ligger att mål ses som uttryck för en värdeuppfattning (värdering) hos en medvetet tänkande varelse. Dessa värdeuppfattningar (värderingar) kan ses som uttryck för en människas uppfattning om "gott" resp "ont" i tillvaron (Pethia, 1969, s 10) och som man därför anser sig böra främja resp stävja. De senare företeelserna yttrar sig sedan ofta i vad som betecknas som "icke-mål" (Churchman, 1968 s 182). Min diskussion av värdebegreppet är med avsikt begränsad till vad jag bedömer som ett nödvändigt minimum. Min begränsade kunskap i filosofi sätter även en gräns för detta.

I litteraturen framhåller man ofta att värdeuppfattningar kan förekomma fristående från måluppfattningar, t ex uttalandet "Huset är vackert" eller "Hunden är smutsig". Det andra uttalandet kan av någon uppfattas som en underförstådd anmärkning och därför liktydigt med en uppmaning att tvätta hunden. Hos den som anser att hundar av naturen är smutsiga och att man inte bör ingripa i sådana förhållanden, kan emellertid uttalandet ses som ett enkelt konstaterande - utan uppmaning till handling. Många missförstånd människor emellan kan återföras till skillnader i rena beskrivningar resp sådana uttalanden som innehåller ett underförstått imperativ, en maning till handling.

I litteraturen betonas å andra sidan ofta att "mål" alltid ger uttryck för värdeuppfattningar, medvetna eller omedvetna hos den som omfattar dem resp styrs i sitt handlande av dem. T ex Laszlo (1976, s 105) framhåller, att "varje aktivitet som är inriktad mot uppnåendet av något mål är en värdeorienterad verksamhet. Inget som strävar mot ett mål är värdefritt." Samuelsson framhåller på liknande sätt:

> Mål kan härledas från en eller flera värderingar. Ett mål kan inte uppställas utan ett medvetet eller omedvetet grundas på en eller flera värderingar. En värdering eller uppsättning av värderingar kan däremot föreligga utan att från dem härleds något mål. Man kan finna förhållanden som man önskar förändra oåtkomliga och uppställer därför inte något mål för den önskade förändringen. Eller man anser priset för högt för den önskade förändringen eller möta andra restriktioner som gör att man avstår. Värderingar kan med andra ord vara "politiskt sovande",inaktiva. Målen är däremot i sig själva uttryck för en aktivitet eller åtminstone krav på en aktivitet. De representerar en handlingslinje.
> (Samuelsson, 1972, s 57)

I begreppet människosynen lägger jag in de egenskaper som resp författare i sin modell öppet eller underförstått tilldelar beslutsfattaren/problemlösaren. Två

motsatta uppfattningar är vanliga i litteraturen: dels synen på människan som en passiv, mekanisk/biologisk robot utan egenvärde och utan särskiljande personlighetsdrag, dels synen på människan som ett komplicerat aktivt levande fysiologiskt/psykologiskt system med individuella säregenegenskaper, en personlighet, och med egenvärde. Författare med den senare människosynen ger ibland individens egenvärde prioritet framför värdet av hennes bidrag arbetsfaktor: "självförverkligandet" sätts som det allt annat övergripande målet i mänsklig tillvaro. En människosyn som den senare resp den som värderar människan efter enbart den utförda arbetsprestationen (människan värderad bara som "medel" utan egenvärde) utgör extrempunkter längs en vidsträckt skala. De flesta författares människosyn är mer nyanserade och har ofta inslag av båda uppfattningarna, ibland utan att redovisa detta närmare eller ge motiv för det.

En organisation definierar jag som "den administrativa ram inom vilken människor samarbetar i ett bestämt syfte och under vissa former". Olika människosyn kan därför medföra att "organisationen" ges ett varierande innehåll som t ex en mekanisk företeelse resp som ett komplicerat, organiskt, delvis spontant samspel mellan individer som betraktas som självständiga varelser med vissa ömsesidiga relationer. Organisationsbegreppets innebörd i en del författares modeller följer sålunda i hög grad av deras människosyn.

Den organisation jag främst avser med benämningen är ett företag eller en offentlig myndighet. Vissa författare ser då företaget eller myndigheten som en på förhand utformad maskin, där medlemmarna analogt antas följa på förhand givna regler för handlandet. Andra författare ser styrning och kontroll av en organisation som förbehållet uteslutande dess ledning, vilken då kan ges mindre robotliknande drag. Övriga medlemmar kan dock fortfarande betraktas som maskinliknande robotar. En tredje grupp författare ser alla människor i organisationen som "demokratiska varelser" med rätt till medinflytande och även med en förmåga att besluta i nya, ej på förhand programmerade beslutssituationer. Organisationen kan i det senare fallet uppfattas "nominalistiskt", dvs inte ha någon egenexistens ovanför de enskilda medlemmarna, i motsats till vad som ofta är fallet vid en mekanisk organisationssyn.

Med begreppet samhällssyn avser jag resp författares uppfattning om människors relationer till varandra i egenskapen av medborgare i ett samhälle och till samhällsorganisationen. Den studerade organisationen är då samhället resp den politiska strukturen, som svarar för beslutsprocessen m m. På liknande sätt som i organisationssammanhanget i allmänhet och på företagets ni-

vå kan samhällsorganisationen (den politiska strukturen) uppfattas som en maskin, av andra författare som en företeelse med egenexistens och egenvärde medan andra åter ser organisationen endast som uttryck för en vilja att samarbeta i vissa frågor.

I min diskussion använder jag begreppet verklighetssyn (verklighetsuppfattning, "world view", "Weltanschauung"). Jag lägger i detta begrepp in resp författares allmänna syn på "verkligheten", t ex hans uppfattning om skeendet som en mekaniskt/deterministiskt given process eller som påverkbar av beslutsfattare med en fri vilja. Några författare företräder en verklighetssyn med både mekaniska (mekanistiska) och organiska inslag. Verklighetssynen kan även avse räckvidden i den använda modellen och därmed även beslutsfattarens horisont i tid och rum vad gäller t ex kunskapen i beslutsunderlaget och hänsynstagandet till konsekvenserna av handlingsalternativen.

Begreppet problem definieras bl a på följande sätt i litteraturen: Ett problem föreligger när en viss situation, existerande eller förutsebar, uppfattas som otillfredsställande och ett mer tillfredsställande alternativ eftersträvas. (Johnson/Zerby, 1973. s 3). Människor uppfattas ha värdeuppfattningar om vad som är "gott" resp "ont" i tillvaron. När dessa uppfattningar konfronteras med faktiska eller uppfattade förhållanden anses ett problem föreligga. En del författare reserverar dock problembegreppet till sådana förhållanden som anses möjliga att lösa inom ramen för befintlig teknik och övriga restriktioner. Många författare betraktar vidare problem som fristående från betraktaren/problemlösaren, färdigkonstruerade att lösa - på samma sätt som en dator endast löser givna problem. Andra åter lägger stor vikt vid betraktaren/problemlösarens egna känslor inför vad han uppfattar som en problematisk situation och definierar om till ett "problem". I en del psykologisk litteratur läggs en negativ innebörd i problembegreppet i relationen till problemlösaren. Den som uppfattas ha problem ses som problematisk själv. Det kan rentav uppfattas som neurotiskt eller uttryck för mental sjukdom att "ha problem". Andra åter anser att människan som enda varelse på jorden har en glädje av att lösa problem och därför självmant söker efter problem. Att "ha problem" uppfattas då som uttryck för en aktiv personlighet och ett reflekterande sinnelag, enligt tanken att ett vegeterande djur inte anses reflektera över sin egen situation och fundera över dess problematiska innehåll. Koestler (1978, s 178) ser sambandet mellan problemlösande och kreativitet på följande sätt: All kreativ aktivitet är ett slags gör-det-själv-terapi, ett försök att komma tillrätta med traumatiserande utmaningar. För vetenskapsmannen kan traumat vara effekten av data som skakar grundvalarna i en väletablerad teori och gör allahans omhuldade trosuppfattningar till

nonsens; eller observationer som motsäger varandra, problem som orsakar frustration och konflikt. I artistens fall manifesteras utmaningen och gensvar i hans ständiga kamp med att uttrycka det icke-uttryckbara, att besegra mediets, uttrycksmedlets motstånd, att komma undan de förvrängningar och restriktioner som hans egen epok lägger på honom i form av konventionella stilarter och tekniker. Den senare synen på problem skiljer sig avsevärt från den mekaniska synen på ett givet problem.

Begreppet problemlösande (beslutsfattande) ser jag som uttryck för ett handlande hos ett subjekt, initierat av en uppfattad problemsituation. Detta handlande förutsätter jag kunna innehålla mekaniska och/eller organiska element. Ett mekaniskt förfarande definierar jag som ett "på förhand givet förfarande". Det anges därför ofta i entydiga steg med precist innehåll för vissa givna situationer. Det bygger på antagandet att de problemsituationer som uppstår och som skall lösas är förutsebara och att de lämpliga handlingsalternativen är kända vid programmeringstillfället, dvs en statisk verklighetsuppfattning. Som motsats härtill ställer Ackoff (1973) ett problemlösande som innehåller både ej-förutsebara intuitiva inslag och kreativt nytänkande, främst p g a en syn på tillvaron som föränderlig och oförutsebar. Detta motsvarar vad flera författare betecknar som "organiska inslag" i beslutsprocessen. En del författare, t ex Koestler (1978) går ett steg ytterligare och betonar de mindre medvetna och känslomässiga inslagen i beslutsprocesser framför medvetna förnuftsresonerande kognitiva inslag.

Begreppet effektivitet ser jag som ett underbegrepp till rationalitetsbegreppet. Rationalitet definierar bl a Simon (1965, s 5) som "det handlande som är allmänt korrekt enligt logikens lagar". Det innebär att en "beslutsfattare antas medvetet eller förnuftsmässigt välja det eller de handlingsalternativ som antas logiskt följa på givna förutsättningar". Effektivitet betraktas ibland i litteraturen som liktydigt med rationalitet. Ibland lägger man in i definitionen av effektivitet en ytterligare begränsning, nämligen att man har att göra med i någon mening begränsade resurser och därmed också en klar anknytning till "ekonomiska" problem, dvs hur ett visst problem skall lösas med minsta möjliga uppoffringar.

Effektivitetsbegreppet gäller vanligen rationaliteten i en process. Jag utgår i min analys från Simons definition av effektivitet:

> Effektivitetskriteriet kräver att, av två alternativ som har samma kostnad, väljer man det som leder till en högre grad av uppfyllande av organisationens mål; och att av två alternativ som leder till samma måluppfyllelse, väljs det som ger lägsta kostnaden.
> (Simon, 1965,s 122)

Författarförteckning

Allmän kunskapsteori och vetenskapliga metoder

AHLBERG, A., 1974, Humanismen i atomåldern, Borås.

ARBNOR, J., BJERKE, B., 1977, Företagsekonomisk metodlära, Lund.

ARONSSON, I., HÄGG, I., WIEDERSHEIM, P.F., 1972, Att använda modeller i företagsekonomin, Lund.

BARTLEY, R.L., 1971, On the limits of Rationality, Wall Street Yournal, September 10, 1971.

BERNSTEIN, R.J., 1971, Praxis and Action, Contemporary Philosophies of Human Activity, Philadelphia.

BRANTE, T., 1980, Vetenskapens struktur och förändring, Lund.

BROSS, I.D.J., 1966, Beslutsplanering, Lund.

CAPRA, F., 1976, The Tao of Physics, Stockholm.

FEYERABEND, P., 1977, Ned med metodologin, Stockholm.

GERHOLM, T.R., 1972, Futurum Exactum, Stockholm.

VON GLASENAPP, H., 1973, De fem världsreligionerna, Lund.

HUTCHISON, T.W., 1964, Positive Economics and Policy Objectives, London.

JOHANSSON, I., KALLEBERG, R., LIEDMAN, S-E., 1972, Positivism, marxism, kritisk teori, Stockholm.

JUNG, C.G., (Ed), 1974, Människan och hennes symboler, Stockholm.

JUNG, C.G., 1974, Mötet med det omedvetna, i Människan och hennes symboler, Jung, C.G., (Ed), s 18-103, Stockholm.

KAPLAN, A., 1964, The Conduct of Inquiry, Methodology for Behavioral Science, Scranton, Pennsylvania.

KOESTLER, A., 1979, Janus, New York.

LJUNGDAL, A., 1967, Marxismens världsbild, Stockholm.

MAGEE, B., 1974, Karl Popper, Stockholm.

MYRDAL, G., 1968, Objektivitetsproblemet i samhällsforskningen, Stockholm.

DE MONTHOUX, P.G., 1981, Doktor Kant och den oekonomiska rationaliseringen, Göteborg.

PIRSIG, R.M., 1977, Zen and the Art of Motorcycle Maintenance, London.

ROBINSON, J., 1971, Ekonomisk filosofi, Stockholm.

ROSSHOLM, M., 1982, Den nya mystiken - bara tomma ord, Dagens Nyheter, 7 mars 1982.

RUSSEL, B., 1959, (orig.utg), Västerlandets visdom, Stockholm.

RUSSEL, B., 1961, The Basic Writings of Bertrand Russel, Ed. Egner, R.E., Denonn, L.E., New York.

SCHJELDRUP, H.K., WINSNES, A.H., 1965, Europas filosofi, Halmstad.

SJÖBERG, L., 1982, Vetenskapsteori och samhälle, Svenska Dagbladet, 31 mars 1982.

WEIGEL, G., MADDEN, A.G., 1961, Knowledge, its values and limits, Englewood Cliffs, N.J.

VON FRANZ, M.L., Vetenskapen och det omedvetna, i Människan och hennes symboler, Jung, C.G.,(Ed), s 304-310, Stockholm.

VON WRIGHT, G.H., 1964, Tanke och förkunnelse, Lund.

VON WRIGHT, G.H., 1971, Explanation and Understanding, Ithaca, N.Y.

WOLFF, R.P., MOORE, JR. B., MARCUSE, H., Kritik av den rena toleransen, 1969, Stockholm.

Systemsynsätt (Systems Approach)

Vetenskaplig litteratur

ACKOFF, R.L., 1979, The Future of Operational Research is Past, i Journal of the Operational Research Society, Vol. 30, No 2, s 93-103.

ANGYAL, A., 1969, A Logic of Systems, i Systems Thinking, Ed. Emery, F.E., s 17-29, Harmondsworth.

BEISHON, J., PETERS, G., (Ed), 1972, Systems Behaviour, London.

VON BERTALANFFY, L., 1968, General Systems Theory, New York.

CHURCHMAN, C.W., 1968, The Systems Approach, New York.

VON BERTALANFFY, L., 1972, General Systems Theory, A Critical Review, Systems Behaviour, Beishon, J., Peters, G., (Ed), London.

EMERY, F.E., 1969, (Ed), Systems Thinking, Harmondsworth.

HALL, A.D., FAGEN, R.E.,(odaterat särtryck), Definition of System, ur Systems Engineering, text for a course at Bell Telephone Laboratories, New York.

JENKINS, G.M., 1972, The Systems Approach, Systems Behaviour, s. 56-82, Ed. Beishon, J., Peters, G., London.

KATZ, D., KAHN, R.L., 1969, Common Characteristics of Open Systems, Systems Thinking, Ed. Emery,F.E., s 86-104, Harmondsworth.

LASZLO, E., 1976, Introduction to Systems Philosophy - Toward a New Paradigm of Contemporary Thought, New York.

MILLER, J.G., Living Systems, Structure and Process, Behavioral Science, 1965, s 193-237, 337-411.

SOMMERHOFF, G., 1969, The Abstract Characteristics of Living Systems, Systems Thinking, s 146-202, Ed. Emery, F.E., Harmondsworth.

STEINER, G.A., 1969, Top Management Planning, London.

Skönlitteratur

HOLMBERG, O., 1969, Tankar i en husvagn, Stockholm.

Etiska och moralfilosofiska teorier

Vetenskaplig litteratur

FLYNN, J.R., 1973, Humanism and Ideology, An Aristotelian View, London.

GUSTAFSSON, L., 1982, Om moraliska värdens existens, Svenska Dagbladet 26 mars, 1982.

JOHNSON,G.L., ZERBY, L.K., What Economists Do About Values, East Lancing, 1973.

OFSTAD, H., 1982, Ansvar och handling, Inledning till moralfilosofiska problem, Stockholm.

PONTARA, G., 1971, (Red), Etik, politik, revolution, vol. I-II, Stockholm.

SINGER, E.A., 1961, Generalizations in Ethics, New York.

TITUS, H.H., KEATON, M., 1966, Ethics for today, New York.

WARNOCK, G.J., WARNOCK, M., 1970, Nutida moralfilosofi, Existensialistisk etik, Stockholm.

WHEELWRIGHT, P., 1959, A Critical Introduction to Ethics, New York.

Skönlitteratur

JERSILD, P.C., 1975, Djurdoktorn, Stockholm.

Individers mål och beslutsfattande

Vetenskaplig litteratur

ANSHEN, R.N., 1972, Perspectives in Humanism, i Science: Servant or Master, Morgenthau, H.J., New York.

BRONOWSKI, J., 1965, The Identity of Man, Garden City, N.J.

FOREMAN, A., 1977, Feminity as Alienation: Women and the Family in Marxism and Psychoanalysis, London.

VON FRANZ, M.L., 1974, Individuationsprocessen, i Människan och hennes symboler, Jung, C.G., (Ed), s 158-229, Stockholm.

DAVIES, I.K., 1973, Utbildning för ökad effektivitet, Lund.

HUXLEY, A., 1937, Ends and Means, An Inquiry into the Nature of Ideals and into the Methods employed for their Realization, London.

KLINE, G.L., 1956, Soviet Morality, i Encyclopedia of Morals, Ferm, V., (Ed), s 569-580, New York.

LASCH, C., 1979, The Culture of Narcissism, New York.

MARITAIN, J., 1951, Man and the State, Chicago.

MARITAIN, J., 1946, The Dream of Descartes, London.

MILLER, J.G. 1965, Living Systems: Structure and Process, i Behavioral Science, 1965, s 193-237, 337-411.

MASLOW, A.H., (1943), A Theory of Human Motivation, i Classics of Administration, Ed. Shafritz, J.M., Hyde, A.C., s. 80-94, Oak Park, Ill.

PIRSIG, R.M., 1977, Zen and the Art of Motorcycle Maintenance, London.

PONTARA, G., 1967, Does the end justify the means?, Stockholm.

OUSPENSKY, P.D., 1951, The Psychology of Man's Possible Evolution, London.

SKINNER, B.F., 1976, Beyond Freedom and Dignity, Harmondsworth.

WATTS, A.W., 1976. The Wisdom of Insecurity, London.

VON WRIGHT, G.H., 1980, Humanismen som livshållning, Borgå.

YANKELOWICH, R.S., 1981, New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down, New York.

Skönlitteratur

BJÖRKHEM, J., 1966, Människan och makterna, Stockholm.

BOYE, K., 1927, Kallokain, Stockholm.

BUBER, M., 1973, Människans väg, Stockholm.

ENGELSTAD, V., 1973, Människoriket, Mentalhygien till vardags, Stockholm.

FERLIN, N., 1980, Barfotabarn, Stockholm.

FROMM, E., 1947, Man for himself, New York.

FROMM, E., 1975, The fear of Freedom, London.

FROMM, E., 1976, Den destruktiva människan, Borås.

FROMM, E., 1977, Kärlekens konst, Falkenberg.

FROMM, E., 1978, Att ha eller vara, Stockholm.

JERSILD, P.C., 1981, En levande själ, Stockholm.

SINGER, I.B., 1972, A Friend of Kafka, Harmondsworth.

STEVENSON, M.J., 1976, A Man called Intrepid: The Secret War, Strategic Office, London.

STRINDBERG, A., 1957, Fröken Julie och andra skådespel, Stockholm.

STYRON, W., 1980, Sophie's choice, London.

TOLKIEN, D., 1978, The Lords of the Rings, Aylesbury, England.

WEIL, S., 1955, Att slå rot, Stockholm.

WILSON, S., 1955, The man in the gray flanel suit, svensk övers., Mannen i grå kostymen, 1956, Stockholm.

Organisationsteorier och företagsmodeller

BABBIT, BREINHOLT, DOKTOR, MCNAUL, 1974, Organizational Behavior, Englewood Cliffs, N.J.

BURNS, R., STALKER, G.M., 1961, The Management of Innovation, London.

COHEN, M.R., MARCH, J.G., OLSEN, J.P., 1972, A garbage can model of organizational choice, i Administrative Science Quarterly.

HANDY, C., 1979, Gods of Management, Who they are, How they work, and Why they will fail, London.

HOFSTEDE, G., KASSEM, M.S., (Ed), 1976, European Contributions to Organization Theory, van Gorcum.

KASSEM, M.S., 1976, Introduction: European versus American Organization Theory, i Hofstede, G., Kassem, M.S., (Ed), European Contributions to Organization Theory, van Gorcum.

LIKERT, R., 1961, New Patterns of Management, New York.

MABON, H., 1971, Organisationslärans utveckling, Stockholm.

RUBINSTEIN, A.H., HABERSTROH, C.J., 1966, Some Theories of Organization, Homewood.

SCOTT, W.G., 1963, Organization Theory: An Overview and an Appraisal in Organizations, Structure and Behavior, J.A. Litterer, (Ed), New York.

SJÖSTRAND, S-E., 1979, Organisationsteorier, Lund.

WALLROTH, C., 1971, Långsiktplanering - två traditioner, i Planerade förändringar, Statskontoret, Stockholm.

WESTERLUND, G., SJÖSTRAND, S-E., 1975, Organisationsmyter, Stockholm.

WORTMAN, M.S., LUTHANS, F., 1969, (Ed), Emerging Concepts of Management, London.

Företags mål

BOGUSLAW, W., 1965, The New Utopians, Englewood Cliffs, N.J.

DELEGATIONEN FÖR FÖRETAGSDEMOKRATI, (DEFF), 1970-75, Rapporter:
1. Företagsdemokrati i statsförvaltningen, förutsättningar

och problem, 2. Utgångspunkter för försöksverksamhet, 3. Förvaltningsdemokrati, en lägesbeskrivning, 4. Medbestämmanderätt för statsanställda, 5. Medbestämmande i praktiken, 6. Medbestämmande i statsförvaltningen, en översikt, Stockholm.

FRENCKNER, T.P., 1953, Syfta företagen mot högsta möjliga vinst? Stencil, Företagsekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm, Stockholm.

FROMM, E., 1969, Hoppets revolution, Stockholm.

GROSS, B.M., 1969, What are your organization's objectives?,A General Systems Approach to Planning, i Emerging Concepts in Management, s 394-418, Wortmann, M.S., Luthans, F., Toronto.

LIJIRI, Y., 1965, Management Goals and Accounting for Control, Chicago.

KHARASCH, R.N., 1979, The Institutional Imperative, New York.

KEMPNER, T., 1970, Frederick Taylor and Scientific Management, i Management Thinkers, s 73-96, Ed. Tillett, A., Kempner, T., Wills,G., Harmondsworth, England.

LINDQUIST, S., 1975, Arbetsbyte, Stockholm

MARCH, J., OLSEN, J., 1976, Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen. Även i Administrative Sciences Quarterly, 1972, Jan.

PERSTORP,AB, 1969, Företagspolitik, Lund.

PETIT, T.A., 1967, The Moral Crisis in Management, New York.

PETHIA, R.E., 1969, Values in Positive and Normative Administrative Theory: A Conceptual Framework and Logical Analysis, i Emergin Concepts in Management, s 10-25, Ed.Wortman, M.S., Luthans, P., London.

PORTER, A., 1968, The Hopkins Syndrome: The pathologically work-oriented Manager, stencil 12 s., Abstract of contributed paper accepted for presentation at 1968 Joint National Meeting: Operations Research Society of America, The Institute of Management Sciences (ORSA/TIMS), May 1968.

ROLLOF, J., 1961, Operationsanalys, Uppsala.

RATIONALISERINGSRÅDET, 1973, SAF/SIF/SALF/CF, Den nya rationaliseringen, Stockholm.

SAF/LO, Rationaliseringsavtal,1972, Stockholm.

Skönlitteratur

FLACELIERE, R., 1969, Dagligt liv i antikens Grekland, Stockholm.

Beslutsfattande och styrning i företag

ACKOFF, R.L., 1959, Games Decisions and Organization, i General Systems, No 4, 1959, s 145-150.

ACKOFF, R.L., 1967, Management Misinformation Systems, i Management Science, Vol 14, No 4, December 1967, B-147-156.

ANSOFF, H.I., 1965, Corporate Strategy, New York.

ANSOFF, H.I., 1978, Strategisk företagsledning, Malmö.

BARNARD, C.I., 1938, The Functions of the Executive, Cambridge; även i Public Administration, 1969, s 33-39, Ed. Golembiewski, R.T., Gibson, F., Cornog, G.Y., Chicago.

BAUMOL, W.J., 1965, Economic Theory and Operations Analysis, Englewood Cliffs.

BYSTRÖM, B-O., 1969, Rationalitet och optimalitet, i Systemproblem, s 11-24, Ed. Johnsen, E., Lund.

CHIN, R., 1969, The Utility of Systems Models and Development Models for Practioners, The Planning of Change, Ed. Bennis, Benne, Chin, New York.

DRUCKER, P.F., 1954, The Practice of Management, New York.

ETZIONI, A., 1970, Moderna organisationer, Stockholm.

EWING, D.W., 1969, Planerings strategi, Lund.

HEDBERG, B., Sjöberg, S., TARGAMA, A., 1971, Styrsystem och företagsdemokrati, Göteborg.

GRANGER, C.H., 1964, The Hierarchy of Objectives, i Harvard Business Review, May-June 1964.

HORWATH, D., 1969, Systemmodell för styrning av organisationer, Systemproblem, s 25-38, Ed. Johnsen, E., Umeå.

HUGHES, C.L., 1965, Goal Setting, American Management Association, New York.

JOHNSEN, E., 1969, (Ed), Systemproblem, Lund.

JOHNSEN, E., 1968, Studies in multi-objective decision models, Lund.

LANGEFORS, B., System för företagsstyrning, 1968, Lund.

LEDARSKAP, 1976, fastställd av Chefen för armén, Sundbyberg.

LINDE, A, (M FL), 1971, Strategisk planering, Stockholm.

MARUYAMA, M., 1969, Cybernetics, Planning, Programming, Budgeting, A Systems Approach to Management, Ed. Lyden, F.J., Milller, E.G., Chicago.

MILLER, E.C., 1966, Objectives and Standards, An Approach to Planning and Control, New York.

RAMSTRÖM, D., 1969, An Approach to Organizational Analysis, i Systemproblem, Ed Johnsen, E., Lund.

RHENMAN, E., STYMNE, B., 1965, Företagsledning i en föränderlig värld, Stockholm.

RIDGWAY, V.F., 1966, Dysfunctional Consequences of Performance Measurement, i Some Theories of Organization, s 569-575, Ed. Rubinstein, A.H., Haberstroh, C.J., Homewood.

RUIST, E., 1961, Productivity efficiency of the industrial firm. Some methods of measurement, Paris.

ROTHSTEIN, J., 1958, Communication, Organization and Science, Indian Hills, Col.

SJÖBERG, S., 1971, Planerings- och styrmodeller, stencil, Göteborg, 15 s.

STEINER, G.A., 1969, Top Management Planning, London.

TAYLOR, F.W., 1911, Principles of Scientific Management, New York.

THORBURN, T., 1966, Företagsekonomi, Lund.

URWICK, L.F., 1943, The Elements of Administration, London.

WALLROTH, C., 1971, Långsiktsplanering, två traditioner, i Planerade förändringar, s 19-38, utg. Statskontoret, Stockholm.

YOUNG, S.D., 1969, Organization as a Total System, i Emerging Concepts in Management, s 341-362, Ed. Wortman, M.S., Luthans, F., Toronto.

Beteendevetenskaplig företagsadministration

ARGYRIS, C., 1957, Personality and Organization, New York.

ARGYRIS, C., 1973, Organization Man: Rational and Self-Actualizing, i Public Administrstion Review, July/August 1973, s. 354-357.

ARGYRIS, C., 1971, Individen och organisationen, Stockholm.

CYERT, R.M., MARCH, J.G., 1963, A Behavioral Theory of the Firm, New Jersey.

BENNIS, W.G., 1966, Changing Organizations, New York.

BENNIS, W.G., (Ed), 1969, The Planning of Change, New York.

GELLERMAN, S.W., 1966, Företagsledning och människor, Stockholm.

GIBSON, F.K., TEASLEY, C.E., The Humanistic Model of Organizational Motivation: A Review of Research Support, i Public Administration Review, January/February 1973, s 89-96.

HELLER, J., 1974, Nånting har hänt, Oslo.

HOWARD, A., SCOTT, R.A., 1965, A proposed Framework for the Analysis of Stress in the Human Organism, i Human Behavior 1965:2, s 141-160.

HUIZINGA, C.H., 1960, Homo Ludens, Bonn.

JANIS, I.L., KATZ, D., 1959, The Reduction of Intergroup Hostilities: Research Problems and Hypotheses, i The Yournal of Conflict Resolution, vol 3, 1959, s 85-100.

JÖNSSON, L., 1974, Människan, mödan och arbetsglädjen, Stockholm.

KURILOFF, A.H., 1969, An Experiment in Management, Putting Theory Y to the Test, i Public Administration, s 280-286, Ed. Golembiewski R.T. et al, Chicago.

LAWRENCE, P.R., LORSCH, J.W., 1969, Developing Organizations, Reading, Mass.

LEAVITT, H.J., 1964, Applied Organizational Change in Industry, Structural Technical and Human Approaches, New Perspectives in Organization Research, New York.

LIKERT, R., LIKERT, J.G.,1976, New Ways of Managing Conflict, New York.

MABON, H., 1970, Beteendevetenskap för ekonomer, Stockholm.

MACCOBY, M., 1978, Spelaren, den nya företagsledaren, Stockholm.

MADSEN, K.B., 1967, Moderna psykologiska teorier, Halmstad.

LOHMANN, H., 1969, Leva under hot, Stockholm.

LOHMANN, H., 1972, Psykisk hälsa och mänsklig miljö, Stockholm.

LOHMANN, H., 1974, Bortkommen människa, Stockholm.

MCGREGOR, D., 1960, The Human Side of Enterprise, New York.

MCGREGOR, D., 1968, Chefen, Stockholm.

MCK RIOCH, D., 1967, Leadership and Motivation, Försvarsmedicin 3, 1967, No 2, s 71-83.

MURRAY, E.J., 1967, Motivation and Emotion, Stockholm.

NAIPUL, V.S., 1979, An Area of Darkness, Harmondsworth.

SCOTT, W.G., HART, S., i Public Administration Review, September/ October, 1973.

SCHUMACHER, E.F., 1981, A Guide for the Perplexed, London.

SIMON, H., 1965, Administrative Behavior, New York.

SIMON, H., 1973, Organization Man: Rational or Self-Actualizing?, i Publice Administration Review, July/August 1973, s. 346-353.

STEVENSON, L., 1977, Sju teorier om människans natur, Kristianstad.

WEICK, K.E., 1969, The Social Psychology of Organizing, Menlo Park, Cal.

Samhällsteorier och förvaltningsmodeller

Vetenskaplig litteratur

DAHL, R.A., (1947), 1978, The Science of Public Administration, i Shafritz, J.M., Hyde, A.C., Classics of Public Administration, s 122-135, Oak Park, Ill.

DEUTSCH, K.W., 1963, The Nerves of Government, Glencoe, Ill.

EASTON, D., 1965, A Systems Analysis of Political Life, New York.

EASTON, D., 1965, A Framework for Political Analysis, Englewood Cliffs, N.J.

FRIEDRICH, C.J., 1969, En introduktion till den politiska teorin, Sex centrala problemställning, Halmstad.

JANTSCH, E., 1975, Design for Evolution - Self-Organization and Planning in the Life of Human Systems, New York.

LASWELL, J., 1970, i Wasby L.S., Ed. Political Science,The Discipline and Its Dimensions, An Introduction, New York.

MERTON, R.E., 1957, Social Theory and Social Structure, Glencoe,Ill.

MUSGRAVE, R.A., 1959, The Theory of Public Finance: A Study in Public Economy, New York.

PFIFFNER, J.M., PRESTHUS,R., 1967, Public Administration, New York.

ROSENBAUM, W.A., SPANIER, J.A., BURRIS, W., 1974, Analyzing American Politics, A New Perspective, Belmon, Cal.

SHAFRITZ, J.M., HYDE, A.C., 1978, Classics of Public Administration, Oak Park, Ill.

SIMMEL, G., 1971, On Individuality and Social Forms, Ed. and Introduction by Levine N.D., London.

SIMON, H.A., SMITHBURG, D.W., THOMPSON, V.A., 1966, Public Administration.

THORBURN, T., 1969, Förvaltningsekonomi, Stockholm.

WASBY, L.S., 1970, Political Science, The Discipline and its Dimensions, An Introduction, New York.

WEBER, M., 1947, The Theory of Social and Economic Organization, New York.

VINDE, P., 1971, Den svenska statsförvaltningen, Stockholm.

YOUNG, O., 1970, Analysinriktningar inom modern statskunskap, Stockholm.

WALDO, D., (1955), 1978, What is Public Administration?, i Shafritz J.M., Hyde, A.C., Classics of Public Administration, s 170-182, Oak Park, Ill.

Samhällsmål och förvaltningsmål

Vetenskaplig litteratur

ALLARDT, E., 1972, Sociala mål och social planering, Stockholm.

ARENDT, H., 1968, The Origins of Totalitarianism, New York.

BACK, P-E., 1970, Modern demokrati, Lund.

BARBER, B., 1975, Justifying Justice: Problems of Psychology, Politics amd Measurement in Rawls, i Reading Rawls, s 292-318, Ed. Daniels, N., Bristol.

DE CRESPIGNY, A., 1975, (Ed) Contemporary Political Philosophers, New York.

DANIELS, N., 1975, (Ed), Reading Rawls, Bristol.

DUNHAM, B., 1973, Människans vanföreställningar, Stockholm.

FEINBERG, J., 1975, Rawls and Intuitionism, i Reading Rawls, s 108-123, Ed. Daniels, N., Bristol.

GOROWITZ, S., 1975, John Rawls: A Theory of Justice, i Contemporary Political Philosophers, s 272-289, Ed. de Crespigny, A., New York.

GALTUNG, J., NISHIMURA, F., Vad kan vi lära av Kinas folk?, 1976, Stockholm.

GARAUDY, R., 1976, The Alternative Future, Harmondsworth.

GRÖNHOLM, J., 1981, Helhetssyn och framtidstro, Helsingborg.

HANSSON, S., 1969, (Red), Moderna Ideologier, Stockholm.

HECKSCHER, G., odaterad stencil, De politiska och sociala idéerna, Institutionen för statskunskap vid Stockholms universitet.

ISRAEL, J., 1971, Alienation: Från Marx till modern sociologi, Stockholm.

KAHN, H., 1961, On Thermonuclear War, Princeton.

KAUFMANN, W., 1972, Critique of Religion and Philosophy, Princeton.

KAUFMANN, W., 1975, Wihtout Guilt and Justice, New York.

KETTLER, D., 1975, Herbert Marcuse: Alienation and Negativity, i Contemporary Philosophers, s 1-48, Ed. de Crespigny, A., Minogue, K., New York.

MC MURRY, R.N., 1969, Conflicts in Human Values, i Public Administration, 1969, Ed. Golembiewski R.T., Gibson, F., Cornog, G. Y., Chicago.

MILL, J.S. 1957, Utilitarianism, Ed. Piest G., (orig.utg. 1861), London.

MILLS, C.W., 1951, White Collar, New York.

MYRDAL, G., Value in Social Theory, A Selection of Essays on Methodology, Ed. Streeten, P., London.

NOBILE, P., 1971, The Con III Controversy: The Critics look at the Greening of America, New York.

PHELPS, E.S., 1965, Private Wants and Public Needs, New York.

PROUDHON, P.J., 1966, What is property?, New York.

RAWLS, J., 1973, A Theory of Justice, Cambridge.

REICH, C.A., 1970, The Greening of America, New York, svensk översättn.: Mot en ny värld, 1971, Stockholm.

REICH, W., 1977, Listen Little Man, Harmondsworth.

ROSZAK, T., 1969, The Making of a Counter Culture, New York.

RUDHUYAR, D., 1972, Directives for a New Life, New York.

SAMUELSSON, K., 1972, Den förvirrade jämlikheten och andra essäer, Stockholm.

SAMUELSSON, K., 1974, Medbestämmande och medinflytande, Uddevalla.

SATIN, M., 1978, New Age Politics, West Vancouver.

SCHUMPETER, J.A., 1947, Capitalism, Socialism and Democracy, New York.

SOCIALUTREDNINGEN, 1974, Mål och medel i socialpolitiken, SOU 1974: 39, Stockholm.

SPANGLER, D., 1972, Revelation: The Birth of a New Age, Findhorn.

SIMMEL, G., 1971, On Individuality and Social Forms, (Ed.)Levine, D.N., Chicago.

STATENS AVTALSVERK, 1978, Medbestämmandeavtal, A:17, 1978, Stockholm.

STRÖMBERG, H., 1966, Sveriges författning, Lund.

TINGSTEN, H., 1961, Demokratins problem, Stockholm.

Skönlitteratur

ALMQUIST, C.J.L., 1978, Törnrosens bok, Stockholm.

ALSOP, S., 1973, Det Bästa, September 1973.

CRAWFORD, C, 25 november 1973, Dagens Nyheter.

DAGENS NYHETER, 8 mars 1979, nyhetsnotis.

DURKHEIM, E., 1968, Självmordet, Uppsala.

FROMM, E., 1955, Ett friskare samhälle, Stockholm.

HUXLEY, 1963, Du sköna, nya värld, Stockholm.

LEVI, E.H., America, A Self-Portrait at 2000, i Newsweek, 4 July, 1976.

ORWELL, G., 1961, Djurfarmen, Stockholm.

VONNEGUT, K. JR., 1981, Mother Night, Redding, USA.

VONNEGUT, K.JR., 1952, Player Piano, New York.

Samhällsstyrning och förvaltningsstyrning

Vetenskaplig litteratur

ALBROW, M., 1972, Byråkrati, Stockholm.

ACKOFF, R.L., 1974, Redesigning the Future, New York.

ABRAHAMSSON, B., 1982, Organisationsteori - Om byråkrati, administration och självstyre, Stockholm.

BAILEY, J., 1975, Social Theory for Planning, London.

BAUER, R.A., 1967, Social Indicators, London.

BAUER, R.A., GERGEN, K.J., 1968, The Study of Policy Formation, Toronto.

BELL, R., 1975, Att utvärdera sociala program, Stockholm.

BLAU, P.M., 1973, The Dynamics of Bureaucracy, Chicago.

BRUNSSON, N., JÖNSSON, S., 1979, Beslut och handling, Om politikers inflytande på politiken, Stockholm.

BURKHEAD, J., (1956), 1967, Government Budgeting, London.

BUDGETUTREDNINGEN, 1973, SOU 1973:43, Budgetreform, Stockholm.

CAIDEN, N., WILDAVSKY, A., 1973, Planning and Budgeting in Poor Countries, New York.

CHRISTOFFERSSON, V., MOLIN, B., MÅNSSON, L., STRÖMBERG, L., 1972, Byråkrati och politik, Stockholm.

CHURCHMAN, C.W., 1970, Operations Research as Instrument to Study Social Problems, i Management Science, No 2, 1970

CHURCHMAN, C.W., SCHAINBLATT, A.H., 1969, PPB - How can it be implemented?, i Public Administration Review, March/April 1969, No 2, s 178 ff.

CUTT, J., 1974, A Planning, Programming and Budgeting Manual, New York.

DAHLGREN, J., LINDKVIST, L, 1976, Programorienterad utvärdering, Malmö.

DROR, Y., 1971, Ventures in Policy Sciences, New York.

DAHLMAN, C., GÄRDBORN, I., 1975, Utvecklingsproblem i Bygg-Sverige, Lund.

DOWNS, A., 1967, Inside Bureaucracy, Santa Monica, Cal.

DAHL, R.A., LINDBLOM, C.E., 1953, Politics, Economics and Welfare, New York.

EISENSTADT, S. N., 1959, Bureaucracy, Bureaucratization and Debureaucratization, i Administrative Science Quarterly, 1959, No. 4, s 302 ff.

FREEMAN, J.L., 1965, The Political Process: Executive, Bureau, Legislative Committee Relations, New York.

FÖRVALTNINGSUTREDNINGEN, 1979, SOU 1979:61, Förnyelse genom omprövning, Stockholm.

FÖRVALTNINGSUTREDNINGEN, 1983, SOU 1983:39, Politisk styrning administrativ självständighet, Stockholm.

GALBRAITH, J.K., 1969, Den nya industristaten, Halmstad.

GAWTHROP, L.C., 1969, Bureaucratic Behaviour in the Executive Branch, London.

GERTH, H.H., MILLS, C.W., 1977, From Maw Weber, Essays in Sociology, London.

GOLEMBIEWSKI, R., GIBSON, F., CORNOG, G., (Ed), Public Administration, Chicago, 1969.

GORPE, P., 1974, Statsförvaltningen planerar, Stockholm.

GOVERNMENT RESEARCH CORPORATION, 1973, National Journal Reports, Nov.17, 1973, Vol 5, No 46, White House Report, Nixon Approves 144 agency goals, OMB begins program to coordinate policy, Washington.

GROSS, B.M., 1968, The New Systems Budgeting, i Public Administration Review, March/April 1969, No.2, s 113-136.

HATRY, H.P., 1970, Measuring the Effectiveness of Nondefense Public Programs, i Operations Research, Sep/Oct 1970, vol 18, nr 5, s 772-784.

HINRICHS,H.H., TAYLOR, G.M., 1969, Program Budgeting and Benefit-Cost Analysis, Pacific Palisades, Cal.

HITCH, C., 1966, Decision-making for Defense, Berkeley.

HJERN, B., 1974, (Red), Förvaltningsorganisationer, med förord av Molin,B., Originalutgåva: Handbook of Organizations, Ed. March, J.G., Chicago, 1965, Stockholm.

HOOS, I., 1969, Systems Analysis in Social Policy, London.

HOOS, I.R., 1967, A Critique on the Application of Systems Analysis to Social Problems, Internal Working Paper No 61, Space Sciences Laboratory, University of California, Berkeley (stencil).

HOOS, I.R., Systems Techniques for Managing Society: A Critique, 1973, Public Administration Review, March/April 1973, s 157-164.

HOWARD, S.K., 1973, Changing State Budgeting, Lexington, Ky.

JACOBY, H., 1973, The Bureaucratization of the World, Berkeley.

LEEMANS, A.F., 1976, The Management of Change in Government,(Ed) Haag.

LEWIN, L., 1970, Folket och eliterna, Stockholm.

LINDBLOM, C., 1969, The Science of Muddling Through, i Golembiewski, R.T., et al, Public Administration, Chicago.

LINDBLOM, C., 1972, Den politiska beslutsprocessen, Stockholm.

LUNDQUIST, L., Decentralisering som med för det politiska systemet, i Statsvetenskaplig Tidskrift, Nr. 4, 1969. s 323-346.

LUNDQUIST, L., 1970, Styrningen av statsförvaltningen, i Modern Demokrati, s 200-228, Red. Back P-E., Lund.

LUNDQUIST, L., 1972, Förvaltningen i det politiska systemet, Lund.

LÅGINKOMSTUTREDNINGEN, 1970, SOU 1970:34, Svenska folkets inkomster, Stockholm.

LÄNSDEMOKRATIUTREDNINGEN, SOU 1968:47, Förvaltning och folkstyre, Stockholm.

LÄNSDEMOKRATIKOMMITTÉN, 1982, SOU 1982:24, Vidgad länsdemokrati, Stockholm.

MANKIEWITZ, F., 1973, Perfectly clear - Nixon from Whittier to Watergate, New York.

MERTON, R.K., (1957, Social Theory and Social Structure), i Shafritz, J.M., HYDE, A.C., 1978, Classics of Public Administration, s 52-62, Oak Park, Ill.

MAGNANDER, E., LALIN, P.O., BRETSCHNEIDER, A., 1970, Programbudgetering i I USA, Federala förvaltningen, Stockholm.

MC KEAN, R.N., 1966, Efficiency in Government through Systems Analysis, New York.

MORGENTAHU, H., 1972, Science: Servant or Master, New York.

MOLIN, B., MÅNSSON, L., STRÖMBERG, L., 1975, Offentlig förvaltning, Stockholm.

NADEL, M.V., 1975, The Hidden Dimension of Public Policy, Private Governments and the Policy-making Process, The Journal of Politics, Vol 37, No 1, February 1975.

NISKANEN, A.W., 1973,(Ed), Benefit- cost and policy analysis, Chicago.

NOVICK, D., 1965, (Ed), Program Budgeting, Cambridge.

PARRY, G., 1976, Political Elites, London.

PROGRAMBUDGETUTREDNINGEN, SOU 1967:11-13, Programbudgetering, Stockholm.

QUADE, E.S., 1966, Systems Analysis Techniques for Planning-Programming-Budgeting, Report P 3322, Rand Corp. Santa Monica, även i Lyden, F.J., Miller E.G., 1968, Planning, Programming, Budgeting, A Systems Approach in Management, Chicago, s 292 ff.

POMERANZ, F., CANCELLIERI, A.J., STEVENS, J.B., SAVAGE, J.L., 1976, Auditing in The Public Sector - Efficiency, Economy and Program Results, Boston.

RHENMAN, E., NORMAN, E., 1974, Om målformulering och effektivitetsmätning i statsförvaltningen, Lund.

RIVLIN, A., 1971, Systematic Thinking for Social Action, Washington.

RIKSREVISIONSVERKET, 1970, Förvaltningsrevision, Stockholm.

RIKSREVISIONSVERKET, 1974, Statens Ekonomi-Administrativa System SEA, Stockholm.

RIKSREVISIONSVERKET, 1976, Mål och Program, Stockholm.

ROBERTSON, J.C., 1979, Auditing, Dallas.

ROSE, R., 1975, The Dynamics of Public Policy, A Comparative Analysis, London.

RYMAN, S-E., HOLMBERG, E., 1970, Offentlighetsprincipen, Lund.

RYDÉN, B., 1983, Makt och vanmakt, (Red), Stockholm.

SANDBERG, Å., 1975, En fråga om metod. Alternativt perspektiv på långsiktsplanering och framtidsstudier, Falköping.

SANDBERG, Å., 1975, En fråga om makt. Demokratisk planering och förändringsstrategier i organisationer och samhälle, Stockholm.

SANDBERG, Å.,(Red), ABRAHAMSSON, B., EHN, P., Swedner, H., 1979, Utredning och förändring i förvaltningen, Stockholm.

SCHICK, A., 1966, The Road to PPB: The Stages of Budget Reform, i Public Administration Review, December 1966, s 243-258.

SCHICK, A., 1969, Systems Politics and Systems Budgeting, i Public Administration Review, March/April 1969, s 137-151.

SCHICK, A., 1971, Budget Innovation in the States, Washington.

SCHICK, A., 1973, A Death in the Bureaucracy: The Demise of Federal PPB, i Public Administration Review, March/April 1973, s 146-156.

SCITOVSKY, T., 1977, The Joyless Economy, Oxford.

SCHULTZE, C., 1969, The Politics and Economics of Public Spending, Washington.

SEIDLER, L.J., SEIDLER, L.L., 1974, Social Accounting: Theories, Issues and Cases, Los Angeles.

SHARKANSKY, I., 1981, Public Administration, Boston.

STATSKONTORET, 1973, Organisation för långtidsplanering, Stockholm.

STATSKONTORET, 1971, Planerade förändringar, Stockholm.

STATSKONTORET, 1974, Statsförvaltningen planerar, Stockholm.

STATSKONTORET, RIKSREVISIONSVERKET, STATENS PERSONALNÄMND OCH STATENS PERSONALUTBILDNINGSNÄMND, 1976, Effektiv statsförvaltning, 1966, Stockholm.

STJERNQUIST, P., 1976, Rättens roll i social förändring, Stockholm.

SVENSK FÖRFATTNINGSSAMLING, SFS 1974:152, Svenska regeringsformen, Stockholm.

TAYLOR, D.W., 1974, Beslutsfattande och problemlösning, i Förvaltningsorganisationer, Red. Hjern,B., s 84 ff, Stockholm.

TRIBE, J., 1973, Policy Science:Analysis or Ideology, i Benefit-Cost and Policy Analysis, Ed. Niskanen, A.W., Chicago.

WEBER, M., Bureaucracy, 1966, i Rubinstein, A.H., Haberstroh, C.J., Some Theories of Organization, s. 70-81, Homewood.

WEISS, C.H., BARTON, A.H., 1980, (Ed), Making Bureaucracies Work, Beverly Hills.

WILDAVSKY, A. 1964, The Politics of the Budgetary Process, Boston.

WILDAVSKY, A., 1966, The Political Economy of Efficiency: Cost-Benefit Analysis, Systems Analysis and Program Budgeting, i Public Administration Review, December 1966, s 292-310.

WILDAVSKY, A., 1969, Political Implications of Budgetary Reform, i Public Administration, Ed Golembiewski, R.T. et al., s. 454-461, Chicago.

WILDAVSKY, A., 1969 b), Rescuing Policy Analysis from PPBS, i Public Administration Review, March/April 1969, s 189-202.

Skönlitteratur

EDBERG, R., 1974, På jordens villkor, Stockholm.

FROMM, E., 1980, Beyond the Chains of Illusion, My Encounter with Marx and Freud, London.

FROMM, E., 1955, Ett friskare samhälle , Stockholm.

KOESTLER, A., 1947, Darkness at Noon, Second Hearing, Harmondsworth.

KOESTLER, A., 1978, The Ghost in the Machine, London.

KOESTLER, A., 1979, Janus, New York.

LORENZ, K., 1974, Spegelns baksida, Stockholm.

MESAROVIC, M., PESTEL, E., 1974, Mankind at the turning point, New York.

SAGAN, C., 1977, The Dragons of Eden, London.
SVANBERG, V., 1968, Diktaren i samhället, Stockholm.
TOFFLER, A., 1971, The Future Chock, New York.
TOFFLER, A., 1981, The Third Wave, London.
WATSON, L., 1973, Supernature, New York.

Index

Abrahamsson 125
Ackoff 1959, 89
Ackoff 1974, 24,27,89,91,92,96,98,100,154,159,170,184,186,193,195,
249,250,254,359 ,415
Ahlberg 40
Allardt 296
Almquist 301
Alsop 72
Anshen 69,158
Ansoff 1978, 56,176
Arbnor/Bjerke 89,91
Arendt 76,315
Argyris 1964, 135,145,155,230,262,264,266,
Argyris 1971, 123,201,202,222,238,239,242,251,254,261,262
Argyris 1978, 364
Aronsson/Hägg/Wiedersheim 31

Back 290
Bailey 100
Barber 302
Barnard 180,185,205,215,224
Bauer 325,349
Bauer/Gergen 343
Baumol 57
Babbit 121,182,190,223
Bell 381
Bennis 214
Bennis et al 202,216
von Bertalanffy 89,90,94,113,114,115,118,124,132,133,136,146,170,
184,193,195,196,201,227,281,283
Björkhem 68,232,304,315
Boguslaw 196
Boye 68,287,312,315
Bronowski 133,145
Buber 92,152,364
Budgetutredningen 189
Byström 31,43,46,47
Caiden/Wildavsky 329
Capra 282
Chin 169,177
Christoffersson m fl 296
Churchman 1968, 24,39,80,90,93,96,100,138,143,154,157,177,189,
282,311,342,371 ,416
Churchman/Schainblatt 211
Crawford 304
Cyert/March 45,53,247,253

Dagens Nyheter 66
Dahlman/Gärdborn 143
Davies 415

Deutsch 289
Dror 188
Drucker 53,176,252
Dunham 93, 115,292,298,300,345,346,350,362,363
Durkheim 299

Easton 289
Edberg 155
Eisenstadt 182
Emery 170,171
Engelstad 135
Etzioni 170,193,225,236,246,255,265
Ewing 181,182,194

Feinberg 59,60,71
Ferlin 14
Flaceliere 183
Foreman 118
Freeman 336
Frenckner 53,56
Fromm 1947, 66,148,231
Fromm 1955, 121,133,304,306,309,314,333,337,343,356,360,361,363,365
367,368,370,371,377-382,385-388
Fromm 1959, 306-308,347,366
Fromm 1969, 306
Fromm 1975, 148
Fromm 1978, 308-309
Fromm 1980, 146
Fromm 1981, 37,111,162

Galbraith 252,255
Gellerman 201,238
Gerholm 23,281
Gerth/Mills 77
von Glasenapp 39
Gorowitz 287,289,291
Granger 211
Gross 202,208,209,258
Grönholm 90,153,282,345,356-358,361,365-370, 374,375,377,379,380,383,
384,389

Hedberg/Sjöberg/Targama 204,205,207,222,238,244,251,252,254,260,265
Heller 196
Hitch 93
Holmberg 97
Hoos 93
Horwath 58,93,98,121
Howard 123,130,131,135,263
Hughes 203
Huizinga 114
Hutchison 64
Huxley 1937, 64,66,68
Huxley 1963, 312,315

Ijiri 52,56,59
Israel 180,293,299,302,305-307,313,337,345,347,359,360,362,366,
381,386

Janis 74
Jantsch 377
Jenkins 98
Jersild 1975, 80
Jersild 1981, 91
Johnsen 1968, 53
Johnsen 1969, 202
Johnson/Zerby 418

Kahn 343
Kharasch 186
Kaplan 56,64,67
Kassem 175,193,201,206,237
Katz/Kahn 176,177,194
Kaufmann 1975, 114,134,288,291,295,302,304,310,315,317,371
Kempner 193
Kline 66
Koestler 1947, 152
Koestler 1978, 72,95,97,111,112,113,118,120,122,123,126,127,
129,134,136-139,145,146,150,152,194,209,212,217,313,316,317,
365,371,384,418,419

Langefors 23,56,138,192,202,211,219,220,264,415
Lasch 161,350
Laswell 372
Laszlo 64,90,120-122,125,129,134,144,148,384,416
Lawrence/Lorsch 1967, 203
Lawrence/Lorsch 1969, 202,203
Leavitt 238
Levi 267
Lewin 281,292,359,368,388
Likert/Likert 257
Lindblom 1969, 291
Lindblom 1972, 325,333,334,335,338
Linde m fl 210
Lindquist 184,185
Ljungdal 360
Lohmann 1969, 317,229
Lohmann 1974, 131,229,257,261
Lorenz 46
Lundquist 1972, 290
Låginkomstutredningen 329
Länsdemokratiutredningen 329

Maccoby 184
Madsen 1961, 57
Magee 41,92
Mankiewitcz 311,316
Maritain 1946, 151
Maritain 1951, 67
McGregor 1960, 184,219
Merton 255
Mesarovic/Pestel 46,358,366,374,376,382
Miller 1965, 92,94,105,118-128,132,170,224,283
Mill 70,292
Mills 347
Molin 369

Morgenthau 144,358
Murray 152
Musgrave 57
Myrdal 19,372-374

Nadel 280
Naipul 111
National Gov Research Corp 329

Orwell 255,315
Ouspensky 151

Parry 327
Perstorp AB 207
Pethia 416
Pfiffner 188
Pontara 1967, 74-76
Porter 136
Proudhon 294
Pirsig 384

Quade 89,99

Ramström 29,31,43,46
Rawls 286,294,295,298
Reich 1970, 67,196,280,287,300,304-310,313,315,343,347,348,362,
365,368
Rhenman/Stymne 176,204
Ridgway 210,222
Rivlin 281,325
Robertson 69,70
Riksrevisionsverket 1970, 57,191,265
Rollof 55
Rosenbaum et al, 292,301,333, 337,369
Roszak 383
Rudhyar 385
Ruist 47
Russell 76,78,82,283

SAF/LO 208
Sagan 61,143,145,153,157,158
Samuelsson 1972, 416
Sandberg 194
Schjeldrup 21,32,153,203,286,360
Satin 359
Schultze 326-331,339-341
Schumacher 101,107,140,143-147,150,158,160,161,196,365
Schumpeter 333
Scitovsky 127, 309
Scott 170
Scott/Hart 14,169,183
Simmel 203,312,378
Simon 1965, 23,27,32,36,38,42,45,47,56,58,64,139,169,180,181,185,
187,191,203,207,211,216,221,223,224,281 ,415,419
Singer 1961, 73
Singer 1972, 141
Sjöberg 178,207
Skinner 111,130,131,308,376

Socialutredningen 329
Sommerhoff 113,126,128
Spangler 383
Statens avtalsverk (SAV) 208
Steiner 179
Stevenson 1976, 70,72
Stjernquist 293
Strindberg 68
Styron 317
Svanberg 138

Taylor 1911, 31,184,185
Thorburn 1969, 29,344
Toffler 1971, 156,355
Toffler 1981, 184,195,287,300,303,337,362
Tolkien 75

Wallroth 188,201,236
Wasby 280,282,287,293,309,369
Watson 45,111
Weber 300
Weick 259
Weil 72,316
Wheelright 65
Wildavsky 1964, 253
Wildavsky 1969, 253
Wilson 196
Wolff et al, 343
Vonnegut 1981, 312
Vonnegut 1952, 315

Yankelowich 161
Young 1970, 170,175,280,281,289,290,324
Young 1969, 105

HANDELSHÖGSKOLANS
BIBLIOTEK
1983 -11- 15
113 83 STOCKHOLM

EFI:s publikationer sedan 1979

1979

AHLMARK, D. & BRODIN, B., Bokbranschen i framtiden - En analys av möjliga utvecklingslinjer fram till år 2000. Stockholm 1979.
AHLMARK, D. & BRODIN, B., Statligt litteraturstöd - En ekonomisk analys. Stockholm 1979.
AHLMARK, D. & LJUNGKVIST, M-O., Finansiell analys och styrning av bokförlag. Studier av utveckling och beteende under 1970-talet Stockholm 1979.
ANELL, B., När butiken försvinner. Rapport nr 5 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil.
ANELL, B., Hushållen och dagligvarudistributionen. En konsumentekonomisk analys. Stockholm 1979.
BERTMAR, L., et.al. Löner, lönsamhet och soliditet. Stockholm: EFI 1979. (Särtryck ur SOU 1979:10)
BORGENHAMMAR, E., Health care budgeting, goals structure, attitudes. Stockholm 1979.
ELVESTEDT, U., Beslutsanalys - En interaktiv ansats. Stockholm 1979.
ENGLUND, P., Profits and market adjustment. A study in the dynamics of production, productivity and rates of return. Stockholm 1979.
ETTLIN, F.A., LYBECK, J.A., ERIKSON, I., JOHANSSSON, S. & JÄRNHÄLL, B., The STEP 1 quarterly econometric model of Sweden - the equation system. Stockholm 1979.
FALK, T., Detaljhandeln i Norrköping. Struktur och lokalisering 1977. Rapport nr 7 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil
FALK, T., Detaljhandeln i Norrköping. Struktur och lokaliseringsförändringar 1951-1977. Rapport nr 9 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil.
HEDEBRO, G., Communication and social change in developing nations - a critical view. Stockholm: EFI/JHS 1979. Stencil.
HOLMLÖV, P.G., FJAESTAD, B. & JULANDER, C-R., Form och funktion i marknadsföringen. Försäljning, produktutveckling och reklamargumentation på marknaderna för vitvaror och snickerier i kök 1961-1976. Stockholm 1979. Stencil.
JANSSON, J.O., & RYDÉN, I., Samhällsekonomisk analys för hamnar. Stockholm 1979.
JANSSON, J.O. & RYDÉN, I., Swedish seaports - economics and policy. Stockholm 1979. Stencil.
JULANDER, C-R. & FJAESTAD, B., Konsumenternas köpvanor i Norrköping och Söderköping. Rapport nr 8 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1979. Stencil.
JUNDIN, S., När barn köper. Stockholm 1979.

MAGNUSSON, Å., PETERSSOHN, E. & SVENSSON, C., Sakförsäkring och inflation. En ekonomisk analys. Stockholm 1979.

Marknadsföring och strukturekonomi. En vänbok till Folke Kristensson. Red: Otterbeck, L., Stockholm: EFI/IIB/Studentlitteratur 1979.

PERSSON, M., Inflationary expectations and the natural rate hypothesis. Stockholm 1979.

von SCHIRACH-SZMIGIEL, C., Liner shipping and general cargo transport. Stockholm 1979.

ÖSTERBERG, H., Hierarkisk begreppsanalys. Ett hjälpmedel vid undersökning av komplexa forskningsproblem. Stockholm: EFI/Norstedts 1979.

1980

ELVESTEDT, U., Valutafrågor i svenska företag. Stockholm 1980.

FORSBLAD, P., Företagsledares beslutsinflytande. Några försök till identifikation och beskrivning. Stockholm 1980.

JANSSON, J.O., Transport system optimization and pricing. Stockholm 1980.

JONSSON, E., Studies in health economics. Stockholm 1980

LINDQVIST, A., Hushållens sparande och sparbeteende. Utveckling av beteendevetenskapliga indikatorer på sparande. Stockholm 1980.

Shipping and ships for the 1990's. Red.: Rydén, I. och von Schirach-Szmigiel, C., Stockholm 1980.

SJÖGREN, L., Byggherrens kostnadsstyrning, en metodstudie. Stockholm 1980.

ÖSTMAN, L., Beteendeinriktad redovisning. Stockholm 1980.

1981

ANELL, B., Rationell problemlösning eller organiserad anarki? En fallstudie av etableringen av ett köpcentrum i centrala Norrköping. Rapport nr 10 från forskningsprogrammet "Detaljhandel i omvandling". Stockholm 1981. Stencil.

BARK, A., MÅHLÉN, A.K. & STJERNBERG, T., Tekniken i butiken. Stockholm: Arbetslivscentrum/EFI 1981.

BJÖRKLUND, A., Studies in the dynamics of unemployment. Stockholm 1981.

HEDERSTIERNA, A., Decisions under uncertainty. The usefulness of an indifference method for analysis of dominance. Stockholm 1981.

Kina - världens största utvecklingsland. Red.: E. Berglöf, P. Richter & U. Stuart. Stockholm 1981.

KIRSTEIN, K., JULANDER, C-R., Införandet av datakassor i dagligvaruhandeln: Hur påverkas konsumenten? Stockholm 1981.

KLING, M., STYMNE, B., Spelet mellan facket och företagsledningen. Sociala strategier för medbestämmande. Stockholm: LiberLäromedel/EFI 1981.

LEKSELL, L., Headquarter-subsidiary relationships in multinational corporations. Stockholm 1981.

LINDQVIST, A., Hushållens sparande. Beteendevetenskapliga mätningar av hushållens sparbeteende. Stockholm 1981.

RUDENGREN, J., Peasants by preference? Socio-economic and environmental aspects of rural development in Tanzania. Stockholm 1981.

SCHWARZ, B., LEKTEUS, I., Energisystemframtider, multipla mål, ny teknik. Stockholm 1981.

ÖSTMAN, L., Skuldsättningsgrad och finansiella kostnader. Stockholm 1981.

1982

BERGMAN, L., A Model of Multisectoral Growth in a Small Open Economy. Stockholm 1982, Research Report

BERGMAN, L., Oljeberoende, oljeersättningspolitik och samhällsekonomi. Stockholm 1982. Research Report

GRÖNSTEDT, L., JULANDER, C-R., WÄRNERYD, K-E., Skatter och innovationer. Stockholm 1982. Stencil

HOLMBERG, I., Företagsledarskiften i börsbolagen 1945 - 1981. Stockholm 1982. Stencil

HOLMLÖV, PG., Att beställa gratis energibesiktning. Några intervjuer om ett litet fältprov på tre orter. Stockholm 1982. Research Report.

HULTCRANTZ, L., Skog för nutid och framtid - en samhällsekonomisk analys av det lämpliga virkesuttaget. Stockholm 1982.

HÄGG, I., MAGNUSSON, Å., SAMUELSON, L.A., Budgetary Control, design and use. Stockholm 1982.

LINGREN , U., Foreign Acquisitions - Management of the Integration Process. Stockholm 1982.

LINDGREN, U., Foreign Acquisitions - Management of the Integration Process. Appendix. Stockholm 1982.

LUNDGREN, A., Företagsstyrelsen - om ledamotskarakteristika och sammansättningskarakteristika i börsbolagsstyrelser. Stockholm 1982. Research Report

Mufindi-projektet publicerade working papers:
1: Presentation of the Research Project
2: HEDQVIST, L. The Mgololo Plain Village Survey
3: HÅKANSON, L. Identification and Design of Industrial Development Projects. Theoretical Perspectives and Research Methodology
4: KIKULA, I. A Baseline Study of the Vegetation Around the Mufindi Pulp and Paper Mill.

SPÅNGBERG, K., Strategi i diversifierade företag - Huvudkontorets roll. Stockholm 1982.

WISSÉN, P., Wages and Growth in an Open Economy. Stockholm 1982.

ÅHRÉN, P., Ekonomisk Analys i samhällsplanering - en diskussion av användbarhet. Stockholm 1982. Stencil.

1983

BRUNSSON, N., JOHANNISSON, B., Lokal Mobilisering. Om industriers kommunalpolitik och kommuners industripolitik . Doxa Ekonomi

CLAESSON, K., HILLER, P., Investeringsprocessen i några svenska verkstadsföretag. Stockholm 1983.

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Begreppet makt. Stockholm 1983

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Detaljhandelsanställdas upplevelser av arbetsmiljön. Stockholm 1983

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Medinflytande genom ritningsgranskning? Stockholm 1983

GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Skyddsombuds och ritningars betydelse vid förhandsgranskning av planerade arbetsmiljöer. Stockholm 1983

HELLGREN, B., SILFVERHIELM, M., STJERNBERG, T., Detaljhandelsanställdas inflytande vid centrumetableringar. Stockholm 1983

LARSSON, B., Koncernorganisation, kontroll och kompetens. Stockholm 1983. Research Report

NIBLAEUS, B., Riskspridning vid valutaosäkerhet. En jämförelse av svenska bankers valutakorglån och portföljteoretiska modeller. Stockholm 1983.

NÄSLUND, B., Exchange Rate Variations and the Behavior of Firms. Stockholm 1983

PHILIPS, Å., STJERNBERG, T., Att utveckla arbetets organisation. Långsiktiga effekter av 70-talets försöksverksamheter. Stockholm 1983.

PHILIPS, Å., STJERNBERG, T., Att mäta organisatoriska effekter. Varför, vad och hur. Stockholm 1983.

SILFVERHIELM, M., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B. Arbetsmiljöstudier i Fältöversten. Stockholm 1983

STJERNBERG, T., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., SILFVERHIELM, M., Anställdas inflytande på arbetsmiljö och arbetsorganisation. Stockholm 1983

STJERNBERG, T., GUSTAVSSON, P., HELLGREN, B., Flöden av beslut Stockholm 1983.

JUNDIN, S., Barns uppfattningar om konsumtion, sparande och arbete. En studie i ekonomisk socialisation. Stockholm 1983

11 MAJ 1984

26 NOV. 1984

1992 -06- 04

1993 -06- 09

1993 -07- 06

1997 -02- 14

1997 -03- 03

minab/gotab Stockholm 1983

Att styra en statlig myndighet

En analys av teoretiska antaganden om mål, människor, organisationer och samhället i ett urval modeller.

De statliga myndigheterna skall genomföra statsmakternas beslut om samhällsverksamheten. Men statsmakternas styrmetoder utgår ofta från bristfälligt klarlagda antaganden om bl a ämbetsmännens egenskaper personliga mål och om hur en myndighets verksamhet bäst organiseras. Styrningen blir därför ibland ett slag i luften, när gapet blir för stort mellan teori och praktik. Resultatet kan bli en statsverksamhet som avviker kraftigt från de valda politiska ombudens beslut om samhällsverksamheten.

I boken hävdas att de grundläggande antagandena bakom metoder för att styra statsförvaltningen måste klarläggas bättre så att politikernas beslut kan få större genomslagskraft. Författaren presenterar resultatet av en sådan analys som han genomfört. Bl a analyseras människosynen i styrmodellerna. Ses ämbetsmännen som "analytiska robotar" eller som "självhävdande egocentriker" eller som "moraliska varelser", handlande efter en egen medveten inre övertygelse? – Författaren drar hypotetiska slutsatser om de nödvändiga villkor som måste vara uppfyllda för att statsmakternas styrning skall ge önskade effekter. I boken diskuteras också logiskt ofrånkomliga fel i styrningen som följer vid vissa givna antaganden.

EFI EKONOMISKA FORSKNINGSINSTITUTET
VID HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM

ISBN 91-7258-170-0