

Handledning med kollegor och arbetslag

[Kontakt](#)

[Beställ kostnadsförslag](#)

Handledare

Per Herngren är utsedd till Årets Folkbildare i Sverige. Han utdelades Göteborgs fredspris 2022. Och han har publicerat fjorton böcker på fyra språk.



Per har arbetat med handledning och utbildat i effektivare beslutstekniker och konfliktingripande sedan 1985 i Europa, Centralasien, Mellanöstern samt i Syd- och Nordamerika. War Resisters International utvalde Per till en av världens mest erfarna ickevåldstränare.

Se mer i Per Herngrens [CV](#).

Handledning med Per Herngren varvar reflektion med praktisk övning i att ingripa i olika situationer utifrån gruppens behov. Fokus är på analys, innovation och att träna metoder, syftet är att bredda gruppens repertoar. Handledning tar på så sätt tillbaka sin betydelse av lärande och praktik och begränsas inte till samtal.

Handledning som praktik

Metodiken för handledning som Per Herngren arbetar med är performativ. Det innebär att mål och medel vävs ihop och blir ett.

Hur uppfinner gruppen kreativt metoder för att både ingripa vid konflikter och omsorgsfullt stödja varandra? Vilka arbetsmetoder skapar både jämlikhet och effektivitet? Hur motverkas tröghet i organisationen?

Samtal och analys varvas med handledande fortbildning för gruppen. Utvecklingsarbetet anpassas efter gruppens resurser och behov.

Handledningen [praktiserar relevant vetenskap](#). I samarbetet har vi [upphandlingsavtal](#) med flera kommuner.

Handleda färdigheter i att ingripa

Handledningen är utformad för att bygga ett mer innovativt och effektivare samarbete samt motverka [funktionell dumhet](#), [skicklig inkompetens och intränad oförmåga](#) på arbetsplatsen. Det kan exempelvis handla om verktyg för [blackboxing](#) som motverkar överbelastning av information och kommunikation.

Samtal tar upp ett spektrum av metoder för beslut och konstruktiv problemlösning. Innovativa beslutstekniker överskrider åsikter och uppfattningar istället för att befästa dem. Dessutom tar samtal och övning upp [performativa](#) metoder för att ingripa vid olika former av härskartekniker, övergrepp eller konflikter.

Form för handledning

Kontakta oss för analys av behov och kostnadsförslag

Mejl:

per.herngren(snabel-a)gmail.com

konfliktingripande(snabel-a)gmail.com

Mobil: 070-88 77 211

- Hur ingriper gruppen konstruktivt vid baktaleri och mobbning? Och hur ingriper kollegor vid härskartekniker, rasifiering, diskriminering och sexuella trakasserier?

Under handledningen varvas praktiska samtala med analys och teori utifrån organisationens önskemål och behov. Det existerar inga enkla fix eller trestegsmodeller. Istället bygger handledningen upp en mångfald av färdigheter och metoder.

Reflekterande samtal varvas med praktiska övningar på situationer, metoder och organisationsstrukturer. Färdigheter behövs för att gruppen ska kunna översätta sina innovativa samtal under handledningen till realistiska situationer. Goda intentioner och välformulerade mål räcker inte.

Fokus är på gruppens samarbete snarare än enskild duktighet. Varje deltagare får dock personlig och konstruktiv analys kontinuerligt under handledningen. Handledningen bygger på metoder från främst [proaktivt och performativt konfliktingripande](#).

Undvika fällor med handledning

- Läs om [Per Herngren](#)
- Välkommen på öppna [konflikthanteringskurser](#)
- [Läs mer om konflikthantering](#)

Att bara lyssna på föreläsare och bli medveten om ojämlikhet, övergrepp eller härskartekniker leder gärna till frustration och hopplöshet i gruppen. Ensidigt fokus på föredrag riskerar till och med att skapa en [intränad oförmåga](#) i att ingripa. Handledning behöver därför varva samtal, teori med praktisk övning. Precis som att lära sig dans, hantverk eller sport krävs det även övning för att samarbete, konflikthantering och civilkurage ska fungera.

- En risk med handledning är att den reduceras till att prata ut. Handledningen frestas i så fall att bli ett andrum för att orka med en arbetssituation som inte riktigt fungerar.
- Ett närliggande misstag är att handledning och föreläsningar förvandlas till kraftkälla, så kallad magisk fetischism. Handledningen ger kraft som gör att medarbetarna orkar fortsätta med ickefungerande strukturer och metoder.
- Ett annat misstag är att sätta upp vackra och avlägsna mål. Handledningen riskerar i så fall att bidra till att göra dem ouppnåeliga.
- Handledning riskerar att producera [skicklig inkompetens](#). Estetiska modeller kan ge inspiration och energi utan att tillföra något. De bekräftar istället för att uppfinna metoder och ordningar som faktiskt löser problem.

Genom att bredda gruppens färdigheter fastnar inte arbetsgruppen i den enkla modellen eller lösningen. Det ger gruppen verktyg för att bli mer effektiv och innovativ. Det behövs verktyg för att en grupp ska bli självgående när det gäller att gripa in i problem, konflikter och tröghet.

För att nya rutiner, skicklighet och metoder ska sätta sig i kroppen handleder vi främst i grupper på 6-8 deltagare åt gången. För större organisationer är det både möjligt att ha parallell handledning med [flera handledare](#), eller flera efter varandra med samma kursledare. Även Zoom-handledning erbjuds.

Effektivare möten kan spara in 20 procent av arbetstiden

Per Hengren handleder även i effektivare och mer jämlika möten. Enligt [Dale Whelehan, en forskningsledare för en studie](#), gav deras undersökning att effektivare möten kan spara in 20-30 procent av arbetstiden. För en mindre arbetsplats motsvarar det kostnad på hundratusentals kronor per år.

”Enligt [Whelehan visar studien](#) att den genomsnittliga arbetstagaren förlorar två till tre timmar varje dag på grund av dåligt strukturerade möten, dålig teknikimplementering och enkla distraktioner.

– Så fyradagarsveckan är redan här, vi kan bara inte se den eftersom den är begravd under dessa föråldrade metoder, säger han.”

Vetenskap som Per använder

Handledningen använder främst följande forskning (klicka för att läsa mer):

Forskning kring [organisation](#) och konflikthantering: [funktionell dumhet](#), [skicklig inkompetens](#), [ickelinjär utveckling](#), [rekursivt systemskifte](#), [systemteori](#), [styrmodeller](#), [platt ontologi](#), [skillnad genom repetition](#), [Gilles Deleuze](#), [Bruno Latour](#).

Queerfeministisk forskning: [performativt förverkligande](#), [ledarskap](#), [Judith Butler](#), [Sara Ahmed](#).

Forskning om makt och [härskartekniker](#): [mobbing](#), [rasifiering](#), [individualism](#).

Några begrepp

- [Performativ](#) är att låta mål och medel bli ett, istället för att gruppen skjuter målet på framtiden. Performativ är handlingar som genomför visionen.
 - Proaktiv arbetar direkt med lösningar istället för att skjuta dem på framtiden. Proaktiva metoder hjälper deltagare att ta sig ur [reaktiva](#) reflexer och beteenden.
 - Blackboxing är metoder som hindrar grupper, medarbetare och organisation från att bli överbelastad med kommunikation och information.
-

Samarbete kring handledning

Per Herngren samarbetar med flera parter kring konflikthantering, civilkurage,

ickevåld och medarbetarskap. Det gör det möjligt att åta sig omfattande utbildningsuppdrag för hundratals medarbetare.

Upphandlingsavtal finns med flera kommuner i vårt utbildningssamarbete, exempelvis med Göteborg, Orust, Tjörn, Stenungssund, Kungälv och Härryda. Kontakta oss före mer information.

[Vardagens civilkurage](#) är en organisation som är inriktad på träning i att ingripa. Från när organisationen startade har Per deltagit i utvecklingen av träningsmetoder.

Centralasiengrupperna anlitar Per för träning i civilkurage och ickevåld i Kirgizistan. Samt även för träning av demokratiaktivister från andra länder i Centralasien.

[Jämlika](#) och **Civilkurage på jobbet** är två utbildningsföretag som anlitar Per Herngren, Frida Ekerlund och **[Jens Molander](#)** för att hålla kurser i civilkurage och proaktiv konflikthantering för arbetslag, chefer och arbetsplatser.

Medarbetarskap arbetar Per Herngren med i samarbetet med **[Deploy AB för kombinerade kurser kring medarbetarskap](#)**, civilkurage och konflikthantering.

Studieförbundet Sensus samarbetar med Per kring **[öppna, offentliga kurser](#)** i civilkurage och konflikthantering.

Beställ kurs i civilkurage & konflikthantering

Texter om ickevåld, konflikthantering, samhällsförändring, civil olydnad och plogbillsrörelsen

Frihet som maktmedel - diktaturer är inte totala

Ledningen i ett företag är en regering jämförbar med andra regeringar, enligt Elizabeth Anderson, professor vid University of Michigan. I sin bok *Private Government how employers rule our lives (and Why We don't Talk about it)* undersöker hon främst diktaturer på arbetsplatser. Hennes definition på diktatur är ett styre där de underordnade inte har rätt att avsätta ledningen, eller att rösta fram och överklaga beslut.

Precis som Sovjet och de fascistiska diktaturerna i Europa förra århundradet måste diktaturer på arbetsplatser använda frihet som medel för att producera lydnad och makt.

“Efficient employment contracts are therefore necessarily incomplete: they do not specify precisely everything a worker might be asked to do.” (Anderson, 2017, s 52.)

Traditionellt används frihet som maktmedel högre upp i hierarkin medan mikrostyrning och detaljstyrning används i lägre hierarkin. Men i många organisationer används frihet istället som maktmedel i den lägre hierarkin medan den högre hierarkin centralstyrs. Detta är inte ovanligt inom handel och service.

Hur frihet producerar lydnad

Frihet kan ju innebära många olika saker, befrielse från våld och förtryck till exempel. Men frihet som maktmedel får funktionen att öka lydnaden. Frihet blir i så fall medel för att stärka en maktordning.

“To put the point another way, the key to the superior efficiency of hierarchy is the open-ended authority of managers. It is impossible to specify in advance all of the contingencies that may require an alteration in an initial understanding of what a worker must do.” (Anderson, 2017, s 52.)

Alltför detaljerad och centraliserad centralstyrning producerar tröghet. I rädslan för att förlora makt fastnar den styrande regeringen gärna i tröghet

istället för att frigöra makt. Alltför totaliserad makt motverkar makt.

För att effektivisera makt kan mikrostyrning ersättas av att fastställa ramar, formulera målsättning eller stimulera en viss riktning. Arbetsgruppens frihet att själv organisera sitt arbete utifrån en given ram blir därmed medel för att effektivisera och stärka makten.

Frihet översätter diktaturen till individen

Med frihet som medium översätts diktaturen till individen. Genom att sätta igång processer av självhjälp, individuella mål, personlig utveckling samt ömsesidig bekräftelse och stimulans förvandlar de anställda sig till sina egna slavdrivare, enligt den tyske professorn Byung-Chul Han (2013). Genom att förmå underordnade att fokusera på sig själva produceras lydnad som en form av självuppfyllelse. Diktatur blir att bli sig själv.

Frihet fokuserar i medelklassen mer på "kan" snarare än "måste" för att producera lydnad. Kan, klarar och förmår genererar mer krav från en själv än från tillsägelser och order. När min personliga utveckling och förmåga förvandlas till slavdrivare blir det svårare att göra motstånd än mot "du måste". Kan kan bli mer tvingande än tvungen.

"We are living in a particular phase of history: freedom itself is bringing forth compulsion and constraint. The freedom of Can generates even more coercion than the disciplinarian Should, which issues commandments and prohibitions. Should has a limit. In contrast, Can has none. Thus, the compulsion entailed by Can is unlimited. (Byung-Chul Han 2017.)

Per Herngren

24 juni 2021, version 0.2

Referens

Elizabeth Anderson, *Private Government how employers rule our lives (and Why We don't Talk about it)*, New Jersey, Princeton University Press, 2017.

Byung-Chul Han, *Trötthetssamhället*, Stockholm: Ersatz, 2013.

Byung-Chul Han, *Psychopolitics Neoliberalism and New Technologies of Power*,

Verso, 2017.

Per Herngren, [Arbetsplatser organiserar diktaturer - Elizabeth Anderson](#), 2021.

Per Herngren, [Företag förvandlar sig till kommunistiska diktaturer - Elizabeth Anderson](#), 2021.

Per Herngren, [Företag tränger bort marknaden - Elizabeth Anderson](#), 2021.

Per Herngrens [texter om demokrati](#).

Arbetsplatser organiserar diktaturer - Elizabeth Anderson

Lagar för arbetsplatser tillåter dem att organisera sig både som demokratier och som diktaturer, enligt [Elizabeth Anderson](#), professor vid University of Michigan. I sin forskning definierar hon diktatur som ett styre där de underordnade inte har rätt att avsätta ledningen, samt rösta fram eller överklaga beslut.

“The dictator is the chief executive officer (CEO), superiors are managers, subordinates are workers. The oligarchy that appoints the CEO exists for publicly owned corporations: it is the board of directors. The punishment of exile is being fired.” (Anderson, 2017, s 39)



Elizabeth Anderson

Det är inte bara företag som organiserar sig som diktaturer. Även arbetsplatser i stat, kommun och folkrörelser kan organisera sig som diktaturer. Ifall det tillsätts en ledning som inte formellt svarar gentemot sina underordnade blir arbetsplatsen en diktatur, enligt Andersons definition. Detta gäller även om organisationen på andra ställen är organiserad som demokrati.

Elizabeth Anderson använder dessutom begreppet *privata regeringar* som beteckning på ledning som inte behöver svara gentemot sina underordnade. En ledning gör sig privat när de underordnade inte har med ledningens beslut att göra. "The state has established the constitution of the government of the workplace: it is a form of private government." (Anderson, 2017, s 54.)

Demokrati eller diktatur på arbetsplatsen

Det finns givetvis inget tvång att organisera en arbetsplats som diktatur. Kooperativ och andra organisationer använder ibland olika varianter av demokrati med formell, jämlik beslutsrätt.

Det är också vanligt att organisationer använder demokrati i vissa grupper och diktatur i andra. Ibland kan arbetsgrupper högre upp i hierarkin organiseras som demokratier. I större folkrörelser kan en central demokrati ha en övergripande makt medan man på lägre nivå i organisationen organiserar sig som diktatur med styrande chef.

Omvänd hierarki är också vanligt. I företag där ledningen är en diktatur över företaget händer det att arbetsgrupper väljer att använda demokrati med jämlik beslutsrätt.

Det är lätt att missförstå demokrati som att det skulle innebära total autonom beslutsrätt för demokratin angående sitt eget område. Ett myller av demokratier kan begränsa varandras beslut inom olika områden. Begränsningen kan handla om gemensamma beslut mellan demokratierna, ansvarsfördelning eller om konflikter mellan beslut som krockar.

Det är inte ovanligt att anställda uppfattar sin arbetsplats som demokrati fast den formellt är en diktatur. Det är möjligt att de som innehar en viss hierarkisk position tilldelas stor frihet inom diktaturens ramar. Trivsel och frihet inom sitt

eget område kamouflerar gärna den formella organisatoriska diktaturen.

Per Herngren

14 juni 2021, version 0.1

Referens

Elizabeth Anderson, *Private Government how employers rule our lives (and Why We don't Talk about it)*, New Jersey, Princeton University Press, 2017.

Per Herngren, [Företag förvandlar sig till kommunistiska diktaturer - Elizabeth Anderson](#), 2021.

Per Herngren, [Frihet som maktmedel - diktaturer är inte totala](#), 2021.

Per Herngren, [Företag tränger bort marknaden - Elizabeth Anderson](#), 2021.

Per Herngrens [texter om demokrati](#).

Skydda organisationen från flöden av information och kommunikation - blackboxing

I folkrörelser, arbetsgrupper och motståndsgupper riskerar informationsteknologi att förlama arbetet. Detta händer när information stockar sig och skapar fördämningar, vad som kallas information-overload. Dessa flöden av information kan komma från andra organisationer eller uppstå inom den egna organisationen.

En motståndsgrupp behöver organisera sig så att den skyddar organisationen från att översköljas av information och kommunikation. Sådana skydd kallas i systemteori för [blackboxing](#). Att blackboxa innebär att en grupp inte överöser

andra grupper med information. Samt att den skyddar sig från andra grupper som tenderar att dränka gruppen med information. Men även inom gruppen behövs blackboxing. Det kan finnas deltagare som frestas att belasta gruppen med information vilket skapar trötthet och tröghet.

Eliminera behovet av kommunikation

Vi ska inte använda informationsteknologi för att underlätta kommunikationen, menar organisationsforskaren Lars Groth. Han vänder upp och ner på hur aktivister och organisatörer gärna vill se på informationsteknologi. Den ska inte göra kommunikationsflödet lättare och effektivare. Istället ska teknologin användas för att eliminera behovet av kommunikation.

Informationsteknologi kan automatisera rutinärenden så att onödig kommunikation undviks. Rutiner och vanor skyddar både organisationen och medvetandet från information. Vanor och rutiner blir olika former av blackboxing.

Som med skrift på papper är nyare informationsteknologi effektivt för att arkivera information. Informationen hålls på så sätt dold samtidigt som den blir tillgänglig när den behövs. Det Lars Groth kallar *information sharing* handlar om tillgänglighet inte om ständig överföring av information.

Belasta inte minnet



Svarta lådan skyddar mot information

När informationsteknologi används för blackboxing möjliggörs komplexa organisationer. En komplex organisation är en organisation som inte är centralstyrd eller detaljplanerad. Komplexa organisationer skapar en sorts okontrollerad dans som har möjlighet att bli stabilare, effektivare och mer kreativ än detaljplanering. Den komplexa dansen kan med tiden stabilisera sig själv. Förändring och stabilitet växer fram ur motstånd och följsamhet i dansen.

Komplex blir i så fall motsatsen till komplicerad. Centralstyrning blir trögt och komplicerat. Komplex blir mer dynamiskt och hållbart.

Den komplexa oförutsägbara dansen kan bara uppstå ifall informationsteknologi gör att man slipper belasta minnet. Och ifall den hjälper oss att undvika tidsödande kommunikation. Informationsteknologi möjliggör att informationen processas utanför det mänskliga medvetandet. Utan detta bortfösande av information riskerar en organisation fastna i flaskhalsar. Sådan tröghet uppstår när styrelser, ledare och organisatörer försöker kontrollera alltför mycket information.

Informationsteknologi är alltså en möjlighet att slippa information. Att slippa minnas.

Information skapar dumhet och dödar engagemang

Undersökningen *Too much information-age* gjord av Jack Santos på Burton Group visar att IT används för att bombardera organisationer med information.

I rapporten hävdar nästan hälften av IT-ledarna att de överöses med för mycket information. Var femte ledare förstår inte värdet av den information de tar emot. Jack Santos menar att informationsöverbelastning hindrar förmågan att tänka strategiskt och fokusera på grundläggande frågor.

Överösningen av information leder till dåligt beslutsfattande och oförmåga att förstå sammanhang. Även vanliga sociala färdigheter kan kollapsa. Samarbete och gemenskap övergår i ensamhet och stress.

Hur undviker organisationer information?

Här är några tekniker för att blackboxa och undvika information. De har använts i plogbills- och ickevåldsgrupper för att göra beslutsmöten narrativa och skapande istället för detaljbeslutande.

- **Använd inte stormöten** för sammanträden och beslut. Stormöten tenderar att skapa [funktionell dumhet](#). Använd istället små arbetsgrupper. En arbetsgrupp kan ha öppen inbjudan ifall det är någon utanför arbetsgruppen som är engagerad i någon beslutsfråga. Med öppen inbjudan kan en arbetsgrupp alltså ha gäster från koordineringsgruppen eller från den övriga organisationen på ett beslutsmöte.
- **Informera inte i storgrupp.** Använd istället anslagstavla, blogg eller hemsida. När flera ickevåldsgrupper och plogbillsgrupper samarbetat har grupperna använt korridorer och väggar eftersom anslagstavlor inte räcker till. Även bloggar kan användas för att publicera beslut och protokoll. En arbetsgrupp kan publicera protokoll, inbjudningar och förslag på själva bloggen. Det öppnar upp för att andra grupper kan använda kommentars-funktionen för att ge synpunkter och förslag till just den arbetsgruppen.
- **Delegera bort** frågor från koordineringsgruppen eller styrelsen förutom principfrågor, gränsdragningar och konflikter mellan arbetsgrupper. I organisationer där en styrelse planerar, genomför och driver själva verksamheten förvandlar styrelsen till en flaskhals. Detta sliter ut styrelsemedlemmar och drar undan engagemang från resten av organisationen.
- **Delegera ännu mer.** Även i arbetsgrupper kan detaljinformation överbelasta och trötta ut. Använd sammanträden för berättelser och reflektion hellre än detaljbeslut och information. Delegera detaljbeslut till mikrogrupper inom arbetsgruppen, exempelvis till två-personers-grupper eller enskilda.
- **Ta bort många beslutsfrågor från möten.** En arbetsgrupp kan använda mejl eller samarbetsverktyg på internet för rutinemässiga och enkla beslut. Fysiska möten kan i så fall ägnas åt innovationer, kreativa konflikter, omsorg och djupare reflektion.
- **Länkar istället för informationsöverflöd.** Undvik att lägga in all

information i mejlet för ett utstick, lägg istället in länkar med tydliga rubriker.

- **Fokusera.** Med ovanstående tekniker kan man minska antalet frågor under möten och få tid med djupare reflektioner.
- **Använd möten för visioner, uppfinnande och kritiska reflektioner.** När en grupp träffas: experimentera, träna, filosofera. En metod från plogbillsgrupper är att högläsa från poesi, litteratur och filosofi som har någon koppling till arbetet. Efter högläsningen har gruppen en kort tystnad. Sedan reflektion i runda. Efter rundan är reflektionen fri. Att införa litteratur, teater och poesi i en arbetsgrupp leder till att samtalen inte fastnar på en stagnerande mellannivå. Litteratur kan göra möten både mer personliga och mer abstrakt filosofiska, mer konkreta och mer teoretiska.

Dessa och liknande metoder kan hjälpa en organisation att gå över från informationsprocessande till narrativ reflektion, från tröghet till innovativ finslipning och förnyelse.

Övergången från fokus på information till fokus på berättande och lyssnande har möjlighet att revolutionera organisationer och arbetsplatser. Att berätta berättelser om erfarenheter, misstag och experimenterande skapar en pågående revolution. Det sätter igång ringar på vattnet istället för att dränera engagemang.

Per Herngren

1 november 2008, uppdaterad augusti 2020, version 0.3.3

Referens

Lars Groth, Future Organizational Design. The Scope for the IT-based Enterprise, recenserad av Pasi Pyöriä i *Acta Sociologia: volume 45*, 2002, s 242-243.

"För mycket information dödar din produktivitet", *IDG News* 2008-01-07.

Per Herngren, "[Samtidsslaveri hindrar politisk förändring](#)", 2013.

Per Herngren, *Civil olydnad - en dialog*, Lindelöws förlag, 1999.

Per Herngren, Otto von Busch, *Mode & motstånd Dialoger om befrielse och civil olydnad, imitation och politik*, Korpen, 2016.

Om [ickelinjär teori](#).

Om [systemteori](#).

Om [rekursiv teori](#).

Om [singularitet](#).

Om [funktionell dumhet](#).

Om [centralstyrning](#).

Om [vetenskap och teori kring konflikthantering](#)

Konflikthanteringskurs för fackförbund

Hur bryter vi tystnadskultur? Konflikthantering och civilkurage kräver färdigheter. Demokrati och jämlikhet, ickevåld och konflikthantering behöver tränas för att det ska fungera. Det räcker inte med värdegrund, information eller medvetenhet.

Tillsammans med kursledaren Per Herngren arrangerar Sensus kurser för fackförbund kring konflikthantering, samarbete, dialog, förhandling och jämlika mötestekniker. Under kurserna övar deltagarna praktiska metoder på olika situationer.

Under en konflikthanteringskurs för facket tränar deltagarna ett spektrum av tekniker för att arbeta jämlikt och kreativt. Ni lär er metoder för beslut och

konstruktiv problemlösning. Kursen går även igenom proaktiva metoder som föregriper konflikter och övergrepp innan de inträffat.

Utifrån gruppens behov övar deltagarna att ingripa vid baktaleri, mobbning, härskartekniker, rasifiering, sexism och sexuella trakasserier. Kurserna bygger på metoder från främst ickevåld och [Performativt Konfliktingripande](#).

Under kursen övar deltagarna olika metoder och situationer i grupper på fem till åtta deltagare. Misstag och tips diskuteras mellan varje övning. Ni får personlig och konstruktiv analys kontinuerligt under kursen. Övning varvas med teori.

FÖR FACKET ELLER ARBETSPLATS

Konflikthanteringskurserna riktar sig till arbetstagare, såväl som chefer och andra personer med ledningsansvar.

TRÄNING I CIVILKURAGE OCH KONFLIKTHANTERING KAN RÄDDA LIV

Statistik från FNs arbetsorganisation tyder på att fler dör av sjukdomar och stress som orsakas av organisation, mobbning och härskartekniker på arbetsplatsen än som dör av olyckor orsakade av farlig arbetsmiljö. Att införa regelbunden träning i civilkurage och konfliktingripande skulle i så fall rädda liv.

”Enligt FN:s internationella arbetsorganisation, ILO, inträffar årligen omkring 2,8 miljoner arbetsrelaterade dödsfall. Drygt 380 000 av dem är dödsolyckor. Av dödsfallen beror 14 procent på olyckor och 86 procent på sjukdomar. Att människor dör, blir sjuka eller slits ut i förtid och att jobbstressen tvingar upp antalet sjukskrivningar är helt oacceptabelt. Varje arbetsrelaterad död är ett misslyckande i arbetsmiljöarbetet.” (Erna Zelmin-Ekenhem, generaldirektör, Arbetsmiljöverket, DN, 27 april 2019.)

Kort övning i att ingripa när nån avbryter

PER HERNGRENS TEXTER OM

- [härskartekniker](#)
- [feministiska mötestekniker](#)
- [vetenskap och teori kring konflikthantering](#)

Innehåll på facklig kurs

Konflikthanteringskurs för fackets medlemmar kan specialiseras till något område eller bli en bredare kurs.

JÄMLIKA OCH EFFEKTIVARE MÖTESTEKNIKER

1. förslagsrunda, beslutsrunda
2. [funktionärer i möten](#): mötesunderlättare, tidsunderlättare, stämningsunderlättare, hustomte, maktingripare, förståelseunderlättare, sekreterare
3. avlasta – belasta, svarta lådan
4. distribuerad kunskap
5. [deliberativa](#) möten
6. konsensus och kvalificerad majoritet
7. få igång [singularitet](#), självgående grupp
8. [komplex organisation](#)
9. osäker, förklara, försvara, ursäktande, bortförklara
10. favoritämne, självupptagen, egna problem, belasta, prata ut, psykologisera

INGRIPA VID RASIFIERING

1. prata högt, pidgin, härma

2. exotisera, idealisera, etnisk, äkthet, autentisk, förstå, feminisera, visdom, ren, oförstörd, naturalisera. Var är du ifrån? Rötter?
3. integrera, brist, [hjälpa](#), rädda

INGRIPA VID SEXISM, HOMOFоби OCH HÄRSKARTEKNIKER

1. [queera](#)
2. [sexism](#)
3. [härskartekniker](#)
4. lämna ensam
5. annangöra
6. tillgång till
7. normalisera
8. nyfikna fördomar
9. [mansplaina](#)

FÖRHANDLINGS- OCH DIALOGMETODER

1. principstyrd förhandling
2. förstärkande dialog
3. rhizomatisk dialog
4. styrt lyssnande
5. [immanent kritik](#)
6. dekonstruktion

INGRIPA VID FUNKTIONISM, ÅLDERSISM OCH DISKRIMINERING

1. särskiljandets logik
2. representera
3. förkroppsliga
4. avsexualisera
5. beskydda

HUR ARBETSLAG KOMMER UR FUNKTIONELL DUMHET

1. [funktionell dumhet](#)
 2. [skicklig inkompetens](#)
 3. mikrostyra, [styrmodeller](#)
 4. [stormöten](#)
 5. [auktoritär personlighet](#)
 6. [belasta, avlasta, blackboxa](#)
 7. [tröghet, våga beslut](#)
 8. [konflikträdsla](#)
 9. [informationsöverflöd](#)
 10. [låsa sig, ja/nej-sägare, invända, brist, gnällspik, gå ut, trotsa, nedvärdera](#)
-

Olydnad på arbetsplatser

Jan Ch Karlsson, professor i sociologi, har skrivit en bok om motstånd på arbetsplatser. Där utvecklar han begreppet organisatorisk olydnad. Hans arbete är en del av en allt starkare forskning kring maskning, organisatorisk olydnad och motstånd på arbetsplatser. Jag undersöker här om det möjligen blir fruktbart att ändra ansatsen något.

Vad är organisatorisk olydnad?

Organisatorisk olydnad är "allt du gör på arbetet som du inte förväntas göra"[\[1\]](#), enligt en klassisk bok i ämnet, Organizational misbehaviour av Ackroyd och Thompson. Författarna lyfter fram olika former av olydnad på arbetsplatser från självorganisering till sabotage och maskning. Även skvaller och rekreation kan ligga utanför vad som förväntas av en anställd och förstås därför av Ackroyd och Thompson som exempel på motstånd.

Själv menar jag att det är olyckligt att lägga in förväntningar och avsikter i definitionen av organisatorisk olydnad. Det osynliggör ifall lydnad till

strukturer, vanor och praktiker utgör en stor del, eller till och med större del, av makten än lydnaden till företagsledningens förväntningar.

Förväntning, så som Ackroyd och Thompson använder det, förutsätter någon form av enhet och helhet på arbetsplatsen, samt föreställningen att makt är centraliserad hierarki. Toppen av denna hierarki skulle då representera organisationen och dess förväntningar. Lönearbetare kan därmed bara vara organisatoriskt lydiga eller olydiga gentemot toppen av en centraliserad hierarki. Lydnad och olydnad mot strukturer av kön, klass och rasism blir därmed per definition externa företeelser utanför organisationen. Ifall dessa genom olika praktiker bakas in i organisationen osynliggör definitionen detta.

Makt som relation

I sin Den smidiga mellanchefer definierar Jan Ch Karlsson motstånd och organisatorisk olydnad som: "Allt som anställda gör, tänker och är som överordnade inte vill att de ska göra, tänka och vara."[\[2\]](#)

För begripa makt och motstånd som relation snarare än egenskap trycker Karlsson på att det "är de överordnade som genom sin position i arbetsorganisations makthierarki (som) avgör vad som är olydnad och var som inte är det Organisatorisk olydnad är alltså inte vissa handlingar, tankar eller identiteter som vi kan peka ut i förväg, utan en relation mellan över- och underordnade."[\[3\]](#)

Genom att se makt och motstånd, lydnad och olydnad, som relation använder Karlsson en dynamisk ansats för att förklara organisatorisk olydnad. Makt blir därmed en rörlig och föränderlig relation mellan lydnad och olydnad istället för en fast egenskap eller mängd som man skulle kunna äga eller inneha.

Karlssons syn på makt hjälper oss att komma ur föreställningen om makthavare, alltså att man skulle kunna ha makt eller att man skulle kunna stoppa undan makten i något valv.

Per Herngren

2010-02-08, version 0.1.1

Skapar snarare än hindrar - Motstånd ej negation av företagsledningen

Traditionellt har både arbetarrörelse och forskare förutsatt att motstånd på arbetsplatser, som organisatorisk olydnad och maskning, hindrar organisationen. Man tänker sig att organisationen representeras av företagsledningen, dess avsikter och beslut; och att motstånd hindrar företagsledningen. Här föreslår jag att makt på arbetsplatser inte ska begripas som centraliserad pyramidformad hierarki. Jag visar också att motstånd inte ska förstås som enbart negativt hindrande av företagsledningen.

Motstånd på arbetsplatser är i många fall positivt skapande verksamheter vilka utvecklar organisationen. Detta osynliggörs om man förutsätter att organisatorisk olydnad är en negation till organisationens syfte och mål. Vi bör därför undvika att reducera motstånd till en negativ spegling av företagsledningen. I vissa fall blir motstånd formellt accepterade delar av organisationen, som vid strejker och förhandlingar kring strejkerna. I andra fall blir motståndet del av arbetsplatsen och organisationens verksamhet utan att formella beslut tas av ledningen.

Snarare än att vara negativt hindrande bör man förstå motstånd som produktivt. Motstånd är med och skapar organisationen. På motsvarande sätt bör man undvika att förstå makt som enbart förbjudande. Makt är också produktivt skapande. I vissa specialfall är makt enbart förbjudande, och olydnad på arbetsplatser negativt hindrande.

Strejken är ett exempel på ett motståndsverktyg som med tiden reducerats alltmer till negation. Strejken fungerar då som medel i en maktkamp där företagsledningen ska tvingas backa. Detta befäster föreställningen att det är företagsledningen som skapar organisationen och därmed också förändrar organisationen. Även om strejken kan försvaga en specifik företagsledning så stärks företagsledandet som generell praktik.

Makt är sällan centraliserad

När strejken reduceras till negativ motmakt skapas illusionen av centraliserad makt, att företag och andra organisationer är uppbyggda som pyramider.

Strejken osynliggör därmed den mångfald av maktintensiteter och hierarkier som i resonans och dissonans med varandra verkar inom organisationen. Forskning om organisatorisk olydnad får inte bli ytterligare ett medel för att osynliggöra denna komplexitet av olika maktdynamiker. Istället bör motståndsforskningen undersöka hur makt och lydnad verkar i en mångfald av dynamiker vilka inte enkelt kan förstås som centraliserad hierarki.

Forskningen om organisatorisk olydnad behöver göra upp med föreställningen om att makt är pyramidformad och centraliserad; att organisationer styrs av centraliserad hierarki. Makt och motstånd måste förstås som relationer. Men det innebär inte att man måste förutsätta att en centraliserad grupp av överordnade bestämmer i organisationen, och att det skulle vara företagsledningen som helt avgör vad organisationen förväntar sig av deltagarna.

Olika maktmatriser verkar sida vid sida. De stärker eller konkurrerar med varandra, de kan även verka oberoende av varandra.

Deleuze visar hur olika maktcentra hamnar i resonanser med varandra. Det som uppfattas som centraliserad makt kan tvärtom vara ett mångfaldigande av maktcentran.

Lydnadspraktiker (makt) producerar över och underordning i en organisation både genom beslut och genom ickebeslut. Mobbning, lojalitet, nationalism, sexism och heterosexualitet är exempel på praktiker som kan vara med och organisera en arbetsplats utan att beslut tas av ledningen.

Snarare än att enhetligt centralisera över och underordning genom en pyramidformad beslutshierarki mångfaldigar organisationer hierarkierna. Hierarkier kan alltså verka vid sidan av varandra utan att de behöver centraliseras till en pyramidformad ordning.

Per Herngren

2010-02-15, version 0.1

Bortom containerföreställning av

organisationer

Organisationer förutsätts ibland vara monolitiska helheter. Monolit är ett föremål som består av ett enda stycke, som ex en byggnad uthuggen ur ett enda stenblock. Monoliter förstås inte som relationer utan som en helhet.

För att förstå organisationen som helhet väljs en del ut vilken sedan får representera helheten. Delen blir helheten. Den del som anses representera helheten kan vara ledningen i organisationen, eller den forskare som förklarar organisationen.

Något motsägelsefullt kombineras en monolitisk helhetsbild ofta med en container-föreställning. Ifall en organisation vore en container så skulle personer, material, maskiner, saker eller handlingar befinna sig inuti eller utanför organisationen.

Det som händer på en arbetsplats kan begripas som engagemang runt arbetsuppgifter, arbetstakt, tid, årtider, väder, ansvar, vila, vänskap, lojalitet, solidaritet, familj, jämlikhet, facklig kamp, rättigheter och olika former av aktivism. Containerföreställningen gör dessa verksamheter i organisationen obegripliga eller så förpassas ickeformella verksamheterna automatiskt till det som sker utanför organisationen, till det externa.

Precis som nätverk är organisationer relationer, resonanser, kopplingar och flöden snarare än en låda med ett innehåll (contain-er). För att inte hamna i en container-föreställning om organisationer bör man undvika begrepp som innanför och utanför organisationen. Istället undersöker man olika former av kopplingar och relationer. Vissa saker är kopplade till organisationen men de sker utanför arbetstiden, på spårvagnen, andra saker sker på arbetstid men de är inte kopplade till organisationen. Några av de saker som inte är formellt beslutade skulle ändå kunna organisera organisationen som ex toalettbesök eller flört. Handlingar som formellt är beslutade tillsammans med arbetskamrater eller av ledning kanske inte har någon betydelse alls förutom att producera utmattning, ex onödig dubbel arkivering, eller att läsa email från kolleger med information dessa tagit fram, eller att läsa deras arbetsrapporter.

En tjänsteman på ett Volvo företag (jag undviker att avslöja vilket) berättade för mig att han och hans kolleger använde ungefär två timmar per dag för att

läsa email från varandra. Min kommentar blev att Volvo företaget hade infört sex timmars arbetsdag för sina tjänstemän.

Makt- och motståndsensititeter

För att begripa organisationer behöver vi alltså lämna både en monolitisk helhetsförståelse, såväl som en container-förståelse, av organisationer. Vi behöver därmed verktyg för att upptäcka komplexiteten av de dynamiker som producerar organisationen.

Varje organisation består av en mångfald av makt/motståndsensititeter vilka kan befinna sig i resonans eller dissonans med varandra. Dessutom gör olika maktintensiteter sig ibland oberoende av varandra. Maktsystem i organisationen kring verksamhet, beslut, ålder, kön, nationalism, åsikter, kamratskap eller intressen kan ibland bli självproducerande utan att korsa varandra, utan intersektioner. I andra fall hamnar de i resonans/dissonans med varandra. Organisationer bildar därmed aldrig monolitiska helheter, de formar inte heller containrar med ett innanför och ett utanför.

Därmed bör en teori om organisatorisk olydnad undvika att förutsätta en enkel motsättning där det ena är makt och det andra är motstånd. Makt producerar motstånd (ickelydnad) och motstånd producerar makt (lydnad). Vi upptäcker därmed komplexiteter av olika maktcentra och olika motståndscentra.

Per Herngren

2010-02-22, version 0.1

Definitioner som maktteknik

I Jan Ch Karlssons användbara bok om motstånd på arbetsplatser, Den smidiga mellancheferen - och andra motståndsberättelser, diskuteras olika definitioner av motstånd, makt och organisatorisk olydnad. Dessa begrepp används i de senaste årens forskning kring maskning och organisatorisk olydnad på arbetsplatser. Här analyserar jag hur definitioner av motstånd blir makttekniker där forskaren tar kontroll över motståndet. Som alternativ till definitioner föreslår jag dynamiska begrepp som omförhandlas utan att slutgiltigt fastställas.

Gilles Deleuze och Felix Guattari visar i What is Philosophy?[\[4\]](#) att begrepp blir mer precisa och mer produktiva i sina relationer än ifall de generaliseras. Generellt drar jag alltså slutsatsen att dynamiska begrepp kan användas mer vetenskapligt exakt än generella begrepp om motstånd.

Vetenskapens självsyn har annars traditionellt hävdats motsatsen. Exempelvis Durkheim letade efter det konstanta och bestående under det flyktiga. Med Deleuze blir det flytande, det flyktiga och det som är i blivande mer fruktbart för att undersöka makt och motstånd i en organisation än alltför generella föreställningar om över och underordning.

Motstånd och makt förstås bättre genom dynamiska begrepp än genom att definieras: Jag föreslår att man undviker att definiera makt, motstånd, civil olydnad, eller organisatorisk olydnad på arbetsplatser.

Visst, definitioner är användbara i många sammanhang men inte när man undersöker praktiskt motstånd. Fördelen med definitioner är att de har funktionen att värja sig mot det språkliga samspel som uppstår när språket används. I fallet med organisatorisk olydnad på arbetsplatser, då motståndsforskare samtalar med lönearbetare som lyder eller är olydiga, tar forskaren kontroll över både makten och motståndet. I dessa samtal blir definitioner av motstånd och makt en maktteknik som kontrollerar hur motståndet förstås. Med definitioner tar forskaren därmed kontroll över arbetaren; vilket blir aningen ironiskt när det handlar om motståndsforskning.

I stället för definitioner föreslår jag därför att man använder dynamiska abstraktioner, läsningar och beskrivningar vilka genom att omförhandlas under forskarens undersökning av motstånd – inte minst med de som utför motståndet. Omförhandling innebär att vare sig forskaren eller aktivisten förutsätts ha en mer rättvisande eller slutgiltig förståelse av motståndet.

Detta innebär inte att forskaren ska vara förutsättningslös eller objektivt neutral. Begrepp blir begripliga i kamp och motstånd. Genom att forskaren hävdar saker kan motståndsaktivisten säga emot. Neutrala intervjuer blir paternalistiska: Forskaren klappar aktivisten på huvudet, samtidigt som forskaren ställer sig ovanför motståndet.

Jag använder här greppa för att visa på när forskaren bara kan begripa genom att hävda sin analys inför motståndsaktivisten.

För att greppa motstånd på arbetsplatser och i organisationer hävdar jag att följande ansats blir en bra början på en dynamisk dialog: Organisatorisk olydnad är när delar av organisationen hindrar eller intervenerar i andra delar av organisationens verksamhet vilka hegemoniskt etablerats som representativa och förhärskande.

Därmed kan vi undersöka hur maktrelationer institutionaliseras, men även hur motstånd, makt och maktkamp producerar osäkerhet och lokala omsvängningar i organisationen.

Per Herngren

2010-02-27, version 0.1

Referens

Jan Ch Karlsson, *Den smidiga mellancheften - och andra motståndsberättelser*, Gleerups, 2008.

Stephen Ackroyd, Paul Thompson, *Organizational misbehaviour*, Sage, 1999

Gilles Deleuze, Félix Guattari, *What is philosophy*, New York: Columbia University Press, 1994

Fotnötter

[1] Stephen Ackroyd, Paul Thompson, *Organizational misbehaviour*, Sage, 1999, citerad från Jan Ch Karlsson, *Den smidiga mellancheften - och andra motståndsberättelser*, Gleerups, 2008, s 132.

[2] Jan Ch Karlsson, *Den smidiga mellancheften - och andra motståndsberättelser*, Gleerups, 2008, s 132.

[3] Jan Ch Karlsson, *Den smidiga mellancheften - och andra motståndsberättelser*, Gleerups, 2008, s 133.

[4] Gilles Deleuze, Félix Guattari, *What is philosophy*, New York: Columbia University Press, 1994, p 20.

Innehållsförteckning

1. [Vad är organisatorisk olydnad?](#)
2. [Makt som relation](#)
3. [Skapar snarare än hindrar – Motstånd ej negation av företagsledningen](#)
4. [Bortom containerföreställning av organisationer](#)
5. [Makt- och motståndssintensiteter](#)
6. [Definitioner som maktteknik](#)
7. [Referens](#)