

Norén
Jon Gunnar M.
Carl Martin Roos

Författarna som medverkar i denna bok är *Albert Danielsson, Rorald Fagerfjäll, Ove Granstrand, Håkan Lundgren, Lennart Läsfiman, Tore Nordenstam, Lars Olof Norén, Jan Odhnoff, Carl Martin Roos, Jon Sigurdson och Birgitta Wistrand*. Till bas för deras bidrag ligger ett antal samtal, kallade kollokvier, som ägt rum under en längre tid, där **ämnen**a ledarskap, ledning och ledare har diskuterats.

Deltagarna, som representerar **många** olika erfarenhetsområden, har var och m från sin utgångspunkt skrivit om ledarskap och då särskilt om ledarskap inför **förändring**. Ledarskapet har **satt** i relation till moral och regler, till agande, **lönebildning** och forskning bla. Och au de olika **inläggen** framgår tydligt, att samverkan **mellan** aktörer, **idebildning** och materiella förhållanden i styrningen av en **verksamhet** är mycket sammansatt. Verksamheten, inte **individ**en, står nämligen i fokus i **flertalet** av uppsatserna.

"Samtal om Ledarskap, Ledning och Ledare" är **ett värdefullt** och **annorlunda** bidrag till litteraturen om management och **ledarskap**. Den torde medverka till ökad insikt om **mångfald**en av **ingångar** och **rikedomen** på **synsätt** och **perspektiv** **inom** området.

Carl Martin Roos

Albert Danielsson

Ove Granstrand

SAMTAL OM Ledarskap, Ledning & Ledare

Jon Gunnar M.
Carl Martin Roos

SAMTAL OM Ledarskap Ledning & Ledare

Jon Gunnar M.

Håkan Lundgren

Carl Martin Roos

J. O. R.

SAMTAL OM
Ledarskap,
Ledning
& Ledare

Albert Danielsson

Ronald Fagerfjäll

Ove Granstrand

Håkan Lundgren

Lennart Låftman

Tore Nordenstam

Lars Olof Norén

Jan Odhnoff

Carl Martin Roos

Jon Sigurdson

Birgitta Wistrand

Ledarskap och moral

AV TORE NORDENSTAM

Miljökonforma och miljöfrämmande förändringar

Lagar och förordningar kan ha både en förändrande och en stabiliserande verkan, som Carl Martin Roos framhåller i kapitlet "Ledarskap och regler". Men för att en regel ska kunna få en förändrande eller stabiliserande verkan måste den passa in i den existerande miljön. Om en regel passar in i t ex en viss företagsmiljö, så är den miljökonform. Om den inte passar ihop med den existerande miljön, är den miljöfrämmande. Det kan också vara så att en lag eller en föreskrift varken stöds eller motarbetas av de existerande traditionerna och hållningarna inom företaget. Då kan man säga att lagen eller föreskriften är miljöneutral eller miljöindifferent (med de svårigheter som detta medför när det gäller lagens efterlevnad).

Carl Martin Roos fortsätter med att säga att en lagförändring är miljökonform om den svarar mot vad som uppfattas som riktigt handlande i näringslivet (och motsvarande för alla andra områden som utsätts för lagstiftning). Det måste

med andra ord finns en viss överensstämmelse mellan lagstiftningen och den existerande moralen. Annars blir lagarna och förordningarna hängande i luften, och sannolikheten är stor att lagstiftningen inte får sin avsedda verkan. Om man vet att en föreskrift *inte* är miljökonform, krävs det därför speciella åtgärder för att genomföra den i praxis – den nya föreskriften måste kombineras med andra inslag (avskräckande straff, propaganda osv). Djupt inrotade moralföreställningar kan man inte administrera bort enbart genom lagstiftning och regelskrivande.

Regler, lagar och förordningar har både en formell eller juridisk sida och en informell eller moralisk sida. Och det krävs insikter både på den juridiska och på den moraliska sidan för att förändrande eller stabiliserande ingrepp i den existerande ordningen skall få en chans att lyckas. Juristen Roos uppehåller sig i sitt bidrag vid den formella sidan av saken. Jag skall bidra med några reflektioner om ledarskapets informella eller moraliska sida, med andra ord försöka bidra till att klargöra det undanglidande begreppet "moral" och antydna något om hur moralfrågor kan hanteras intellektuellt.

Affärsmoral och annan moral

Att tala om "vad som uppfattas som riktigt handlande i näringslivet" är en god utgångspunkt för reflektioner över det område som man kan kalla för *näringslivets etik*. "Näringslivets etik" (eller "moral", de två uttrycken "etik" och "moral" brukar betyda detsamma) består av de rådande uppfattningarna om vad som är riktigt och oriktigt handlande på näringslivets område plus ett antal därmed sammanhängande föreställningar.

Ibland talar man om *affärsmoral*. Om man avgränsar "affärsmoral" i en tämligen vid betydelse, så står detta uttryck för detsamma som jag menar med "näringslivets etik". I en av klassikerna på området, *Business Ethics* av Sharp och

Fox från 1937,¹ karaktäriseras affärsmoralens område som området för "vad som är riktigt och felaktigt i den konkurrerande affärsvärlden". I affäretiken undersöker man "vad den hederlige affärsmanen gör och vägrar att göra av moraliska skäl i det dagliga arbetet". I sitt arbete koncentrerade sig Sharp och Fox på sådana teman som vad god service innebär, vad som är god behandling av konkurrenter och vad som utgör en rimlig prissättning. Bland de i och för sig relevanta problem som de inte tog upp i sin bok nämner de en senare så aktuell fråga som förhållandena mellan arbetsgivare och anställda. Konkurrensproblematiken, medbestämmandeproblematiken eller andra liknande teman på affärsmoralens område är i allra högsta grad angelägna uppgifter eftersom näringslivets etik tillhör de försummade områdena idag, inte minst i det problematiska gränsland som transaktioner med politiskt tveklaktiga regimer utgör. Men det jag tänker göra här och nu är att peka på några centrala inslag i all moral för att på så vis bidra till att klargöra vad som ligger i det tämligen vaga uttrycket "uppfattningar om vad som är riktigt och oriktigt handlande på näringslivets område."

Moralfrågor tillhör utan tvekel det som är svårt att ta tag i och hantera. Vi har alla våra åsikter om vad som är riktigt och felaktigt handlande i olika slags situationer, men det är för det mesta svårt att klargöra för sig själv och andra varför vi anser att ett visst agerande är riktigt eller oriktigt. Både lekmän och fackfilosofer faller gärna tillbaka på föreställningen att moralen väsentligen har att göra med samvete, intuition och känslor. Och därmed låter man det bero. Moralerna får förbli i det land av tysta kunskaper som man kan behärska i handling men inte i ord. I 1900-talets moralfilosofi är det en gängse åsikt att moralerna faller utanför det rationellas domvärje. De logiska empiristerna framförde i mellankrigstiden tesen att moralerna väsentligen har med känslor att göra. Enligt den emotiva teorin om moral är moralutsagor ett slags känsloutbrott, som används för att påverka människors handlande i vissa riktningar som man råkar fin-

¹ Sharp, F. G. Fox, P. G. *Business Ethics. Studies in Fair Competition*. New York: Appleton Century Crofts 1937.

na önskvärda. På liknande vis försvarade Sartre och andra existensialister åsikten att moralfrågor är något som i sista hand måste överlåtas till individens irrationella val. (Man använder ibland beteckningen "decisionism" för ståndpunkten att moralutsagor till syvende og sist baserar sig på irrationella val.) Samma sorts hållningar har fått stor utbredning i Sverige inte minst genom den s k värdenihilismen som lanserades i seklets början av Uppsalaskolans grundare Axel Hägerström. I sin berömda föreläsning "Om moraliska föreställningars sanning" i Uppsala år 1911 hävdade Hägerström, att det moraliska området utmärks av "ett subjektivt tänkande, ett känslö- eller intressetänkande, som självt kan vara föremål för vetenskap, men icke begrunda någon sådan".² Världen sönderfaller därmed i två sfärer, en faktsfär och en norm- och värdesfär. Faktsfären kan behandlas med rationella metoder i vetenskaperna; värdesfären kan beskrivas och analyseras vetenskapligt, men enligt Hägerström kan det inte finnas något sådant som en vetenskaplig moral eller värde lära.

Att försöka skilja på faktaaspekter och värdeaspekter kan ofta vara nyttigt och klargörande. Men det är ett ödesdigert misstag att tro att världen i sig består enbart av faktaaspekter som existerar objektivt och att allt som har med värden och normer att göra nödvändigtvis är något subjektivt och irrationellt. Att reducera moralen till värden och normer är i bästa fall en överförenkling som tenderar att dölja andra sidor av moralen som är minst lika väsentliga. För att få fram några av dessa dolda aspekter på moral i ljuset kan det vara idé att se på en av standardmodellerna för beslutsfattande.

En modell för rationellt beslutsfattande

I den samhällsvetenskapliga och moralfilosofiska litteraturen har länge ett tänkesätt som brukar kallas för "utilitar-

rism" eller "nyttomoral" varit förhärskande. Det är också det tänkesätt som har satt sin prägel på litteraturen om ledarskap över företag (med vissa undantag, som den av Albert Danielsson och Anders Malmberg författade lilla skriften med den dubbetydiga titeln "Beslut fattas"³).

I det utilitaristiska perspektivet består en rationell beslutsprocess av flera steg. Den svenske logikern Dag Prawitz har sammanfattat de grundläggande idéerna på följande vis:

- 1 Formulera det problem som skall lösas eller det mål som skall uppnås.
- 2 Konstruera handlingsalternativ med vilkas hjälp problemet kan lösas eller målet uppnås.
- 3 Kartlägg för varje handlingsalternativ dess möjliga konsekvenser.
- 4 Bedöm för varje möjlig konsekvens sannolikheten att den skall inträffa.
- 5 Värdera de olika möjliga konsekvensernas positiva och negativa sidor.
- 6 Avväg informationen från 4 och 5 och fatta beslut på grundlag härav.

(Den intresserade hänvisas till Prawitz, "Rationalitet och kärnkraft", *Filosofisk tidskrift*, nr 1, 1980, och till mina kommentarer i forskningsrapporten *Värderingar och paradigmer vid datasystemutveckling*. Arbetslivscentrum, Stockholm 1980.)

Som alla modeller innebär också denna en schematisering och därmed en överförenkling. Men om man tar den med en nypa salt och säger att de olika momenten inte nödvändigtvis behöver komma ett efter ett och att det givetvis kan vara svårt att uppskatta både sannolikheten och värdet av olika möjliga konsekvenser – för att nu inte tala om de problem som avvägningen av vitt skilda faktorer mot varandra kan innebära – så kan den säkert ändå bidra till ökad rationalitet i beslutsfattandet i många situationer. *Konse-*

²Hägerström, A. Socialfilosofiska uppsatser. Stockholm: Bonniers 1939

³Danielsson, A & Malmberg, A. Beslut fattas. Stockholm: Svenska Arbetsgivarförbundet 1979

kvensanalys är en av standardmetoderna på det moraliska beslutsfattandets område.

Sexstegsmodellen för rationellt beslutsfattande bygger emellertid på två förutsättningar som det kan vara intressant att titta närmare på i detta sammanhang. Den ena är att beslutsfattande väsentligen har med *värden* att göra. I den utilitaristiska traditionen uppfattas etiken i grund och botten som en värdekalkyl. Ibland kan värdena kvantifieras (t ex genom att uttryckas i kronor och ören). För det mesta är det inte så, men också då behandlar utilitaristen värdena *som om de vore* mätbara. Det kan vara mödan värt att titta lite på vad som ligger bakom denna fiktion om alla moralfrågors mätbarhet (kvantifierbarhet).

Den andra förutsättningen är att den handlande personen antas kunna göra flera olika saker: sexstegsmodellen förutsätter att hon eller han *kan* konstruera alternativ, *kan* skapa sig en översikt över de olika alternativens konsekvenser, *kan* bedöma sannolikheter, *kan* uppskatta värdena av de olika konsekvenserna och *kan* väga dem mot varandra. Aktören förutsätts med andra ord ha en viss erfarenhet och etisk kompetens.

Genom att reflektera över beslutsmodellens förutsättningar kommer vi alltså fram till temat *etisk kompetens* och den roll som hanteringen av värdefrågor spelar i denna kompetens. Därmed befinner vi oss i det som vi nyss i förbifarten kallade för landet av *tysta kunskaper*. Vad etisk kompetens är vet vi alla på något sätt, men vad detta vetande närmare bestämt innebär kan vara lika svårt att artikulera som de grammatikregler som vi alla som svensktalande personer omedvetet följer.

Den tysta kunskapen

När filosofer och andra teoretiserande personer talar om kunskap, tänker de för det mesta på något som kan illustreras med exempel som dessa: att veta vad huvudstaden i

Frankrike heter, att känna till Newtons falllag, att kunna redogöra för den sociala strukturen på Trobriandöarna. Men den kunskap som filosofer och alla andra faktiskt har omfattar mera än så. Vad det kan röra sig om kommer tydligt fram i fotografen Peter Gullers beskrivning av hur han utför ljusbedömningar.

”Det jag gör när jag står inför en konkret bedömnings-situation är att jag iakttar en mängd olika faktorer som påverkar ljusmängden och fotograferingsresultatet. Är det sommar eller vinter, är det morgon eller kväll? Bryter solen igenom en molnskärm eller befinner jag mig i halvskuggan under ett lövträd? Är delar av motivet i djup skugga och resten i stark solljus? Då får jag göra en avvägning mellan ljusst och mörkt . . . På liknande vis samlar jag intryck från andra situationer och miljöer. I en ny situation drar jag mig till minnes tidigare liknande situationer och miljöer. De fungerar som jämförelse och associationsmaterial, och de tidigare gjorda upplevelserna, misstagen och erfarenheterna ligger till grund för bedömningen. Men det är inte bara minnen från själva fotograferingen som spelar in. Timmarna i mörkrummet när jag framkallade filmen, nyfikenheten på resultatet, det mödosamma arbetet att återskapa verkligheten till bildens grafiska värld erinrar jag mig . . .

Alla dessa tidigare minnen och erfarenheter som överlagras genom åren kommer bara delvis fram i medvetandet vid ljusbedömningen. Med högerhandens tumme och pekfinger vrider jag in ett värde som känns rätt på kamerans vred för tidsinställning samtidigt som vänsterhanden ställer in objektivets avbländningsring. Det går nästan automatiskt.”⁴

De kunskaper som fotografen har skaffat sig under årens lopp existerar först och främst i form av bestämda insikter och färdigheter. Sina erfarenheter kan han själv bara delvis uttrycka i ord. Om vi kontrasterar dessa former av kunskap

⁴Peter Gullers, ”Om ljusbedömning i fotografi”, *Datautvecklingens filosofi*, s. 51–54. Red. av Bo Goranzon, Carlsson & Jonsson Bokförlag 1984.

med de tidigare exemplen (att känna till Newtons falllag, den sociala strukturen på Trobriandöarna osv), så kan vi indela våra kunskaper i tre slag: *påståendekunskap*, som består av sådant som vi kan uttrycka i ord i form av påståenden ("Paris är huvudstaden i Frankrike"); *förtrogenbetskunskap*, t ex att veta hur det låter när Lill-Babs sjunger; *färdigbetskunskap*, som att kunna ställa in objektivet riktigt. (Indelningen i de tre kunskapsorterna har föreslagits av filosofen Kjell S Johannessen i anknytning till exempel från Ludwig Wittgensteins "Filosofiska undersökningar".)

Den yrkeskompetens som vi förvärvat när vi inskolats på ett bestämt område består i stor utsträckning av förtrogenhet och färdigheter. Detsamma gäller för de kompetenser som vi efterhand bygger upp på alla andra verksamhetsområden (vår sociala kompetens som individer i ett bestämt samhälle, vår mer eller mindre hobbyartade kompetens på en rad områden som vi råkat intressera oss för: fotboll, schack, barockmusik, tibetansk mystik eller vad det vara månde). Det är alla dessa färdigheter och all denna förtrogenhet som vi anspelar på med uttrycket "tyst kunskap".

Delar av den tysta kunskapen kan artikuleras och därmed förvandlas till påståendekunskap. Det är t ex vad socialantropologen gör när han beskriver den sociala strukturen på Trobriandöarna. När Malinowski tillbringade några år där på 1910-talet, lärde han också känna den tysta strukturen, öbornas outtalade kunskaper, erfarenheter och färdigheter. Och för att göra detta förståeligt för utomstående förvandlade han delar av den existerande tysta kunskapen till explicit påståendekunskap.

Också våra moraliska erfarenheter och insikter och färdigheter existerar till största delen som tyst kunskap. Den synliga delen av moralen, den delen av moralen som vi talar om och diskuterar, är bara toppen på ett isberg. De uttryckliga värderingar och normer som vi formulerar och diskuterar är baserade på en mängd tysta antaganden och erfarenheter.

Låt oss i de närmast följande avsnitten se på två inslag i våra moraliska färdigheter, nämligen vår förmåga att följa reg-

ler i vårt handlande och den roll som förebilder, exempel, spelar i vårt regelföljande handlande.

Öppna och slutna regler

Man kan skilja mellan formulerade regler och tysta regler. Rättsregler är ett exempel på uttryckligen formulerade regler. Reglerna för hur man flyttar pjäserna när man spelar schack är ett annat exempel på samma sak. Men de flesta av våra handlingar styrs av regler som inte formulerats uttryckligen.

När jag hälsar på mina kollegor, brukar jag utföra gester av lite varierande slag. Om de faktiskt uppfattar mina kropps rörelser som uttryck för just en hälsning, så innebär det att vi omfattar samma regler. Reglerna för hur man hälsar i olika sammanhang är något som man brukar snappa upp via exempel. Kanske blir man tillrättavisad, mer eller mindre tydligt, om man gör fel; kanske man inte blir förstådd alls utan måste göra ett nytt försök. För mera komplicerade aktiviteter, som att spela blockflöjt, att dansa rysk balett eller fungera i någon position i näringslivet, finns det på liknande vis en mängd regler, som bara delvis artikuleras. Sådana aktiviteter brukar man lära sig genom att utsättas för ett antal exempelsituationer, som klagörs med hjälp av den fackterminologi som utbildats på området. Musikern, dansaren och ekonomen visar och förklarar; adepten lyssnar och försöker själv. Genom inövning förvärvat adepten så småningom den erfarenhet och de färdigheter som krävs på området i fråga.

Det som sker i sådana läroprocesser är att man lär sig ett antal regler med hjälp av ett antal exempel. Ibland kan det gälla enkla regler som kan formuleras klart om man så önskar. Om någon säger "3,6,9,12 – fortsätt!", så har jag inga svårigheter; och det går lätt att formulera den handlingsregel som ligger till grund för mitt agerande ("Lägg till 3 till det sist nämnda talet!").

Regler av detta mekaniska slag, som till och med en datamaskin kan "lära sig", kan man kalla för *slutna regler*. Men våra handlingsregler är ofta av ett annat slag, som kräver mera av den handlande personen än vad en dator kan presteras. Normalt är reglerna fast förankrade i ett antal mönsterfall (som kan vara mer eller mindre vagt avgränsade). Och det krävs ett visst mått av erfarenhet och gott omdöme hos den handlande individen för att kunna avgöra hur man bäst skall komma vidare från de givna exemplen till en ny situation. När det gäller sådana regler som kräver gott omdöme och erfarenhet från aktörens sida, kan man tala om *öppna regler*.

I texttolkningsteorin (hermeneutiken) brukar man tala om att det finns cirklar i all förståelse. För att förstå en del av en text måste man ha en uppfattning om vilken helhet delen ingår i (är det t ex en dikt eller en rättsregel?); och för att förstå helheten rätt måste man uppfatta delarna rätt. Hos Heidegger och andra kallas detta för "den hermeneutiska cirkeln". Men del-helhets-förståelsens cirkel är inte den enda hermeneutiska cirkeln. Vår förståelse av regler och exempel kännetecknas normalt av en liknande cirkelrörelse. För att förstå ett exempel måste vi uppfatta det som ett exempel på något; och för att förstå en allmän regel måste vi normalt genomgå ett antal exempel. Också exempel- och regelförståelsen kännetecknas av en cirkelrörelse. Exempel- och regelförståelsen är också en hermeneutisk cirkel. Och de regler som det här är fråga om är för det mesta både implicita (inte uttryckligen formulerade) och öppna (inte mekaniskt tillämpbara).

Förebildernas roll

Om det som vi nu har sagt om samspelet mellan regler och förebilder är riktigt, så innebär det att det är tämligen vanskeligt att framställa etiken som ett system av allmänna regler (normer, värderingar). Det är bara den ena sidan av myn-

tet. Den andra sidan består av exemplen.

På moralens område finns det fog för att hävda att det är exemplen som spelar den mest grundläggande rollen. Det avgörande inslaget i all etisk kompetens är att kunna gå vidare från givna mönsterfall och mönstermotfall till nya situationer. Detta kräver färdigheter och insikter hos den handlande personen som bara kan förväras genom egen erfarenhet (till att börja med under någon mera erfaren persons ledning, efterhand allt mera självständigt). En självständig moralisk aktör måste, som vi såg tidigare, bland annat ha förmågan att strukturera nya handlingsituationer på ett fruktbart vis så att ett antal handlingsalternativ öppnar sig för honom. Han måste vidare ha den empiriska erfarenhet på det område det gäller som skall till för att kunna föreställa sig möjliga konsekvenser av de olika handlingsalternativen. Och han måste behärska ett antal mönsterfall och ha tagit ställning till deras inbördes rangordning så att han kan räkna det nya tillfället i förhållande till tidigare och andra tänkbara tillfällen.

Det är, tror jag, denna rangordningsförmåga baserad på förtrogenhet med ett antal mönsterfall som utilitaristerna är ute efter när de talar om att värdera konsekvensernas positiva och negativa sidor och att väga de olika värdena mot varandra. Den värderingsförmåga som för utilitaristen framstår som själva kärnan i den moraliska bedömningen är en aspekt på den förtrogenhet med exempel och den förmåga att strukturera nya situationer i ljuset av tidigare erfarenheter som är det som vi i Aristoteles efterföljd har kallat för "etisk kompetens". (Aristoteles själv använde uttrycket "frönesis", som brukar översättas med "praktisk klokhet" eller "praktisk visdom", till skillnad från den kunskap som den teoretiskt bevandrade äger. Se *Den nikomakiska etiken*, som fortfarande är den kanske bästa introduktion som finns till moralfilosofin.)

Förebilderna, exemplen, mönsterfallen spelar, om Aristoteles har rätt, och det tror jag han har i detta fall, en avgörande roll på det moraliska området. Om man vill lära någon vad frikostighet innebär, så kan man, påpekar Aristoteles,

väl komma med en allmän regel av följande slag: "Ge tillräckligt mycket till de rätta personerna vid de rätta tidpunkterna, och passa på att avsikterna är riktiga." Men för den som inte redan vet vad begreppet "frikostighet" innebär i en viss kultur, är regeln tämligen intetsägande. Vad som är tillräckligt mycket och vilka de rätta personerna och tidpunkterna är, det är något som man måste lära sig av egen erfarenhet under andras ledning. Den allmänna regeln måste med andra ord konkretiseras med hjälp av faktiska eller tänkta exempel, på samma sätt som alla juridiska gummiregler får en mera bestämd innebörd genom att förankras på bestämda vis i domstolarna tolkningspraxis.

I de diskussioner om ledarskap som har lett fram till denna bok har också hänvisningar till exempel spelat en långt viktigare roll än försök att formulera allmänna normer och värderingar. Det gäller ledarstil (där man gärna hänvisar till konkreta personer som Gyllenhammar, Werthén, Carlzon, Rausing, Kamprad), aktioner, organisationsformer, planeringssystem osv. All den *förtrogenhet med näringslivet* som existerar hos aktörerna i systemet är emellertid bara till en del beskriven och förvandlad till *påstående kunskap*. De empiriska och moraliska insikterna existerar först och främst som förtrogenhets- och färdighetskunskaper hos aktörerna själva.

Etiska paradig

I den moralfilosofiska litteraturen kan man urskilja två traditioner: en som lägger störst vikt på erfarenhetens roll och en som betonar reglernas roll. Vi kan kalla den första traditionen för *den aristoteliska traditionen* i etiken, eftersom Aristoteles är den förste som utförligt behandlar temat moralisk erfarenhet. Den andra traditionen kan vi kalla *den kantianska traditionen*, eftersom Kant kanske är den som mest av alla filosofer har bidragit till att sprida föreställningen om moralen som ett system av regler (som enligt Kant kröns av

"det kategoriska imperativet": "Du skall alltid handla så att du skulle kunna vilja att din handlingsregel bleve upphöjd till allmän lag!").

Enligt min mening är den kantianska traditionen resultatet av en ensidig filosofisk diet. Kant och hans efterföljare är så intresserade av möjligheten att etablera universellt giltiga moralnormer att de tenderar att förbise alla andra inslag på moralens område. (Ett aktuellt exempel är Carol Gilligans undersökning av hur män och kvinnor ser på moral.⁵ Gilligan är elev till Kohlberg som klart och tydligt står i den kantianska traditionen på moralens område. Enligt Kohlberg innebär det universalistiska regeltänkandet ett högre utvecklingsstadium än det kontextbundna exempeltänkandet. Det är ett antagande som det finns god anledning att ifrågasätta mot bakgrund av det samspel som alltid måste finnas mellan allmänna regler och enskilda exempel. I den utsträckning som den kantianska traditionens syn på moralutveckling färgar Kohlbergs och hans efterföljares undersökningar, måste de sägas vara belastade med en snedvriden uppfattning om vad moral innebär.)

Kant och utilitaristerna har olika syn på vad som utgör moralens grundlag, men de delar uppfattningen att all moral kan sägas vila på en grundläggande norm (det kategoriska imperativet, enligt Kant; principen om maximering av allmännyttan, enligt utilitaristerna). Därför kan både kantianer och utilitarister sammanföras till *en* tradition som kännetecknas av ett regeldominerat perspektiv på moralen.

Som motvikt till den kantianska traditionens överbetoning av de universella regelernas roll på det moraliska området (och för övrigt också på det juridiska området) vill jag lyfta fram ett antal inslag i moralen som jag väljer att sammanfattningsvis kalla för *etiska paradig*. Ordet "paradigm" används här på samma sätt som man brukar göra i vetenskapsteorin: som en beteckning på ett antal mönsterfall som styr aktiviteterna på området i fråga plus ett antal

⁵Gilligan, C. *In a Different Voice – Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Mass: Harvard University Press 1982. (Sv. övers. Med kvinnor mot. Pirnta 1985.)

grundläggande föreställningar om verksamhetens natur.⁶

Uppfattningarna om riktigt och felaktigt handlande på t ex näringslivets område existerar först och främst i form av tysta kunskaper hos aktörerna på detta område. Uppfattningarna om rätt och orätt finns här i form av förtrogenhet med ett antal personer och deras handlingar i ett antal organisationer och ställningstaganden till den moraliska halten hos aktörerna och deras handlingar och omgivning.

Runt kärnan av mönsterfall kan man urskilja hållningar av olika slag, som återigen är baserade på egnas och andras erfarenheter och som först och främst kommer till uttryck i de bedömningar och handlingar som aktörerna utför. Några sådana hållningar kan vara värda att accentuera och namnge. Det rör sig nämligen om inslag som är väsentliga i alla etiska paradig.

I alla etiska paradig kan man vänta sig att finna följande grundläggande inslag:

- 1 ett antal *mönsterfall*;
- 2 mer eller mindre klara uttryck för hållningen att *lika fall bör behandlas lika* (t ex "den gyllene regeln": "Handla alltid mot andra som du själv vill bli behandlad av dem"; eller Kants "kategoriska imperativ");
- 3 föreställningar om den egna verksamhetens natur (t ex *en företagsyn, ett företagsideal*);
- 4 föreställningar om den omgivande verklighetens natur (*en samsällsyn, ett perspektiv på den egna branschen, en världsbild*: föreställningar om världen som helhet, eventuellt föreställningar om en skapare med bestämda avsikter eller ett antagande om att något sådant inte finns);
- 5 Föreställningar om *människans natur*, inklusive eventuella jämlikhetsföreställningar eller rasistiska och sexistiska föreställningar o d. Här kan också ingå föreställningar om en tillvaro efter döden eller ett antagande om att något sådant inte finns.

⁶Jfr Kuhn, Thomas S. The Structure of Scientific Revolutions, 2a uppl., Chicago: The University of Chicago Press 1970. Sv övers: De vetenskapliga revolutionernas struktur., 2a uppl. Lund: Doxa Förlag 1981.

I näringslivets etik liksom på alla andra etiska områden bildar de förefintliga hållningarna, erfarenheterna och antagandena av olika slag en helhet tillsammans med de existerande mönsterfallen och de försök att kondensera mönsterfallen till allmänna normer som också kan finnas med. När det gäller temat ledarskap och moral framstår särskilt föreställningarna om människans natur som avgörande. Hur man utövar ledarskap beror ju inte minst på vad man tror sig veta om dem som skall ledas. Om man som produktionsteknologins fader Frederick Taylor utgår ifrån att arbetare av naturen är lättjefulla och arbetsovilliga, så har man också lagt en grund för ett auktoritärt ledarskap av den typ som kodifierats i den existerande produktionstekniska litteraturen och praxisen. (En klagörande översikt över föreställningar om människans natur och därmed sammanhängande idéer finns i Sven-Åke B Johansons genomgång av den produktionstekniska litteraturen i avhandlingen *Produktionsteknisk systemsyn – en beskrivning*, Kungl Tekniska Högskolan, Stockholm 1973.)

På samma sätt brukar diskriminerande åtgärder (i den mån de överhuvudtaget stöder sig på argumentation) legitimeras med hänvisningar till olikheter i olika människotypers natur snarare än genom försök att lansera alternativa rättviseregler. (Det är punkt 5 ovan som kan ge utrymme för diskussion snarare än punkt 2. När det gäller regler av typen "lika fall bör behandlas lika" kan man vänta sig enighet på det principiella planet och ibland oenighet om tillämpningarna beroende på olikheter i situationstolkning o d.)

Om teknokratiskt ledarskap

Oenigheter i etiska frågor är oftast resultatet av att man bedömer den faktiska situationen och de framtida förloppen på olika vis och av att man utgår ifrån olika synsätt när det gäller människans natur, företagets karaktär, branschens egenheter osv. "Det är i antagandena etiken ligger", skriver

filosofen och företagskonsulten Peter Koestenbaum i sin bok *Filosofi i affärslivet*.⁷ "Etik är inte att tänka rätt i värderingsfrågor eller att ha de rätta värderingarna."

Koestenbaum föreslår att företag bör formulera sina grundläggande värderingar till sådant som mutor, beslutsfattande och kommunikation "med tillräcklig klarhet, fasthet och övertygelse" – då kan man undgå många problemsituationer. Men värderingarna hänger, som vi har sett, nära samman med föreställningar om verklighetens och människornas natur, och värderingarna är alltid knutna till mönsterfall. Det som behövs för att öka klarheten i moraliska frågor är reflektion över alla fem inslagen i de rådande etiska paradigmen.

De grundläggande inslagen i ett etiskt paradigm kan vara svåra att få fatt i. Grundföreställningarna i ett etiskt paradigm framträder tydligare på avstånd i tid och rum. Under kolonialtidens höjdpunkt fram till andra världskriget var det t ex en allmänt utbredd föreställning i Europa att de koloniserade folken befann sig på en lägre utvecklingsnivå. Detta gjorde det berättigat, ja, till en plikt för de europeiska kolonialmakterna att i långsam takt leda de underlägsna folken i riktning mot den högre form av kultur som Europa stod för. Kipling skrev lyriskt om "den vite mannens börd". Den människosyn som låg bakom detta uttrycktes ofta genom att säga att "infödingarna är som barn" (utan att det blev särskilt klart *vems* barn de liknade). Den historiesyn som låg bakom detta var en på den europeiska utvecklingen myntad modell, som bl a innebar att man ansåg att "naturfolken" befann sig på ett "lägre stadium". (Jfr Tore Nordenstam, *Technocratic and Humanistic Conceptions of Development*, Forskningsrapport nr 51, Arbetslivscentrum, Stockholm 1985.)

På några decenniers avstånd framträder sådana antaganden i dåtidens etiska paradigm med stor tydlighet. Svårare är det att lokalisera de människobilder och utvecklingsvisioner som ligger bakom de dagsaktuella projekten på olika

områden. I efterkrigstidens utvecklingstänkande och de faktiska utvecklingsförloppen under de senaste årtiondena kan man emellertid notera en kraftig tendens att förlägga ledningen av utvecklingsförloppen till *experter*, som gärna identifieras med tekniker, ekonomer och vetenskapsmän. En förutsättning för denna starka betoning av expertens roll i utvecklingsprojekt har varit en snäv syn på vad kunskap är.

Om man antar att artikulerad påståendekunskap är den enda egentliga formen av kunskap, blir det naturligt att hänvända sig till högskoleutbildade experter och vetenskapsidkare när det gäller att planera utvecklingsförlopp. Det är ett kännetecken på en "teknokratisk hållning" att man tenderar att förbise det som vi har kallat för förtrogenhetskunskap och färdighetskunskap. Med en "teknokratisk hållning" menar jag en hållning där tyngdpunkten ligger på de teknologiska och ekonomiska aspekterna av utvecklingen. I den utsträckning som utvecklingsprocesser tenderar att i första hand styras av teknologiska och ekonomiska hänsyn och i den utsträckning som teknologiska och ekonomiska experter får makten också över andra aspekter av utvecklingsförlopp kan man tala om teknokratiskt styrda förlopp.

Den kontrast mellan teknokratiskt ledda processer och andra utvecklingsprocesser som jag är ute efter har inte så mycket att göra med *vad* som behandlas utan *hur* det behandlas. Också en inbiten teknokrat måste ta hänsyn till det som ibland kallas för "den mänskliga faktorn." Detta sker utan tvivel för det mesta av rent pragmatiska skäl. Om man negligerar de människor som ingår i utvecklingen på olika vis, så är risken stor att projektet misslyckas. De negativa erfarenheter som under de sista tio, femton åren föranlett många försök till nytänkande på ledarskapsområdet sätter efterhand spår i de existerande teknokratiska traditionerna. Teknokraterns språkbruk förändras. Han tenderar nu att använda exakt samma uttryck som sina kritiker: "mänskliga behov", "arbetstrivsel", "meningsfullt arbete", "omsorg" osv. Men så länge tyngdpunkten i *praktiken* förblir oförändrad, kan man fortfarande tala om en kontrast mellan tek

⁷Peter Koestenbaum, *Filosofi i affärslivet*, Stockholm: Svenska Dagbladets Förlag 1985.

nokratiskt styrd utveckling och andra former för ledarskap över utvecklingsprocesser.

Vilka ord någon använder är därför ett otillförlitligt symptom på hans hållningar. Hållningarna visar sig i de begrepp som orden används för att uttrycka och i de tysta antaganden som ligger bakom personens handlande. (Se vidare mina bidrag till *Datautvecklingens filosofi*, red av Bo Göranson, Stockholm: Carlsson & Jönsson 1984, och *Språk och erfarenhet*, red av Ingela Josefson, Stockholm: Carlssons 1985.)

Finns det något alternativ?

Det finns inte någon inarbetad term som fångar in alla försök att bryta med det dominerande teknokratiska mönstret. "Icketeknokratiskt tänkande" är intetsärande. "Humanistiskt tänkande" antyder något om vad det gäller, nämligen att utgå från de berörda människornas behov och önskemål.

En naturlig utgångspunkt för vidare reflektion över alternativa former av ledarskap är synen på experternas roll, som i sin tur hänger ihop med synen på vad kunskap är. Om man utgår ifrån den existerande förtrogenhets- och färdighetskunskapen på ett område, tillsammans med den mer eller mindre goda påståendekunskap som också finns där, så kan man – lite grovt och överförenklat – säga att alla människor i en viss mening är experter på sin egen situation. De må vara aldrig så dåliga på att beskriva sin situation på ett sådant sätt att utomstående kan uppfatta vad det gäller – när det är fråga om kunskaper om sin egen situation är varje människa i en unik situation. Alla känner sin egen situation från insidan, alla känner sina egna behov, men förmågan att artikulera dessa behov på ett sådant sätt att relevanta aspekter på dem lyfts fram varierar starkt från individ till individ. Experten får med denna utgångspunkt en något annorlunda roll: han är inte längre den som vet bäst i största allmän

het, men han har en specialkompetens som kan sättas i de berördas tjänst.

Men som vanligt behövs det exempel, mönsterfall, för att klargöra begreppen. Vad teknokratiskt tänkande innebär och hur *en* variant av humanistiskt tänkande kring ledarskap över utvecklingsprocesser kan se ut konkretiseras slående i den offentliga utredningen om datoriseringen av den allmänna försäkringen i Sverige ("ALLFA-utredningen").

Tyngdpunkten i det officiella utredningsarbetet låg hela tiden på de olika *tekniska* lösningar som myndigheterna betraktade som mest beaktansvärda. Utvecklingstänkandet var teknikstyrt. Personalorganisationerna lyckades under motstånd pressa in en passus i utredningsdirektivets om att också de "personalmässiga" konsekvenserna av de olika alternativen skulle beaktas. För att ta hänsyn till denna sida av saken vände sig den statliga utredningen till Arbetslivscentrum med en förfrågan om expertis i frågan kunde ställa upp för utredningen. På Arbetslivscentrum valde i stället en grupp forskare att samarbeta med personalorganisationerna själva. Och för att kunna utnyttja den existerande förtrogenhets- och färdighetskunskapen hos de försäkringsanställda organiserade den fackliga organisationen tillsammans med forskargruppen ett studiematerial, som sedan genomgicks i studiecirklar som samlade en ovanligt stor andel av personalen (omkring hälften av förbundets cirka 20 000 anställda). Synpunkterna från studiecirklarna blev underlag för utarbetande av ett fackligt handlingsprogram för den vidare datoriseringen av det känsliga område som servicen till allmänheten innebär.

I den statliga utredningen, och i den forskningsstyrda fackliga aktivitet som skedde parallellt, kan man se två olika sätt att nalkas ledningsproblematiken: uppifrån, utifrån experternas synpunkt, och nedifrån, utifrån de berördas synpunkt. (Se vidare *Datautvecklingens filosofi*, red Bo Göranson.)

Givetvis kan man säga att exemplet inte är representativt. Det är ovanligt att så många dras in i ledarskapet över en ut

vecklingsprocess. Men just för att exemplet är ovanligt kan det också vara värt att reflektera över tillsammans med alla andra mönsterfall som kan vara aktuella på det område där man nu en gång befinner sig.