

GUNNELA WESTLANDER

Aktivist för mångfald och integration: pionjären Mary Parker Follett

Carlssons 2016

Jan Forslin

**”Vi har inte psykologiska, etiska eller ekonomiska problem,
vi har mänskliga problem med psykologiska, etiska och
ekonomiska aspekter”**

Mary Parker Follett

EN INTELLEKTUELL AKTIVIST

Av en tillfällighet, då jag efter något sextiotal år just sett om filmen *Moderna tider* av Charlie Chaplin (1889-1977), föll Gunnela Westlanders biografi om pionjären Mary Parker Follett (1868-1933) *Aktivist för mångfald och integration* ner i min brevlåda. I båda fallen skulle man kunna säga, att det rör sig om en kritisk kommentar till tidens arbetsliv. Chaplins stumfilm från 1936 är väl hans mest kända och åskådliggör det dåvarande arbetslivets brutala drag. Lösningen för Chaplins hjälte var en lycklig flykt med sin älskade ut i den gryende morgonsolens öppna landskap. Follett var då död sedan tre år. Hennes lösning hade tagit sig uttryck i ett tålmodigt socialreformistiskt, tidvis självupppoffrande pionjärverk. Vad kan en kvinnlig 1800-talsgestalt haft att bidra med i en värld präglad av ”röverbaroner”, auktoritära ideal och byråkrati? Eller idag!?

Follett får nog inom svensk akademi ses som en kanske inte ens främmande, utan snarare okänd fågel. Under läsningens gång har jag konsulterat ett antal senare tiders uppslagsverk på managementområdet och finner trots allt flera och uppskattande referenser.

De som framhåller alla hennes häpnadsväckande klarsyn, nytänkande och driftighet, inte minst som

FÖRFATTARE

Jan Forslin, Professor emeritus KTH,
jan.forslin@indek.kth.se

föreläsare. Det påpekas också att intresset för och kunskapen om Follett varierat över tid. I mitt eget fall erinrade jag mig henne som ett namn jag sannolikt stött på i någon fotnot under min mångåriga verksamhet som forskare inom området. Westlanders biografi är därför ett lika överraskande som viktigt bidrag till socialpsykologins historieteckning – och berör trots den avlägsna tidsperiod som skildras rykande aktuella frågeställningar. Boken framstår vid genomläsning som inte bara intellektuellt stimulerande, utan även som ett angeläget incitament i utvecklingen av också det moderna arbetslivet.

I biografins titel "Aktivist för mångfald och integration" står "Mary Parker Follett" som underrubrik, vilket återspeglar att hennes gärning är i förgrunden, men skall förstås mot bakgrund av den ingående bilden av Folletts person och livsöde. I båda avseenden ges en fångslande berättelse, där flera perspektiv interfolieras, t.ex. det individuella, samtidskontexten och det socialpsykologiska. Westlander är med sin bakgrund som psykolog, med omfattande beläsenhet och mångskiftande erfarenhet som senior forskare inom arbetslivet, sällsynt väl skickad att skriva historien om Mary Parker Follett. Läsningen blev också mer engagerande än till och med Charlie Chaplin.

EN SAMHÄLLSINRIKTAD ELDSJÄL

Boken om Follett bjuder in till en rikhaltig bildningsresa, med en kunnig redogörelse för tidens idévärld i sociala och arbetslivsfrågor med Folletts livsöde som relief. I detta konstfärdiga figur-grundförhållande växlar fokus mellan person och idévärld och mot bakgrund av tiden sociala förhållanden.

Berättelsen är kronologiskt ordnad utifrån Folletts liv med teoretiska fördjupningar, och kontextuella utvikinngar. Starten görs i skildringar från barndom och utbildnings- och arbetsliv i nordöstra USA kring förra sekelskiftet, en tid präglad av en accelererande och i många stycken hänsynslös industrialisering. Follett föddes i en "havererad" överklassfamilj och växte upp i Bostonområdet under knappa ekonomiska förhållanden. För en kvinna var högre utbildning fortfarande långt ifrån någon självklarhet vid denna tid. Hon lyckades dock på olika vägar och via flera skolor skaffa sig så mycket skolning som en kvinna kunde vid denna tid. Genom egen energi, korrespondenskurser, uppmuntran och ekonomiskt stöd från goda krafter i omgivningen fullbordade hon således så småningom sin utbildning vid Radcliffe College 28 år gammal. Hennes uppenbarligen kvalificerade uppsats på trehundra sidor publicerades i skolans monografiserie 1896. Någon möjlighet för doktorandstudier vid Radcliff gavs ej och kvinnor antogs inte som doktorander vid de stora universiteten. Dock hade hon under sin utbildning fått flera mentorer, som även fortsättningsvis skulle bli betydelsefulla, alltmer som samtalspartner och kollegor.

Follett kom efter examen, att under ett par decennier verka inom socialt reformarbete som lärare och socialarbetare. Bostonområdet var en industrialiserad och dynamisk del av dåtidens USA, men präglades tilldels av invandrare, som i många fall levde i svår misär och för vilka hon organiserade utbildning. Hennes verksamhet omfattade också experiment med nya samverkansformer och kommunalt medborgarinflytande. Teoretiskt började hon att formulera sig kring socialpsykologi och grupper psykologi, då föga utvecklade områden, och som fortsättningsvis skulle bli centrala element i hennes verksamhet. Redan fanns ett intervenerande förhållningssätt, vilket också skulle präglade hennes senare verksamhet inom organisationsområdet.

Samtidigt utvecklades Follett som författare och opinionsbildare. Hon var tidigt engagerad i frågan om kvinnlig rösträtt, men framstår knappast som en "suffragett". Westlander ägnar ett helt avsnitt i senare delen av skriften åt Folletts relation till frågan kvinnors ställning. 1918 då hon fyllt 40 år kom hon ut med sin nästa "riktiga" bok *The New State. Group Organisation, The Solution of Popular Government* på basis av erfarenheterna från sitt sociala reformarbete. Skriften är ett inlägg i demokratiserande riktning, men markerar också den vikt hon tillmäter ett socialpsykologiskt perspektiv. Gruppen är hennes utgångspunkt, men hennes hållning kontrasterar mot den masspsykologi, som vid den tiden fått ett starkt genomslag med den franske läkaren Le Bons bestseller från 1895.

MÅNGFALD OCH INTEGRATION

På basis av sina tidigare erfarenheter övergår Follett alltmer till arbetslivets frågeställningar, också nu utifrån sin demokratiska grundsyn. Hennes ståndpunkt var, att demokrati i arbetslivet är en fråga om att skapa socialt och ekonomiskt fungerande helheter, inte enbart ett formaliserat inkluderande av personalen som vid representativ företagsdemokrati. Man kan tala om ett uttryck för en *integrerande ståndpunkt*. Integration ses som något utöver det traditionella förhandlingsspelet, vilket förblir centralt i hennes fortsatta arbete med företag och organisationer och hennes teoretiska bidrag är tidigt och viktigt.

Av debatt och frågeställningar från denna tid, som Westlander redovisar, häpnar man över hur mycket av dagens problemställningar och begrepp inom arbetslivet formulerades redan då. Follett var samtida med flera organisations-teoretiska storheter, varav flera skulle komma att hänföras till den så kallade byråkratiska skolan. Den sedan 1910-talet dominerande managementfilosofin *Scientific Management* eller Taylorism innebar en omvandling av hantverksbetonade arbetsprocesser till massproduktion av standardiserade produkter genom standardiserade arbeten. Taylors ledningsidé var att splittra arbetsgruppen genom individualiserat och linebundet arbete i korta arbetscykler, dvs. *fragmentering* –

motsatsen till integration. Det andra elementet i Taylors synsätt var *standardisering* och förenkling av arbetsuppgifterna med avsaknad av individens eget inflytande.

Boktitelns begreppspår ”Mångfald och integration” är väl funnet av Westlander och återspeglar de två bärande elementen i Follets utmaning av dåtidens arbetsliv. Hennes ståndpunkt fångas väl i begreppen *integration* i kontrast till fragmentering och i *mångfald*, innebärande, att det finns fler sätt att uppnå givna mål – mer eller mindre svarande mot mänskliga behov, men också ekonomiska. *Mångfald* dvs. motsatsen till standardisering avser därvid inte enbart variation i arbetsuppgifternas karaktär och individualisering av arbetsuppgifterna, utan även kundanpassning av varor och tjänster. Trots en betoning på individens behov ses gruppen som helt central, inte enbart för att svara mot sociala behov, utan för att möjliggöra delaktighet och involvering i problemlösning och planering. Follett bars av övertygelsen, att de anställdas delaktighet skulle bidra till organisationens problemlösning, så som hon upplevt vid sina tidiga experiment med medborgarinflytande.

Follett använde således inte själv begreppen mångfald och integration, men de utgör en adekvat formulering av kärnan i hennes filosofi och biografins underrubrik ger erkännande åt hennes pionjärinsats. De två begreppen återfinns i mycket av dagens diskussion om arbete och ledning. Folletts filosofi återspeglas i kritiken mot arbetsystem enligt Taylor, som flera decennier senare formulerades i samband övergången mot en post-industriell ekonomi med bl.a. nya tekniska förutsättningar. Hennes ståndpunkt föregriper således med ett fyrtiotal år 1970-talets radikaliserings av den svenska diskussionen om demokratisering av arbetet och ökade befogenheter för anställda!

ETT MENINGSFULLT ARBETSLIV

På basis av bl.a. hennes arbetslivserfarenheter kommer Folletts nästa bok *Creative Experience* 1924, där hon redovisar sina idéer om socialpsykologiska aspekter på arbetslivet. Även om några organisationsforskare hade börjat lyfta fram mänskliga perspektiv på arbetet, präglades huvudfåran i den industriella praktiken av helt andra föreställningar, dvs. rationalisering genom dequalificering, centralisering och styrning. Med sitt sociala perspektiv föregriper Follett *Human Relations*-rörelsen, som skulle bli den nya ledningsfilosofin formulerad på 1930-talet på basis av de klassiska experimenten 1927-32 vid Western Electric's Hawthorne-fabrik, initierade av australiensaren Elton Mayo. Denna forskning redovisades inte förrän 1939 av Roethlisberger och Dickson, men skulle bli en central och många gånger omtolkad utgångspunkt för forskning och praktik inom arbetslivet under flera decennier. Follett själv hade som socialpsykolog och demokrat inte varit så imponerad av Hawthorne-experimenten och menade att *Human Relations* präglades av

en infantiliserande syn på arbetarna, dvs. i kontrast till hennes tilltro till gruppens demokratiska kraft.

Hennes ståndpunkt med betoning på mångfald och integration och demokratiskt ledarskap associerar till de sociotekniska idéerna om den självstyrande gruppen utvecklade vid *Tavistock Institute* i London under 1950-talet. Hennes mentor och så småningom samtalspartner Lyndal Urwick var engelsman och Follett bosatte sig i England på 1930-talet fram till sin bortgång. Hon blev också där erkänd i akademiska sammanhang liksom internationellt också i Europa. Urwick med kollegan Metcalf publicerade en samling av Follets artiklar i *Dynamic Administration* postumt 1941.

Som socialpsykolog med demokratiska värderingar bars Follett av en övertygelse, att en positiv gruppdynamik främjar demokrati i lokalsamhället likaväl som på arbetsplatsen. Follett blev med sina skrifter, föreläsningar och utåtriktade aktiviteter en uppmärksammad person och trots sin radikala ståndpunkt uppskattad i skilda läger i samtiden. Inte bara som utmanare av det gängse dock, inom socialpsykologiska områden som ledarskap, problem- och konfliktlösning bidrog hon med efterfrågad kunskap. Med sin mer arbetslivsorienterade bok *Creative Experience* från 1924 blev Follett definitivt en eftertraktad föreläsare om ledarskap och sociala relationer. I linje med hennes tilltro till gruppens demokratiska och kreativa potential, hade hon ju tidigare medverkat i experiment i lokalsamhället med t.ex. *grannskapsgrupper* som ett demokratins instrument och med *cooperative fact finding*, dvs. delad gemensam faktabaserad genomlysning av en situation eller ett problem, som ett centralt begrepp.

Hennes ståndpunkt var betoning på ömsesidighet i en relationen ledare-underordnad, liksom vikten av utbildning, långt ifrån självklart vid denna tid, och att ledarskap kan läras, snarare än något man föds till. Detta innebar en utmaning av "big man-traditionen" – en radikal ståndpunkt i en tid, som präglades av tilltron till starka ledare och en självklart auktoritär praktik. Hon undvek termen *leadership*, som hon menade associera till diktatur, och talade hellre om *reciprocal leadership*, baserat på en osynlig ledare dvs. "common purpose". Har arbetsgruppen förstått och accepterat målen för en verksamhet, finns förutsättningar för en hög grad av självständighet i arbetet. Ett visionärt, idéburet och målstyrande ledarskap, som det så småningom formulerades på 1980-talet, kommer nära denna föreställning. Det är också slående hur hennes syn på dynamiken i välfungerande grupper och på en mänsklig potential kommer igen under 1970-talets (!) syn på kreativitet, arbetsgrupper, industriell demokrati och arbete som en väg till individens självförverkligande. Hennes förhoppning var, att hennes "progressiva socialpsykologi" och insikter i grupppsykologi skulle kunna bidra till ett i hennes mening sant demokratiskt samhälle – liksom ekonomisk framgång.

Som antytts här har uppmärksamheten kring Follett och kunskapen om hennes verk i hög grad varierat över tiden, också i hennes hemland. Hon har under långa perioder varit helt glömd, för att återupptäckas och med en typisk aha-upplevelse. Det är därför tankeväckande, att Follets arbete uppmärksammades tidigt i *Japansk management*, men med betydligt större uthållighet. Follett röner fortfarande ett aktivt intresse i dagens Japan, som ju under senare tid varit en hyllad källa för idéer om förnyelse inom västerländskt management: Kaizen, Lean Management, Kan-Ban, TQM etc. En uthållig idéförvaltning således snarare än quick-fix.

Follett framstår förvisso som en väl skolad och intellektuell person, men bärs dessutom av ett livslångt socialt patos, vilket innebär att hon i sin gärning självklart antar rollen som aktivist.

Den av Westlander valda titeln för sin biografi *mångfald och integration* är väl funnen och fångar det intellektuella innehållet i Folletts gärning i ett nötskal och är bärande i hennes ståndpunkt och går igen i olika form i all hennes professionella verksamhet. Boktitelns *pionjär* är likaså synnerligen adekvat. Idémässigt ligger Follett långt före sin samtid och först decennier senare har synen på ledarskap, arbetet och utvecklingen av arbete och organisationer börjat röra sig i denna riktning. Det samma gäller biografins underrubrik, då Follett framstår inte bara som nytänkare, utan hon bärs av ett livslångt patos med omfattande föreläsningsverksamhet. Likaså går hon självklart in i en intervenerande roll. Hon och blir med 1970-talets terminologi "aktionsforskare", dvs. *aktivist*, som Westlander lyfter fram genom bokens titel, vilket sätter fokus på Folletts alldeles märkliga och framgångsrika roll som tidig utmanare och opinionsbildare i den industriella praktikens arbetslivs- och ledningsfrågor. Och en kvinnlig sådan!

Follett själv framstår som ganska tillbakahållen i genusfrågor, men Westlander ger genusperspektivet en central position i bokens avslutande del. I enlighet med Westlanders boktitel framstår Follett som pionjär i många avseenden: tidig kvinnlig forskare och inom ett utpräglat manligt kunskapsområde, förfäktare av demokratisk värden inom en icke-demokratisk sektor, forskningsmetodologiskt innovativ genom en interaktiv och intervenerande ansats, samt socialpsykologisk nytänkare.

Som framhållits ovan är Follets verk och skrifter fortfarande eller möjligen ånyo högst aktuella i dagens arbetsliv och dess post-industriella omdaning. Detta är ett gott skäl, att läsa Westlanders bok. Genom att det biografiska kompletteras med bilder av viktiga idéströmningar i samtiden, innebär en genomläsning en bildningsresa. Där redovisas och kommenteras många av både socialpsykologiska och organisationspsykologiska storheter. Det innebär att boken om Follett också bjuder på en vetenskapshistorisk rekapitulering av hög aktualitet och stort intres-

se. Slutligen handlar det om en utsökt välformulerad och språkligt spänstig skrift med en given roll i doktorandkurser i flera olika ämnen.

Läs boken!

Jan Forslin