

... this is *very* important because we want to pinpoint major *lacunae* in Swedish research.

8. Status of grantee at time of request: licentiate student, doctoral student, lecturer, docent, preceptor, professor, other.
9. Status *now* (1970).
10. Reports, publications based on research supported by grant:
 - a Licentiate theses: *year*
 - b Doctoral theses: *year*
 - c Internal papers, reports
 - d Printed articles in *Swedish*
 - e Printed monographs in *Swedish*
 - f Foreign language papers, publications (this will also be checked *directly* from the International Bibliographies and the list of Congress Papers ...)

Rokkan påpekade också att Henrichsen snart skulle märka att bland de olika anslagen fanns ett antal "uninteresting 'repeaters'", dvs anslag för publicering; återkommande stöd till vissa forskningsinstitutioner och liknande. Dessa kunde man snabbt addera upp och sedan ignorera. "What concerns us are investments in graduate research work for theses/dissertations, for later individual research, for collective research and for *new* infrastructure projects."

⁵ Intrycket bör ej ges att Rokkan i huvudsak var kritiskt inställd till svensk sociologi och statsvetenskap. Vad åtminstone angår den senare var Rokkan på det hela taget "ej så negativ" enligt Olof Ruin (1987), som hade mycket med Rokkan att göra under denna period.

Referenser

- Allardt, E och H Valen, "Stein Rokkan: An Intellectual Profile", sid 11–38 i P Torsvik (red), *Mobilization, Center-Periphery, Structures and Nation-Building*. Bergen: Universitetsforlaget, 1981.
- Henrichsen, B (1987), Brev till Richard Swedberg daterat den 12 februari.
- Ruin, O (1987), Samtal den 9 mars 1987.
- Segerstedt, T (1987), Brev till Richard Swedberg daterat den 28 januari.
- Torgersen, U (1971), "Stein Rokkan 50 år". *Tidskrift för samfunnsforskning*, 12:93–98.

Den offentliga beslutsprocessen – psykologiska och socialpsykologiska determinanter

Inledning

Under organisationsteorins utveckling har flera olika modeller framkommit, vilka alla sökt på ett adekvat sätt beskriva hur de olika delarna av ett organisationssystem fungerar i förhållande till varandra. Den situation en modellbyggare inom detta område befinner sig i är komplicerad: På en nivå i systemet finns de stora enheterna inom organisationen, såsom ledning, administration, arbetskraft, produktionsenheter m m – medan på en annan nivå faktorer som berör enskilda individer, med dessas speciella värderingar, lojaliteter, aspirationer etc är verksamma. Då man därför söker beskriva, och förklara, hur en organisation fungerar, samt predicera hur en given organisation kommer att fungera, är utsikterna små att lyckas om endast en av dessa två nivåer beaktas.

Arbetar man endast på den högre nivån – organisationsnivån – är risken stor att de agerande individerna ses som instrument i de större enheternas mekanik, dvs som delar som följer de större enheternas lagar.

Detta synsätt, som i grunden är en förenkling av verkligheten, kan ge relativt enkla och entydiga modeller för hur organisationen arbetar. Emellertid tenderar de att ge låg prediktionsstyrka i det enskilda fallet, och "rational strategic choice"-modellerna, vilka förekommer inom många andra discipliner, såsom ekonomi, sociologi, political science – har med rätta kritiserats just därför att de inte tar tillräcklig hänsyn till individnivå (March, 1981; Van de Ven, 1983).

Det synes stå klart att varje modell som vill på ett realistiskt sätt beskriva hur en organisation fungerar, vilka beslut som fattas, och varför just dessa beslut fattas, i hög grad måste ta hänsyn till de motiv, personligt färgade eller av mera grupporienterad karaktär, som verkar hos de individuella aktörerna.

Att motivationsbilden hos individerna i en organisation är av stor betydelse för hur denna fungerar har också tidigt uppmärksammats av vissa organisationsteoretiker. Så bygger tex Herzberg et al (1959) på Maslows motivhierarki då han utformar sin utvecklingsorienterade arbetslivsmodell. Herzberg talar om två klasser av motivationsfaktorer, som ger positiv resp negativ arbetsmotivation, "motivatoriska" ("satisfiers", arbetsinnehåll, framgång, erkännande m m) resp "hygieniska" ("dissatisfiers", miljöfaktorer, företagspolicy, arbetsledning m m). De förra kan ge positiv motivation för arbetet, de senare negativ. Teorin är utvecklingsorienterad och ser alltså själva arbetet, och framgång i detsamma, som en potentiellt starkt motiverande faktor.

Inom disciplinen Political Psychology, som ju behandlar en speciell typ av offentligt handlande och beslutsfat-

tande, politikerns, har man tidigt uppmärksammat (tex Lasswell 1930, 1948) att aktörens personlighet och djupt förankrade motivkomplex spelar en roll för dennes politiska handlande.

Almond (1960) talar om manifest vs latent socialisering, där den latenta påbörjas i tidig ålder hos individen, och därvid styrs av faktorer såsom personliga värderingar, grad av behovstillfredsställelse, jag-styrka m m.

Kroeber (1966) diskuterar rationellt vs irrationellt politiskt beteende som funktion av jag-styrka och förekomsten av psykiska sk försvarsmekanismer.

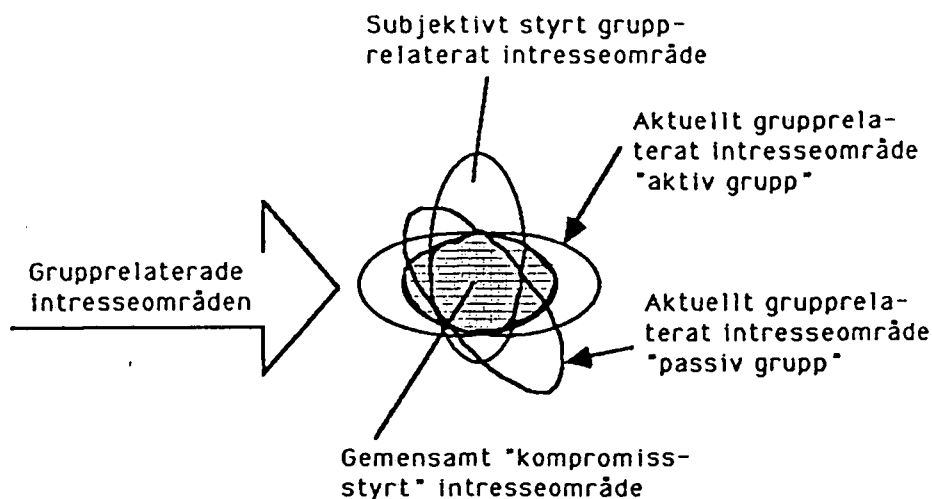
Med anknytning härtill conceptualiserar Knutson (1973) det komplexa samspelet mellan olika typer av determinanter för det politiska handlandet i en modell med 4 nivåer. Nivå I rymmer personlighetens grundläggande behovsstruktur, nivå II individens ideosynkratiska syn på sig själv, andra individer samt på orsak-verkan. Nivå III upptages av socio-kulturell samt informell inläring, medan vi på nivå IV finner den resulterande politiska ideologin och aktiviteten.

Inom Political Psychology bringas således akademisk psykologi och socialpsykologi i kontakt med den mycket konkreta verkligheten av politiskt handlande, ofta på internationell nivå. Det är vår uppfattning att i princip alla offentliga beslutssituationer med fördel kan studeras utifrån liknande utgångspunkter.

Vi skall i det följande skissera ett angreppssätt på den grundläggande frågan vilka determinanter som är aktu-

ella i beslutsprocesserna i en organisation. Vi kommer därvid att arbeta med en speciell konkret organisationsform, nämligen den kommunala, på vilken en generell modell tillämpas. Vi kommer därvid att söka identifiera beslutsprocessens determinanter utifrån i huvudsak psykologiska och socialpsykologiska utgångspunkter.

En fruktbar utgångspunkt för denna typ av analys synes vara den aktörsorienterade forskningstraditionen (Norman, 1980), en modell som sedermera har applicerats på kommunal projektverksamhet av Odenmar (1983). Varje aktör i en projektorganisation agerar utifrån sitt speciella intresseområde. De olika aktörernas intresseområden sammanfaller i det gemensamma, kompromisstyrda intresseområdet (figur 1). Varje individ ses alltså här som en aktör, som via tolkning av sin roll i systemet agerar, och interagerar med andra aktörer. Varje agerande har således sin egen verklighetsbild av såväl den egna rollen som av systemet i stort, en verklighetsbild som vanligen till stor del, men aldrig helt, stämmer överens med övriga aktörers. Individens handlande i en given situation bestäms av gemensamma inslag i verklighetsuppfattningen, men också av mera individrelaterade faktorer såsom kunskapsnivå, ömdöme, emotionalitet, personlighet. Ytterligare faktorer är bindningar och lojaliteter såväl mellan olika aktörer som från den enskilde aktören gentemot intressegrupper inom systemet eller kanske utifrån bakomliggande ideologiska utgångspunkter.



Figur 1: Grupprelaterade intresseområden i ett byggprojekt. (Ur Odenmar, 1983, s 46).

Generellt kan sägas, att om i en beslutssituation syftet med (målet för) beslutet är entydigt definierat, om de olika möjliga alternativen alla är faktamässigt mycket väldokumenterade, samt om beslutsfattaren är helt obunden att besluta enligt vilket som helst av dessa alternativ, då finns relativt litet spelrum för beslutsdeterminanter av mera irrationellt slag; endast beslutsfattarens förmåga att läsa verkligheten blir utslagsgivande. Emellertid är så ytterst sällan fallet. I själva verket befinner sig byråkraternas beslutsfattare ofta i den situationen att han har att förlita sig på den handläggning av ärendet som föregått, dvs på underordnade tjänstemäns kompetens och omdöme (jfr Alvesson, 1983, s 138). Likaså kan ofta faktaunderlaget för beslutet vara ofullständigt, något som också ökar spelrummet för övriga determinanter.

Det är alltså fråga om ett komplext nät av orsaksfaktorer som ligger bakom de beslut som fattas i en formell organisation.

Orsaksfaktorer kan också vara beslutsfattares medvetenhet om att samhällets/kommunens behov och målsättning med en verksamhet lett till en sådan situation att en total översyn och omprövning erfordras för den fortsatta verksamheten.

Som exempel på orsaksfaktorer av "intern" karaktär kan nämnas den komplexa beslutsprocess som styrs av sektorsinriktade regelsystem, där även reglernas praktiska tillämpningsprinciper kan vara svåra att förstå för den oinvigde. Genom regelsystemets komplexitet förändras ofta dess funktion från att vara till hjälp till att snarare utgöra en störning, detta p.g.a de olika aktörernas begränsade möjlighet att se till helheten. Aktörerna i beslutsprocessen tenderar då alltmer att endast bevaka sina egna speciella intresseområden samt att ensidigt utnyttja regelsystemet inom dessa. Men om aktörer och beslutsfattare successivt övergår till passiv intressebevakning, förloras slutligen möjligheten att driva utvecklingen framåt. I de fall där utveckling trots allt sker delas ofta ansvaret för beslutets konsekvenser upp i så "små" delar att det stundom kommer att saknas ett definierbart lokalt ansvarstagande för helheten.

Vidare synes det som om starka fackliga organisationer ges ett alltmer betydande allmänpolitiskt inflytande genom sina representationer i många viktiga organ. Fackliga representanter agerar utifrån ett grupprelaterat intressefält, vilket inte alltid sammanfaller med den enskilde medlemmens.

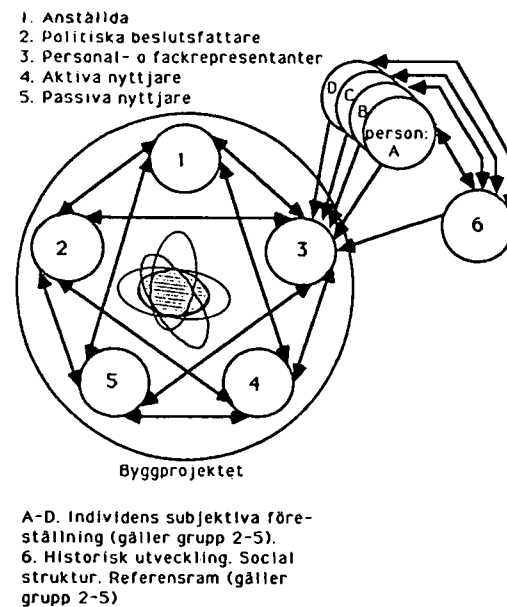
Beslutsprocessen i ett samhälle med stagnationstendenser skapar dessutom ofta stor osäkerhet inom de aktuella sektionerna. Sådan osäkerhet, hos tjänstemän, personal och fackrepresentanter samt hos politiker, påverkar ofta dessa aktörer på ett sådant sätt att de håller sig till konventionella uttrycksformer och beteenden,

vilket i själva verket är ett socialt sätt att motstå och skydda sig mot kanske nödvändiga förändringar.

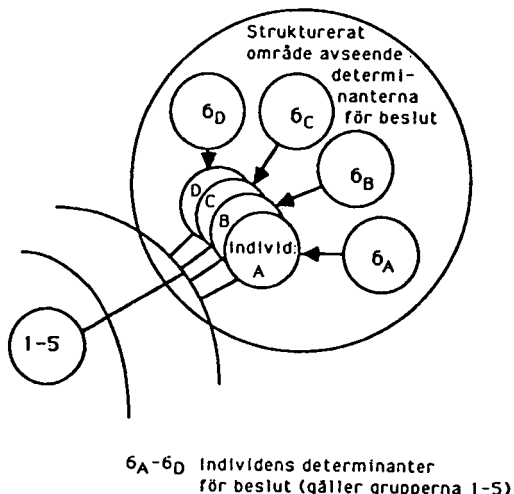
Då ju beslutsfattandet på olika nivå inom t.ex. kommunen ofta har långt gående konsekvenser för nyttjargruppen, synes det väl motiverat att söka skapa en mera detaljerad bild av samspelet mellan relevanta bakgrundsfaktorer, s.k. determinanter, utöver det rena dokumentationsunderlaget för besluten.

Ett sätt att nalkas denna problematik är att först från psykologiska och socialpsykologiska utgångspunkter definiera ett antal möjliga determinanter och sedan via konkreta fallstudier undersöka dessas faktiska betydelse i beslutsgången.

Vi ser i figur 2a en schematisk framställning av olika interna relationer i ett kommunalt byggprojekt (Odenmar, 1983). Pilarna visar interaktionsförhållanden, och som synes finns ömsesidig påverkan, givande och tagande av information, mellan de olika aktörerna (figur 2a). Vi intresserar oss här särskilt för de faktorer som har att göra med individens subjektiva föreställningar och verklighetsuppfattning (figur 2b). Varje individuell aktör eller grupp (1-5 i figur 2a) påverkar och påverkas alltså av andra aktörer i systemet, men gör så mot bakgrund av sin egen subjektiva verklighetsuppfattning, sin personlighet, sina värderingar, sin känsla för rätt och fel, sina ideologiska bindningar etc.



Figur 2a: Interna relationer i ett byggprojekt.
(Ur Odenmar, 1983, s 48).



Figur 2b: Expansion av figur 2a. Individens determinanter (Odenmar).

Vid handläggningen av formellt beslutsunderlag i kommunen fattas ett stort antal beslut, en del av rutinkaraktär, andra av mera kvalificerat slag och med flera möjliga beslutsalternativ att beakta. Här, liksom i varje organisation, kan man identifiera vissa "relevanta aktörer", dvs individer som befinner sig i positioner där de måste fatta beslut som är av stor betydelse för organisationen och dess avnämare, och där beslutsunderlaget ger utrymme för olika valalternativ.

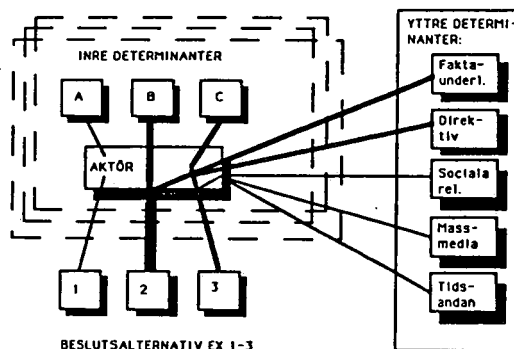
Besluten i kommunen kan ligga på tjänstemannanivå eller på politisk nivå. Ofta har ett ärende genomgått en omfattande handläggning på tjänstemannanivå innan det når den politiska församlingen för beslut. Här har alltså en rad bedömningar och beslut föregått det slutliga klubbslaget, bedömningar som är av avgörande betydelse för projektet eller frågan.

Handläggningen av större projektärenden sker på ett stort antal nivåer, projektets 'formalplan'. I vår första planering av föreliggande studie var tanken att studera beslutsprocesserna på ett flertal av dessa nivåer. Närmare analys gav emellertid vid handen att projektet får sin utformning och karaktär i huvudsak på ett begränsat antal nivåer i formalplanen, varefter beslut tagna på dessa nivåer granskas och implementeras på senare nivåer. Vi skall beteckna som "realplan" den eller de nivåer på vilka projektet får sin egentliga utformning. En sådan nivå är projektgruppen, utifrån vilken projektet ledes under hela dess utveckling.

Begreppsramar

Begreppet determinant

I figur 3 utvecklas närmare de relationer som antydde i fråga om individrelaterade faktorer i figur 2b. Aktören i figur 3 förutsättes vara vad vi ovan kallat en relevant aktör i beslutsituation.



Figur 3: Beslutsalternativ.

Inom den streckade linjen befinner sig individen samt de inre, eller individrelaterade determinanterna (personlighet, begåvning, m m), utanför-ovanför denna sfär befinner sig de yttre determinanterna, såsom andra aktörer, direktiv, faktaunderlag. Under det streckade området återfinnes de olika möjliga beslutsalternativen.

I figuren går pilar från determinanterna genom aktören till beslutsalternativen. Dessa pilar visar hur en given determinant påverkar aktören, och hur denna påverkan ger en viss sannolikhet för att beslut enligt ett givet alternativ fattas.

Olika determinanter påverkar således aktören olika starkt i riktning mot ett visst alternativ, och i princip kan två determinanter motverka varandra.

Modellen kan tillämpas dynamiskt, dvs den kan "rullas" med avseende på tid, central aktör, eller ärende. Man kan således för varje ärende med en serie sådana figurer beskriva utvecklingen över tid för en och samma centralaktör. Eller man kan jämföra determinantuppsättningar för olika aktörer i samma tidpunkt resp över tid.

Vi ser i exemplet i figuren hur aktörens beslut styres till ett av tre beslutsalternativ. Styrningen är betingad dels av faktaunderlaget, dels av direktiv från annan aktör, dels av ett antal inre determinanter.

Modellen i figur 3 är här inte tänkt att användas för någon sträng kvantifiering av sannolikheter, men avser att ge en bild av begreppet determinant såsom vi här använder det. Sannolikhetsbegreppet synes lämpligt att

tillämpa också av den anledningen att det gör modellen väl lämpad för empirisk hypotesprövning medelst gängse statistisk metodik.

Begreppet determinant i detta sammanhang ses således som en faktor som i en beslutssituation med flera beslutsalternativ påverkar sannolikheten för olika beslut.

Inre – eller individrelaterade – determinanter är sådana som har att göra med aktörens kunskapsnivå, personlighet, begåvning eller, i det korta perspektivet, sinnesstämning, humör, grad av stress. Man kan inom denna grupp särskilja (a) inre medvetna, och (b) inre omedvetna determinanter.

Yttre determinanter, dels faktorer som faktiskt beslutsunderlag samt gällande direktiv i beslutsfrågan, men dels också faktorer som aktörens formella och informella relationer till andra personer i organisationen, lojalitetsbindningar, bakomliggande ideologisk förankring m m.

Dessa relationer kan vara av intern karaktär (t ex mellan arbetskamrater, personal, chef/underordnad), men också utgöras av organisationens interaktion med externa aktörer, såsom t ex massmedia. Man kan särskilja yttre determinanter som är (a) yttre i förhållande till individen, men ej den grupp han arbetar inom, och (b) yttre i förhållande till såväl individen som gruppen han arbetar inom.

Ordet interaktion är väsentligt i sammanhanget. Om exempelvis information om planerade åtgärder, eller om på viss nivå i organisationen redan fattade beslut, tas upp till diskussion i dagspressen, kan sådan diskussion, och inte minst då den som förs av organisationen ideologiskt närstående tidningar, tänkas påverka den fortsatta handläggningen av ett aktuellt ärende.

På detta sätt kan ett fortlöpande interaktivt utbyte mellan aktörer inom organisationen och allmänheten/massmedia fortgå, en process som i själva verket får funktionen att korrigera och avstämna handläggningen mot allmänhetens och intressegruppers önskemål och behov.

En intressant tänkbar variant av externrelationer bör här nämnas, nämligen det fall då ett beslut av någon relevant aktör i organisationen påverkats av dennes anticipation av någon extern reaktion på ett sådant beslut. Dvs beslutet fattas, eller fattas ej, därför att den beslutande förutser en viss reaktion utifrån.

Sambandsnivå

Man kan särskilja två olika nivåer för samband mellan determinant och beslut: (a) övergripande nivå och (b) detaljnivå. Samband på övergripande nivå implicerar samband på detaljnivå.

Det kommunala beslutet

Vi noterade tidigare hur kommunal projektorganisation karakteriseras av ett stort antal relationer mellan individer och grupper. Varje relationspil i figuren avser någon form av påverkan eller viljeyttring riktad från en aktör mot en annan, samt kommunicerad till denne. Inom varje gruppering inom projektet finns, som nämnts, en eller flera relevanta aktörer (RA), nyckelpersoner som har att planera och besluta inom ramen för direktiv från intressegrupp eller annan uppdragsgivare. RA utsättes således som individ för kritik, viljeyttringar och önskemål från andra aktörer till förmån för beslut enligt olika alternativ. Ofta befinner sig RA i en situation där oförenliga önskemål framföres från olika håll, önskemål som kanske alla i och för sig är välmotiverade.

Önskemål om beslut i ena eller andra riktningen kan tillställas RA såväl "underifrån" som "ovanifrån" som "från sidan" i organisationens hierarki. Samtidigt kan graden av faktaunderbyggnad till olika förslag variera starkt.

Här bör man observera (1) att i princip varje beslut på en given nivå i systemet till stor del tages utifrån det utredningsmaterial och de rekommendationer som handläggning på lägre nivåer lett fram till, samt (2) att vanligen den enskilde beslutsfattaren i systemet ej har personligt ansvar för ett fattat beslut: Antingen förelägges beslutet en beslutande församling som rekommendation, eller går det som rekommendation vidare ett steg upp i hierarkin för att där bli föremål för en ny beslutsprocess, osv. Denna punkt är av intresse, inte minst därför att principiellt den enskildes relativa ansvarsfrihet rimligen ökar spelrummet för determinanter utanför faktaunderlaget.

Detta betyder att projektets utformning, och i praktiken det slutliga beslutet som godkänner en viss projektutformning, till viss del bestäms av beslut som tas på tidiga nivåer, på tjänstemannaplanet. Här finns ofta en ingående faktakunskap, här har man överblick över olika handlingsalternativ väsentliga för projektets senare utveckling. Vid identifiering av 'relevanta aktörer' bör detta beaktas.

Men gränsen mellan 'tjänsteman' och 'politiker' kan också vara flytande. Så kan t ex en tjänsteman tänkas handla ej bara utifrån rent faktaunderlag, utan även utifrån sin politiskt/ideologiska bakgrund.

Samtidigt skall ärendets styrning på formellt politisk nivå inte underskattas. Det är ofta här som den större överblicken finns samlad, här är man medveten om stämningar och värderingar hos uppdragsgivare och målgrupper, här har man formella möjligheter att ändra, modifiera, släppa fram eller stoppa ett ärende, här finns formellt forum för debatt och argumentation och därmed också plats för initiativ från enskilda aktörer, t ex i

nämnder och andra beslutande församlingar.

När vi därför talar om "relevanta aktörer" i kommunala projekt, kan sådana vara exempelvis projektledare och andra tjänstemän på projekteringsnivå, ordf och vissa ledamöter av berörd nämnd, kommunstyrelseordf samt vissa medlemmar av kommunstyrelsen.

Vid analys av tagna beslut, och av vilka faktorer som påverkat dem, är vidare de beslutshandlingar och protokoll som upprättas i samband med förhandlingar i nämnder, kommunstyrelse och i kommunfullmäktige av betydelse. Sådana handlingar är offentliga dokument. Vid analys av effekten av tagna beslut, blir bl a den dokumentation av betydelse som dagspressen och dess reaktioner utgör.

Referensram för individrelaterade determinanter

I det följande skall vi söka identifiera ett antal individrelaterade parametrar, som sedan får tjäna som utgångspunkt för formulering av tänkbara inre determinanter i beslutsprocessen. Vi väljer därvid att arbeta inom den sk ego-psykologins referensram (Hartmann, 1958; Erikson, 1950). Det betyder att vi ser delar av individens nuvarande beteende såsom en produkt av hans/hennes tidigare psykosociala livshistoria. Personligheten, som den ser ut idag, är resultatet dels av genetiska dispositioner, dels av en psykologisk utvecklingsprocess med början i tidiga barnaår. En viktig del av individens personlighet utgöres av det sk Jaget, eller Ego – individens samlade mentala resurser för realistisk anpassning till verkligheten. Jag-styrka, motivation och ångesttolerans blir här viktiga faktorer, liksom begåvning och kompetens.

Olika individer löser sina konflikter och mellanhanden med sin omgivning på olika sätt, med olika metoder, mer eller mindre realistiskt, mer eller mindre framgångsrikt, och var och en tenderar därvid att i stort sett följa ett mönster, ett sätt att fungera, som från situation till situation uppvisar viss konstans och regelbundenhet. Förutom de begränsningar som sättes av rena begåvningsfaktorer, utgör detta mönster enkelt uttryckt individens personlighet, och inom modern testpsykologi har utvecklats en rad mätinstrument som med relativt stor säkerhet ger en bild av personlighetsstrukturen.

De intra-psykiska processer som ligger bakom aktörens handlande i beslutssituationen kan alltså till en del härledas ur hans samlade socio-psykologiska utveckling från tidiga till senare år, och de metoder med vilka han löser sina problem idag karakteriseras av en mer eller mindre objektiv och realistisk syn på verkligheten. Populärt uttryckt kan en individ i högre eller lägre grad "blunda" för verkligheten, och detta utan att personen egentligen själv behöver vara medveten om detta. Orsa-

ken till sådan selektiv perception kan ofta spåras i individens tidiga psyko-sociala historia. Överhuvudtaget är individens grad av *medvetenhet* om egna motiv och känslor i förhållande till andra människor av intresse då man vill identifiera determinanterna till beslutsprocessen.

Likaså är graden av *emotionell kontroll* en viktig parameter i sammanhang: Låter sig aktören lätt provoceras av t ex meningsmotståndare, och leder i så fall detta till ökad emotionalitet med åtföljande brist på objektivitet?

En annan parameter av intresse är här förmågan till 'inkänning', eller *empati*, med andra människor, dvs den grad vartill en individ har förmåga att sätta sig in i och emotionellt förstå hur andra människor påverkas av ett visst handlande. Uppenbarligen är detta av betydelse då en beslutsfattare skall göra sig en bild av konsekvenserna av ett tilltänkt beslut. Stora variationer i detta avseende föreligger, helt inom ramen för vad som kan kallas normalt beteende, medan extrem brist på emotionell inkänning, parat med sk narcissistisk självcentrering, utgör väsentliga inslag i den psykopatiska personligheten.

Psykopaten upplever andra människor som i huvudsak instrument för att förverkliga hans egna syften och önskemål. Som sådana är individerna omkring honom antingen 'användbara' (vänner) eller 'oanvändbara' (fiender). Detta är en attityd mot omvärlden som är i grunden omogen; individer ses av psykopaten som objekt med den enda nyttofunktionen att tillfredsställa hans egna behov. Därav följer också att psykopaten saknar förmåga till medkänsla.

Av stor betydelse för beslutsprocessen är uppenbarligen aktörens verklighetsbild. I själva verket kan den intrapsykiska utvecklingen ses som utveckling från subjektiv jagcentrerad till en mera objektiv och realitetsanpassad orientering, styrd delvis av riktlinjer och normer som individen accepterat och övertagit från föräldrar och samhälle.

Långt gående diskrepans mellan subjektiv och objektiv verklighetssyn är ofta ett tecken på *neurotiska inslag* i personlighetsbilden. Sådana störningar kan ha sitt ursprung i traumatiska upplevelser eller relationsproblem under någon tidigare fas i livet.

Allmänt sett kan många välkända beteendetyper och attityder ha sin grund i neurotiska störningar. Exempel är "överdriven aggressivitet", "överkänslighet för kritik", "lätthet till avundsjuka", "rädsla för att opponera sig mot överordnade", "auktoritära tendenser", "överdriven tendens att hämnas oförrätter", "oförmåga till emotionellt engagemang", "överdriven egocentricitet".

Den teoretiska begreppsram vi här skisserat ansluter således till dynamisk personlighetspsykologi. Begrepp såsom neuroticism, psykopati, utvecklingsnivå, objektrelationer, medkänsla och personlig mognad står därvid i centrum. Vi menar att man mot denna bakgrund har

goda möjligheter att beskriva och förstå väsentliga delar av mänskligt handlande i olika situationer, som t ex beslutsfattande. Mot denna bakgrund synes det också rimligt att antaga att spelrummet för bl a sådana psykologiska och socialpsykologiska determinanter blir större ju mindre det rena faktamässiga beslutsunderlaget är i en fråga, och ju mer markerade avvikelser i ovan angivna parametrar beslutsfattaren uppvisar. I föreliggande empiriska studie undersöktes närmare rimligheten i ett sådant antagande.

Avsikten med nedan rapporterade pilotstudie var att generera underlag för en prospektiv studie där beslutsprocessen följes i konträra beslutsmiljöer med avseende på de här identifierade determinanterna.

En pilotstudie

Förutsättningar

Föreliggande pilotstudie är närmast att betrakta som en praktisk idéskiss på en undersökningsmetodik som kan tillämpas i en rad kommunala eller statliga beslutsmiljöer. Vid varje handläggning av ett större ärende, där många beslutsfattare agerar med viss frihet, blir frågor av den typ som här ställs relevanta, nämligen vilka inre och yttre determinanter som påverkar ärendets behandling.

Med det begränsade antal försökspersoner som ingick i föreliggande typstudie är det inte möjligt att utvärdera resultaten med statistisk kvantitativ analys. Däremot kan validiteten i metodiken bedömas genom att man granskar konsistensen i den totalbild som framkommer ur testningar, intervju och observation av aktörerna i fråga.

Vår avsikt är att huvudlinjerna i detta arbete skall kunna användas som förlaga till betydligt mera omfattande undersökningar av beslutsförhållandena i förskolan och samhälle viktiga frågor.

De resultat som redovisas skall därför ses som indikationer vilka kan tas som utgångspunkt för fortsatta studier.

Ett antal kommunala byggprojekt utvaldes för undersökning, alla administrerade av Fastighetskontoret i Malmö och detaljredovisade i annat sammanhang (Odenmar, 1983). De aktuella projekten gällde utbyggnad av barnomsorgen, byggandet av ett elevhem samt en vårdskola. Samtliga projekt hade samma projektledare.

Via intervju med projektledaren identifierades inom varje projekt en aktör som bedömdes ha stor relevans för de ställningstaganden projektets successiva utveckling är beroende av. Denne tillfrågades om han/hon var villig att medverka i undersökningen, vars syfte och metoder förklarades. Samtliga tillfrågade förklarade sig villiga.

Samtliga dessa aktörer har varit aktiva inom *pro-*

jektgrupper. Det är utifrån projektgruppen som projekt styrs och utvecklas. Här delegeras åtgärder till konsulter och specialister, här inhämtas fortlöpande information om hur arbetet fortskrider, problem som uppstår, här tas beslut om ändringar och korrigeringar för att lösa uppkomna svårigheter etc. Projektgruppen är ansvarig 'uppåt' till resp berörd nämnd, bl a vad gäller de ekonomiska ramarna. Gruppen ansvarar också för att de intentioner uppfylls som ligger till grund för projektbeställningen, främst i den bemärkelsen att de har mandat att fatta beslut i för projektets drivande väsentliga frågor.

En projektgrupp utgöres av en projektledare samt ett antal personer som bedöms som viktiga för projektets utformning. Ofta är dessa aktörer genom sin tjänsteposition självskrivna i gruppen, i andra fall kan ytterligare personer efter inledande diskussioner fogas till gruppen.

Projektgruppen kan sägas dominera en mellanfas i projektets utveckling, medan initialfasen utgöres av projektfödelsen med tillhörande initiativ och ställningstaganden inför en projektstart. Slutfasen utgöres i huvudsak av de slutliga formella besluten samt implementering av projektgruppens konkreta åtgärdsförslag. Medan projektets målsättning och ekonomi i stort definierats i direktiv till projektledaren, blir dennes uppgift i de första faserna att tillsammans med övriga gruppmedlemmar arbeta fram en rad detaljbeslut. Det bör understrykas att det i detta skede föreligger "frihetsgrader" vad gäller vilken riktning projektet tar, dvs väsentliga aspekter av projektets utformning blir beroende av diskussionerna inom projektgruppen på denna tidiga nivå. Motivation, intresse samt värderingar hos gruppmedlemmarna spelar här en roll, liksom förmåga till samarbete samt kompromissvillighet. Det senare är av betydelse inte minst av tidsskäl, då samarbetsvårigheter lätt försenar projektarbetet.

I vår analys av organisationsplanerna kom vi således att fokusera på projektgruppen såsom det aktionscentrum där en rad för projektet relevanta beslut fattas. Projektgruppen tycktes alltså vara ett lämpligt studieobjekt i föreliggande pilotundersökning med syfte att kartlägga några för de successiva besluten väsentliga determinanter.

Metod

Intervjupersoner

Intervjuer och testningar företogs på 4 personer, samtliga ingående i planeringsgruppen för resp projekt och tillhörande kategorien tjänstemän eller politiker. En av dessa utgjordes av projektledaren för samtliga projekt.

Undersökningsledare

För planering och uppläggning av undersökningen har svarat docenterna Holger Klintman och Bo Hagberg från Gerontologiskt Centrum i Lund, samt tekn dr Uno Odenmar, projektanknuten forskare vid Gerontologiskt Centrum.

Undersökningsinstrument

Psykologiska test

Följande tests användes: (1) MMPI, (2) CMPS

1. MMPI är ett personlighetstest som består av ett antal kort, vart och ett med ett påstående. Personens uppgift är att besvara frågorna med ett 'ja' eller 'nej' genom att sortera korten i en ja- och en nej-hög.

MMPI (Minnesota Multiphasic Personality Inventory, version: Kincannon Mini-Mult) ger en nyanserad bild av individens personlighetsstatus, neurotiseringsgrad m m. Exempel på faktorer som mätes är depression, hypokondri, paranoisk läggning, ångesttendenser, sänkt psykisk energinivå (se Appendix).

Generellt kan sägas att höga poäng i MMPI och CMPS på skalor som mäter neurotiska avvikelser förväntas på övergripande nivå påverka beslutsprocessen i riktning mot mera irrationella, 'neurotiska' beslut, styrda mera av personligt färgade behov än av sakläge och projektmål. På detaljnivå återspeglas denna disposition i att individen väljer i första hand det beslutsalternativ som tillfredsställer hans eller hennes personliga motiv, först i andra hand saksak eller avnämarnas behov.

2. CMPS (Cesarec-Marke: Personlighetsschema) är ett papper-och-penna-test som ger en beskrivning av individens personlighet längs ett antal behovsrelaterade dimensioner, såsom neurotisk självhävande, dominans, sociabilitet m fl (se Appendix). Testet har visat sig relativt väl avtappa väsentliga aspekter av individens behovsstruktur.

Intervju

Intervjun kan sträcka sig över en eller flera sessioner, allt efter vad som upplevs som nödvändigt för informationsinsamlingen. I intervjun tas upp:

1. Anamnestic data (födelsedata, familjeförhållanden (uppväxt), militärtjänst, skola, utbildning, karriär, fritidsintressen m m).
2. Personliga relationer och attityder (gentemot föräldrar, barn, kamrater/under-/överordnade, karriärens roll och utseende, syn på den egna yrkesmässiga positionen, allmän livssyn m m).
3. Fokuserad intervju. (De relevanta besluten, alternativanalys, upplevd opposition).

Procedur

Intervjuaren träffade intervjupersonen på dennes arbetsplats för en session på mellan 1 och 2 timmar. Härvid utfördes först den rena intervjun, varefter personen fick besvara frågorna i MMPI. Svaren på frågorna i CMPS insändes till Gerontologiskt Centrum per post i efterhand.

Analys

Som vi sett i det föregående kan i princip data från undersökningar av denna typ analyseras antingen med avseende på övergripande samband determinanter/beslutsprocesser och/eller avseende detaljsamband mellan determinanter och enskilda beslut. P g a den retrospektiva karaktären i föreliggande arbete kom analysen att koncentreras huvudsakligen på den övergripande nivån, detta bl a därför att det visade sig svårt för intervjupersonerna att ett eller flera år i efterhand rekapitulera enskilda detaljer kring förekommande beslutsdiskussioner, vilka alternativ som förekommit, den egna inställningen till resp alternativ etc. Vi bedömde också risken alltför stor för minnesfel och -förvanskningar för att i detta läge forcera denna analyslinje.

Däremot visade sig materialet väl lämpat för analys på övergripande sambandsnivå. Här fanns betydligt fylligare, och livligare intervju material att använda.

Analysen av erhållna data kom således att ta sikte på att

(a) via intervju materialet samt annan kunskap om projektens uppläggning studera karaktären hos arbetet i projektgrupperna, arbetsklimat och arbetsmetoder

(b) via intervju material samt testinstrumenten söka förstå projektgruppens ställningstaganden och beslut såsom funktion av relevanta inre och yttre determinanter

Det skall här åter påpekas, att i den sk realplan som här tillämpades (jfr ovan) tonvikten låg på projektgruppen och dess fortlöpande arbete med utformning och styrning av projekten.

Resultat

Då intervju personerna uttryckt önskan om att materialet presenteras på sådant sätt att den enskilde ej utlämnas kommer här resultaten att ges i generell form. Detta innebär inte att värdet i resultaten minskar, eftersom vårt syfte har varit att söka generella principer för kommunalt beslutsfattande av detta slag, samt att påbörja en kartläggning av viktiga faktorer, yttre såväl som inre, som påverkar beslutsprocessen.

Gemensamt för samtliga projekt visade sig vara att de kan betecknas som 'lyckade', dvs deras genomförande innebar i stort sett ett förverkligande av projektens ursprungliga målsättning. Det fortlöpande arbetet i pro-

jektgrupperna, som alltså alla hade samma projektledare, karakteriserades av öppenhet och problemorientering snarare än prestigeorientering.

Vid studium av olika determinanternas inverkan på beslutsprocessen i långtidsprojekt av detta slag måste ständigt tidsaspekten beaktas: I vilket utvecklingsstadium befinner sig projektet när det eller det beslutet skall tas? Karakteristiskt tycks vara, att ju tidigare i projektet vi befinner oss, desto större är spelrummet för inre, individuella determinanter i besluten. I senare skeden, däremot, har utvecklingslinjerna i viss mån fastlagts, den subjektiva formgivningen avtonat, medan projektbesluten i allt högre grad påverkas av yttre determinanter, såsom t ex reaktioner från massmedia, ekonomiska realiteter, feedback från olika intressegrupper m m.

Vi kunde i våra fallstudier konstatera hur projektledarens (P) accept av projektledarskapet var till väsentlig del en funktion av hans engagemang för den allmännyttan som realiseringen av dessa projekt, rätt utvecklade, skulle kunna resultera i. Dessa acceptansbeslut, i ett mycket tidigt stadium av projekten, föll sig naturligt mot bakgrund av det inslag i P:s personlighet som vi kan beteckna som en demokratisk icke-auktoritär attityd mot omvärlden i kombination med en stark vilja att aktivt påverka den sociala verkligheten. Till detta kom en realistisk självtillit inför uppgiften som var möjlig tack vare en relativ frihet från neurotiska inslag i personligheten. P:s sociala engagemang visade sig vara grundlagt i tidiga år under en uppväxt i arbetarmiljö, där P tidigt uppmuntrades till självständighet och ansvarstagande.

Beslut om val av medarbetare är naturligtvis av utomordentlig betydelse för ett projekts framtida utveckling, och P fattade, fortfarande mycket tidigt i projektutvecklingen, dessa beslut. P valde därvid medarbetare som, förutom kompetens, var självständiga icke ja-sägare, aktiva samt framför allt också engagerade för projektens idé. P visade i sina personval ingen önskan att auktoritärt styra grupperna, snarare en vilja att maximera gruppens effektivitet. Dessa val kunde göras inte minst tack vare hans uttalade uppgiftsorientering och brist på självhållningsbehov.

Valet av arbetsmetoder är likaså exempel på beslut som fattas tidigt i projekten och till stor del styrs av inre determinanter: Det klimat av uppgiftscentrering och frånvaron av aggressiv självhållning som vi konstaterat i grupperna är helt en funktion av de deltagandes personliga framtoning.

I senare skeden av projekt av detta slag kan de aktuella ledningsgrupperna komma att ändra sin sammansättning. Yttre faktorer såsom nya intressegrupper eller behov av nya slag av kompetens kan nödvändiggöra detta. Detta kan i sin tur leda till att arbetsmetoder och rådande besluts klimat förändras. Sådana förändringar

kan leda till svåra påfrestningar för vissa av de ursprungliga deltagarna. Vi kunde observera hur i ett fall en självständig och kreativ person ur den ursprungliga projektgruppen förlorade all initiativförmåga då gruppen utökades med ett antal nya medlemmar. Projektet hade då nått ett stadium då vederbörande inte ansåg sig kunna bidra med mera, och därför beslutade att avgå.

Generellt kan sägas att såväl frivillig medverkan som tillämpade arbetsmetoder i de tidiga formgivande stadierna av beslutsarbetet i ett projekt kan vara kopplade till aktörernas personliga karakteristika, grundlagda under barn- och uppväxtåren, och solidifierade i senare vuxen-erfarenhet.

I det följande listas de viktigaste determinanterna för projektarbetets beslutsfattande. Det bör observeras att dessa nu ej är teoretiska konstruktioner, utan utgöres av empiriska observationer med sin konkreta motsvarighet i det faktiska projektet.

A. Yttre determinanter

Vid analys av intervjumaterialet har flera yttre determinanter av vikt för beslutsprocessen i projekten framkommit. I det följande redovisas de viktigaste.

Behov i samhället/kommunen

Om ett behov hos en grupp av användare ute i kommunen blir tillräckligt starkt kommer det att ta sig uttryck bl a i form av framställningar till någon ansvarig politiker eller tjänsteman. Denne kan sedan efter utredning ta initiativ till åtgärder i form av t ex beslut om projektetablering (se även Inre determinanter).

Politisk förankring

Vid politiskt majoritetsstyre kan vissa projekt få särskilt stöd om de ligger i linje med en viss politisk ideologi.

Intressegrupper och organisationer

Vid genomförandet av ett projekt spelar olika intressegrupper en viktig roll. Det kan gälla olika fackorganisationer, vilka kan ha representanter i projektgruppen, eller det kan gälla andra intresseorganisationer som på olika sätt ger sina önskemål tillkänna till projektledningen. Den senare idkar ej sällan uppsökande verksamhet genom konsultationer med olika berörda grupper. Ofta måste därvid beslut fattas vilka med nödvändighet blir kompromisser mellan olika divergenta intressen hos de berörda grupperna, och där tyngden i inflyandet samvarierar med graden av värdegemenskap.

Ekonomiska ramar

En av de tyngsta determinanterna för projektrealiseringen är de ekonomiska ramarna. Om avsteg från givna ramar skall kunna göras måste medgivande inhämtas från beslutande församling, t ex berörd nämnd. En kontinuerlig avrapportering och avstämning förekommer därför också.

Problemdefinition, samstämmning av målsättningar

Av betydelse för det kommande projektarbetet är också att deltagarna är överens om projektets målsättning, dess ram. Vad skall åstadkommas, på vad sätt, för vilka avnämare, inom vilka tids- och ekonomiska ramar? En person som tillfrågas om han vill ställa upp i projektgruppen måste få en fullständigt realistisk bild av vad som avses med projektet, för att med denna som grund ev kunna mobilisera den entusiasm som sedan blir ett 'bränsle' att jobba på genom de olika svårigheter som alltid dyker upp i projektarbete.

Vi tar upp detta med ramdefinition, därför att vi i olika sammanhang kunnat observera hur ett tidigare friktionsfritt samarbete drastiskt försämrats då ett 'rambrott' inträffat. Efter förändring i någon väsentlig aspekt av ett projekts målsättning har t ex vissa medarbetare plötsligt känt sig främmande för projektet, inte längre kunnat mobilisera entusiasm. I många fall kan det nya läget betyda att man antingen måste låta projektet gå i stå, eller söka byta ut den berörda medarbetaren.

Detsamma kan inträffa om t ex målsättningsdiskussionen från början varit ofullständig.

Massmedia

I de projekt vi studerat har massmedias roll varit mest påtaglig före projektstarten, alltså vid opinionsbildning och vid spridningen av information om ett behov ute i kommunen.

Under projektens gång har massmedia sannolikt främst spelat rollen av informationsmottagare från ansvariga politiker eller projektledare för vidarebefordran till allmänheten, information t ex rörande de konsekvenser i korta perspektivet olika beslutsalternativ kan tänkas få.

B. Inre determinanter

Med 'inre' determinanter menas här faktorer som är intimt knutna till de relevanta aktörernas inre-psykiska verklighet, personlighet, begåvning, motivation m m.

Karakteristiskt för de studerade projektgrupperna var, som nämnts, att deltagarna kunde samarbeta i en atmosfär av öppenhet och problemcentrering. Viktigt var att personligt prestigetänkande ej fick ta överhanden.

Det är närmast en självklarhet att prestigeorientering på bekostnad av problemorientering ej är en tillgång för projektarbetet, och att det alltså är önskvärt att söka åstadkomma en i detta avseende gynnsam gruppsammansättning. I många fall kan dock projektets medlemmar ej väljas fritt, flera är självskrivna från början. I andra fall kan emellertid projektledaren via samtal med prospektiva medarbetare känna sig fram till den som han/hon känner sig kunna samarbeta med, och som samtidigt kan tillföra projektet viktig kompetens. Uppenbarligen blir i dessa fall personvalet till stor del beroende av projektledarens egen personlighet och omdöme.

Engagemang

Karakteristiskt för de studerade grupperna var ett klart uttalat engagemang i projektens idé. I den mån en fri selektion av deltagare görs kommer i ett tidigt skede de oengagerade, ointresserade kandidaterna att sällas bort. De som till fullo ställer upp på projektet blir kvar. Engagemanget är av synnerlig vikt för ett dynamiskt och fruktbart projektarbete, en värdefull kraftkälla, det gäller inte minst projektledaren. Detta visar sig främst när svårighetsgraden i beslutsfattandet ökar, varvid engagemanget bäddar för en större beredvillighet att övervinna motsättningar i beslutsprocessen.

Problemorientering och jag-styrka

Som påpekats är en problemorienterad attityd till arbetet väsentlig. På visst sätt är en sådan attityd en förutsättning för det engagemang i projektets idé som nyss nämnts. Men förmågan till problemorientering förutsätter också att individen ej störs av inre-psykiska konflikter. Sådana störningar går obönhörligen ut över förmågan till realistiskt, objektivt tänkande. Uttryckt i psykodynamiska termer: Individens jag måste ha frihet att använda sina energier till kreativt arbete med den yttre verkligheten i syfte att finna konstruktiva lösningar på de aktuella problemen (inom projektet). Den individ fungerar bäst, fattar de mest rationella besluten, som ej i någon högre grad är behäftad med psykiska störningar, och som har en jag-styrka som kan klara av såväl kritik som andra svårigheter som uppträder under projektarbetets gång.

Intervju och observation av de aktuella projektarbetarna ger också vid handen att alla besitter, förutom jag-styrka, hög grad av psykisk uthållighet samt förmåga att under lång tid arbeta engagerat inom ett givet intresseområde.

Samarbetsförmåga

Att samarbeta i en projektgrupp ställer bl a höga krav på förmågan att kommunicera och verbalisera sina tankar

och synpunkter. Samtliga projektarbetare uppvisade hög grad av denna förmåga.

Men samarbetsförmåga innebär också tolerans och förmåga att kompromissa där så behövs. Intressant är här att merparten intervjupersoner visade sig ligga relativt lågt på den faktor (index III) i CMPS-schemat som mäter aggressivitet samt aggressiv non-konformism, dvs tendens att vanemässigt och med aggressivitet hävda avvikande meningar utan att ha egentlig objektiv täckning härför. Median för gruppen var här = 2 (normvärde = 5. Med "normvärde" menas det genomsnittsvärde i en större normalgrupp som erhållits vid testets normering och som i manualen anges av testkonstruktören. Aktuell normeringsskala är därvid 9-gradig och normalfördelad).

Noteras skall också att projektledaren, som i hög grad influerat projektarbetet, låg mycket lågt på denna skala (=2) samt extremt högt på skalan 'sociabilitet' (=8, normvärde=5), dvs samarbetsmotivation. Vidare hade denna mycket låga värden på skalorna Pt och Sc i MMPI (värde 27 resp 34, normvärde=50), vilket kan indikera en hög grad av realistisk verklighetsuppfattning, relativ ångestfrihet och självsäkerhet. Kombinationen låg aggressivitet och en uttalad sociabilitet och ångestfrihet hos en aktiv projektledare kan ge ett arbetsklimat som bildar en gynnsam bakgrund till den aktuella beslutsprocessen.

Ambition att göra ett fördelaktigt intryck

På en av skalorna (L) i MMPI kunde hos samtliga intervjupersoner observeras en förhöjning. Höga poäng på denna skala innebär att personen ifråga ser som viktigt att göra ett fördelaktigt intryck. I kombination med intervjudata blir tolkningen att dessa personer även är mycket samvetsgranna och konsekventa i sina handlingar. Detta drag kan vara en tillgång då man arbetar i en offentligt utsatt position, och det ger naturligtvis en positiv påverkan på det sätt man arbetar och beslutar på i projektsammanhang.

Känslighet för avnämarens behov

Av intervjuerna framgick att samtliga projektarbetare gav hög prioritet åt avstämning mot användarnas behov och önskemål. Attityden var djupt förankrad, inte minst på projektledaren som var klart avnämarorienterad. Man vill närmast tolka detta som ett uttryck för en uttalad känslighet för andras behov, en förmåga till inövning.

Denna determinant får bedömas som synnerligen viktig för slutresultatet av ett projektarbete. I en rad frågor under arbetets gång finns möjlighet att inhämta information från användargrupper eller representanter för dessa. Det är fullt möjligt för en projektgrupp att arbeta

med olika policy vad gäller just användaravstämningen, och då med varierande slutresultat.

Nu sätter faktorer såsom ekonomiska ramar samt realismen i synpunkter från framtida användare gränser för vad projektgruppen kan förverkliga. I själva verket ställs projektarbetarna ofta i besvärliga kompromiss- och val-situationer, där en användare önskar ett, en annan ett annat, samt den ekonomiska verkligheten säger ytterligare något annat. Att klara dessa valsituationer, med bibehållet förtroende hos olika avnämare ställer stora krav på projektansvarigas stresstålighet och integritet. Därvid blir determinanter såsom uppriktigt engagemang, jag-styrka och noggrannhet av stor betydelse för avvägning av beslut visavi olika kontrahenter.

Beroende av konstans i målsättningen

Som diskuterades i avsnittet om problemdefinition (se Yttre determinanter, ovan), kan, sett ur gruppmedlemmens synvinkel, projektets karaktär förändras, såväl genom faktiska yttre förändringar i tex direktiven som genom att nya aspekter klargöres för projektarbetaren, aspekter som tidigare funnits men ej klart framgått. Man kan därvid ibland tala om en successiv kunskapsutveckling om projektet hos den enskilde projektmedlemmen: Projektets alla intentioner, dess olika delmål, dess tyngdpunkter och prioriteringar kan tillsammans utgöra ett så pass komplext system, att det blir svårt för den prospektive projektmedarbetaren att från början rätt conceptualisera detta. Det kan då inträffa att denne först långt senare blir medveten om sådana aspekter av projektet som gör att hans/hennes entusiasm för arbetet radikalt förändras.

Nu kan olika individer vara i olika grad känsliga för sådana förändringar, detta beroende på snävheten i deras engagemang eller på graden av deras förmåga att acceptera förändringar. I våra fallstudier noterade vi, som påpekats, vissa situationer där rambrott förekom. Därvid förändrades den deltagandes roll radikalt på motivationssidan och personen gick från en aktiv ledarroll till en mera passiv iakttagares. Tidigare entusiastiska medarbetare kan på detta sätt t o m bli aktiva motståndare i en beslutssituation som fjärrmar projektet från den ursprungliga målsättningen.

Determinanten är värd att notera, då den kan ha betydelse för projektutvecklingen.

(För fullständiga testdata på MMPI Minimult samt CMPS, se Appendix).

Diskussion

I föreliggande arbete har gjorts ett försök att i ett antal fallstudier kartlägga några viktiga orsaksfaktorer (determinanter) bakom ledningsgruppens beslutsarbete i kom-

munala byggprojekt. Två typer av determinanter har uppmärksammats: Yttre (faktorer utanför individen) och inre (faktorer inom individen).

De fallstudier som tagits upp (tre byggprojekt, som redovisats i detalj av Odenmar, 1983) karakteriserades av relativt friktionsfritt samt problemorienterat projektgrupparbete. Denna homogenitet mellan de tre projekten har sannolikt dels berott på att de hade samma projektledare, dels på likheter i vissa grundläggande avseenden mellan deltagarnas personliga förutsättningar, begåvning m m.

Projektledarens sätt att leda grupperna har väsentligen präglats av hans värderingar och hans personlighet. Testinstrumenten avspeglar härvidlag också vissa personlighetsdrag som måste anses ha varit tongivande för projektarbetet.

Det skall också observeras att övriga intervjuade projektgruppdeltagare till sin personliga framtoning var sådana att de gick väl ihop med projektledaren (populärt uttryckt 'personkemin stämde'). Denna kombination av individer resulterade i att arbetet kunde fortgå under sakligt och konstruktivt meningsutbyte, framdrivet av ett gemensamt engagemang för uppgifterna. Beslutsatmosfären i grupperna har vidare styrkts av inre determinanter såsom frånvaro av aggressivitet och aggressiv självhävdelse, samvetsgrannhet, sociabilitet, en önskan att göra väl ifrån sig samt jag-styrka. Dessa determinanter observerades i de tillämpade mätinstrumenten (MMPI, CMPS) och fick också stöd i intervjumaterialet.

Det skall återigen poängteras att det finns faktiska frihetsgrader i utvecklingen av beslut av detta slag, dvs utformningen är beroende av en rad beslut som fattas i bl a ledningsgruppen, beslut som grundar sig på bedömningar och värderingar. Detta framgick tydligt i intervjuerna och framstod närmast som en självklarhet för deltagarna. Detta innebär att om i stället andra personer medverkat i projektet, personer med andra värden på de inre determinanterna, då skulle detta resultera i en annan typ av beslutsarbete, med delvis andra prioriteringar och därmed ett annat beslutsutfall.

Personval och personkombinationer i långtidsprojekt framstår således som synnerligen viktigt för beslutsarbetet. Av vikt är därvid inte bara de inre determinanter som berör kompetens och begåvning, utan även sådana som personlighetsstruktur, förmåga till engagemang, jag-styrka. Därvid kan olika arbetsgrupper uppvisa helt olika personlighetskombinationer, med olika arbetsklimat, olika arbetsfördelning och kanske olika arbetsmetoder som följd. En rad sådana olikartade gruppammansättningar karakteriseras av ett produktivt, målinriktat arbete och positivt arbetsklimat. Åter andra kombinationer kan förutses, vilka ger samarbetssvårigheter, prestigeorientering, lägre produktivitet samt reducerad objektivitet i beslutssituationer.

I denna undersökning identifierades vidare några yttre determinanter, vilka spelade en roll i projektgruppens beslutsarbete. Flera av dessa, t ex ekonomi, ideologisk förankring, påtryckningsgrupper, är uppenbara för var och en som arbetat med kommunala projekt. Det är icke desto mindre av värde att via faktiska fallstudier göra en systematisk beskrivning av desamma, deras vikt samt, inte minst, hur de upplevs av beslutsfattarna.

En annan mera subtil yttre determinant visade sig vara vad vi betecknade som 'rambrott'. Sådana förändringar av gruppmedlemmens upplevelse av och kunskap om projektet kan leda till allvarligt förändrade förutsättningar för beslutsprocessen och bör därför uppmärksammas.

Ett av syftena med förhandenvarande studie var att utprova en allmän metodik för kartläggning och utvärdering av viktiga determinanter i den kommunala beslutsprocessen. Detta syfte har kunnat realiseras genom en hittills väsentligen oprövad kombination av akademiska forskningsresurser och forskare i kommunal tjänsteposition, dvs en tillämpning av akademisk beteendevetenskap i en aktuell kommunal verklighetsmiljö.

Vi ser ett sådant studium som relevant, då ju de beslut som fattas i dessa sammanhang ofta är av synnerlig vikt för ett stort antal människor, avnämarna ute i samhället. Genom att systematiskt uppmärksamma och medvetandegöra såväl yttre som inre determinanter kan ökad kunskap om beslutsfunktionens natur ernås hos såväl beslutsfattare som hos dem vilka besluten har konsekvenser för. Detta slag av medvetenhet leder till ökad realanpassning: Irrationella faktorer som färgar och försvårar en objektiv beslutsprocess kan tas upp till saklig diskussion i stället för att få verka i det fördolda. Allmänt ger sådan ökad kunskap en större tolerans, öppenhet och produktivitet hos beslutsfattaren. I tider av minskande expansion, då bl a svåra beslut i fördelningsfrågor måste tagas, utgör sådan ingående kunskap om beslutsprocessens olika determinanter en värdefull tillgång som genom ett förbättrat arbetsklimat på sikt kan minska oönskad personalrörlighet.

En begränsning i denna studie var att den utfördes retrospektivt, dvs samtliga beslut var redan fattade då vi utförde mätningarna. Detta innebar naturligen ett visst minnesbortfall hos aktörerna, vilket försvårade detaljstudium av enskilda beslutstillfällen. Detta innebar också att misslyckade, avbrutna projekt saknades. Retrospektiviteten medförde också att analys på detaljnivå försvårades.

Erfarenheterna från detta arbete kan emellertid nu tillämpas, och metodiken förfinas, i detaljstudier av förestående kommunala projekt: Det viktiga beslutsarbetet i projektgrupper, såväl som arbetet i andra beslutande församlingar, skulle med fördel kunna studeras

medan det pågår, och då med avseende på ett antal relevanta determinanter. Sådana närstudier skulle ge unika möjligheter till analys av projektens utveckling, speciellt vad gäller de faktorer som styr och påverkar besluten. Det är också här som en analys på detaljnivå blir möjlig: Enskilda beslut och beslutsalternativ kan studeras 'i processen', argumentation för och emot observeras fram till det slutliga faktiska beslutet.

En annan fråga väl värd att penetrera gäller projektförloppet: Hur och när fattas de första besluten som blir avgörande för stora delar av den kommande projektutvecklingen? Vilka medarbetare kommer in i bilden, och varför? Vilken orsakskedja, involverande såväl ett behov ute i samhället som politisk målsättning och beslutsfattares känslighet för dessa behov m m, leder fram till initiativet och beslutet att sätta igång ett äldreprojekt?

Uppenbarligen är de determinanter som verkar i den tidiga fasen av ställningstagande till ett projektarbete av stor betydelse för dess vidare utveckling.

I den typ av prospektiva studier som här åsyftas finns också möjligheten att i en rent experimentell interferensdesign undersöka vilken betydelse ingående information till gruppmedlemmarna rörande olika beslutsdeterminanter har för arbetsklimat och besluts kvalitet. Det är vår uppfattning att i förlängningen ökad kunskap om de olika faktorer som samverkar i beslutsprocessen kan leda till en förbättrad besluts kvalitet samt motverka irrationellt färgade beslut. I sin yttersta konsekvens skulle detta innebära en vidare demokratisering av beslutsprocessen.

Sammanfattningsvis kan konstateras att denna undersökning pekar på betydelsen av personlighets- och socialt relaterade determinanter för handläggning av formella beslut. Speciellt i tidiga stadier av ärendenas handläggning synes spelrummet för inre, personlighetsrelaterade determinanter vara stort. Liknade tankar har också antytts i den kritik som kommit att riktas mot äldre organisatoriska förklaringsmodeller, och inom politisk psykologi har man sedan länge uppmärksammat betydelsen av såväl individuella inre faktorer som yttre påverkan för det politiska handlandet. Resultaten från våra fallstudier pekar också på att vår kunskap om beslutsprocessen i större formella organisationer väsentligt ökar om vi uppmärksammar och beaktar inte bara det rent siffermässiga beslutsunderlaget, utan även de psykologiska, socialpsykologiska samt organisatoriska aspekterna. Undersökningen visar också på en metodik som är praktiskt tillämpbar för detta syfte.

Föreliggande undersökning utgör härigenom en grund för vidare studier av villkoren för samt utvecklingen av förestående beslut i bl a äldre frågor.

Stora delar av den kunskap som samlas från studier av

detta slag kan sannolikt generaliseras också till en större sfär av beslutsmiljöer i samhället.

Holger Klintman, Uno Odenmar, Bo Hagberg

- Almond, G A (1960). "Introductions: A Functional Approach to Comparative Politics." I G Almond & J Coleman (Utg), *The Politics of the Developing Areas*. Princeton: Princeton Univ Press.
- Alvesson, M (1983). *Organisationsteori och Teknokratiskt medvetande*. Sthlm: Natur och Kultur.
- Cesarec, Z & Marke, S (1983). *Mätning av psykogena behov med frågeformulärsteknik*. Stockholm: PsykologiFörlaget AB.
- Erikson, E (1950). *Childhood and Society*. New York: Norton.
- Hartmann, H (1958). *Ego psychology and the problem of adaptation*. New York: International Universities Press.
- Hertzberg, F, Mausner, F & Snyderman, B B (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Kincannon, J C (1968). Prediction of the standard MMPI scale scores from 71 items: the Mini-Mult. *J of Consulting Psych*, 32, 3, pp 319-325.
- Knutson, J (1973). "Personality in the Study of Politics". I J Knutson (Utg), *Handbook of Political Psychology*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Kroeber, T (1966). "The Coping Functions of the Ego Mechanisms." I R White (Utg), *The Study of Lives*. New York: Atherton.
- Lasswell, H D (1930). *Psychopathology and Politics*. Chicago: Univ of Chicago Press.
- Lasswell, H D (1948). *Power and Personality*. New York: Viking.
- March, J G (1981). "Decisions in Organizations and Theories of Choice". I A Vande Ven & W Joyce (Utg), *Perspectives in Organization Design and Behavior*, s 205-244. New York.
- Norman, R (1980). *Skapande Företagsledning*. Sthlm: Bonniers.
- Odenmar, U (1983). *Kommunal Budgetprocess och Projektadministration*. Dokt avh, Lunds Tekn Högskola.
- Van de Ven, A H (1983). "Three Rs of Administrative Behavior". I R H Hall & R E Quinn (Utg), *Organization Theory and Public Policy*. s 37ff. London: Sage Publ.

Appendix

1. MINI-MULT T-Scores

| IND | SKALA | | | | | | | | | | |
|-----|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | L | F | K | Hs | D | Hy | Pd | Pa | Pt | Sc | Ma |
| 1 | 76 | 51 | 51 | 62 | 55 | 50 | 55 | 56 | 45 | 55 | 43 |
| 2 | 76 | 68 | 70 | 70 | 55 | 56 | 71 | 70 | 65 | 75 | 63 |
| 3 | 76 | 60 | 55 | 68 | 63 | 56 | 62 | 56 | 48 | 61 | 53 |
| 4 | 70 | 53 | 46 | 48 | 53 | 50 | 53 | 62 | 27 | 34 | 48 |

(Medelv i normvårde: 50, se text)

Förkortningar:

- L = önskan att göra fördelaktigt intryck
 F = kontrollskala
 K = testattityd
 Hs = hypokondri
 D = depressivitet
 Hy = hysterisk läggning
 Pd = psykopatisk avvikelse
 Pa = paranoid läggning
 Pt = psykasteni (ångest, självunderskattning, psyk lättuttröttlig)
 Sc = schizofren /schizoid/ läggning
 Ma = hypomani (psyk överaktiv, självhävdelse + irritabilitet)

2. CMPS-profiler

| IND | INDEX | | | | |
|-----|-------|----|-----|----|---|
| | I | II | III | IV | V |
| 1 | 4 | 6 | 2 | 5 | 5 |
| 2 | 8 | 6 | 6 | 7 | 3 |
| 3 | 6 | 1 | 2 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 5 | 2 | 7 | 8 |

(Medelv i normvårde: 5, se text)

Förkortningar:

- I = neurotisk självhävdelse
 II = dominans
 III = aggressiv non-konformitet (se text)
 IV = passivt beroende
 V = sociabilitet

Oppløsningsrett og lokalvalg i Norge

Vi har i 1986 hatt tilløp til et ordskifte i Norge om oppløsning av Stortinget og nyvalg. Debatten har vært rent teoretisk, men det er ikke unaturlig at den finner sted, ettersom landet er den eneste parlamentarisk styrte stat der nasjonalforsamlingen ikke kan oppløses. Saken har vært oppe en rekke ganger gjennom halvannet århundre, og den kom atter på dagsordenen etter at stortingsvalget i 1985 gav som resultat en forsamling uten noe stabilt regjeringsgrunnlag.

Høyres formann anbefalte innføring av oppløsnings-

rett i en avis-uttalelse i november og fikk støtte av sin partifelle, tidligere statsminister Kåre Willoch, som ønsket videre debatt om saken i 1987. Det er i tilfelle langt fram før tanken eventuelt kan gjennomføres. Det må komme forslag om en endring av Grunnloven innen neste stortingsvalg og først deretter, dvs i løpet av stortingsperioden 1989–1993, kan saken bli avgjort.

Tanken har fått tilslutning innenfor flere partier, blant annet fra lederen for Arbeiderpartiets stortingsgruppe Einar Førde. Likevel virker det lite sannsynlig at et forslag vil kunne oppnå grunnlovsmessig to tredjedels flertall. En slik endring er hittil alltid blitt avvist. En enkelt gang, i 1972, manglet riktig nok bare noen få stemmer på at det nødvendige antall skulle oppnås, men stemningen hadde snudd da et nytt forsøk ble gjort fire år senere. Et bestemt mot-argument som da ble brukt, syntes å gjøre særlig inntrykk. Det var også ført i marken av flere av våre fremste politikere, blant annet de to tidligere statsministre Trygve Bratteli og Lars Korvald. De uttalte i en innstilling fra konstitusjonskomiteen at oppløsningsretten ikke hadde noen naturlig plass i vårt system. Det ville være urimelig å innføre rikspolitiske oppløsningsvalg i tillegg til hva vi allerede har i Norge (Innst. S. nr. 309 for 1975–76): "Ordningen med stortingsvalg hvert 4. år og kommunevalg hvert 4. år betyr at vi har landsomfattende valg hvert annet år".

I tilbakeblikk virker dette som en noe eiendommelig uttalelse. I mellomtiden har vi nemlig fått en debatt om lokalvalgenes plass i systemet sett under en helt annen synsvinkel. Siden 1975 har vi hatt direkte valg til fylkes-