

Att frigöra ”männskliga resurser”

Sensitivitetsträningen och den inre marknadsanpassningen

Linnea Tillema

Söndagen den 20 januari 1972 publicerade *Expressen* ett uppslag med rubriken ”För ett år sedan gick direktören på sensi-kurs: Så känns det nu”. Artikeln består av en intervju med en chef inom Electrolux-koncernen som berättade om sina positiva erfarenheter av en ny form av utbildning, nämligen ”sensitivitetsträning”. Konceptet hade introducerats i Sverige omkring 1970 och mötts med entusiasm från såväl näringslivet som fackliga organisationer. Medierna rapporterade flitigt om metoden och det dök upp en rad publikationer på svenska som specifikt behandlade träningsformen. Genom kursverksamhet bedriven i bland annat SAF:s regi skulle chefer och anställda utbildas i specifika känslomässiga och relationella kompetenser som vid den här tiden började betraktas som avgörande för att skapa förändringskapabla och livsdugliga företag.

Sensitivitetsträningen sades kunna göra företagen mer konkurrenskraftiga genom att lära chefer och anställda nya sätt att vara människa på. Metoden fick förvisso kritik och negativ uppmärksamhet i pressen, men många högprofilerade aktörer med kopplingar till näringslivet och arbetsmarknadens centralorganisationer trädde till dess försvar och framställde den som framtiden för arbetslivet genom att relatera den dels till ekonomiska, strukturella förändringar, dels till tidens stora arbetslivspolitiska frågor. Genom känslointensifierande, ofta kroppsorienterade övningar i grupp skulle kursdeltagarna träna sig i att uppmärksamma egna och andras känslor och beteenden, ”uttrycka känslor och idéer utan att censurera” och tillägna sig förmågan att vara sig själva.¹ I *Expressen*-artikeln beskrev journalisten, som själv hade deltagit i kursen,

sin upplevelse: ”Det var hårda bud och helt fantastiska upplevelser. Att se tuffa företagsledare sitta och gråta som barn. Att se hur människor förvandlas, uppleva hur maskerna kastades.”²

Här analyserar jag sensitivitetsträningens lansering i Sverige som ett exempel på hur näringslivet och arbetsmarknadens parter sökte reformera företagen under 1970-talet i syfte att möta såväl nya politiska krav som förändrade ekonomiska förutsättningar. Metoden marknadsfördes som ett medel för att åstadkomma mer demokratiska och mänskliga arbetsorganisationer, som skulle vara emotionellt belönande för den enskilde arbetstagaren. Samtidigt skulle denna träning även göra det möjligt för näringslivet att mobilisera en ny form av kapital, nämligen de ”mänskliga resurser” som nu sades utgöra en förutsättning för produktivitet, effektivitet och förnyelse.³ Jag undersöker på vilka sätt metoden var tänkt att omgestalta arbetslivet vid denna tid. Hur skulle den förändra organisationerna och människorna som arbetade inom dem? Hur motiverade man detta slags reformarbete, och på vilket sätt kan fenomenet hjälpa oss att förstå hur arbetet, det arbetande subjektet och föreställningar om ekonomisk effektivitet har omdefinierats i det som har beskrivits som övergången från en industriell till en post-industriell ekonomi?

Ekonomhistorikern Jonathan Metzger har visat hur konsultbranschen expanderade kraftigt i Sverige under 1900-talets andra hälft och argumenterat för att detta på avgörande sätt bidrog till ”framväxten av en avancerad och internationaliserad kunskapsdriven tjänsteekonomi” med sitt centrum i Stockholm under slutet av seklet.⁴ Han belyser även hur den organisationskonsultation som under 1950- och 60-talen hade haft sitt stora genomslag bar på ett starkt ingenjörstekniskt arv, medan decennierna som följde beskrivs som en period då ingenjörerna ersattes av ekonomer, vilka erbjöd managementkonsultation av amerikanskt snitt.⁵

En yrkesgrupp som dock har getts en tämligen undanskymd plats i historiografin över konsultbranschens framväxt – åtminstone för svenskt vidkommande – är psykologerna. Parallellt med den utveckling som Metzger skisserar introducerades nämligen också en annan form av företagskonsultation i landet, vilken byggde på teorier från socialpsykologi, humanistisk psykologi och cybernetik. Den använde sig i hög

grad av gruppdynamiska metoder för att åstadkomma organisatorisk förändring. Under åren omkring 1970 öppnade sig en ny marknad för dessa beteendevetenskapligt utbildade konsulter, vilka inriktade sig på att förändra organisationers "sociala system" och människors känslor, beteenden och värderingar. Som jag ska visa bidrog de också med en ny syn på vad som utgjorde ett företags viktigaste kapital.

Sensitivitetsträningen, ursprungligen utarbetad av socialpsykologer och beteendevetare i efterkrigstidens USA, utgjorde det första, och i samtiden mest kända, exemplet på detta slags konsultverksamhet. Genom att analysera lanseringen av denna träningsform visar jag hur arbetslivet "psykologiserades" vid denna tid, det vill säga hur arbetet, organisationen och den arbetande människan i allt högre grad började förstås, problematiseras och reformeras med utgångspunkt i det vetande som producerades av de så kallade psy-disciplinerna.⁶ Jag visar även hur dessa reformsträvanden knöts till nya teorier om vad som skapar konkurrenskraftiga moderna organisationer. Jag ger därmed ett konkret empiriskt exempel på hur psy-disciplinerna bidrog till formeringen av den kunskapsbaserade tjänsteekonomi som skulle komma att bli karaktäristisk för det sena 1900-talets västerländska samhällen.⁷

Kursverksamheten i sensitivitetsträning bedrevs framför allt av konsultföretag, och de som ledde kurserna var alltså i regel psykologer eller beteendevetare med särskild utbildning inom gruppdynamisk träning.⁸ En av de främsta kursarrangörerna under 1970-talets första hälft var Personaladministrativa rådet (PA-rådet), grundat av Svenska Arbetsgivareföreningen (SAF), men beskrivet som en "fristående institution som har till uppgift att främja arbetsvetenskaplig forskning och att verka för praktisk tillämpning av vetenskapens rön".⁹ Rådet ägnade sig alltså åt forskning och konsultverksamhet parallellt. Flera av de mer framträdande "sensitränarna", vars namn även figurerade i pressen vid denna tid, var knutna till just PA-rådet, såsom Arne Derefeldt, Åke Ahlberg och Jonas Kjellin.¹⁰ Utöver PA-rådet fanns också andra aktörer som sysslade med sensitivitetsträning, såsom SAF:s eget utbildningscentrum ALI-RATI (jämte PA-rådet den största på området), det danska konsultbolaget Teamco, liksom Institutet för tillämpad psykologi i Saltsjöbaden.¹¹

Sensitivitetsträningen uppmuntrade individer att börja ta ansvar för sin egen personlighetsutveckling genom att ägna sig åt ett kontinuerligt och medvetet arbete med självet. I det avseendet utgjorde den en teknik för att skapa det slags "entreprenöriella subjekt" som inom *governmentality*-forskningen ofta har lyfts fram som en av de främsta effekterna av det senkapitalistiska samhällets avancerat liberala eller nyliberala styrningsrationalitet. Med det entreprenöriella subjektet avses inom denna teoribildning en individ som uppfattar sig själv som i behov av ständig utveckling för att bli och förbli konkurrenskraftig.¹²

Förutom att sensitivitetsträningen i sig utgjorde en vara på en marknad, så var även det självutvecklande arbete träningen uppmuntrade till präglad av en marknadslogik; det skulle få människor att maximera sin potential för att på så sätt gynna både sin egen och företagets framgång. Som jag kommer att visa utgjorde tekniken därmed ett medel för att åstadkomma ett slags inre marknadsanpassning: den skulle lära såväl individer som organisationer att förhålla sig till den unika personligheten (med dess känslor, beteenden, förmågor, önskningar och värderingar) som en resurs eller ett kapital att förvalta på bästa sätt.

Det bör understrykas att självutveckling i detta sammanhang innebar detsamma som känslomässig frigörelse och autenticitet. Metoden hade mycket gemensamt med de samtida terapeutiska diskurser och metoder för individuell frigörelse som hade utvecklats vid så kallade *growth centers* på den amerikanska västkusten.¹³ Tidigare forskning har också beskrivit detta slags frigörande praktiker som intimt förbundna med 1960-talets vänsterpolitiska och motkulturella projekt. Samma forskning har också framhållit hur de praktiker som sprang ur 68-rörelsens radikala strävan att "frigöra subjektet" (i emotionell mening) från 1980-talet och framåt kom att approprieras av näringslivet och mainstreamsamhället, och inordnas i mer ekonomiserade former av styrning.¹⁴ Narrativet om de frigörande praktikernas resa "från hippie till yuppie" är väletablerat inom forskningen – men som jag ska visa väcker exemplet sensitivitetsträning frågor om hur pass giltig denna beskrivning egentligen är. Möjligen var försöken att skapa psykologiskt frigjorda individer ett socialt och politiskt mer komplext fenomen vid denna tid än tidigare forskning gett intryck av.

En frigörelse för män med portfölj

Det är i alla fall tydligt att vi i berättelsen om sensitivitetsträning möter en annan typ av aktörer än dem som stått i centrum i tidigare forskning om 1960- och 70-talens emancipatoriska praktiker. De som skulle lära sig att komma i kontakt med och frigöra sina känslor här var nämligen "välklädda, konventionella herrar med dokumentportföljer", för att låna en karaktärisering av *Expressens* Åge Ramsby.¹⁵ Som arrangörer till en stor del av dessa kurser stod också några av samhällets mest resursstarka, politiskt inflytelserika och etablerade institutioner. Jag har redan nämnt PA-rådets centrala roll för introducerandet av sensitivitetsträning. Initiativtagare till och huvudman för rådet var som sagt SAF, som företrädde de största företagen i landet; i organisationens styrelse fanns även representanter för de största fackliga centralorganisationerna, LO och TCO.¹⁶

Till en början vände sig PA-rådet främst till näringslivets representanter med sina kurser, för att snart också bredda sig till bland annat vårdsektorn och statliga organisationer.¹⁷ De tidiga kurserna var mycket påkostade, ofta ordnade som internat på någon exklusiv semesterort. Avgifterna var höga och kurserna tycks i synnerhet ha beivrats av personer ur samhällets toppskikt, nämligen chefer och bolagsdirektörer inom det privata näringslivet och vid statliga myndigheter.¹⁸ Exakt vilka företag som skickade sina anställda till kurser i sensitivitetsträning är svårt att säga, sådana uppgifter offentliggjordes sällan.¹⁹ Däremot nämns ofta Emmaboda Glasverks viktiga roll för PA-rådets tidiga försök med denna metod. Företagets vd, Jan Åfors, uppgavs ha varit intresserad av att stödja ett utvecklingsprojekt som skulle mäta effekterna av sensitivitetsträning inom företagsutveckling, vilket sedan också utmynnade i ett forskningsprojekt under PA-rådets ledning.²⁰ Glasverket i Småland skyltade även utåt med sitt engagemang för sensitivitetsträning, exempelvis i platsannonser i pressen, vilket måste förstås som en del av företagets lansering av sig självt som progressivt och modernt.²¹ Det var inte heller ovanligt att representanter från företag lät sig intervjuas om sina erfarenheter av den nya metoden.²²

Att skapa en känslomänniska

Sensitivitetsträningen skulle hjälpa deltagarna att tillägna sig en specifik uppsättning känslomässiga och relationella kompetenser och förhållningssätt, vilka inom ramen för denna utbildningsverksamhet betraktades som nödvändiga för individens självförverkligande, men också för att kunna verka inom en organisation på ett effektivt och produktivt sätt.

Som redan nämnts presenterades sensitivitetsträningen som en form av gruppdynamisk utbildning och fick inte sällan representera den gruppdynamiska metodiken som sådan.²³ Metoden var också i samtiden intimt förknippad med det vidare kunskaps- och verksamhetsfält som vid denna tid kom att gå under benämningen organisationsutveckling. Det som utmärkte sensitivitetsträningen – och organisationsutvecklingen mer generellt – var att den förstod organisationen som ett socialt system av förnimmande individer och deras relationer till varandra. Det sociala systemet pekades ut som det viktigaste området för ett planerat förändringsarbete, om målet var att öka ett företags lönsamhet och effektivitet. Detta, att framför allt inrikta sig på att förändra det sociala systemet i organisationen, framhölls av företrädare för organisationsutveckling som skillnaden gentemot tidigare förändringsarbete, vilket sades ha varit inriktat uteslutande på ekonomisk-administrativa aspekter.²⁴

Tanken med sensitivitetsträningen var alltså att organisatorisk förändring måste gå hand i hand med en förändring av individerna och de mellanmänniska relationerna inom organisationerna.²⁵ Som utbildningsform skiljde sig därför sensitivitetsträningen från traditionella undervisningsmetoder. Istället för att förmedla teoretiska kunskaper och fakta till deltagarna var nämligen syftet att träningen skulle resultera i en inläring inom ”känslor- och attitydområdet”, en förändring av individers känslor, beteenden och värderingar.²⁶ För att åstadkomma en sådan känslomässig utveckling byggde kurserna på ett ”upplevelsebaserat” lärande: ”Styrningen är inriktad mot att ge maximal möjlighet för var och en i gruppen att skaffa sig nya erfarenheter”, som det uttrycktes i boken *Kort rapport om sensitivitetsträning* (1972).²⁷ Istället för att inhämta teoretiska kunskaper skulle deltagarna lära sig ett nytt sätt att vara,

känna och bete sig genom att experimentera med sig själva i relation till andra och uppleva det som skedde i samspelet med övriga deltagare.²⁸

En vanlig synonym till sensitivitetsträning var "laboratorieträning" och med laboratorium syftade man på "alla de aktiviteter som sker i en med avsikt konstruerad inlärningssituation, vanligtvis i internatform".²⁹ Deltagarna delades in i mindre träningsgrupper, så kallade T-grupper, med en till två tränare i varje. I centrum stod deltagarnas omedelbara utbyte av känslor och reaktioner "kring den rådande situationen 'Här och Nu' [...]. Detta är vad vi menar med *arbete* i gruppen".³⁰ Ett centralt mål med sensitivitetsträning var att deltagarna skulle lära sig att ge sina känslor fritt spelrum och uttrycka känslor och åsikter så äkta som möjligt inom gruppen.³¹ Deltagarnas känslomässiga reaktioner på varandras beteenden kallade man i denna kursverksamhet "feedback" eller "återkoppling", termer hämtade från den under 1940- och 50-talen utvecklade cybernetiken.³² Själva grunden för sensitivitetsträningen låg i tanken att om bara den feedback deltagarna gav varandra inom gruppen var helt ärlig och uppriktig, det vill säga en autentisk återspeglning av vad de verkligen kände och tänkte, så kunde deltagarna få syn på sig själva med hjälp av den.³³

Träningen var därför konstruerad på ett sätt som skulle producera och intensifiera känslореaktioner hos deltagarna. T-gruppens fokus på känslor i här och nu-situationen, liksom kroppsorienterade övningar och träning i icke-verbal kommunikation fyllde den funktionen. Känslореaktioner hos både en själv och andra beskrevs som viktig information (ännu ett cybernetiskt grundbegrepp); de var något man måste ta på allvar och skaffa sig en specifik kunskap om, vilket inbegrep sådant som att bli lyhörd för reaktionernas nyanser och innebörd. Man framhöll att deltagaren "måste koncentrera sin uppmärksamhet på och försöka förstå vad som sker bland människor och inom honom själv i den omedelbara situationen".³⁴

Genom träningen skulle deltagarna lära sig att bli uppmärksamma på sitt inre, öka sin självkänedom och lära sig att uttrycka känslor öppet och ärligt inför varandra.³⁵ Dessutom skulle träningen utveckla förmågan till lyhördhet och acceptans för andras känslor och därmed förbättra deltagarnas kompetens i samlevnadsfrågor.³⁶ I träningen upp-

muntrades deltagarna också att ta ansvar för sitt eget lärande genom att ”engagera sig” känslomässigt i utbildningen och tillägna sig ett mer aktivt, experimenterande och förändringspositivt förhållningssätt till sig själva och andra, vilket sågs som en förutsättning för att de på allvar skulle kunna utvecklas.³⁷

Känslomänniskan och den nya organisationen

Sensitivitetsträningen skulle alltså frammana en särskild emotionalitet hos deltagaren, och träna denna i specifika känslomässiga och relationella kompetenser. Att dessa kurser i ”känsloträning” så ofta vände sig till just chefer och bolagsdirektörer uppfattades som anmärkningsvärt i samtiden. Metodens betoning på känslor, kommunikation och relationer gick på tvärs mot traditionella föreställningar om såväl manlighet som ledarskap och var något som fick stor uppmärksamhet i medierna, där man ofta raljerade över de nya, gråtande cheferna som träningen skulle frammana.³⁸ Det uppseendeväckande, kanske rentav löjeväckande, med chefer som ger varandra ”djurnamn” och leker ”hundar på golvet”, med ”socialpampar” som ”kollapsar” och direktörer som ”bryter samman och gråter över sin egen otillräcklighet” var något man tog fasta på i medierapporteringen om den nya metoden.³⁹

Trots negativ uppmärksamhet i pressen fortsatte emellertid en rad högprofilerade aktörer, såsom företagsledare och representanter från PA-rådet och SAFs utbildningsinstitut, att argumentera för värdet av metoden.⁴⁰ Så hur kom det sig att det ändå var möjligt att beskriva de känslofrigjorda cheferna som en viktig tillgång för arbetslivet? Hur argumenterade man för värdet av utbildningen? Vad tänktes de kompetenser och inlärd förhållningssätt som tränades där kunna tillföra moderna organisationer?

Det fanns, som jag ser det, framför allt två viktiga impulser bakom detta reformarbete. Å ena sidan beskrevs träningsformen av dess förespråkare som ett svar på ett antal långtgående krav på arbetslivspolitiska reformer som med intensifierad kraft hade förts fram av facket och Socialdemokraterna vid denna tid, däribland kravet på medbestämmande i arbetslivet, liksom frågor som rörde de anställdas arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse.⁴¹ Å andra sidan hävdade förespråkarna att

metoden var ett sätt för företagen att bättre ta tillvara och utnyttja det som nu beskrevs som den viktigaste tillgången i moderna organisationer, nämligen människan, här förstådd som en förnimmande individ, inbegripen i emotionella relationer. Dessa två förutsättningar – dels samtidens arbetslivspolitiska konflikter, debatter och reformer, dels omdefinieringen av vad som utgjorde företagets kapital – är av helt avgörande betydelse för att förstå de sätt på vilka man sökte omstöpa människor och organisationer med sensitivitetsträningens hjälp.

Organisationen som tillfredsställer emotionella behov

En förutsättning för att organisationer skulle kunna leva upp till de förändrade kraven på medinflytande och förbättrad arbetsmiljö, och samtidigt kunna attrahera och utnyttja arbetskraft på bästa sätt, var – enligt förespråkarna av sensitivitetsträning – att de i betydligt högre grad skulle inrikta sig på att bejaka och tillfredsställa människors emotionella behov.

I källmaterialet märks en intensifierad uppmärksamhet på kvaliteten i upplevelsen av att arbeta. Kurserna beskrevs som en lösning på ett problem som moderna organisationer nu måste hantera, nämligen att arbetstagarnas förväntningar på hur det ska kännas att arbeta i hög grad hade förändrats. De krävde nu ökat medinflytande, större självständighet och möjlighet till självförverkligande – något som satte press på traditionella organisationer.⁴² Det gällde därför för organisationerna att möta individens behov av "att finna tillfredsställelse *genom* arbetet".⁴³

En typisk problembeskrivning var att organisationer misslyckades med just detta och på ett kortsiktigt sätt prioriterade lönsamhet och effektivitet istället för de anställdas arbetstillfredsställelse:

Vårt svenska samhälle präglas av det lutherska synsättet – arbeta hårt och utan glädje, mödan är sin egen belöning. De gruppdynamiska inlärningsformerna, som betonar att känslor också är fakta att ta hänsyn till, blir därför lätt avfärdade på ett något förlöjligande sätt. Från arbetsgivarhåll sker detta med hänvisning till lönsamhetskraven: känslorna och de mänskliga relationerna förvisas till fritiden.⁴⁴

De organisationer skulle dock klara sig bäst, framhöll sensitivitetsträningens förespråkare, som lyckades förena organisationens mål med att leverera den kvalitet i arbetsupplevelsen som individerna efterfrågade, eller rentav krävde. Chefer som inte insåg vikten av detta beskrevs som "nedskräpningsproblem" och deras förhållningssätt förknippades med det gamla brukssamhället:

I dag, 1971, har vi flera exempel på chefer, som blivit nedskräpningsproblem – deras organisationer har stelnat och förmår inte längre möta den moderna människans krav på arbetsformer och arbetsmiljö. En anakronism eller kvardröjd bruksmentalitet, där det viktigaste är *vad* människan presterar och mindre viktigt *hur* hon har det *när* hon gör det.⁴⁵

Att inte bry sig om arbetstagarnas arbetsupplevelse beskrevs alltså som en förlegad attityd som inte passade in i det moderna arbetslivet och de nya förväntningar som människor hade på sitt arbete. Här är det tydligt att man anslöt till den större debatten om arbetsmiljö och arbetstillfredsställelse som fördes vid denna tid, och som 1977 skulle resultera i arbetsmiljölagen (AML).⁴⁶ Sensitivitetsträningen antogs här i sig bidra till att deltagarna började ställa högre krav på sin arbetsupplevelse och efterfråga ett arbete som är "kvalitativt rikare på olika sätt", där man får "utnyttja sig själv mer som en total personlighet och människa".⁴⁷

En av PA-rådets sensitivitetstränare, Arne Derefeldt, framhöll att ett av de sätt på vilket sensitivitetsträningen förändrat honom själv var att den gjort att han börjat ställa "större krav på vad jag vill kalla livskvalité både på arbete och fritid".⁴⁸ Han kopplade ihop begreppet livskvalitet med den "humanistiska" ideologi som låg bakom den gruppdynamiska rörelsen och framhöll att det var denna som "i mångt och mycket också präglat debatten inom det svenska samhället när det gällt sådana frågor som arbetstillfredsställelse, självförverkligande, personlig integritet och möjligheter att minska känslan av främlingskap i arbete och samhälle".⁴⁹ Idealet för förespråkarna av den nya organisationen var att arbetet inte skulle utgöra en uppoffring eller ett nödvång utan något man gör av lust och fri vilja. Inom ramen för sensitivitetsträningen konstruerades "arbetet" som ett slags produkt vilken skulle tillfredsställa den enskilda arbetstagarens emotionella behov.⁵⁰

För att lyckas leverera denna förbättrade arbetsupplevelse ansåg förespråkarna att organisationer behövde förändra sitt sociala klimat i framför allt tre avseenden. För det första behövde organisationerna bli mer "mänskliga", i bemärkelsen att de skulle ge mer utrymme åt individers känslor och sträva efter att förbättra de mellanmänskliga relationerna på arbetsplatserna.⁵¹ Kvaliteten i arbetsupplevelsen och i de mellanmänskliga relationerna framställdes alltså som beroende av varandra och man betraktade det som ett arbetsmiljöproblem att "känslorna och de mänskliga relationerna" ofta förvisades till fritiden och att "de mänskliga kontakterna" var "nedfrusna" på många av våra arbetsplatser".⁵² Här presenterades sensitivitetsträningen som ett viktigt medel för att utveckla de relationsfärdigheter hos individen, vilka antogs utgöra en förutsättning för att skapa känslomässigt tillfredsställande relationer på arbetsplatsen.⁵³ Den "mänskliga" eller gråtande chefen som var lyhörd för egna och andras känslor, som kunde uttrycka sig autentiskt, som hade problematiserat sin egen chefsroll och som kunde möta sina anställda som människor beskrevs också som nyckeln för att förverkliga detta ideal.⁵⁴

Att satsa på att förbättra de mellanmänskliga relationerna beskrevs också som intimt förbundet med att skapa en demokratisk organisation – ett problem som pockade på en lösning vid denna tid och som i hög grad genomsyrade arbetet i den korporativt sammansatta organisationen PA-rådet. Den nya modell för ledarskap som representerades av den mänskliga eller känslosamma chefen sågs som ett viktigt steg på vägen för att förverkliga ett ideal om mer demokratiska arbetsplatser, vilka skulle tillåta större frihet, ansvar, medbestämmande och möjligheter till självförverkligande för den enskilda arbetstagaren. Här presenterades sensitivitetsträningen som en praktisk lösning på de problem som de intensifierade kraven på medinflytande och medbestämmande ansågs ha gett upphov till för företagen.⁵⁵ Det är dock viktigt att notera att sensitivitetsträningen byggde på en specifik, och på flera sätt begränsad, demokratisk vision. Det som stod i centrum för uppmärksamheten i sensitivitetsträningen var hela tiden ett specifikt känslomässigt klimat: här ägnade man sig åt demokrati som *emotionell jämlikhet*, som mellanmänskligt beteende, upplevelse och känsla – ett demokratiskt ideal som jag på annan plats har definierat som "emotionell demokrati".⁵⁶

Det innebar att maktasymmetrier i första hand framstod som en fråga om personliga egenskaper och förmågor och ”demokratiseringen av arbetsplatsen” blev synonymt med att justera människors beteenden och attityder genom utbildandet av specifika relationella och emotionella kompetenser.⁵⁷ I bakgrunden hamnade en förståelse av ”demokrati” som instiftandet av en principiell och formell jämlikhet och formaliseringen av ett decentraliserat beslutsfattande. Även frågan om ekonomisk demokrati, det vill säga de löntagarfonder som debatterades så hett i samtiden, lyste med sin frånvaro i materialet om sensitivitetsträning.⁵⁸

Känslomänniskan – ett nytt kapital

Den tolkning av arbetsplatsdemokrati som PA-rådet förde fram stötte på patrull i samtiden. Redan 1969, innan PA-rådets arbete med sensitivitetsträning hade kommit igång, publicerade en grupp vänsteraktivister boken *Konsten att dressera människor*, som gick till hårt angrepp mot rådet, som man ansåg representerade en manipulativ arbetslivspsykologi i näringslivets tjänst.⁵⁹ Detta var en typ av kritik som sedan återkom i debatten om sensitivitetsträning under 1970-talet, och som företrädare för metoden bemötte på olika sätt.⁶⁰

Det är inte så svårt att förstå varför vänsterkritiker var skeptiska till den nya träningstekniken. Varför var företag plötsligt beredda att betala stora summor pengar för att skicka sina chefer på kurser i sensitivitetsträning? Vad tjänade de på att försvara metoden offentligt, eller att lyfta fram sensitivitetsträning i marknadsföringen av sina företag?

Historikern Jens Elberfeld, som har skrivit om ”humaniseringen” och demokratiseringen av arbetslivet i Västtyskland under 1970-talet, har hävdat att dessa reformer drevs uteslutande av arbetarrörelsen, och att de var frikopplade från ekonomiska strävanden. Han menar också att de generellt motarbetades av arbetsgivarna.⁶¹ Som fallet med sensitivitetsträning i Sverige visar förefaller dock näringslivet ha omfamnat idealet om den demokratiska, ”mänskliga” och emotionellt tillfredsställande organisationen. En möjlig tolkning skulle vara att arbetsgivarna helt enkelt anpassade sig efter politiska krav som redan höll på att drivas igenom av Socialdemokraterna och arbetarrörelsen. I så fall kunde näringslivets engagemang för frågor som rörde medbestämmande och

arbetsmiljö tydas som ett svar på en kritik av kapitalismen ursprungligen formulerad av vänstern, på ett liknande sätt som sociologerna Luc Boltanski och Ève Chiapello har hävdat skedde i Frankrike under 1970- och 80-talen.⁶²

Jag menar dock att näringslivets försök att demokratisera sina företag med hjälp av sensitivitetsträning inte bör reduceras till ett reaktivt svar på politiska krav framförda av vänstern, eller som en eftergift till arbetarrörelsen i syfte att undvika strejker och uppror. Detta skulle osynliggöra näringslivets aktiva roll och förminska dess ekonomiska intressen i detta projekt. Som jag kommer att visa härnäst byggde sensitivitetsträningen – med dess nya ideal om det arbetande subjektet, och om medbestämmande och ledarskap i organisationer – på teorier om humankapital som var nya i Sverige vid denna tid.

I argumentationen för sensitivitetsträning uppvärderades känslor och relationer som en viktig tillgång för alla organisationer. Att ta organisationsutvecklingsmetoder till hjälp för att skaffa sig "erfarenheter, insikter och kunskaper om det som sker och kan ske när människor samverkar" framhölls av förespråkarna som nödvändigt "för att näringslivets viktigaste tillgång skall komma till sin rätt: de mänskliga resurserna".⁶³

Den "mänskliga" arbetsplatsen som gav plats åt känslor och relationer beskrevs som helt avgörande för organisationers överlevnad i en förändrad ekonomi: "I det postindustriella samhället kommer kvaliteten på de sociala, mänskliga relationerna att vara ett av de viktigaste målen."⁶⁴ Genom att försöka få chefer och företagsledningar att värdera den enskilda arbetstagarens arbetsupplevelse högre skulle inte bara arbetstagarna bli lyckligare, organisationerna skulle själva tjäna på detta. Idealet för den nya organisationen var att den skulle vara ömsesidigt belönande på så sätt att individens och organisationens förväntningar och strävanden skulle gå att förena med varandra: "individens och organisationens behov" skulle inte behöva "stå i motsatsställning till varandra".⁶⁵

Individens känslor och sociala förmågor beskrevs som en "obrukad resurs" både inom många organisationer och i samhället i stort: "Intellektet är vi ofta tillräckligt tränade i att använda. Men genom att vi förbiser eller underskattar känslor- och viljelivet begränsas också våra möjligheter att utnyttja egna och andras resurser."⁶⁶ Dessa "resurser som

ligger obrukade hos den enskilda människan” skulle, menade förespråkarna för sensitivitetsträning, kunna ”aktiveras genom ett minimum av stöd vid rätt tidpunkt och i rätt sammanhang”.⁶⁷ Uppvärderingen av dessa ”mänskliga resurser” sades hänga samman med att ”synen på människans roll i systemet” höll på att förändras: ”förr betraktades hon som ett komplement till maskiner och annan utrustning. Nu ses de mänskliga resurserna som de grundläggande och viktigaste tillgångarna i en organisation.”⁶⁸

Aktörerna använde sig inte själva av termen humankapital, men det är tydligt att den känslomässigt och relationellt kompetenta människan definierades som ett kapital eller en tillgång, vars egenskaper och förmågor måste vårdas och kultiveras om de skulle ha chans att nå sin fulla potential. Det är också tydligt att det framför allt var i ett specifikt avseende som detta mänskliga kapital antogs vara en resurs, nämligen för att skapa en organisation med förmåga att anpassa sig till förändringar: ”Vi vill stärka de mänskliga resurserna så, att företagets förmåga att möta kraven på förändring och anpassning ökar”, som detta uttrycktes i en broschyr om organisationsutveckling.⁶⁹

I redogörelserna för utbildningarna konstruerades individens strävan till självförverkligande och utveckling som naturliga psykologiska behov hos människan vilka organisationerna borde tillgodose inte bara för sina anställdas skull utan också för att stärka sin egen konkurrenskraft.⁷⁰ Såväl individens som organisationens behov av förändring kunde och borde integreras, om organisationen skulle bli livsduglig och lönsam.⁷¹ Tropen om en ”accelererande förändring” som företagen måste anpassa sig till för att bibehålla sin lönsamhet återkom i marknadsföringen av detta slags kursverksamhet:

Förhållanden i omvärlden komplicerar bilden [för företagen i deras strävan efter lönsamhet]. Ett sådant förhållande är den accelererande förändringen. Tekniken utvecklas, världen vidgas, marknader och handel är dynamiska. Energikrisen har drastiskt demonstrerat den föränderliga värld, som vi länge talat om. Företagen tvingas till ständig anpassning till förändrade villkor för sin verksamhet. Det ställer krav på organisatorisk rörlighet och planering. [...] De näringspolitiska förändringarna försätter företag i pressade situationer. Det ställer

krav på rationaliseringar, krav på att näringslivet utgörs av effektivt arbetande människor och organisationer med god beredskap för nödvändiga förändringar.⁷²

Sensitivitetsträningen presenterades här som en lösning på problem såsom upplevelser av att "utvecklingen går ifrån en", "vanmakt inför krav på förändring" eller en "känsla av fastlåsthet".⁷³ Mot bakgrund av detta hot om stagnation sades en "oreserverat negativ inställning till sensikurser" från företagens sida kunna vara "lika farligt" som en "oreserverat positiv".⁷⁴ Kurserna skulle nämligen bidra till att installera en "förändringsberedskap" hos individen: "tryggheten kommer i framtiden att ligga i varje individs inre beredskap för förändring. Kort sagt: ett krav på att människor skall vara starkare och mer *oberoende* av *invanda* mönster."⁷⁵

Även om individens strävan efter självutveckling uppfattades som naturlig antogs den kräva en aktiv uppmuntran och vägledning (genom exempelvis gruppdynamisk träning) för att komma till stånd. Sensitivitetsträningen skulle alltså skapa ett slags inre marknadsanpassning, där såväl individer som organisationer började ägna sig åt en kontinuerlig och aldrig upphörande självreflektion och självförnyelse i syfte att öka sitt värde i marknadskonkurrensen. Kursernas betoning på autenticitet, känslomässig öppenhet och experimentlusta antogs kunna motverka sådant som rigiditet, trångsynthet och vanemässighet, och istället utveckla deltagarnas förändringsvilja. Genom träningen skulle de tillägna sig en villighet att pröva nya beteenden och uttryckssätt, och utveckla en öppen, accepterande attityd både i relation till sig själva och andra. Den modell för individuell förändring som träningen byggde på – och som skulle överföras även till organisationens förnyelsearbete – var tydligt influerad av cybernetiken. Vikten som här lades vid autentisk kommunikation som ett medel för självförändring hade sin motsvarighet i cybernetikens intresse för den ömsesidiga interaktionen mellan komplexa, självreglerande system där "feedback" antogs fungera som en impuls för självreglering.⁷⁶ Tanken var att den genom feedback erhållna självinsikten skulle tas i bruk i en medveten strävan att förändra sig själv: genom utbildningen skulle deltagarna "få impulser att ändra sig själva, att utvecklas".⁷⁷ Det vi ser här, är hur träningen skulle få människor

att börja engagera sig i sin egen självutveckling för att maximera sin inneboende potential, något som antogs kunna gynna både dem själva och företagen i marknadskonkurrensen.

I texter om organisationsutveckling beskrevs de organisationer som lyckades uppmuntra en sådan utveckling av individen som föredömliga: "Människor har möjligheter att förändras och utvecklas. Huruvida möjligheterna tas tillvara eller inte beror bland annat på den miljö som de lever och arbetar i."⁷⁸ Man framhöll att människan "inte har några en gång för alla givna och fixa egenskaper utan snarare befinner sig i en process av utveckling", och att denna process "kan stimuleras av en god organisation och naturligtvis hämmas av en dålig organisation. Att forma en organisation, där individen kan frigöra så mycket som möjligt av sina resurser, borde därför vara något att eftersträva."⁷⁹ Målet var att organisationen genom att främja individernas personliga utveckling skulle skapa förutsättningar för en kontinuerlig, "självgående" förändringsprocess: "Avsikten [med den gruppdynamiska utbildningen] är [...] inte att åstadkomma en engångsförändring. Målet är istället att förändringsprocessen blir självgående, ständigt anpassad till nya betingelser inom och utom organisationen."⁸⁰ Personlig – och organisatorisk – utveckling var inom ramen för sensitivitetsträning inte något man blev färdig med, utan tvärtom något som borde fortgå livet ut.

Emotionell frigörelse i den nya ekonomin

När psykologen Sven-Lennart Lindlöf 2015 sammanfattade sin yrkesbana beskrev han vilken omvälvande upplevelse det var för honom när han för första gången kom i kontakt med sensitivitetsträningen som anställd vid PA-rådet i Stockholm 1971. Lindlöf menar att han troligtvis är den person i landet som "genomfört flest kurser namngivna och marknadsförda som 'sensitivitetslaboratorium'", och att han höll i det sista sensilabbet 1982.⁸¹ Under åren omkring 1980 började intresset för metoden att avta, och det verkar som att själva begreppet sensitivitetsträning hade fått en dålig klang, troligen på grund av den skarpa kritik som riktades mot träningsformen under 1970-talet.⁸² Många av de tekniker som sensitivitetsträningen inbegrep – med dess upplevelsebaserade, kroppsorienterade övningar – har dock levt vidare och utgör

idag ett självklart redskap i organisationskonsulternas verktygslåda.⁸³ De ideal och normer som genomsyrade metoden har också i hög grad fått ett genomslag i synen på organisationer och ledarskap i vår egen tid. Idag används begrepp som "agila företag", "agilt ledarskap", eller *lean organizations* ofta för att beteckna det slags decentraliserade, flexibla organisationer som sensitivitetsträningen skulle bidra till att frambringa.⁸⁴

Tidigare forskning har betonat konsultbranschens betydelse för framväxten av en kunskapsbaserad tjänsteekonomi i Sverige under 1900-talets sista decennier.⁸⁵ Min studie av sensitivitetsträningens lansering bidrar till historiografin genom att rikta uppmärksamheten mot den roll som psykologer och beteendevetare spelade i denna process. Som jag har visat uppstod under åren omkring 1970 en ny marknad för gruppdynamiska organisationsutvecklingsmetoder i Sverige – och här utgjorde sensitivitetsträning det främsta, och i samtiden mest kända, exemplet på sådan verksamhet.

Sensitivitetsträning skulle lära deltagarna att komma i kontakt med sitt känsloliv och uttrycka sina känslor på ett autentiskt och fritt sätt. Tidigare forskning har beskrivit 1960- och 70-talens försök att frigöra subjektet, ofta med terapeutiska tekniker av liknande slag, som ett anti-kapitalistiskt projekt med sitt centrum i motkulturerna. Min studie av sensitivitetsträning ger en annan bild. Den roll som PA-rådet, SAF, etablerade medier och företagsledare spelade i sensitivitetsträningens lansering indikerar att den distinktion mellan mot- och majoritetskultur som strukturerat tidigare analyser av 1960- och 70-talens frigörande praktiker inte framstår som särskilt meningsfull i detta sammanhang. Snarare framstår här försöken att skapa emotionellt frigjorda individer som ett samhälleligt mer etablerat och politiskt mer komplext fenomen än vad tidigare forskning gett intryck av. Individens känslomässiga frigörelse förefaller vid denna tid ha samlat en rad olika aktörer, med motstridiga intressen och motiv.

Metoden marknadsfördes som ett medel med vars hjälp näringslivets organisationer kunde reformeras i grunden. Dels skulle den hjälpa organisationer att möta de politiska krav på medinflytande och förbättrad arbetsmiljö som drevs med intensifierad kraft av Socialdemokraterna och facket vid denna tid. Här är det tydligt att sensitivitetsträningens förespråkare slöt upp bakom idealet om ett mer demokratiskt och emo-

tionellt tillfredsställande arbetsliv och såg träningstekniken som ett verktyg för att realisera detta ideal (även om den demokratisering som förespråkades skilde sig på avgörande sätt från vänsterns visioner om exempelvis ekonomisk demokrati). Samtidigt kan organisationskon-sulternas och näringslivets engagemang för metoden förstås i ljuset av de nya teorier om humankapital som sensitivitetsträningen bidrog till att introducera i en svensk kontext. Skapandet av den emotionellt de-mokratiska, mänskliga organisationen, som bejakar och tillfredsställer individens känslomässiga behov, blev ett led i försöken att aktivera och mobilisera känslomänniskan som en ekonomisk resurs i arbetslivet. I det som sågs som övergången från en industriell till en post-industriell ekonomi sades ekonomisk effektivitet och konkurrenskraft bero på hur väl organisationen lyckades förena sina ekonomiska intressen med in-dividens psykologiska behov av självförverkligande, medbestämmande och ett känslomässigt berikande arbete.

Som jag har visat, bör de förändringar i arbetslivet som sensitivi-tetsträningen skulle bidra till alltså inte reduceras till en reaktion på en kritik av kapitalismen ursprungligen formulerad av vänstern och motkulturerna.⁸⁶ Genom att skifta fokus från kapitalismens kritiker till dess förespråkare har denna studie istället visat att näringslivets omfamnande av sensitivitetsträningen, och den därmed förbundna omgestaltningen av det svenska arbetslivet, inte bara var en politisk eftergift till arbetarrörelsen och vänstern. Tvärtom hade näringslivet självt en aktiv roll i denna process – sannolikt för att man såg en eko-nomisk potential i dessa förändringar. På detta sätt framställdes både arbetslivets demokratisering och företagens ekonomiska lönsamhet som avhängigt individens emotionella frigörelse, autenticitet och flexibilitet.

- Mer om löntagarfonder och kritikernas alternativ, se David Larsson Heiden-blads och Helena Tolvheds kapitel.
- För mer om hur bransch- och intresseorganisationer aktivt kan skapa markna-der, se Liza Jakobssons kapitel om Mäklarsamfundet.
- Om populära kommersiella produkter under 1980-talet som lovade frigöra in-dividens potential, se Charlotte Nilssons kapitel.

Noter

- 1 Sven-Åke Lennung, *Effekter av sensitivitetsträning – ett fältexperiment*, vol. 1, *Litteraturgenomgång* (Lund: Lunds universitet, 1972), s. 25–27.
- 2 Åge Ramsby, "För ett år sedan gick direktören på sensi-kurs: Så känns det nu", *Expressen (Exp)* 30/1 1972.
- 3 Föreliggande text bygger vidare på resultat från min avhandling, Linnea Tillema, *Övningar i frihet: Pedagogiseringen av känslolivet och mellanmänniska relationer i 1970-talets Sverige* (Göteborg & Stockholm: Makadam, 2021). Jag har även skrivit om sensitivitetsträning i "The Crying Boss: Activating 'Human Resources' through Sensitivity Training in 1970s Sweden", *Journal of The History of the Behavioral Sciences* 59:3 (2023) s. 301–321. Forskningen om sensitivitetsträning är knapp, såväl i Sverige som utomlands, och existerande bidrag har främst fokuserat på metodens tidiga historia och idémässiga innehåll, inte studerat hur den introducerades för arbetslivet i en specifik nationell kontext, så som denna text gör. Övrig litteratur som berör sensitivitetsträningen: Ulrich Bröckling, "Über Feedback: Anatomie einer kommunikativen Schlüsseltechnologie", i Michael Hagner & Erich Hörl (red.), *Die Transformation des Humanen: Beiträge zur Kulturgeschichte der Kybernetik* (Frankfurt a.M.: Suhrkamp, 2008); Maik Tändler, "Therapeutische Vergemeinschaftung: Demokratisierung, Emanzipation und Emotionalisierung in der 'Gruppe', 1963–1976", i Maik Tändler & Uffa Jensen (red.), *Das Selbst zwischen Anpassung und Befreiung: Psychowissen und Politik im 20. Jahrhundert* (Göttingen: Wallstein, 2012); Scarlett Salman, "Aux sources du coaching et de ses morales (1930–2018)", *Ethnologie Française* 4 (2019), s. 176, 653–670; Arthur M. Freedman, "The History of Organization Development and the NTL Institute: What We Have Learned, Forgotten, and Rewritten", *The Psychologist-Manager Journal* 3:2 (1999); Scott Highhouse, "A History of the T-group and its Early Applications in Management Development", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice* 6:4 (2002); Nikolas Rose, *Inventing Our Selves: Psychology, Power and Personhood* (Cambridge: Cambridge University Press, 1996), s. 141–149.
- 4 Jonathan Metzger, *Kunskapsekonomins pionjärer: Konsultbranschens framväxt i Sverige och Stockholm* (Stockholm: Stockholmia, 2018), s. 12.
- 5 Metzger 2018, s. 135.
- 6 Nikolas Rose, *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*, 2 uppl. (London: Free Association Books, 1999), s. vii. Till de viktigaste bidragen inom fältet hör sociologen Eva Illouz arbeten om *emotional capitalism*: *Cold Intimacies: The Making of Emotional Capitalism* (Cambridge: Polity Press, 2007); *Saving the Modern Soul: Therapy, Emotions, and the Culture of Self-help* (Berkeley & Los Angeles: University of California Press, 2008), kap. 3. Se också Arlie Russell Hochschild, *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling* (Berkeley, Los Angeles & London: University of California Press, 2012 [1983]).
- 7 Teoretiskt ansluter jag till Bob Jessop, som menar att det diskursiva måste förstås som medskapare av förändringar inom ekonomin, och inte enbart som en spegling av produktionsförhållanden: Bob Jessop, "Critical Semiotic Analysis and Cultural Political Economy", *Critical Discourse Studies* 1:2 (2004), s. 159–174.

- 8 Jonas Kjellin & Åge Ramsby, *Kort rapport om sensiträning* (Stockholm: Bonnier, 1972), s. 8. I PA-rådets riktlinjer och krav avseende tränarnas kompetens ingick "beteendevetenskaplig teoretisk utbildning med påbyggnad av speciell gruppdynamisk vidareutbildning". Se *Organisationsutveckling genom gruppdynamisk utbildning: Riktlinjer och krav för verksamhet* (Stockholm: PA-rådet, 1973).
- 9 *Organisationsutveckling genom gruppdynamisk utbildning*, insidan av pärmen. Se vidare Metzger 2018.
- 10 Se t.ex. Åge Ramsby, "Ingen litade på mig för jag var journalist, de bildade en ring men släppte inte in mig ...", *Exp* 21/2 1971; Åge Ramsby, "För ett år sedan gick direktören på sensi-kurs", *Exp* 30/1 1972.
- 11 Arne Derfeldt, *Sensitivitetsträning: Myt och verklighet* (Stockholm: PA-rådet, 1975), s. 11–12; Kjellin & Ramsby 1972, s. 22.
- 12 Nikolas Rose, *Powers of Freedom: Reframing Political Thought* (Cambridge: Cambridge University Press, 1999), kap. 4, s. 137–142; Heidi Marie Rimke, "Governing Citizens through Self-help Literature", *Cultural Studies* 14:1 (2000); Sam Binkley, *Happiness as Enterprise: An Essay on Neoliberal Life* (Albany: SUNY, 2014), särskilt introduktionen. Jfr Sabine Maasen & Barbara Sutter, "Introduction: Reviving a Sociology of Willing Selves", i Sabine Maasen & Barbara Sutter (red.), *On Willing Selves: Neoliberal Politics vis-à-vis Neuroscientific Challenge* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007), s. 6–10. Se även Thomas Lemke, "'The Birth of Bio-politics': Michel Foucault's Lecture at the Collège de France on Neo-liberal Governmentality", *Economy and Society* 30:2 (2001), s. 201–204. För en fördjupad diskussion om "entreprenöriella subjekt", se Ulrich Bröckling, *The Entrepreneurial Self: Fabricating a New Type of Subject* (London: SAGE, 2016).
- 13 Se t.ex. Salman 2019, s. 658–659.
- 14 För exempel på detta narrativ, se t.ex. Luc Boltanski & Ève Chiapello, *The New Spirit of Capitalism* (London: Verso, 2005 [1999]), kap. 7; Bröckling 2016, s. 25–29; Roger Foster, "Therapeutic Culture, Authenticity and Neo-liberalism", *History of the Human Sciences*, 29:1 (2016), s. 113–114; Peter Fleming, *Authenticity and the Cultural Politics of Work: New Forms of Informal Control* (Oxford: Oxford University Press, 2009), s. 8–9; Jens Elberfeld, "Befreiung des Subjekts, Management des Selbst: Therapeutisierungsprozesse im deutschsprachigen Raum seit den 1960er Jahren", i Pascal Eitler & Jens Elberfeld (red.), *Zeitgeschichte des Selbst: Therapeutisierung, Politisierung, Emotionalisierung* (Bielefeld: Transcript, 2015), s. 80–83; Sam Binkley, *Getting Loose: Lifestyle Consumption in the 1970s* (Durham: Duke University Press, 2007), s. 13–15; Pascal Eitler & Jens Elberfeld, "Von der Gesellschaftsgeschichte zur Zeitgeschichte des Selbst – und zurück", i Pascal Eitler & Jens Elberfeld (red.), *Zeitgeschichte des Selbst: Therapeutisierung, Politisierung, Emotionalisierung* (Bielefeld: Transcript, 2015), s. 22. För svenskt vidkommande, se Ulf Bjereld & Marie Demker, *I Vattumannens tid? En bok om 1968 års auktoritetsuppror och dess betydelse idag* (Stockholm: Hjalmarson & Högberg, 2005).
- 15 Åge Ramsby, "Ingen litade på mig för jag var journalist", *Exp* 21/2 1971.
- 16 *Organisationsutveckling genom gruppdynamisk utbildning*, insidan av pärmen. Här framgår också att SAF "ger årligt bidrag som grundval för forskning" och att forskningen i övrigt finansieras genom anslag från forskningsfonder. Konsultationen finansierades "genom arvoden för varje uppdrag".

- 17 Hans Michélsen, *Sensitivitetsträning inom en organisation: En fallstudie* (Stockholm: Stockholms universitet, 1979), s. 42.
- 18 Enbart kursavgiften låg på ca 2 000 kr, varpå tillkom kostnader för resor och logi, vilket gjorde att kostnaden uppskattades ligga mellan 3 000 och 4 000 kr per deltagare. Se t.ex. "Sensitivitetsträningslaboratorium på Gran Canaria 16–23 januari 1972", Vardagstryck, Personaladministrativa rådet, KB; "Sensitivitetsträningslaboratorium: Individ-, grupp-, och organisationsutveckling: Dådran 13–22 feb 1975", Vardagstryck, Personaladministrativa rådet, KB. I den sistnämnda broschyren är kursavgiften 3 500 kr exkl. resor och uppehälle. Som jämförelse kan nämnas att en genomsnittlig industriarbetarlön 1970 låg på 50–60 kr om dagen, och att en befördrad tjänsteman tjänade ca 70 000 kr per år, Lars O. Lagerqvist, *Vad kostade det? Priser och löner från medeltid till våra dagar* (Lund: Historiska Media, 2011), s. 151; Derefeldt 1975, s. 53.
- 19 I PA-rådets rapport om vad 30 företag anser om gruppdynamisk utbildning nämns t.ex. inte ett enda företag vid namn. Se Arne Derefeldt, *Vad 30 företag anser om gruppdynamisk utbildning: Några reflexioner kring en enkät* (Stockholm: PA-rådet, 1976).
- 20 Derefeldt 1975, s. 11.
- 21 "Emmaboda & Peters princip", annons för Emmaboda Glasverk, *Dagens Nyheter* (DN) 29/3 1971.
- 22 Curt Jonasson, "Är nyttan med sensi-träningen värd de risker som kan finnas?", *Svenska Dagbladet* (SvD) 27/1 1975.
- 23 Se t.ex. Jonas Kjellin, "Sensitivitetsträning och organisationsutveckling", i Lennart Rohlin (red.), *Organisationsutveckling: Organisationsteori för förändring* (Lund: CWK Gleerups, 1974), s. 139.
- 24 Jonas Kjellin & Allan Steen, *PA-rådet orienterar: Organisationsutveckling – vad är det?* (Stockholm: PA-rådet, 1972), s. 3–6, 19; *Organisationsutveckling genom gruppdynamisk utbildning*, s. 4–5.
- 25 Se t.ex. Michélsen 1979, s. 11.
- 26 *Organisationsutveckling genom gruppdynamisk utbildning*, s. 8–9; Michélsen 1979, s. 11, 28.
- 27 Kjellin & Ramsby 1972, s. 27.
- 28 Ibid., 25. Se även Lennung 1972, vol. 1, s. 17.
- 29 Lennung 1972, vol. 1, s. 4.
- 30 Kjellin & Ramsby 1972, s. 8. Se även Derefeldt 1975, s. 9; Galvin Whitaker, "Sensitivitetsträning och företagsutbildning", i Galvin Whitaker (red.), *Sensitivitetsträning i ledarutbildning* (Stockholm: PA-rådet, 1971 [1965]), s. 20. Se även Åge Ramsby, "Ingen litade på mig för jag var journalist", *Exp* 21/2 1971. Se även Michélsen 1979, s. 11; Kjellin 1974, s. 141.
- 31 Lennung 1972, vol. 1, s. 37. Se även Kjellin 1974, s. 147; Derefeldt 1975, s. 27. Även i pressen uppehöll man sig vid denna aspekt, jfr Ramsby 21/2 1971. Se även Alf Montán, "Psyiskt smörgåsbord", *Reflex* (bilaga till *Exp*) 24/2 1971.
- 32 Jfr Jens Elberfeld, "'Patient Familie': Zu Diskurs und Praxis der Familientherapie (BRD 1960–1990)", i Sabine Maasen, Jens Elberfeld, Pascal Eitler & Maik Tändler (red.), *Das beratene Selbst: Zur Genealogie der Therapeutisierung in den 'langen' Siebzigern* (Bielefeld: Transcript, 2011), s. 118–121; Bröckling 2008, s. 326–347.

- 33 Se t.ex. Kjellin & Ramsby 1972, s. 10.
- 34 Dorothy Stock Whitaker, "Användning av sensitivitetsträning i andra sammanhang än inom industrin", i Galvin Whitaker (red.), *Sensitivitetsträning i ledarutbildning* (Stockholm: PA-rådet, 1971 [1965]), s. 73.
- 35 Se t.ex. Kjellin 1974, s. 141.
- 36 Se t.ex. Derfeldt 1975, s. 63–64. Se även *Sensitivitetsträning laboratorium: "Chefs- och ledarutveckling" 1974 Svanskog 12–18 maj*, Vardagstryck, Personaladministrativa rådet, KB, där sensitivitetsträningen sades ge möjligheter att "träna lyhördhet och känslighet för vad som sker i det mänskliga samspelet".
- 37 Kjellin & Ramsby 1972, s. 15–16, 58; Derfeldt 1975, s. 25, 29. Se även Ann-Marie Dahlberg, *Sensitivitetsträning med laboratoriemetoden* (Stockholm: PA-rådet, 1970), s. 16, 23; Richard Barthol, "T-grupper och terapigrupper", i Galvin Whitaker (red.), *Sensitivitetsträning i ledarutbildning* (Stockholm: PA-rådet, 1971 [1965]), s. 50.
- 38 Sign. Red Top, "Nya läseboken 5", *DN* 26/10 1975.
- 39 Sign. Mr. Sansen, "Lek med känslor", *Aftonbladet* (AB) 27/2 1971; Robert Aschberg, "Direktörerna lekte hundar på golvet ...", *Exp* 11/11 1980; Tiiu Gräslund, "Socialpampar i Stockholm kollapsade under sensikurser", *Exp* 23/2 1971; Renée Höglin, "Direktörerna bryter samman och gråter över sin otillräcklighet ...", *AB* 10/1 1975; Åge Ramsby, "Så tränas svenska direktörer: Sammanbrott, slagsmål och tårar på internat", *Exp* 15/11 1970.
- 40 Jonasson 27/1 1975; Marianne Larmén, "Chefsträningen är livsfarlig", *AB* 19/2 1975; Aschberg 11/11 1980; Curt Jonasson, "Ekonomiska och politiska intressen bakom modevägen med sensiträning", *SvD* 4/4 1975; Ramsby 30/1 1972.
- 41 Som Astrid Hedin har visat hade inte bara LO och TCO, utan även SAF varit pådrivande i frågor som rörde arbetstillfredsställelse och medbestämmande redan under 1960-talet, eftersom man ansåg att detta kunde gynna produktiviteten. Se Astrid Hedin, "Before the Breakdown of the Saltsjöbaden Spirit of Labor Cooperation: The Swedish Employers' Confederation and workplace democracy in the 1960s", *Scandinavian Journal of History* 44:5 (2019), s. 591–616. Frågan drevs dock med förnyad kraft av LO och Socialdemokraterna från sent 1960-tal och framåt. Se Kjell Östberg & Jenny Andersson, *Sveriges historia: 1965–2012* (Stockholm: Norstedts, 2013), s. 177–178.
- 42 *Makt auktoritet beroende: "Individ- och grupputveckling": Sensitivitetsträningslaboratorium Åre 17–23 mars 1974*, Vardagstryck, personaladministrativa rådet, KB; *Sensitivitetsträning laboratorium Svanskog*. Se även *Organisationsutveckling genom gruppdynamisk utbildning*, s. 6.
- 43 Kjellin & Ramsby 1972, s. 47. Jfr Rose 1996, s. 158.
- 44 Derfeldt 1975, s. 72–73.
- 45 Kjellin & Ramsby 1972, s. 57.
- 46 I arbetsmiljöutredningen som tillsattes 1970 fick dessa frågor stort utrymme. Se t.ex. Lennart Levi, "Psykosociala förhållanden i arbetsmiljön: Inverkan på hälsa och välbefinnande", i SOU 1976:3: *Rapporter i psykosociala frågor: Bilaga 2 till arbetsmiljöutredningens betänkande* (Stockholm: LiberFörlag/Allmänna förlaget, 1976).
- 47 Derfeldt 1975, s. 22. Jfr John Munro Fraser, "Några kritiska synpunkter på T-grupper", i Galvin Whitaker (red.), *Sensitivitetsträning i ledarutbildning* (Stockholm: PA-rådet, 1971 [1965]), s. 45.
- 48 Derfeldt 1975, s. 67. Jfr s. 68.

- 49 Derefeldt 1975, 74. Jfr Rose 1999, s. 106–107, 109.
- 50 Liknande iakttagelser har gjorts av Rose i hans analys av hur medborgaren under 1900-talets två sista decennier i allt högre utsträckning började konstrueras som en konsument. Se Rose 1989, s. 103–104; Rose 1996, s. 158.
- 51 Derefeldt 1975, s. 62.
- 52 Ibid., s. 62, 72–73.
- 53 Se t.ex. *ibid.*, s. 68. Se även *Sensitivitetsträningslaboratorium Gran Canaria*; Dahlberg 1970, s. 12.
- 54 För en fördjupad diskussion av detta nya chefsideal, se Tillema 2021, s. 85–92.
- 55 Jonasson 4/4 1975; Derefeldt 1975, s. 67. Se även *Sensitivitetsträning laboratorium Svanskog; Makt auktoritet beroende: Sensitivitetsträningslaboratorium Åre; Makt auktoritet beroende: minilaboratorium sensitivitetsträning 19–22 sept 1973*, Vardagstryck, Personaladministrativa rådet, KB; *Samnordisk kurs för högre chefer: Individ – organisation – chefsroller – samhälle: Åre 15–22 mars 1975*, Vardagstryck, Personaladministrativa rådet, KB.
- 56 Tillema 2021, s. 148–153, 242–247.
- 57 Jfr Salman 2019, s. 656.
- 58 Se t.ex. Östberg & Andersson 2013, s. 233–235.
- 59 Lennart Christiansson, Tom Fahlén, Christina Flordh m.fl., *Konsten att dressera människor: Mentalhälsa – arbete – ideologi* (Stockholm: Prisma, 1969), s. 120–124.
- 60 För exempel på sammanhang där detta slags kritik riktades mot sensitivitetsträning, se P.C. Jersild, *Vi ses i Song My* (Stockholm: Författarförlaget, 1970). För ett exempel på där företrädare för metoden bemöter anklagelser om sensitivitetsträning som manipulationsförsök, se Kjellin & Ramsby 1972, s. 54. Se även Dahlberg 1970, s. 37.
- 61 Elberfeld 2015, s. 73.
- 62 Luc Boltanski & Ève Chiapello, *The New Spirit of Capitalism* (London: Verso, 2005 [1999]), s. 36–40, 167–202.
- 63 Rolf Björnsne & Inge Navaeus, *Företag och människor: Syn på ledar- och organisationsutveckling* (Lidingö: ALI-RATI, 1974), s. 3.
- 64 Kjellin & Ramsby 1972, s. 57.
- 65 Derefeldt 1975, s. 5.
- 66 Derefeldt 1975, s. 9. Se även Curt Jonasson, "Sensiträning: Marknaden saneras", *SvD* 8/11 1975.
- 67 Kjellin & Ramsby 1972, s. 50.
- 68 Ibid., s. 46–47.
- 69 Björnsne & Navaeus 1974, s. 3.
- 70 "Självförverkligande" var ett centralt begrepp inom humanistisk psykologi. Se t.ex. Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being* (New Jersey: D. Van Nostrand Company Inc., 1962). Jfr Illouz 2007, s. 43–48.
- 71 *Gruppdynamisk utbildning – varför och hur: Information om riktlinjer och krav som utarbetats och fastställts i samverkan med arbetsmarknadens organisationer* (Stockholm: PA-rådet, 1977), s. 4–5. Se även Kjellin & Steen 1972, s. 2–3; *Ledar-, organisationsutveckling sensitivitetsträning: Finland 18–27 okt 1973*, Vardagstryck, Personaladministrativa rådet, KB; *Organizational Development: International Laboratory in Group Dynamics Aug. 31–Sept. 7 1974*, Vardagstryck, Personaladministrativa rådet, KB.

- 72 Björsne & Navaeus 1974, s. 4.
- 73 *Sensitivitetsträningslaboratorium: Individ-, grupp-, och organisationsutveckling: Dådran.*
- 74 Kjellin & Ramsby 1972, s. 48.
- 75 Ibid., s. 47. Se även Derefeldt 1975, s. 12, 58, 64. Se även *Organisationsutveckling genom gruppdynamisk utbildning*, s. 17; Sven-Åke Lennung, *Effekter av sensitivitetsträning – ett fältexperiment*, vol. 2, *Undersökningsgrupp, design, metoder, hypoteser, resultat* (Lund: Lunds universitet, 1972), s. 41–42.
- 76 Jfr Bröckling 2008, s. 326–334; Elberfeld 2011, s. 118–121.
- 77 *Gruppdynamisk utbildning*, s. 4.
- 78 Björsne & Navaeus 1974, s. 6.
- 79 Ur Kjellin & Steen 1972, s. 7–8.
- 80 *Gruppdynamisk utbildning*, s. 4.
- 81 Sven-Lennart Lindlöf, ”En psykologs yrkesbana”, i ”Psykologyrkets utveckling i Sverige: Seniorpsykologer berättar: Arbets- och organisationspsykologi”, <https://www.psykologforbundet.se/foreningar-och-natverk/nationella-foreningar/Seniorpsykologerna/seniorpsykologer-berattar2/arbets--och-organisationspsykologi> (Sveriges psykologförbund, 2015) (läst 26/9 2022).
- 82 Sign. TWt, ”Sensiträning i ny form”, *DN* 19/3 1979.
- 83 Två aktuella exempel: STQM Management, <https://www.stqm.com/gruppdynamik> (läst 16/9 2022); Catalyst, <https://www.catalystteambuilding.se/information/team-dynamics> (läst 16/9 2022).
- 84 Mario E. Moreira (red.), *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations* (Berkeley: Apress, 2017); Sushil & Edward A. Stohr (red.), *The Flexible Enterprise* (New Delhi: Springer, 2014).
- 85 Metzger 2018.
- 86 Boltanski & Chiapello 2005 [1999], kap. 3.