

Den plågade skolan i ett organisationsanalytiskt perspektiv

" Den plågade skolan " tänkes vara en skolenhet där:

- * Ett antal elevbeteenden återkommande stör organisationens möjlighet att effektivt arbeta med huvuduppgiften.
- * Man under längre tid förgäves har sökt få förändring till stånd.

De elevbeteenden som stör organisationens möjlighet att effektivt arbeta med huvuduppgiften kan vara:

- 1 Olovlig frånvaro.
- 2 Sen ankomst.
- 3 Fniss eller suckar när någon yttrar sig i klassrummet.
- 4 Förklenande kommentarer rörande kläder, utseende eller prestationer i klassrummet.
- 5 Återkommande gliringar eller sårande och förnedrande tilltalsord.
- 6 Förtal.
- 7 Utfrysning.
- 8 Snatteri.
- 9 Skadegörelse - glaskross, sönderslagna toaletter, förstörda möbler i skolans lokaler under pågående skoldag.
- 10 Verbala sexuella trakasserier och / eller intensivt stirrande / gloende.
- 11 Tafsande eller oönskad beröring.
- 12 Hot riktat mot elever eller personal.
- 13 Ringa misshandel av elever eller personal - kräver ej läkarbesök.
- 14 Utlösande av brandlarm utan att det förekommer brand i lokalen.
- 15 Personrån.
- 16 Grov stöld, det vill säga stöld där någon form av inbrott förekommer.
- 17 Beskyddarverksamhet så kallad " bötning ".
- 18 Försäljning av alkohol eller droger.
- 19 Hatbrott.
- 20 Anläggande av brand under pågående skoldag.
- 21 Kriminalitet i gäng där samma gäng är aktivt på två eller flera områden.
- 22 Hot mot elever eller personal med tillhygge eller vapen.
- 23 Försäljning av stöldgods eller försäljning av droger.
- 24 Grov misshandel av elever eller personal - kräver besök hos läkare.
- 25 Anläggande av brand där attack på larmanordningar förekommer.
- 26 Försök till våldtäkt.
- 27 Frihetsberövande.
- 28 Återkommande misshandel av samma offer.
- 29 Våldtäkt.
- 30 Upplopp - skolan invaderas av våldsamma gäng som skingras av polis.

Vad händer med vårt tänkande om vi betraktar dessa elevbeteenden ur ett annat perspektiv?

- 1 Personalen tycks reagera långsamt eller inte alls på olovlig frånvaro.
- 2 Sen ankomst är så vanligt förekommande att delar av personalen slutat bry sig.
- 3 Fniss eller suckar när någon yttrar sig i klassrummet förekommer utan att personal ingriper.
- 4 Förklenande kommentarer rörande kläder, utseende eller prestationer i klassrummet förekommer utan att personal ingriper.
- 5 Återkommande gliringar eller grova, sårande tilltalsord förekommer. Personal ingriper inte utan fortsätter att " undervisa i ämnet ."
- 6 Förtal förekommer utan att personal vet hur den ska hjälpa drabbade elever.
- 7 Utfrysning förekommer utan att personal söker hjälpa drabbade elever.
- 8 Snatteri förekommer utan att personal vet hur den ska hjälpa drabbade elever.
- 9 Skadegörelse som blir allt mer omfattande. Personal vågar inte ingripa. Man hemställer att få övervakningskameror uppsatta inomhus.
- 10 Verbala sexuella trakasserier och / eller intensivt stirrande / gloende förekommer. Delar av personalgruppen väljer att så långt möjligt ingenting se.
- 11 Tafsande eller oönskad beröring förekommer. Personal vet inte hur den ska ingripa, varför den väljer att så långt möjligt ingenting se.
- 12 Elever och personal hotas. Många i personalen är rädda för att själva bli hotade och ingriper helst inte.
- 13 Ringa misshandel - kräver ej läkarbesök. Personal är i allmänhet tvingad att ingripa, men har klena medel för att tillrättaföra våldsvverkare.
- 14 Utlösande av brandlarm utan att det finns brand i lokalen. Alla " vet " vem den skyldige är. Då det saknas bevis och rimliga sanktioner fortsätter attacken på skolans verksamhet opåtalad. Personalen kräver övervakningskameror.
- 15 Personrån leder till polisanmälan. Rånaren får gå kvar i skolan, där han skrämmer både kamrater och lärare.
- 16 Stöld där någon form av inbrott förekommer. Alla och ingen vet vem tjuven är. Tekniker för att hantera situationen har man inte fått lära sig.
- 17 Beskyddarverksamhet s.k " bötning ". Den femtonåring som ägnar sig åt grov kriminalitet är skolpliktig och har rätt att gå kvar i sin skola till förfång för sig själv, kamrater och lärare.
- 18 Försäljning av alkohol eller droger. Försäljningen pågår, men ingen i personalen anser att det är " en sak för skolan."
- 19 Hatbrott. Farligt att uppmärksamma. Personal kan bli hotad. Man ligger lågt.
- 20 Anläggande av brand under pågående skoldag. Man tror sig veta vem mordbrännaren är, men saknar bevis och ingriper inte. Bristen på " bevis " leder till att man intensivt begär övervakningskameror.
- 21 Kriminalitet i gäng där samma gäng är aktivt på två eller flera områden. Personalen är rädd för gängen och går ogärna till skåphallen eller andra territorier som behärskas av gängen.
- 22 Hot mot elever eller personal med tillhygge eller vapen. Polissak, säger skolpersonalen. De hotfulla går kvar i skolan. Det förekommer att personal begär överfallslarm.
- 23 Försäljning av stöldgods eller försäljning av droger. Vad ska vi göra? undrar personalen.
- 24 Grov misshandel - kräver besök hos läkare. Nu kommer media! Vad ska vi säga?
- 25 Anläggande av brand där attack på larmanordningar förekommer. Nu är personalen ordentligt rädd och dessutom maktlös.
- 26 Försök till våldtäkt. " Nämn inga namn! säger rektor. (Vilket var det enda rektor gjorde för att vägleda sin personal i en skola som jag besökte för inte allt för länge sedan.)
- 27 Frihetsberövande. Nu är media här igen! Vad ska vi säga? Tänk om skolan får dåligt rykte!

28 Återkommande misshandel av samma offer. Nu måste vi skaffa oss medievana.

29 Våldtäkt. Det här är egentligen en bra skola, bara vi slapp några elever i åttan och fick en bättre skolledning.

30 Upplopp - skolan invaderas av våldsamma gäng som skingras av polis. Det här är ett samhällsproblem, säger skolans personal. Det har ingenting med skolan att göra. Kameror och vaktare i skolan under skoltid begär personalen.

Vi kan välja att betrakta elevbeteenden i skolan på olika sätt. Beteenden kan, som i den första skrivningen, ses som uttryck för förhållanden inuti den enskilde eleven.

Alternativt kan elevers beteenden ses som frukten av samspel mellan elever och mellan elever och personal. Det senare perspektivet kallar jag interaktionistiskt.

Det är inte ovanligt att störande elevbeteenden betraktas som frukten av förhållanden huvudsakligen belägna " inuti " eleven. Eleven som sådan betraktas som " störande."

Ibland definieras elevens svårigheter som hörande till elevens familj.

Självfallet finns det elever som ständigt uppträder " störande."

Det finns också dysfunktionella familjer. Individer och familjer kan vara i behov av avsevärt stöd.

Frågan är dock om det störande beteendet i någon mån kan ses som avhängigt förhållanden i den enskilda skolenheten. Eventuellt kan delar av elevens störande beteende ses som frukten av ett samspel med och inom ramen för den enskilda skolenheten.

Om ett sådant betraktelsesätt är möjligt torde det kunna förbättra skolenhetens förmåga att förändra den besvärliga situationen. Det kan nämligen tänkas att det är lättare att ändra på förhållanden i skolenheten än på psykiska strukturer i eleven. Likaså kan det vara svårt att påverka förhållanden i elevens familj.

Antagande 1:

Organisationer är öppna system, vilket innebär att det finns ett pågående flöde av information, missförstånd, vanföreställningar och rykten inom organisationen.

Antagande 2:

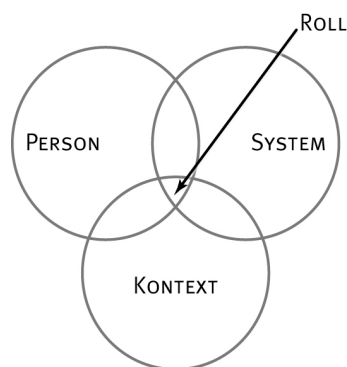
Inom organisationer finns ett skugglandskap i vilket omedvetna processer är styrande. Omedvetna processer är till exempel ofta igång när en organisation beslutat om en åtgärd som sedan aldrig effektueras.

Några användbara begrepp:

Huvuduppgiften är den uppgift som måste fullgöras för att organisationen ska överleva. En organisation kan ha flera huvuduppgifter. Huvuduppgiften är normerad, existentiell eller iakttagen.

Rollen uppstår i det överlappande mötet mellan Person, System och Kontext. Kontextens beståndsdelar är resurser, historia och ideologi.

*Personen verkar med hängivenhet
i ett system och i en organisation
som har ett syfte*



(Bild efter The Grubb Institute.)

Auktoritet är Formell, Tillskriven och Personlig. Auktoritär blir den som i syfte att gynna personliga mål exploaterar rollen. Exploatering av rollen sker genom maktutövning. Att utöva auktoritär makt är att frikoppla egna handlingar från rollen och rollens mandat och behörighet. (t.ex Caligula i Alf Sjöbergs film "Hets" 1944.)

Ram och Gräns. "Ram" som begrepp täcker de organisatoriska arrangemangen. "Ram" tänkes i första hand röra Tid, Uppgift och Territorium. "Gräns" tänkes täcka processer i n o m individen som t.ex förhållandet mellan fantasi och verklighet. "Ram" och "Gräns" förutsättes stå i ett förhållande till varandra. Detta kan innebära att oförmåga eller ovilja att särskilja fantasi och verklighet kan motsvaras av oförmåga eller ovilja att vidta nödvändiga organisatoriska arrangemang i yttervärlden.

Gruppen innehåller ibland undergrupper som har egentillverkade ambitioner. I en skolklass kan det t. ex finnas grupper av elever som har egendefinierade mål vad gäller en lektion och dess innehåll. En grupp kännetecknas av att deltagarna är ömsesidigt beroende av varandra, erkänner

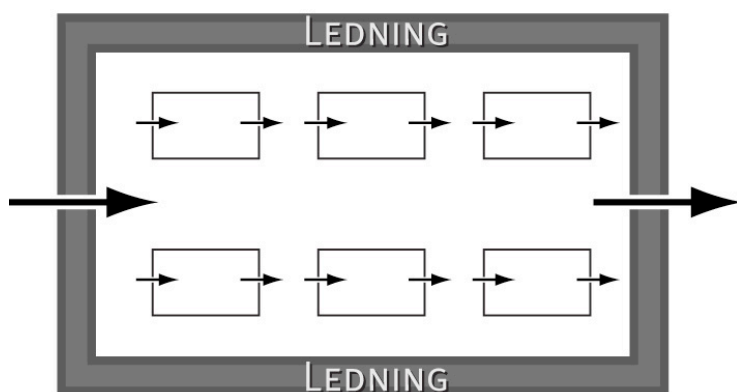
inför varandra att man tillhör samma grupp samt identifieras av utomstående som medlemmar av gruppen.

Organisationen inom ramen för systemet ska vara sådan att den på lämpligaste, snabbaste och minst kostnadskrävande vis kan lösa organisationens huvuduppgift. Samtidigt är organisationen en skapelse i det inre. Detta innebär att varje medlem av organisationen har en egen inre inte alltid medvetandegjord bild av organisationen, dess struktur, syfte och ledning. Organisationer är beroende av någon form av erkänd ledning och ledningsstruktur. Det som skiljer organisationen från gruppen är att organisationen har artikulerade mål samt att rollerna i organisationen är formella, vilket inte utesluter att medlemmar av organisationen omedvetet kan tilldela informella roller till personer eller grupper av personer.

Ledningens uppgift är bl a att:

- * bevaka omvärlden och följa de förändringar som där äger rum.
- * leda anpassningen av organisationens verksamhet till förändrade omvärldsförhållanden.
- * bevaka och reglera organisationens in - put och out - put.
- * förklara och inspirera till utveckling vad gäller den väg man slagit in på i organisationen.
- * hårbärgera den ångest som skapas i organisationen.

En enkel bild gör klart att i den här modellen är ledarens position en annan än ledningens position i en hierarkiserad modell där ledningen traditionellt beskrivs vara i " toppen." (Bild efter A K Rice).



Ledningens uppgift tänkes i det här sammanhanget vara att bevaka och upprätthålla organisationens ramar samt att därvid inspirera till upprätthållande av ramar inom organisationen.

Organisationsanalys - ett skönlitterärt exempel - Flugornas herre.

Läsaren förutsättes vara bekant med Goldings roma

Det är inte ovanligt att " Flugornas Herre " anses handla om vad som kan ske mellan b a r n under speciella och pressande omständigheter. Det som i gruppdynamisk bemärkelse händer i " Flugornas herre " är dock sådant som kan ske med och mellan medlemmar av vilken grupp eller organisation som helst.

Huvuduppgiften som tappas ur sikte, kampen om ledarskapet och kampen om övriga roller, auktoritet som förvandlas till auktoritär maktutövning, den någorlunda arbetsinriktade ursprungliga organisationen som faller sönder i kampgrupper - allt i dynamiken är sådant som kan förekomma i plågade grupper och organisationer där medlemmarna är vuxna.

RALPH, "PIGGY" OCH JACK

Vi möter inledningsvis Ralph, "Piggy," och Jack.

När snäckan hittas tillskrivs den symbolvärde. Associativt förbinds snäckan med " mannen med megafonen." Snäckan blir ett föremål som påminner om de vuxnas värld, en värld vars former man måste söka återskapa för att överleva. När Jack anländer med kören, vars ledare han är, är det upplagt för strid om ledarskapet. "Piggy" är intelligent. Emot sig har han sitt öknamn, att han är fet, har astma och bär glasögon.

Jack bär en gyllene mössa som skiljer honom från de övriga körmedlemmarna. Jack framhåller att han kan " ta höga C." Han har också en slidkniv. Att Jack kan " ta höga C " är i sammanhanget irrelevant, men var i ett annat sammanhang av betydelse. Den auktoritet som Jack har på ön har för körmedlemmarnas del rötter i erfarenheter av Jack i annat sammanhang. Ralph är storvuxen och " ser bra ut." Han har dessutom snäckan och förstår dess symbolvärde. I den första kampen om ledarskapet vinner Ralph. Ralph erkänner, som en slags eftergift, Jack som ledare för " Jägarna."

GRUPP BLIR ORGANISATION

Gruppen, som nu blivit en organisation med viss struktur, har snabbt skaffat sig en ledare och utvecklat former för att styra sig. Man begriper inte att man samtidigt byggt in ett kampmoment i samvaron: vem ska vara gruppens ledare?

Barnen praktiserar omröstning. Flera roller definieras. Det finns förutom en ledare för organisationen också en ledare för en undergrupp - jägarna.

HUVUDUPPGIFT

Den första uppgift som organisationen förelägger sig är att utforska ön. När det står klart att ön är skild från annat land definieras en ny huvuduppgift. Man ska hålla en eld brinnande. Röken tänkes kunna bli den signal som uppfattas av sjöfarande. Förutom uppgiften att hålla elden vid liv har organisationen uppgiften att skaffa mat. Ralph är den som mer än andra värnar om elden och möjligheten att sända röksignaler. Jack vill leda jägarna.

DET IRRATIONELLA

En irrationell och hotfull företeelse kommer in i organisationens liv när ett av de mindre barnen, pojken med eldsmärket, börjar tala om att han sett " någonting som kanske är en orm, ett monster." Den nattliga och hotfulla inre världen läcker ut i vardagen genom ett av de minsta barnen. Det tryck som skapar den allmänna regressionen är den livshotande situation som barnen befinner sig i.

ORGANISATIONSANALYS VAD GÄLLER STARTEN

- * Flera huvuduppgifter definieras. (Undersöka ön, underhålla signaleld, jaga)
- * Roller söks, skapas och tas. (Ledare för organisationen, ledare för undergrupp, jägare, eldvakter)
- * Auktoritet tas och utövas. (Formerna är inte fullständigt definierade. Gäller till exempel talarföreträde för den som håller snäckan också på berget?)
- * Ramar definieras - vi är på en ö. (Längre fram definieras territorier)
- * Organisationen kommer snart att innehålla undergrupper. (Husbyggare, eldvakter, jägare, lekande småbarn och ledare.)
- * Man söker förgäves skilja ramar från gränser.(Allt fler tror att det finns ett " monster " på ön.)

REGRESSIONSTRYCK OCH PARANOIA

När en organisation kommer under regressivt tryck är det inte ovanligt att olika sorters hot förläggs till " utsidan." Paranoia i en organisation utvecklas lätt när det finns många hierarkiska nivåer i olika grupper, särskilt om dessa på ett eller annat vis är avskilda från omgivande delar av organisationen. Föreställningar om att information hålls hemlig eller är felaktig bidrar till att organisationsmedlemmar med fallenhet för paranoida föreställningar börjar sprida sina misstankar i organisationen. I alla organisationer med fler än ett halvdussin medlemmar får vi räkna med att det finns medlemmar med fallenhet för paranoida föreställningar. Dessa medlemmar är ofta viktiga för organisationens förmåga att överleva. I en del fall är medlemmar med fallenhet för paranoia särskilt skickliga på att urskilja inte bara fantiserade hot. De kan också snabbare än andra urskilja det som organisationen med all rätt bör frukta I Goldings roman är pojken med eldsmärket en budbärare. Hans budskap är: " Det finns någonting hotfullt på ön. Monstret kan komma att förgöra oss." En klok och erfaren vuxen hade kunnat förstå att " monstret " potentiellt finns inom barnen, inte utanför. I romanens tredje kapitel är tre huvuduppgifter definierade.

- * Man ska signalera med rök till passerande fartyg.,
- * Man ska jaga för att få mat.
- * Man ska bygga kojor på stranden.

Elden hålls vid liv, även om man varit nära att ödelägga hela ön genom brand. Jack är i full färd med att lära sig jaga. Det som inte alls fungerar är byggandet av kojorna. Bygget tänkes bli skött av de minsta. Det fungerar inte. Det är bland de minsta som de mest utvecklade paranoida fantasierna finns. Barnen har mardrömmar och gråter om natten.

" *As if, " said Simon, " the beastie, the beastie or the snakething, was real."*

Temat strid som alternativ till flykt blir tydligt i barnens liv. Drömmen om att någon ska dyka upp som " frälsare " är hela tiden närvarande. Föreställningen att Ralph och " Piggy " ska visa sig vara en konstruktiv konstellation faller sönder.

JÄGARNA

I kapitel 4 har Jack målat ansiktet med olikfärgad lera. Han föreställer sig att han på det viset ska vara mindre synlig för det villebråd han jagar. Föreställningarna om " krigsmålning " finns strax under ytan.

Jack samlar sina jägare. Till jägarna rekryterar han också de barn vars uppgift är att hålla signalelden vid liv, varför elden falnar. Ralph får se ett fartyg vid horisonten, vänder sig mot signalberget och ser att därifrån syns ingen rök. Ralph springer till eldplatsen. Elden har slocknat. Eldvakterna är borta. Vid horisonten har fartyget försvunnit.

Nu kommer den krigsmålade Jack med sin skara. Man har dödat den första grisen och burit upp den på berget för att använda signalelden som kokeld. Den första öppna konflikten mellan Ralph och Jack går av stapeln. Ralph konfronterar Jack med att han använt eldvakterna som drevkarlar. Resultatet är att elden slocknat och man har inte kunnat signalera till det passerande fartyget. " Piggy " blir anklagande. Jack överväldigas av skam och slår Piggy så att glasögonen faller till marken. Ett glas går sönder. " Nu har jag bara ett öga, " klagar " Piggy." Nedmonteringen av organisationens kapacitet har börjat.

LEDARNAS KAMP

Organisationen är från och med nu splittrad. Somliga vill hålla sig till Jack, anföraren av jägarna. Andra vill hålla sig till Ralph.

Sannolikt anar en del av barnen att Ralph saknar den hänsynslöshet som kommer att behövas för att som ledare klara livhanken i kamp med Jack. De som vill hålla sig till Jack satsar på vad som i stunden förefaller vara ett säkrare kort. Man stöder Jacks ledarskap, men inte för att man vill ha Jack som ledare. Man vill inte bli identifierad som den som stod solidarisk med förloraren. Jack ter sig som den vilken i stunden är bärare av ett attraktivt jagideal.

Ralph reflekterar över sitt ledarskap och underkänner sin förmåga att leda. Han har inte "Piggys" intelligens och tycker sig inte kunna tänka klart nog.

Ralph samlar barnen för att hålla ett tal. Talet hålls på kvällen då barnen är trötta. Ralph påpekar att man har tagit många beslut, men de blir inte genomförda. Han framhåller att signalelden är det viktigaste. Utan elden kommer de aldrig att bli räddade. Några av barnen protesterar mot Ralphs krav. Ralph svarar att han har mandat att leda. Han är vald till ledare. Ralph menar att man måste tala om skrällen och bestämma sig för att det inte finns något "monster" att känna sig skräckslagen inför. Efterhand talar man mer och mer om "monstret". Det irrationella, mardrömslika har slagit klorna i gruppen.

MONSTRET

I kapitel sex utkämpas en luftstrid en bit från ön. Barnen sover och märker inte att en pilot med sin fallskärm landar i djungeln inte långt från signalelden. Piloten är död. När barnen får se den döde piloten grips de av skräck. De ser inte att det är fråga om en man och en fallskärm. I halvmörkret urskiljer de det "monster" som de varit rädda för. "Monstret" har dessutom slagit sig ner nära signalelden. Det tycks uppenbart att "monstret" önskar hindra barnen från att signalera till passerande fartyg.

Jack samlar gruppen för att de ska döda "monstret". De äldre barnen ger sig ut på monsterjakt. Organisationen börjar falla sönder. Det skapas tre undergrupper.

* I den mest sansade gruppen finns framför andra Ralph, "Piggy" och Simon. Ingen av dem vill tro att det finns ett monster på ön.

* I Jacks grupp tror man på monstret. Man har dessutom gett sig en uppgift i förhållande till "monstret". Man ämnar jaga det och döda det. I Jacks grupp härskar terror, förföljelsefantasier och övertygelse om att man måste försvara sig. Man uppför rituella danser. Så småningom sätter man upp ett grishuvud på en pinne som en hälsning till "monstret."

* I den tredje gruppen finns småbarnen som plågas av nattliga drömmar och skräckfantasier. Genom att på olika sätt kommunicera sin skräck till de äldre barnen kommer de yngre att underblåsa ångesten så att den blir allt mer förtärande.

REGRESSION

I kapitel sju reflekterar Ralph över sitt förfall. Han konstaterar att han är smutsig, har långt, tovtigt hår och alldeles för långa naglar och han skulle behöva en tandborste. Han säger till sig själv att han håller på att bli spädbarn igen:

" Be sucking my thumb next - "

Bland Jacks jägare ageras regressionen ut i allt mer aggressiva rituella lekar. Man är bland jägarna inte intresserade av att hålla signalelden vid liv. Man vill leka, jaga och äta griskött. Jägarna döljer sig bakom en lermask. Bakom masken tycks det möjligt att tänka och göra vad som helst. Masken befriar från resterna av inlärt civiliserat beteende.

BRYTNING

En brytning mellan Jack och Ralph kommer till stånd. Barnen delar sig i två grupper. Ralph, Piggy och Simon bygger en ny signaleld på stranden. Jack och hans krigsmålade kamrater överfaller dem för att stjäla eld. Man får sina mest skräckfyllda fantasier bekräftade.

" Behind them the sliver of moon had drawn clear of the horizon. Before them, something like a great ape was sitting asleep with its head between its knees. Then the wind roared in the forest,

there was confusion in the darkness and the creature lifted its head, holding towards them the ruin of a face."

SIMON

Simon ger sig iväg för att undersöka vad som finns i djungeln. Han tror inte på " monstret." När han hittar det avhuggna grishuvudet är han nära ett psykotiskt sammanbrott. Han samtalar med grishuvudet. Så finner han den döde piloten och återvänder till gruppen för att berätta om vad han sett.

" Before the party had started a great log had been dragged into the centre of the lawn and Jack, painted and garlanded, sat there like an idol."

FÖRHANDLING

Ralph och " Piggy" har sökt upp Jack och jägarna för att be om hjälp med att hålla signalelden vid liv. Ralph hävdar att han fortfarande är ledare. Jack förnekar detta. Jägarna ämnar inte syssla med att underhålla signalelden. När Simon på händer och knän kryper in i jägarnas krets identifieras han som " monstret", blir attackerad med påkar och ihjälslagen.

FÖRNUFTETS SVAGA RÖST

När kapitel tio börjar är Ralphs grupp decimerad. " Piggy" håller sig fortfarande till Ralph, liksom tvillingarna Sam och Eric. Några av småbarnen har dröjt sig kvar, men Ralph menar att de inte räknas. Ralph har förstått innebörden av att Simon dödats. " That was murder," säger han till " Piggy." Ralph plågas av att han inte ingripit för att förhindra dråpet. Hans moraliska kompass är fortfarande intakt. Jägarna följer sin ledare och ledaren bär - tror man - allt ansvar. Man har utlokaliserat samvetet till någon som inte har något samvete kvar. I den samvetslösa situationen erfar jägarna en slags lättnad.

" Piggy" försöker så gott han kan förneka att Simon dräpts. Men Ralph förmår hålla fast vid sanningen. " Piggy" försöker övertala Ralph att förneka vad han deltagit i.

" We was on the outside. We never done nothing, we never seen nothing."

DEN PARANOIDA DRÖMMEN OM EN SÄKER PLATS

Jack och hans jägare har forskansat sig på Castle Rock, en lättförsvarad klippa. Jack har låtit binda jägaren Alfred, som väntar på att bli straffad av Jacks hejdukar. Ralphs auktoritet står nu i tydlig kontrast till Jacks auktoritära maktutövning. Jack är fångad i paranoia fantasier. Han föreställer sig att " monstret " ska anfälla fästningen och tänker sig att Ralph och " Piggy" ska försöka inta fästet. Under Jacks befäl har jägarna förberett möjligheten att välta stenar över en angripare.

Jack ger sig iväg tillsammans med två jägare för att återigen stjäla eld från Ralphs grupp. Förutom möjligheten att sända röksignaler vill Ralph ha värmen och den tröst som elden kan ge under natten. För Jack är möjligheten att steka grisköttet primär. Möjligheten att ritualiserat dansa kring elden är också viktig. Om natten överfaller Jack och hans jägare Ralphs läger varvid Jack stjälar " Piggys" glasögon. " Piggy" är utan glasögon nästan blind. På ett metaforplan är den intellektuellt mest kapable berövad förmågan att se.

FÖRHANDLING ÄN EN GÅNG

Dagen därpå ger sig Ralph, " Piggy" och tvillingarna iväg till Castle Rock för att förhandla. Man vill ha tillbaka " Piggys " glasögon och övertyga jägarna - som nu kallas vildarna - om att man måste hålla en signaleld vid liv. Underhållandet av signalelden kräver organisation och samarbete.

MORD

När Ralph och "Piggy" försöker tala Jack tillrätta utanför ingången till Castle Rock rullar jägarna ett stenblock mot dem. "Piggy" träffas, kastas mot en klippa och hans skalle spräcks. Snäckan, som han burit med sig för att påminna om Ralphs behörighet att leda, slås i bitar.

Jägarna kastar spjut mot Ralph, som flyr. Sam och Eric tas till fånga av Jägarna.

I kapitel tolv är Ralph ensam och på flykt. Han vet att om han blir fångad kommer jägarna att döda honom. Han söker gömma sig i djungeln. Jägarna sätter eld på vegetationen. Ralph flyr. Plötsligt står han öga mot öga med en marinofficer. Barnen är "räddade."

Man ska nu ska återvända till en civilisation där kärnvapenkrig rasar. Det barnen upplevt på ön är en spegling av den oförmåga som finns inbyggd i den civilisation som de ett tag har varit lösslitna ifrån. Det är endast med tvekan vi kan tänka oss att barnen i någon bemärkelse är "räddade."

ANALYS AV ORGANISATIONENS SÖNDERFALL.

* *Vad gäller huvuduppgift:* När berättelsen tar slut har den av Ralph inledningsvis definierade huvuduppgiften motarbetats så att den inte längre är för handen. I slutkapitlet är Ralph den ende som bevarat tanken på att man ska hålla en eld gående så att man kan sända röksignaler. Ralph är det förkroppsligade förnuftets svaga röst.

Den i slutsekvensen aktuella huvuduppgiften tycks vara att jaga, infånga och döda Ralph. Den slutliga huvuduppgiften har implementerats via att antal steg som tagits efter varandra: man kan bli jägare - man kan som jägare skapa sig en mask att dölja sig bakom - man kan rituellt dansa "grisdansen" - man kan straffa kamrater - man kan döda kamrater. Gruppen har utvecklat en moraluppfattning som säger att ledaren, Jack, ska lydas.

Jack hade inte kunnat bli den destruktive ledare som han är om han inte lyfts fram av sina "undersåtar." Inte heller hade Ralph kunnat gå sitt öde till mötes om inte de som valt honom svikit.

Det är inte ovanligt att läsare av Goldings roman individualiserar förklaringarna till att det går som det går. Jack beskrivs därvid som "ond" och Ralph som "god." Ett annat sätt att se på skeendet är att påstå att Jack blir det redskap genom vilket gruppen förverkligar sin destruktiva potential. Genom att stöta ut och försöka ta livet av Ralph gör gruppen sig av med den tvångströja som förnuftig och framåtsyftande handling innebär.

* *Vad gäller roller:* Inledningsvis hade Ralph mandat att leda gruppen i kraft av den omröstning som genomförts. I rollen som ledare har han betonat det strävsamma arbetet med att hålla signalelden vid liv, också nattetid.

Ralphs ledarskap utmanas av Jack. Jack betonar vikten av att jaga för att få kött. Då det visat sig att barnen kan överleva genom att äta frukt kan jagandet inte definieras som livsnödvändigt. Jagandet är dock roligt och spännande. Att vara jägare ger en identitetsupplevelse av en annan kaliber än den att vara eldvakt. I jakten är det lättare att glömma den svåra belägenheten. Att vakta elden innebär en ständig påminnelse om att man är avskurna från hem, föräldrar och vanliga sociala sammanhang. Jagandet kan sägas bli ett socialt försvar mot känslor av förtvivlan.

* *Vad gäller auktoritet:* Ralph leder från en bas av auktoritet. Han är vald och har mandat att utöva den makt som finns nedlagd i rollen. Som ledare saknar Ralph sanktionsmedel. Han kan kalla till möte och i kraft av att han har snäckan tala till sin valmanskår. Han understöds av "Piggy". Stödet från "Piggy" är bräckligt eftersom "Piggy" är en lågstatusperson utan efterföljare eller beundrare. Frågan är om inte "Piggy" rent av försvarar Ralphs försök att hantera den auktoritet som följer med ledarrollen?

Jack manövrerar skickligt så att han efterhand kommer allt närmare sin drömroll - rollen som ledare. Genom att erbjuda en lekliknande aktivitet med stark identitetsupplevelse kan Jack locka till sig allt fler av barnen.

Jack är inte vald till ledare för jägarna. Han har utropat sig själv till Den Store Jägaren och är beredd att gå iväg på egen hand för att jaga om han inte får följeslagare. Bytet, köttet, blir en gåva från Jack. Jack blir alla goda gåvors givare. Det pris gruppen betalar för att få njuta av

närheten till Jack och Jacks gåvor är att man ger upp alla möjligheter att styra sig. Man har valt / skapat en terrorist. Under Jacks ledarskap mördas två av barnen. Under Jacks ledning har gruppen börjat utrota sig själv.

* *Vad gäller ramar:* Ramen för hela upplevelsen är den isolerade ön. Ralph är den som mer än andra problematiserar ramen. " Vi måste hålla elden brinnande så att vi kommer härifrån." Ralphs ramdefinition står i samklang med hans förmåga att upprätthålla en gräns mellan tänkande och önsketänkande. Ralph vet att det kan bli svårt för ett spanande flygplan eller fartyg att se barnen. Han hänger sig inte åt önsketänkande av typen " Vi blir hittade i alla fall", eller " Vi leker jägare så att vi glömmer att vi är i livsfara." För Jack och efterhand allt fler av barnen blir det allt nödvändigare att förneka ramen. Genom att leka jägare kan man hålla ångesten i schack. Jacks erbjudande till barnen att bli jägare i stället för eldvakter innehåller en möjlighet att förneka den begränsande ramen. Däri ligger mycket av Jacks möjlighet att nå framgång i kamp med Ralph.

* *Vad gäller gränser:* En viktig gräns inuti vart och ett av barnen är gränsen mellan verklighetsbaserat tänkande respektive önsketänkande. I de minsta barnen finns inte mycket av gränsfrågan levande. Småbarnen leker hela dagarna och lyckas i leken hålla en del av ångesten stången. Om natten kommer ångesten krypande. Ångesten tar form av mardrömmar.

De lite äldre barnen söker så gott de kan balansera sin förtvivlan med mer eller mindre väl avvägd lek. När man som jägare kan måla sig en ansiktsmask och " bli en annan" bryter verklighetsbilden delvis ihop.

En pojke vars inre sammanbrott vi kommer nära är Simon. Hans samtal med Flugornas Herre tyder på en psykotisk upplevelse där verkligheten inte längre är verklig i bemärkelsen objektivt verifierbar. Verklighetsupplevelsen har för Simon blivit helt subjektiv. I sin förvirring är han den som råkar avslöja " monstret." Han ger sig iväg för att berätta om sin upptäckt. När han återvänder är gruppen, inklusive Ralph och " Piggy", sysselsatt med att i mörkret dansa sin rituella grisdans. Simon försöker säga något om vad han har förstått om " monstret." Han blir ihjälslagen utan att hans mördare riktigt förstår vad de gör.

* *Vad gäller organisationen:* I samma ögonblick som gruppen samlas för att formulera regler i förhållande till en huvuduppgift har gruppen skapt en organisation. Inom ramen för organisationen kan mer eller mindre formaliserade grupper arbeta. Inledningsvis finns en stor grupp som utgör en tydlig enhet. Gruppen i fråga är den kör i vilken Jack är ledare och har särskild status. Kören är uniformerad och Jack har en mössa som skiljer ut honom från övriga körmedlemmar. Efterhand visar det sig att organisationens regler kan ifrågasättas. Ralphs ledarskap utmanas inte öppet, man säger inte inledningsvis att man vill ha en annan ledare. Man avstår helt enkelt från att följa fattade beslut och underminerar därmed ledarskapet.

När " jägarna " har utmanövrerat den valde ledaren Ralph inträder ett nytt läge. Jägarna målar sig med färgad lera. Man kan inom jägargruppen enas genom att betrakta Ralph och hans grupp som fiendlig. Man kan angripa sin fiende för att stjäla eld.

Som påpekas av Ralph hade man kunnat be om eld. Det gör man inte. Jägarna är beroende av fiender för sin sammanhållning. Fiendskapen trappas upp när man nattetid överfaller Ralphs grupp och stjal " Piggys" glasögon.

Ralphs grupp kan inte samarbeta kring uppgiften att hålla signalelden gående. Det är ångestväckande att sända eldsignaler. Man påminns om sin belägenhet varje gång man vänder ögonen mot horisonten för att spana efter fartyg.

I Jacks grupp kan man dragdrömma och leka sig bort från den utsatta belägenheten. Man upplever i Jacks grupp gemenskap då man har fiender att slåss emot. Fienderna är " Monstret " och Ralphs grupp. Det verkligt hotfulla, att ingen skall hitta dem, förnekas.

* *Mer om gränser och ramar:* När den inre världen befolkas av fantasifoster får det återverkningar i yttvärlden. " Monstret " och Ralphs grupp förefaller utgöra ett hot. Jacks grupp drar sig därför tillbaka till den befästa klippan där man förbereder försvar mot olika sorters angrepp. Huvuduppgiften tycks allt mer handla om försvar mot fiender som man inbillar sig finns " därute". Att Ralphs grupp består av Ralph, den utan glasögon helt förblindade " Piggy" och ytterligare ett fåtal barn spelar ingen roll. På den inre scenen blir dessa

realitetsinriktade och någorlunda sansade barn ett hot mot företaget att förneka den utsatta belägenheten. I försöket att förneka den svåra situationen går man så småningom ett steg längre. Man börjar under Jacks ledning att angripa sig själva. Simon och " Piggy" dödas, Ralph undkommer döden med nöd och näppe.

Kan den här analysen av en roman kasta något ljus över det som sker i en plågad skolorganisation?

Jag tror det.

Det är min erfarenhet att olika former av förnekande är vanliga komponenter i organisationskulturen i plågade skolenheter. Förnekande av verkligheten är en grundkomponent i " Flugornas Herre." Lusten att slippa se verkligheten som verkligheten faktiskt är kan i en plågad organisation bli så stark att tänkande ersätts med önsketänkande och känslor förlamas och förvandlas till känslolöshet. När dylikt sker över tid i en stor organisation står ofärd för dörren, precis som i Goldings roman.

Sedan 1966 har jag yrkesmässigt rört mig i kanten av den svenska skolan. Det är min erfarenhet att skolenheter för det mesta är hyggligt fungerande och välskötta. Inte desto mindre finns det ett förfärande antal skolor där elever, personal och elevers föräldrar regelbundet far känslomässigt illa. De känslomässiga skadorna torde - gissningsvis - i många fall leda till somatiska besvär som sömnrubbingar, koncentrationssvårigheter, huvudvärk och magont.

I det mest illavarslande fallet kan det låta såhär när en skolas personal uttalar sig:

" Det är elever som sparkar, slår och knuffar varandra och använder kränkande könsord. Personalen utsätts för hot och kränkande tillmälen. Tillsägelser hjälper inte, utan bemöts med bråk och kränkande tilltal. En del av personalen upplever rädsla för att gå emellan om eleverna hamnar i bråk med varandra. Risken finns att de själva utsätts för våld och hot...Det känns som en risk att över huvud taget säga till elever. Vissa elever på skolan går över huvud taget inte på lektionerna, utan ägnar sig åt att gå in och störa undervisningen för andra. "

Helsingborgs Dagblad 2006.03.14

Ett organisationsanalytiskt perspektiv torde i det här fallet, som i många andra, kunna bidra till utvecklandet av en djupare förståelse av en för alla inblandade plågsam situation.