

” Alla ville ha Macchiarini när han kom.



Håkan Järvå

kollektiv. Begreppet är myntat av den amerikanske psykologen och forskaren Irving Janis, som på 70-talet skapade en modell för hur fel det kan gå när ingen vågar opponera sig. Janis utgick från amerikanernas katastrofala försök att den 17 april 1961 inta Kuba, det som brukar kallas Invasionen i Grisbukten. Hur kunde den nytilträdde presidenten John F Kennedy och hans stab av rådgivare och höga militärer säga ja till en så illa genomtänkt operation? Och hur kom det sig att CIA inte kunde förutspå att Fidel Castro var beredd, hade folket med sig och hade alla förutsättningar att slå ner anfallet? Janis svar: grupptänk.

Så här resonerade han: I alla grupper finns den där längtan efter att vara ett, en känsla av *höra ihop* som riskerar att utvecklas till *hålla ihop*. Det är ingen lag, inget som drabbar alla, men en ständig risk. Den finns i varje relation ("du och jag mot världen"), i varje familj ("inga andra är som vi"), bland vänner, religiösa rörelser, idrottslag, arbetsplatser, ledningsgrupper, partier och regeringar.

Trots att du i vanliga fall är den som säger vad du tycker, börjar du hålla inne med vad du tänker och känner. Nickar fast du egentligen skulle vilja skaka på huvudet. Tittar uppmuntrande på din vän/partner/arbetskamrat/partikollega på samma gång som något skaver, varnar, inom dig.

– Du får det att låta som om det är en ovanlig situation, säger psykologen Håkan Järvå i mobiltelefon på väg till Orust, men de flesta av oss gör det där varje dag. Det är mänskligt, vi är i grunden flockdjur, fiskar i ett fiskstim, fåglar i ett fågelsträck.

– Man kan göra de mest konstiga saker om man tillhör en grupp där det gemensamma blir ➤

Jag sitter upp i stolen med munnen öppen och en halsböld som strax ska skäras upp och tömmas. Sjukhuskläderna är så där opassande som bara de kan vara. Jag har fått ordning på droppställningen och bedövningen börjar verka.

Framför mig läkaren med en skalpell i handen. Och strax innan han för in den i min mun, säger han nästan till sig själv:

– Här på Karolinska ville vi alla ha Macchiarini när han kom.

Och så vänder han sig mot mig.

– Men du kan vara helt lugn. Det här är en behandling som är beprövad sedan länge.

SKANDALEN MED DEN italienska "stjärnkirurgen" Paolo Macchiarini har förundrat och förfärat. Hur kunde de kvalificerade och högt utbildade personerna på ansvariga poster åsidosätta regler, frångå praxis och negligera varningssignaler? Varför var det ingen i ledande ställning som protesterade?

Det kallas för *grupptänk*, den där svårigheten vi har att fatta självständiga beslut när vi ingår i ett

► viktigare än sanning. I en sekt är det tydligt, men det händer liknande saker hela tiden i vardagen. Du talar med en vän som plötsligt säger något du inte håller med om. Vad gör du? Chansen är stor att du bara låter det passera. Vänskapen är viktigare. Det är så vi funkar.

Han talar om vår vardagliga underlåtenhet som ett slags grupptänk light, det som komikern Özz Nûjen brukar peka på som vår tendens att undvika "dålig stämning".

– En helt annan sak är när det här fenomenet drabbar en hel grupp, det är farligt, då kan alla möjliga tokigheter utvecklas.



Stark ledarkultur ökar risken för grupptänk.

Och Håkan bör veta. Under 15 år var han en aktiv medlem i Scientologi-kyrkan, trodde på grundaren L Ron Hubbard och den "teknologi för att befria människoanden" som praktiserades där.

– Att känna sig utvald och vara del av något som uppfattas som meningsfullt tilltalar oss

människor. Och har man väl uppnått en position i gruppen vill man inte gärna bli av med den. Då kan det kännas som om det är värt att tåla.

Så var det för Håkan och det tog honom flera år att helt lösgöra sig från scientologin. I dag hjälper han andra att ta sig ur den starka form av grupptänk som ofta finns inom sekter.

FAKAN FÖR GRUPPTÄNK är alltså större om det är ett privilegium att få vara med, om det finns en stark ledarkultur och om gruppen har ett högre och hett eftertraktat mål att sträva mot. Men risken är också stor, menar upphovsmannen Irving Janis, om gruppen består av likar, om den har otydliga regler, om den är isolerad, känner sig pressad/hotad eller ska fatta svåra beslut.

De svenska forskarna Dan Stiwne och Kjell Granström utvecklade Janis teori på 1990-talet och de talar om två olika sorters grupptänk: *Den omnipotenta* och *Den depressiva*.

Den omnipotenta gruppen är självsäker, över-skattar sin egen förmåga, nedvärderar andra och lyssnar inte på någon.

Med det i minnet läser jag med nya ögon Svenska Dagbladets liverapportering från presskonferensen som ägde rum på Karolinska institutet (KI) den 28 augusti 2015 mellan klockan 10:57 och 11:37. KI:s dåvarande rektor Anders Hamsten

är där, Karolinska sjukhusets (KS) chefsläkare Johan Bratt också.

När de träder in i rummet har detta hänt:

Tre patienter har fått syntetiska strupar inopererade på KS av den italienske läkaren Paolo Macchiarini. Metoden är helt oprövad. Två av patienterna är döda. En är vid liv, men svårt handikappad.

Fyra läkare på KS har gjort egen research och anmält stjärnkirurgen för misstänkt forskningsfusk. KI har låtit en extern utredare, professor Bengt Gerdin, granska händelserna och han konstaterar att anmälarna har haft rätt: Macchiarini och hans kolleger har ägnat sig åt "oredlighet i forskning", alltså fusk. Flera tunga institutioner, som Läkemedelsverket, har polisanmält Macchiarini och åklagaren rubricerar det misstänkta brottet som "grovt vållande till annans död".

Det är alldeles tyst i rummet när rektor Anders Hamsten öppnar presskonferensen och säger att de nu har en "klar bild av vad som hänt". Beslutet om operationerna har fattats korrekt, konstaterar han. De fyra läkarna och den externe utredaren har fel. Operationerna är inte att betrakta som forskning, och därmed har Macchiarini "inte

► gjort sig skyldig till forskningsfusk". Problemet är i stället "en otydlig kommunikation med Läkemedelsverket".

Jag gissar att ni vet vad som hände sedan. Det ena avslöjandet efter det andra följde, inte minst i Bosse Lindquists tredelade tv-dokumentär *Experimentet*. Macchiarini avskedades. Ledningarna för KI och KS försvarade sig in i det sista men tvingades till slut erkänna svåra brister och den ena efter den andra fick sluta.

Den depressiva gruppen, menar Stiwne och Granström, har kollektivt dåligt självförtroende, tror sig inte om något och tenderar att nedvär-

dera sin kompetens och förmåga och därmed har individen svårt att sträcka på sig och hävda "we can".

Forskaren Michael Rosander, Linköpings universitet, har i sin doktorsavhandling *Groupthink* undersökt olika yrkesgrupper och kommit fram till att det mest deppade grupp-tänket finns bland lä-

rare. Och kollegan Kjell Granström, som förutom att vara forskare också är lärarutbildare, tror sig i en intervju i Lärarnas Nyheter veta varför:

"Vi har sett i annan forskning att ju mer hierarkisk och ju mer regelstyrd en organisation är, desto större risk att personerna frånsäger sig egen kraft och eget ansvar. Skolan har av tradition varit väldigt styrd av anvisningar och bestämmelser. Det här håller på att lösas upp men vi har ett arv att dras med."

MEN LÅT OSS INTE tappa hoppet. Det finns de som står emot, trots hårt motstånd. Ta Anders Kompass, tidigare chef för fältarbetet på FN:s kontor för mänskliga rättigheter, som larmade om FN-soldaters övergrepp mot barn i Centralafrikanska republiken häromåret. Kanske minns några av er kartografen Anders Ahlmark, "Fången på fyren", som avslöjade Sjöfartsverkets ansvar för den så kallade Tsesisolyckan. Och den som vill bli rakare i ryggen kan läsa boken *Mr Chance: FN:s förfall under Ban Ki-moon* (Brombergs, 2011) där Inga-Britt Ahlenius, av sina kolleger kallad "Ms Fearless", levererar svidande kritik mot sin forna chef dåvarande FN:s generalsekretäre Ban Ki-moon.

Tystnad, aggression, förnekelse, isolering, avsked – den som vågar gå emot en

grupp med behov av kollektiv likriktning möter ofta starkt motstånd.

Jag talar med läkaren Sara som alltid haft svårt att tåla. Många gånger har hon givit röst åt missförhållanden när andra inte vågat. Ja, en gång gick det till och med så långt att hon inte fick vara kvar på en arbetsplats för att hon bröt mot den uttalade tysthetsnormen.

Vad hände?

– Det var ett tufft klimat, New Public Management draget till sin spets. Vi mättes mot varandra. Hur mycket pengar hade vi dragit in till kliniken, vad hade vi kostat i form av beställda undersökningar? Om samtalet med en patient drog ut på tiden, kunde jag "gå back". Var tredje månad fick vi listor som redovisade hur vi stod oss i relation till de andra.

Kan Macchiariniaffären vara ett tecken på ett destruktivt grupptänk inom vården, rent generellt?

– Det vet jag inte men det finns ett slags övermänniskoideal inom läkarkåren som är förförligt och kan lura oss att träda över våra egna gränser. Vi berättar gärna för varandra om svåra situationer som vi klarat galant, säger hon. Mer sällan berättar vi om misslyckanden, svaghet, rädsla. Som läkare ska man vara stark, modig, inte behöva sova, kunna arbeta långa pass under vilka förhållanden som helst och inte klaga.

Det är också lätt att bli avtrubbad, menar hon, fartblind. Något som man som student uppfattar som dramatiskt blir med tiden vardag.

På kliniken hon arbetade på rådde tystnadens kultur, berättar Sara, men hon kunde inte låta bli att ta upp arbetsförhållandena. Till slut fick hon, trots läkarbristen, inte vara kvar.

Hur vågade du?

– För att det är rätt och för att det är viktigt och för att det inte handlade om mig utan om patienterna. Och för att jag är en fri människa.

EN FRI MÄNNISKA. Nu måste jag tala med filosofen och psykoanalytikern Johan Eriksson: Vad är en fri människa?

– Det där är en stor fråga. I grunden kan man inte betrakta en människa som en avskild atom. Vårt sätt att se och tolka världen, vårt känsloliv, språk, allt det mest intima har ändå utvecklats i mötet med andra. Vi börjar som en grupp, som ett moderbarn, och längtan efter gemenskap är lätt att förstå ur den synvinkeln, det ligger i vårt väsen.

Till stora delar lever vi i en form av "man-värld", säger han: *man* ska vara med på Facebook, *man* ska bära bikini, *man* ska äta rawfood, *man*

NÄR INGEN SÄGER NEJ – FLER EXEMPEL

► KODAK OCH FACIT

Två stora företag där ledningen för sent märkte att teknikutvecklingen gick ifrån dem och att analog film och mekaniska räknemaskiner inte längre gick att sälja.

► GRAFISKA FACKFÖRBUNDET

Ett av Sveriges äldsta fackförbund som för länge hävdade att deras yrke aldrig skulle kunna utföras på datorer eller av någon annan än grafiskt utbildade.

► GRUPPEN KRING MARGIT NORELL PÅ SÄTER

En grupp psykoterapeuter, läkare och psykologer som under psykoanalytikern Margit Norells ledning övertygade sig själva och Sture Bergwall (Thomas Quick) om att han var skyldig till ett trettiotal mord. Bergwall är i dag en fri man.

► PALMEUTREDNINGEN UNDER HANS HOLMÉR

Genom att lägga ner mycket tid på det så kallade PKK-spåret sinkades Palmeutredningen och Holmér fick till slut gå.

”
Att vara
moralisk
är inte att
leva efter
regler.



Johan Eriksson

VIETNAM OCH TISDAGSKABINETTET

Trots stora motgångar fortsatte president Lyndon B Johnson att tillsammans med sin närmaste grupp, det så kallade "Tisdagskabinet-
tet", trappa upp Vietnam-kriget och drog därmed ut på det i närmare tio år.

NASA OCH CHALLENGER

Var verkligheten rymdfärdig? Challenger redo för att skjutas upp i januari 1986? Medarbetare pekade på svagheter, men ledningen för projektet lyssnade inte. Challenger exploderade. Hela besättningen om sju personer dog.

TUNNELN GENOM HALLANDSÅSEN

Göran Persson hade chansen att stoppa bygget i början av 2000-talet, men trots giftskandal, skenande kostnader och expertnej sa regeringen och samarbetspartierna ja. Varje kilometer har kostat 1,2 miljarder att bygga.

ska göra bostadskärriär. Och det är nog bra. För hur skulle det vara att leva tillsammans om alla i varje stund var tvungna att känna och ta ställning. "Sushi, säger du... låt mig tänka..."

Men så finns det där andra, det Sara talar om, förmågan att i viktiga situationer bortse från vad "man" anser, förmågan att separera oss och att lyssna på vårt eget individuella svar och ta ansvar.

Skulle du kalla det moral?

– Det är en inre etik, säger Johan Eriksson. Att vara moralisk är inte att leva enligt regler och lagar, om det är det du menar. Det är att vara väluppfostrad och lydig. Moralisk är den som följer sitt eget samvete, som inte flyr från sig själv genom att tycka som alla andra.

Och att göra det, att gå mot strömmen, är inte bara jobbigt för att du kan förlora jobbet, säger han.

– Nej, att stiga fram som individ, avskilja sig, är existentiellt smärtsamt och ångestfyllt. Men om vi aldrig gör det så avsägar vi oss en viktig del av vår mänsklighet, vår möjlighet att bli individer.

Var det värt det, Sara, priset du fick betala?

– Alla gånger, det gjorde ont att förlora patienter och arbetskamrater, men det finns inga smärtfria val. Och situationen var som den var och skulle inte förändrats även om jag hade tittat bort.

MEN HUR SKA MAN då göra för att undvika att hamna i ett destruktivt grupptänk, oavsett om man bara är två personer eller ett helt parti? Jag frågar Håkan Järvå, psykologen som har så gedigen erfarenhet av motsatsen.

– Var medveten om risken, säger han. Skapa tydliga regler för hur ni fattar beslut. Involvera andra människor. Och inte minst: Var rädd om dem som käftar emot, värna "djävulens advokat". Om ingen av er har den rollen – skapa en metod för falsifiering.

Vad menar du?

– Ett medvetet sätt att tänka tvärtom. Fråga er vad som kan gå fel. Vad skulle någon som inte höll med er hävda? Och ha inte bråttom.

Och operationen? Har ni undrat? Den gick bra. Sjuksköterskan som höll ett fast grepp om mitt huvud var varm och stödjande. Och läkaren professionell, lugnande och lätt på hand. ■

ANN LAGERSTROM är frilansjournalist med specialintresse för existentiella frågor som minns när hon på 70-talet demonstrerade för att Ayatollah Khomeini skulle få ta över makten i Iran.

