

# Mainstream ifrågasatt

*Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane*

Denna text är resultatet av väldigt många års tankearbete kring frågor med relevans för att förstå fenomenet samarbete. Vårt företag har sedan 1972 hetat Samarbetsdynamik AB. Samarbete är fortfarande vårt stora intresse.

Vi har haft fokus på samarbetets – och därmed organiserandets – förändrade villkor i dagens arbetsliv. Vi har uppmärksammat den ohälsosamma frustrationen, när man inte kommer till tals om viktiga verksamhetsfrågor. Och efter hand har vi också kommit att engagera oss i behovet av välgrundade resonemang även om alla de andra aktuella samhällsfrågorna, som nu måste kunna diskuteras av medborgarna i en demokrati.

Under tiden har vi skrivit mängder av texter. Ofta inom ramen för ett uppdrag. Uppdragen har varit inom både privat, offentlig

och ideell sektor. Ändå oftare har texterna varit en biprodukt för att – inledningsvis mest för oss själva – reda ut alla de övriga frågor, som dykt upp under resans gång, men där tiden i uppdraget inte medgett en tillräckligt omfattande fördjupning.

Vi har gjort 127 publicerade rapporter inom ramen för serien Organisationens Mänskliga Sida. Vi har dessutom skrivit minst 1000 kortare texter, som haft mer specifika syften, teman och målgrupper. Nu har vi samlat och redigerat de bästa av dessa texter och rapporter – de som vi fortfarande bedömt vara aktuella – på

[www.kunskapsabonnemanget.se](http://www.kunskapsabonnemanget.se)

Flera helt nya texter ligger i "pipe-line". Genom samarbete med bl.a. Föreningen

Forskarbyn kommer vi också löpande att kunna lägga upp nya och genomdiskuterade texter om de frågor, som människor nu ställer sig när det gäller vårt kunskapsfält.

Den stora utmaningen under det sista halvåret har varit att komma fram till vad våra texter egentligen handlar om. Vi har alltid fått höra att vi skriver för många ord, för långa meningar och med för få komma-tecken.

Vi har också ofta fått höra att resonemangen är väldigt intressanta och tankeväckande – men att ”dom andra” inte skulle ”kunna ta till sig” det vi skriver – och att de framför allt inte orkar läsa så långa texter. Dessa kommentarer har vi grubblat mycket över. Inte bara sista halvåret. Vi arbetar ständigt hårt med att kondensera och förenkla.

Nu har vi lyckats! I denna text – och mer utförligt i kunskapsabonnemanget.se – sammanfattar vi huvudbudskapet i vårt arbete.

Den gemensamma nämnaren är att alla texter vi skrivit ifrågasätter ”mainstream”. Det är inte så att vi finner en njutning i att vara ”kärningen mot strömmen”. Det är bara så att den problematik, som man frågat oss om i uppdrag och i andra kontakter, visar sig ha uppstått genom att man i sitt handlande utgått från falska, olämpliga och ofta otidsenliga antaganden om de fenomen man försöker komma till rätta med. Därför miss-

lyckas man. Därför blir man oense. Därför blir man bara allt mer förvirrad.

De texter vi presenterar på kunskapsabonnemanget.se är våra alternativ till dagens ”mainstream”.

Vi har vidare funnit att samtliga våra texter kan sorteras i 13 olika kategorier. Varje kategori har fått sin egen flik på websidan. Och kännetecknande för varje kategori är att alla resonemang under rubriken utgår från en helt annan utgångspunkt än de, som med hög röst förs fram i mainstream. Därför blir också de konkreta exemplen, liksom analyserna av vad som vore relevanta interventioner, helt annorlunda.

Dessa 13 i vår tid relevanta utgångspunkter för samtal om organisering finns nu kort beskrivna i denna skrift. Tillsammans berättar dessa vad våra texter på websidan egentligen handlar om. De tecknar också vår bild av vilka frågor, som nu skulle behöva behandlas i arbetsgrupper och på politiska möten.

Vi skriver varken ”lärobokstexter” eller avhandlingar. Vi kan aldrig göra anspråk på att veta hur det förhåller sig i läsarens situation och vad denne behöver ”tänka nytt”. Vi kan heller aldrig konkurrera med akademien om ambitionen att göra helt invändningsfria framställningar.

Vi vill istället försöka rikta läsarens uppmärksamhet på det vi själva uppmärksam-

mat och menar är motsägelsefullt i ett resonemang – och hur man möjligen skulle kunna formulera sin problematik i stället.

Det är läsaren som måste avgöra om det vi påstår ”make sense” i dennes värld. Det är läsaren själv som måste ta ställning till vad som är klokt att göra.

## 01 Värdegrund

Ett skäl till att vi i dag tvingas ifrågasätta många av de resonemang, som används för att analysera organiserande och aktuella arbetsförhållanden, är att vår självbild har ändrat sig. Den moderna människan ser sig allt mer som en självständig aktör, som väljer sitt sätt att medverka i olika sammanhang. Som kan bli ställd till svars för sitt handlande och som därför också måste vara beredd att förklara sina överväganden. För att få ingå i en arbetsgemenskap måste man kunna göra sig betrodd. Trenden är särskilt uttalad i Sverige.

Denna förändring får konsekvenser för hur vi förhåller oss till auktoriteter, ideologier och religion och vilka samspeleslösningar som är möjliga. Svensken vill – mer än i andra kulturer – bli betraktad som en suverän och ansvarstagande person. Detta gör att många av de ”gamla” ledningsstrategierna nu leder till motstånd och passivitet. Människor i Sverige förväntar sig helt andra angreppssätt på verksamhetens aktuella

problem; sätt som är mer kongruenta med den nya självbilden.

## 02 Identitet

Den ökade rörligheten har förändrat vår syn på oss själva. Människan ser sig inte längre i en bestämd roll eller position i samhället. Vi ingår samtidigt i många helt olika grupperingar och sammanhang.

Genom de interaktioner man har med andra människor formas löpande en ”egen” bild av sig själv. Man blir så att säga till i det sociala sammanhang i vilket man agerar.

Detta skapar för varje människa ett identitetsdilemma. Man måste både kunna känna igen sig som en särskild person och ändå vara en del i flera olika gemenskaper. I olyckliga fall och med olämpliga arbetsformer kan detta bli omöjligt, vilket kan skapa både allvarliga effektivitetsproblem och ohälsa. Man kan lätt ”förlora sig själv” när man finner att man dagtingar med sin övertygelse.

## 03 Förändring

Christian Welzel har vid konstruktionen av sin kulturella karta påpekat att man i de samspel, som förenar människa och sociala system, måste åstadkomma en integrering mellan individualisering och individuation.

Integreringen kan ta två olika riktningar. Antingen genom att individerna förnekar sin autonomi och underkastar sig hierarkiska beslut, paternalistiska bestämmelser och överordnade regler. Integrering kan emellertid också uppkomma genom att individerna bestämmer sig för att följa spontant framväxande mönster. Uppkomsten av dessa mönster kan liknas vid bildandet av en "svärm".

Framväxten av svärmliknande samverkansmönster följer helt andra principer än de vi föreställer oss gäller för hierarkiska lösningar. I takt med att kraven på autonomi ökar, tvingas vi allt mer att använda denna senare typ av analyser för att förstå samspelets dynamik.

## 04 Kompetens

Under en lång period i slutet på 1900-talet arbetade man i Försvarsmakten med att sätta så kallade duglighetsmål. Målen graderades och definierades i "färdigheter" och "kunskaper".

Med tiden kom man emellertid underfund med att uppgifterna inte kunde avgränsas så precist att sådana mål blev meningsfulla. Det som i modellen kallades "utvecklade egenskaper" – nämligen förståelse, anpassning, kreativitet och självständighet – hade större betydelse än man tidigare trott.

Jörgen Sandbergs avhandling "Competence at work" medförde ett genombrott i förståelsen av kompetensproblematiken. Sandberg kunde visa att kompetenskraven måste kopplas till det han kallade "förståelsehorisonter", som medarbetaren inte i första hand förvärvade genom konventionell utbildning utan i arbetet som sådant.

## 05 Utvärdering

Två begrepp som ofta används är algoritmer och analogier. Algoritmer kan användas för att beskriva och utvärdera processer med hjälp av variabler, som på olika sätt relaterar till varandra. Algoritmer är grunden för datorns sätt att arbeta. Processen man utvärderar kan genom manipulation av variablerna simuleras och jämföras med en norm.

Analogier används för att likna ett skeende med ett annat skeende i ett helt annat sammanhang. Genom att förstå likheten kan man förstå hur det som man utvärderar blir som det blir.

Många processer, särskilt de som formas av människor, kan inte rättvisande beskrivas med algoritmer. De kan bara förstås genom analogier. Man måste då använda andra former för utvärdering än de konventionella metoderna – exempelvis samtal mellan "professionella aktörer" i så kallade fokusgrupper.

## 06 Psykosocialt

Den starka individualiseringsprocess, som framgår av Ingelhart och Welzels diagram, skapar ett organisatoriskt dilemma. Detta blir tydligt i alla delar av vårt samhälle, eftersom effektivitet och kvalitet i produktionen kräver självständighet. Finansiärer, kunder och intressenter kräver emellertid allt mer av kontroll och säkerhet.

Om kunskapen är dålig om vad som måste göras, kan personer som strävar att göra ett gott jobb bli orättmätigt anklagade och personer, som fuskar, kan klara sig undan. Sådana problem kan inte lösas upp om berörda parter inte förstår den kontext man agerar i och de mänskliga begränsningar, som är förhanden.

Alltför oprecisa krav och okunnighet om verksamhetens karaktär skapar risker för korruption, slarv och osäkerhet. I skärningspunkten mellan professionalitet och kontroll finner vi många av de nya arbetsmiljöfrågorna.

## 07 Utveckling och utbildning

Produktionsprocesser kan inte längre beskrivas som sekvenser av moment, som följer på varandra. De innehåller variationer och störningar, som måste hanteras av de aktörer, som ingår i processen. Exempel på detta är ”feed forward” och ”feed back”.

De i början av processen har anledning att informera dem, som arbetar senare i kedjan om att det kan komma något, som de inte är förberedda för. De senare i kedjan har anledning att informera dem i början om hur det blev, som det blev, när de gjorde vad de gjorde.

Tanken på att var och en kan begränsa sig till att lära sig enbart sitt moment måste då brytas. Teori och praktik kan inte längre uppfattas som skilda åt. Handlandet måste förstås i sin egen kontext.

## 08 Interaktiva tjänster

I en social miljö av professionella aktörer blir den interaktiva karaktären av en verksamhet viktig. Interaktiva tjänster förväntas gripa in i skeendet på ett sådant sätt att tjänstegivaren förstärker kunden/klientens förmåga att få framgång.

Det räcker då inte att man som tjänstegivare själv är expert på området. Man måste också förstå vad som ”där och då” kan möjliggöra eller försvåra framgång för den person eller verksamhet, som man skall stödja.

Detta är en helt ny typ av professionell kunskap, vars speciella karaktär ofta är förbisedd. Den kan exempelvis inte omvandlas i manualiserade ”metoder”, som man med en konventionell utvärdering kan ”evidensbasera”.

Den kunskap det här handlar om ”ligger bakom” den vanliga påståendekunskapen. Den vilar enligt Kjell S Johannesson i en bädd av färdighetskunskap, förtrogenhet och omdöme.

## 09 Koncept

Mycket av vad människor gör kan omvandlas till algoritmer. Algoritmer kan göras till datorprogram, som beräknar, styr och utför det som skall utföras. Ett koncept, en rutin eller en metod, som man förväntar sig att en medarbetare kommer att följa, har denna karaktär.

Mot algoritmens beräkningsprinciper står emellertid verklighetens komplexitet. Med komplexitet menas i detta fall att utfallsrummet är oändligt stort och omöjligt att förutsäga. Varje situation innehåller alltid en variation, en osäkerhet och en obestämbarhet som inte kan innefattas i en algoritm. Människan är skapad för att hantera denna komplexitet.

Att tvinga henne att följa en algoritm är att snöpa hennes utvecklingspotential och begränsa hennes möjligheter att känna stolthet över att klara svåra uppgifter. Därför är ett slaviskt följande av koncept – till och med i de fall där de mekaniskt skulle leda till önskade resultat – kontraproduktivt i moderna verksamheter.

## 10 Governance

Personer och enheter i en verksamhet är per definition fria och autonoma. Resonemang, som handlar om hur man kan bidra till deras samverkan och som accepterar och tar utgångspunkt i deras autonoma natur, kallas ”governance”. Resonemang som bygger på governance, skiljer sig vanligen från resonemang om ledning, management och organisering, som tar underordningen för naturgiven.

Som grund för governance ligger så kallade fordringssatser och rättssatser, vilka är förankrade i det sociala systemets kultur. Det är dessa satser som egentligen påverkar beteendet och inte styrsystemet i sig. För att förstå vad som händer i en verksamhet eller ett samhälle, och ha en chans att påverka det, måste därför dessa underliggande sociala konstruktioner avtäckas, diskuteras och omvandlas.

## 11 Diskursanalyser

Alla språkliga framställningar har undertexter. Enligt retoriken innehåller varje uttalande tre underförstådda budskap. Det ena är ”logos” – hur den som talar menar att världen är. Det andra är ”etos” – vad den som talar menar är värdefullt och viktigt. Det tredje budskapet är ”patos” – hur den som talar ser på den man talar till och talar om.

Retoriken behandlar inte bara vad en enda person säger. Vad vi i denna skrift tar upp är framställningar, som inte kan sägas vara enskilda personers verk. Vi talar istället om resonemang, som bottenar i den "kultur" som samhället bygger på.

De underförstådda budskap, som finns i framställningarna, är inte oförargliga. De bestämmer vad som i det särskilda sociala sammanhanget är acceptabelt, förståeligt, rimligt och normalt att göra och uttrycka. Om resonemangen vilar på falska och olämpliga utgångspunkter, kommer man därför att gemensamt misslyckas med det man vill göra och det skapas förvirring och lidande.

## 12 Allmänningar

Marknadstänkandet organiserar i dag våra inbördes relationer på alla områden av vårt liv. För att uppfattas "rationella" och "framgångsrika" måste vi numera resonera och "tänka som en ekonom". I stort och smått binds vi därför vid resonemang, som vi ofta vet är olämpliga att använda i samarbetet med andra. "Att tänka som en ekonom" är i dag detsamma som att anamma det som kallas det neoklassiska nationalekonomiska paradigmet. Detta tankemönster är helt dominerande i den svenska diskussionen. Det styr till och med samtalen i den offentliga sektorn och kallas då "New Public Management".

Den neoklassiska nationalekonomin är emellertid i dag utsatt för kraftig kritik. Flera nobelpristagare och internationella och svenska forskare har kunnat visa att många av dess utgångspunkter är olämpliga och direkt felaktiga. Åtgärder som följer dess principer ger därför inte önskat utfall. Arbetsätt som enligt den klassiska teorin inte skulle kunna vara tillämpliga – exempelvis sådana som tillämpas i "allmänningar" – är istället framgångsrika och stabila.

## 13 Vetenskapande

De flesta håller med om rimligheten i de utgångspunkter som presenteras i denna skrift. Problemet uppstår när de i praktiken vill pröva analyser och resonemang, som är kongruenta med dem. Svårigheten är varken en moralisk, en etisk eller en personlighetsfråga. Den är en kunskapsfråga. Detta är en brist i vår kultur. För att lyckas krävs att man gemensamt övat upp något som kan kallas "narrativ föreställningsförmåga". Det vill säga förmågan att utan förvrängningar sätta sig in i andras ställe, att vara intelligenta läsare av andras historia och att förstå de känslor, önskningar och begär andra kan uppleva.

Att presentera en sådan igenkänningsbar och pratbar kunskap, som är praktisk användbar i samspelet människor emellan, är den vetenskapliga sidan av "humaniora".

Denna vetenskapliga riktning håller emellertid nu på att i rask takt monteras ner till förmån för ekonomiska, naturvetenskapliga och teknologiska tankemönster. Utan att vetenskap, kultur och massmedia stödjer framväxten av en konstruktiv narrativ föreställningsförmåga blir möjligheterna för engagerade personer att medverka till en konstruktiv organisering allt mindre.