

# Med samarbete som utgångspunkt

av  
Bengt-Åke Wennberg  
Monica Hane



Abonnemangsrapport 129  
Juni 2015

# **Med samarbete som utgångspunkt**

Utmaningar och möjligheter

En abduktiv reflektion utifrån 30 år av  
samtal om samarbetets dynamik

av  
Bengt-Åke Wennberg  
Monica Hane

Abonnemansrapport 129  
Juli 2015

## **Med samarbete som utgångspunkt**

*Utmaningar och möjligheter.*

Författad av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Rapporter om Organisationens mänskliga sida.

ISSN 1102-4615 no 129, juli 2015

ISBN 91-85017-32-9

Rapporten kan beställas från

Samarbetsdynamik AB, Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors

tel: 0586 726121, mail: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)

Webbsida: [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)

Design och Layout: Samarbetsdynamik AB

Omslagsbild: Montage PrintForce och Samarbetsdynamik AB

Glubleren iStock\_000012359332

Tryck: PrintForce Tryck & Distribution AB,

Energigatan 19, 434 37 Kungsbacka

© Samarbetsdynamik 2015

# Innehåll

Förord och efterskrift	3
I riktning mot en demokratisk kunskapsproduktion	9
Välgrundade resonemang om mänsklig samverkan	15
Fonden	23
Lokalt och flexibelt istället för centralt och likriktat	27
Den sociala accelerationen	33
Folkbildningens funktion i vår tid	39
Demokratin måste demokratiseras	45
Det demokratiska uppdraget – att pröva kontrafaktiska påståenden	51
Det sociala tanketvångets mekanismer	57
De interaktiva fenomenen	65
Kollektiva försvarsmekanismer	71
Den synergirika interaktionen	77

Det kollektiva handlandets natur	83
Framväxten av varma konflikter	89
Friständighet	99
Situativ kunskap	105
Parrhesia – en insats för demokrati	113
Det nya organisatoriska landskapets dilemman	121
Nyttan med service uppstår ur synergi	131
Tjänsteleveranssystemens grundbultar	139
Exempel på synergi i tjänsteleveranser	145
Synergi förutsätter verbalisering av yrkeskunnandet	155
Kunskapsobjekt och kunskapsanspråk som metodologisk plattform	161
Med samarbete som utgångspunkt	177
Referenslista	181

## Förord och efterskrift

Den här boken är vårt försök att samla de teoretiska utgångspunkter, som vi tagit avstamp i, när vi arbetat i olika projekt och uppdrag.

Vi – Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane – har arbetat tillsammans i företaget Samarbetsdynamik AB sedan 1987. Dessförinnan arbetade Bengt-Åke som chefsutvecklare och organisationskonsult. Monica arbetade med forskning och metodutveckling inom arbetsmiljöområdet.

De senaste åren har uppdragen handlat om de organisatoriska konsekvenser, som följer av att arbetslivets förutsättningar förändrats, att omständigheterna kring de uppgifter som skall lösas blivit allt mer komplexa och att kraven på samarbeten över både professions- och avdelningsgränser ökat dramatiskt.

De flesta verksamheter lever idag i ett mot förr förändrat organisatoriskt landskap, där många av de etablerade och intuitivt rimliga sätten att skapa samordning blir kontraproduktiva. Detta gäller både inom privat och inom offentlig sektor.

När de för verksamheten nödvändiga samarbetena saknar en relevant och stödande infrastruktur av möten och konstruktiva samtal kring de frågor som uppkommer, så uppstår konflikter, kvalitetsproblem och resursslöseri.

Konstruktiva möten handlar inte heller bara om att kunna träffas, diskutera och debattera. De klargör i första hand vilka tankefigurer som formas och får stöd i det som sägs och vilka sociala identiteter, som deltagarna därmed erbjuds. Allt detta påverkar sedan det kollektiva handlandet. Dessa problemområden har därför varit vårt arbetsfält.

Efter hand har vi upptäckt att många av de frågeställningar, som vi brottats med i arbetslivet, har en direkt motsvarighet inom de mer allmänna samhällsfrågorna. Professionella aktörer i de flesta yrkesgrupper har länge i olika arbetsklimatundersökningar beskrivit sin frustration över att den verksamhet de medverkar i inte förmår skapa det värde för kunder och brukare, som dessa har all rätt att kräva.

Bristerna redovisas nu allt oftare i massmedia. Den frustration, som medarbetarna då uttrycker, har samma rot som den bristande tillit till samhällets institutioner, som många medborgare nu känner. Den förvirring, som medarbetare ibland uttrycker över meningen bakom sina chefers beslut och ingrepp, återfinns vi också bland medborgares reflektioner över olika politiska beslut.

Insikten att allt hänger ihop gör analyserna av olika problem betydligt knepigare – men tanken på att det är ”systemet som helhet som räknas” inger också hopp. Alla medlemmar i ett socialt system har möjlighet att, genom sitt eget handlande, påverka olika, för dem oroväckande, skeenden.

I takt med att betydelsen av det kollektiva handlandet uppmärksammas förändras också synen på makt och inflytande. Ökat inflytande ställer krav på insikt. Vi kommer alla i

framtiden att ställas till svars inför kommande generationer över hur vi förvaltade vårt inflytande.

Detta medborgerliga ansvar var, enligt de klassiska folkbildarna i början av 1900-talet, skälet till det akuta behovet av att, som en komplettering till demokratin, i stor omfattning organisera studiecirkel. Vi ser ett motsvarande behov nu. De stora frågor, som vårt samhälle har att ta ställning till, måste också vi som medborgare och medarbetare ta ansvar för och diskutera. Vi kan inte bara skylla på våra ledare.

Vår förhoppning är därför att resonemangen vi formulerat i boken skall fungera som "startskiva" för några av dessa studiecirkelverksamheter. Vem som helst kan göra en insats genom att starta en studiecirkel. På arbetsplatser, i föreningar eller bland vänner och grannar.

Bidraget till samhällsutvecklingen blir ännu större om man även dokumenterar och, exempelvis på sociala media, sprider de slutsatser man drar, och då även de erfarenheter och antaganden, som man baserar sina slutsatser på. Detta menar vi skulle kunna vitalisera demokratin.

I höstas skrev vi en första version av den här boken. Den trycktes i en upplaga på 100 exemplar, som skickades till våra närmaste kolleger och vänner. Några av dem läste boken noga och med pennan i hand. Vi är djupt tacksamma för deras bidrag.

Kommentarerna visade oss vilka av våra grundantaganden, som kan få gensvar i fortsatta diskussioner, vilka som uppenbarligen måste problematiseras ytterligare, vilka



påståenden som inte riktigt håller om man tänker efter och – inte minst – tydligt visade oss var vi hade slarvat med språket och formuleringarna.

Det är ett omfattande arbete att revidera en text. Inte minst därför att under tiden det pågår hinner nya tankar dyka upp, bättre formuleringar upptäckas och kompletterande erfarenheter bli tillgängliga. Själva revideringen är också en viktig del i den ständigt pågående utvecklingsprocessen, som innebär att när sista kapitlet är skrivet så skulle man vilja skriva om de allra första delarna. Nu har vi satt punkt för den här gången.

Behovet att förtydliga olika resonemang har också medfört att vi under revideringsarbetet har letat fram texter, som vi och andra skrev för många år sedan. Vid första anblicken var detta en förskräcklig upplevelse. Under våra snart 50 år i arbetslivet verkar vi ha skrivit om samma teman om och om igen. Har allt detta skrivande varit helt utan effekt? Eller har vi helt enkelt fastnat i vår egen tankevärld?

Vid närmare läsning upptäckte vi dess bättre att resonemangen i grunden är de samma men att de med tiden formuleras allt mer precist – och framför allt att de praktikens problem, som vi haft i fokus, varit av mycket varierande slag över tid.

I bästa fall kan det alltså vara så att de grundresonemang, som vi här lyfter upp, uttrycker delar av det vetande om människor och deras interaktiva processer, som filosofer pekar på är just de djupare liggande mera trögflytande underströmmar, som formar en kultur. Först om man

känner igen dessa underströmmar kan de till synes irrationella krusningarna på ytan bli begripliga. Först då kan man förstå sin samtid.

Därför har vi skrivit den här boken. Alla de samtal vi haft genom åren utgör vårt empiriska material. Det är förstås inte bandat och transkriberat utan endast lagrat i vårt vanliga mänskliga minne. På samma sätt, som vid en regelrätt abduktiv vetenskaplig ansats, har vi nu ställt frågan till vårt empiriska material bestående av många års samlade samtal:

*Vilka resonemang, som vi tagit för givna, har troligen inte varit lika givna för dem vi samtalat med, och skulle – om de hade lyfts upp på bordet under samtalet – medfört att det vi sagt förefallit självklart och att därför den subtila känslan av att vi talar förbi varandra aldrig hade infunnit sig?*

Resultatet av vår analys blev ett stort antal underliggande och begripliga resonemang, där vi tror att vi inte varit tillräckligt tydliga och konkreta, när vi i olika sammanhang pratat om hur vi menar att man kan förstå vår gemensamma samtid, och vilka interventioner, som nu förefaller rimliga och relevanta att iscensätta.

Avslutningsvis ett särskilt tack till Arne Andersson, Karin Eklund, Dan Gullmander, Gunilla Hallerstedt och Peter Tillberg. Deras kommentarer till den första upplagan har haft avgörande betydelse för att vi kunnat upptäcka både det dunkelt tänkta och de helt vita fläckarna i det vi då skrev.

Vi menar att alla texter är ofullständiga och dessutom färskvara. Det är därför vår förhoppning att även den här upplagan skall vara ett steg på vägen mot ökad klarhet

kring de berörda frågeställningarna. Och vi pratar väldigt gärna vidare om detta nästa steg med alla er, som orkar läsa ”med pennan i hand” och som får idéer. Vi träffas lättast via e-post och via vår hemsida [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se).

Ölsdalen den 17 juni 2015

Bengt-Åke Wennberg

Monica Hane

## I riktning mot en demokratisk kunskapsproduktion

Kunskap är makt, sägs det. Men vad består då denna makt av? Isabelle Stengers<sup>1</sup> beskriver hur Galileis upptäckt, att kulornas rörelse på ett sluttande plan styrs av en så kallad g-kraft, gav alla de som hade denna kunskap en makt. De kunde hävda att kulans rörelse måste beskrivas på ett enda sätt och att alla andra sätt i grunden var ”felaktiga”. Kunskap gav auktoritet. Av auktoriteten förväntades kunskap.

En konsekvens av denna relation mellan kunskap och makt har blivit att den vetenskapliga produktionen i hög grad riktat sig mot att stödja dem som har makten att besluta över andra. Den överordnade makten får därmed en exklusiv relation till vetenskapen, som då också får fördelar av att gå maktens ärenden.

Vi har under hela vårt yrkesverksamma liv sysslat med något som skulle kunna kallas demokratisk kunskapsproduktion. Vi menar att kunskapsproduktionen inte bara skall vara av värde för den överhet som bestämmer och ordnar livet för oss andra utan också för den enskilda människan, så att hon kan handla ansvarsfullt och klokt och med sina insikter bidra till samhällets utveckling och välbefinnande.

---

1 Stengers i (1999): For en demokratisering av vitenskapene. Oslo: Spartakus Forlag.

Detta är alls inte en ny idé. Den fördes bland annat fram av Immanuel Kant, som hävdade att människan i sitt tänkande skulle göra sig fri från överhetens bojar.<sup>2</sup> Han skrev bland annat:

*Uppllysning är människans utträde ur sin självförvållade omyndighet. Omyndighet är oförmågan att använda sig av sitt förstånd utan någon annans ledning. Självförvållad är denna omyndighet, eftersom dess orsak inte är oförstånd utan bristande beslutsamhet och mod att bruka sitt förstånd utan ledning av någon annan. Supere aude!/Våga vara vis!/ha mod att använda ditt eget förstånd! är således upplysningens valspråk.*

På senare tid har vetenskapsociologen Michael Gibbons<sup>3</sup>, liksom den tidigare nämnda vetenskapsfilosofen Isabelle Stengers, uttryckt liknande idéer.

Redan i början av 1970-talet kunde Thomas Kuhn i sin bok om de vetenskapliga revolutionernas struktur visa att kunskaper varken var eviga eller stabila.<sup>4</sup> Att lägga vetandet vid ett tillfälle till grund för en samhällsplanering och beslut som sträcker sig flera år fram i tiden riskerar därför att leda alldeles fel. Samhället och dess medlemmar måste istället ha stor flexibilitet och anpassningsförmåga för att gemensamt kunna hantera en värld som förändras i allt snabbare takt.

---

2 Kant I (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?.Internet: <http://www.gutenberg.org/ebooks/30821>.

3 Gibbons, M et al. (1994): The New Production of Knowledge – The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies London: Sage.

4 Kuhn T (1979): De vetenskapliga revolutionernas struktur. Lund: Doxa.

Sociala system är komplexa. För att förstå dem måste vi göra komplexitetsreduktioner, som i grunden bara är bättre eller sämre approximationer. Dynamiska förhållanden gör sådana approximationer osäkra.

Låser man sig då vid olämpliga komplexitetsreduktioner uppstår allvarliga och svåra konflikter genom att de invanda planerings-, styrnings- och samverkansmönster, som bygger på dessa, inte längre är trovärdiga.<sup>5</sup>

I dag kännetecknas mänsklig samverkan av att människor har ett övermått av erfarenheter, som inte är förenliga med de officiella påståenden som görs. Förslagen till åtgärder kan inte längre göras trovärdiga.

Lösningen på detta dilemma är dialogen. Dialogens utgångspunkt är att försöka hitta och formulera den förståelse, som stämmer med flera olika parter erfarenheter. Därmed utvecklas och fördjupas kunskapen. Denna nya demokratiska kunskap växer inte bara fram inom vetenskapen utan också genom att de många människornas erfarenheter diskuteras och dokumenteras.

Människors överläggningar och dialoger tvingar således fram ett behov av att ständigt överge de gamla föreställningarna för att kunna nyttiggöra de nya. I konfrontationen med ny erfarenhet, ny kunskap och ny teknik ställs samhället inför en ”sökperiod”. I denna kommer etablerade regler och rutiner att behöva ifrågasättas. Samhällen måste flytta sig

---

<sup>5</sup> Snowden D J och Boone M (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 79-76.

från ett samverkansmönster till ett annat. Historien visar på många sådana övergångar.<sup>6</sup>

Kunskapsområden, som särskilt starkt påverkas i en sökperiod, är resonemang om organisering och samarbete. De är nära knutna till makt och inflytande och därför särskilt svåra att förändra.

Vi menar att dagens resonemang om makt blir missvisande genom att man i allt för hög grad, och utan tillräcklig kontakt med människors faktiska erfarenheter, ger ledningsstilar och så kallade koncepts ansvar för vad som faktiskt medfört de framsteg som gjorts.

I den allmänna debatten betonas exempelvis betydelsen av ett kraftfullt ledarskap och användningen av New Public Management och andra administrativa metoder. Genom denna fixering försummar man att beskriva hur människor tillsammans gått till väga för att åstadkomma framstegen. Istället ges andra och irrelevanta faktorer äran för resultatet.

Samarbetets betydelse och dynamik blir genom denna försummelse obeaktad och osynlig. Det är denna, som vi genom den kunskapsgenerering som vi står för, vill lyfta fram.

En av våra utgångspunkter är att den mänskliga arten inte skulle ha kunnat nå de framgångar den nått utan att vi som individer haft speciella sociala förmågor, som gjort det möjligt för oss att samarbeta och ständigt anpassa våra sociala system till nya förhållanden och nya kunskaper.<sup>7</sup>

---

6 Engellau P (1987): På spaning efter Moder Sveas själ. Stockholm: Timbro.

Dessa sociala förmågor har gjort det möjligt för oss att söka oss fram till förklaringar av världen, som förmår inkludera även de mest skiljaktiga erfarenheter och observationer. Det finns några enkla principer som är nödvändiga för att detta skall hända. Den viktigaste av dessa är kunskapsetiken.

Kunskapsetiken stipulerar att alla har ansvar för hur man väljer att medverka till den utveckling som sker. Det interaktiva mönstret formas av allas handlande. Även de som är passiva har ansvar för hur det blir som det blir, när man gör som man gör.

I varje människas ansvar ligger därför att försöka förstå hur man själv bidrar till det interaktiva mönstret och ta ställning till konsekvenserna av ens handlande. I detta ansvar ligger därför att ta sig tid att ta del av den sakliga grunden bakom de olika överväganden, som andra människor gör, och försöka förstå det sociala system man verkar i.

I kunskapsetiken ligger också att opponera sig mot beslut och påståenden, som strider mot egen kunskap och erfarenhet, och mot sådana åtgärder som inskränker vårt samfälliga inflytande över vår framtid.

Den tankefigur, som styr våra organisationer och verksamheter, och som dominerar den traditionella vetenskapen bygger på lineära komplexitetsreduktioner. Den saknar referenser till förmågan till kollektivt handlande. Men denna förmåga är i allra högsta grad närvarande. De allra flesta

---

7 Harari Y N (2015): Sapiens. Falun: Natur och Kultur.



har nämligen innerst inne en önskan om att ha en självbild som en ansvarstagande medborgare.

Därför är det viktigt att vi i samtal om angelägna teman ger varandra frihet att tillsammans reflektera över och argumentera för vad var och en av oss tycker är kloka och mindre kloka ageranden.

Vi menar att den förståelse som växer fram ur sådana samtal är grunden för vår demokrati. Denna bok är ett resultat av vad vi lärt oss i de samtal, som vi under många år har iscensatt. För att underlätta framtida sådana samtal och överläggningar har vi här samlat resonemang, begrepp och distinktioner, som vi själva funnit vara till hjälp för att förstå vår samtids samverkansmönster.

De har visat sig värdefulla för oss för att ta ställning till vilka påståenden som är relevanta och konstruktiva, och vilka som är irrelevanta och destruktiva. Först när vi förstått det, har samtalen givit mening åt den ”sökperiod” som vårt samhälle just nu står inför.

## Välgrundade resonemang om mänsklig samverkan

Zygmunt Bauman berättar i sin bok ”På spaning efter politiken” att ordet ”kris” myntades för tidpunkten då beslut skulle fattas.<sup>8</sup> Kris betecknade en höjdpunkt, dvs. då kroppsvätskorna hade en vågtopp, då man stod inför en vändpunkt, och då det var rätta tillfället för läkaren att avgöra vilken terapi som behövdes för att göra patienten frisk.

Ett symptom på att samhället hamnat i en omställnings- och sökperiod är en omfattande misstillit. Det sätt man resonerar om organisering och mänsklig samverkan skapar missförstånd och förvirring. De analyser man gemensamt gör är ofullständiga och olämpliga. Handlandet leder fel, och får inte avsedd effekt.

Vi bygger våra samhällen på erfarenheter från förr. Vi ärver resonemang och tankegods från våra förfäder. Vi kan dock inte värja oss mot de nya erfarenheter mänskligheten ständigt möter. Vi måste därför också skaffa oss nya, och för den egna tiden mer lämpliga, resonemang och tankestrukturer, som inkluderar dessa nya omständigheter.

Om vi låter föråldrade och därmed delvis ogiltiga resonemang dominera, förlorar vi möjligheten att få inflytande över det som

---

<sup>8</sup> Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.

händer. Förgäves försöker emellertid en del av oss föra tillbaka tillståndet till som det en gång var. Vi står och väger mellan stabilitet och kaos.<sup>9</sup>

Vi vet också från historien att en omställning från ett stadium till ett annat, när det gäller mänsklig samverkan, inte sker gradvis utan i dramatiska skiften. Det är som när en segelbåt går över stag, seglen fladdrar och slår och båten stampar i motvinden. När man väl kommit över på en ny bog, kan seglatsen fortsätta.

Innan omslaget kommit till stånd kan vi dock ha drabbats av många destruktiva skeenden, som inneburit fattigdom, våldsamheter och krigshandlingar. Skeendet under själva omslagsperioden upplevs kaotiskt och obegripligt. Detta skapar en självförstärkande oro och en vanmakt, som förvärrar krisen. Man handlar i panik och desperation.

Om det gick skulle man vilja ha en total samhällelig ”time out”. Man skulle vilja kunna hjälpa till att ”stanna tiden” för att skapa möjligheter att gemensamt utveckla och börja använda för den nya situationen mer välgrundade resonemang om varandra, om vårt handlande och om våra interaktiva handlingsmönster. Det lidande, som tidigare var en del av seglatsen, skulle då, efter att man kommit på en ny bog, kunna omvandlas till goda livsbetingelser. Berörda människor skulle efter omslaget förstå de nya förutsättningarna så väl att alla skulle kunna bidra till det ”nya livet”.

---

9 Claes Janssen beskriver i boken ”Förändringens fyra rum” (2015) att varje förändring kräver att man passerar 0-punkten dvs. accepterar att ”det kan aldrig bli som det var förr”, men att det kan bli bra också med dessa nya förutsättningar.

Vi ser som vår uppgift att bidra till små stunder av ”time out”. I dessa kan vi samtala om vår samtid. Vi kan då ta hänsyn till det nya men utan att behöva förkasta det gamla. I dessa stunder kan vi öva oss att föra välgrundade resonemang baserade på vår tids faktiska förutsättningar.

När vi använder begreppet ”välgrundade resonemang” syftar vi på tre saker:

- att det är resonemang, som tar hänsyn till att vi i samhället numera uppfattar människan som en aktiv och väljande aktör
- att det är resonemang, som tar hänsyn till att vi människor väljer att agera utifrån hur vi tror att andra i sin tur kommer att agera.
- att de nya framstegen inom teknik och vetenskap tvingar in oss i en allt större global gemenskap – vare sig vi vill det eller inte.

Det saknas inte teman att diskutera. Vi lever utan tvekan i en dramatisk tid. Huvuddelen av vår tids erfarenheter var totalt obekanta för tidigare generationer. Trots detta har vi ärvt både frågeställningar, framställningsformer och resonemang från dem.

Dessa ärvda resonemang har inbyggda problemformuleringar, som formats ur vertikala relationer mellan principaler och underställda. I dag är sådana relationer omoderna, trots att strukturerna lever kvar.

Här kommer några exempel på sådana ”gamla” frågeställningar som växt fram ur problem, som i dag ser helt annorlunda ut:

- ”hur man skall få underställda att agera så att resultatet blir gott”,
- ”hur man skall kunna påverka de obildade att agera rätt”
- ”hur man skall förändra yttre förhållanden så att samhället blir som man vill”.

Dessa gamla problemformuleringar har resulterat i förklaringsmodeller som inte är relevanta för vår tid. Man lyfter exempelvis upp faktorer som ”moral”, ”behov” och ”personlighet” etc. Dessa begrepp är naturligtvis inte fel, men de bygger på en tankefigur där det ”horisontella” samarbetet mellan människor negligerats.

Ett tecken på att vi är fast i vertikala framställningsformer är att vi i vårt språkbruk inte tillräckligt skiljer mellan ”göra” och ”handla”. Görandet är det man faktiskt gör eller vill att andra fysiskt skall göra. Handlingen omfattar emellertid också det individen ser som meningen med det man gör. Att öppna ett fönster – själva görandet – kan vara ett sätt att få in frisk luft men det kan också vara ett sätt att reta bordsgrannen, som man vet är känslig för drag.

”Öppna fönstret” är således samma görande, men kan socialt sett vara flera olika handlingar. Är man fast i en tankefigur, som bygger på idén om principal – utförare, så är det bara görandet som är intressant. Läger man ett större fokus på den enskilda människans medverkan så lyfter man fram hand-

lingen. Det är med denna i fokus som man kan börja förstå det kollektiva handlandet.

Det kollektiva handlandet tar utgångspunkt i att människan inte bara handlar instinktivt och inlärt utan också utifrån hur hon tror att andra kommer att handla i en framtid. Denna utgångspunkt är synnerligen viktig för att förstå hur det kan bli, som det blir, när man själv och andra gör som man gör. Det kan då visa sig att det som av omgivningen uppfattas som ett destruktivt och irrationellt handlande, utifrån en förståelse för det interaktiva mönstret, kan få fullständigt logiska och rationella förklaringar.

För att förstå hur det kan bli som det blir måste man således orientera sig i den sociala världen, Denna sociala värld har inte samma egenskaper och karaktär som den fysiska. De hjälpmedel och begrepp, som vi nu har för att förstå de interaktiva mönstren, är ofta otillräckliga och missvisande. Man måste istället använda sig av en helt annorlunda typ av ”kartor”<sup>10</sup>, begrepp<sup>11</sup> och framställningsformer<sup>12</sup> än vad vi har erfarenhet av från upplysningstiden och naturvetenskapen.

Det behövs således i framtiden resonemang byggda på förståelsen av människors handlande, snarare än av deras görande.

---

10 Olsson G (2007): *Abysmal A Critique of Cartographic Reason*. Chicago: University of Chicago Press.

11 Ramirez J (1995): *Skapande mening - en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering*. Avhandling 13:2. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.

12 Stiebe A (2013): *John Forrester och framställningsformen fall*. En introduktion. Arche vol 44-45 sid 156.

Det räcker inte heller med att bara förstå enskilda individers handlande. Man måste också kunna begripa sig på det dynamiska spelet mellan människor. Vi behöver således betydligt mer precisa underlag, än vad man i dag använder, för att vi skall kunna göra oss rimliga föreställningar av kopplingen mellan handlandet i nuet och ett framtida skeende.

Vi väljer i fortsättningen att använda ordet *fond* för den dynamiska bild av hur skeendet blir som det blir, och hur saker hänger samman, som vi – var och en – utgår från när vi handlar.

Det är först om man förstår varandras *fond* – dvs. hur någon uppfattar en händelse och upplever att den aktuella situationen är på väg – som man kan inse det logiska i att denne agerar som denne gör. Det är därför relevant att förstå handlandet, inte bara som en reaktion på nuet och andras agerande, utan också som personens försök att intervensera i, och förändra, ett framtida tänkt skeende.

Detta sakförhållande har stor betydelse för hur vi ordnar samhället. Flera filosofer har påpekat att i uttrycket ”individ och samhälle” är just ordet ”och” det mest centrala. Samarbetets handlingar måste förena den enskildes uppfattning om sin framtid med den allmänna meningen – och tvärtom – utan att samtidigt nedvärdera och ogiltigförklara, vare sig den enskildes uppfattning om sin möjliga framtid, eller samhällets anspråk på vad som är ett för helheten konstruktivt agerande. Den enskilda individens förmåga att formulera ”sin” *fond* blir därför viktig för hur omgivningen kan bidra till en konstruktiv samverkan med denne.

Fonden är visserligen individuell, men den växer också fram som en konsekvens av vad alla andra i omvärlden förmedlar om sin bild av samtiden och av den dynamik denna innehåller. Att hjälpa var och en att formulera en realistisk, och för omvärlden begriplig, fond är därför en av de viktigaste gemensamma uppgifterna i ett modernt samhälle.



*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Fonden

Det är bara om man förstår vilken bild av ”hur det blir som det blir”, som en person utgår från, som dennes handlande, och därmed också det kollektiva handlandet, blir begripligt. Fonden består av personens egna antaganden om det framtida skeendet. Denna bild är oåtkomlig om personen inte själv berättar om den, och bekräftar omgivningens tolkning av den.

Det är endast då vi fått del av andras berättelser, som vi kan integrera olika fonder och kan enas om vad i den aktuella situationen som verkar vara ett klokt agerande, och hur vi, var och en, kan bidra till en önskad och god samverkan. Först genom en sådan, gemensamt konstruerad kartbild, kan vi komma till tals om när vi tycker att den andre saboterar en önskad utveckling genom sitt handlande.

Utan en sådan kartbild blir våra påpekanden för varandra om deras eller andras ”olämpliga” ageranden bara obegripliga och paternalistiska tillrättavisanden, som uppfattas kränkande. Det handlar inte om att bara förstå den enes eller den andres bild utan främst om att skapa en fond som inkluderar bådas.

För att vi skall dela information om våra fonder med andra krävs emellertid tillit mellan oss. Men tilliten kan lätt rubbas om mina tankar leder till kritik och klander. Kartbilden, som vi gemensamt behöver skapa, skiljer sig från en geografisk karta, eftersom den beskriver något ännu inte existerande.

Den beskriver något som kan komma att hända. Men den är ändå verklig då den bygger på våra gemensamma föreställningar om en möjlig framtid. Kartbilden integrerar all den kunskap vi för tillfället, och i den aktuella situationen, har om oss som personer, och om vad som just nu påverkar vårt handlande.

Den har konstruerats genom att vi fått del av andras beskrivningar av varför de gör som de gör, och genom att de har fått del av våra. Ju fler människor vi talar med och ju fler utsagor och berättelser vi möter, desto mer välgrundade, och förenliga med den sociala verkligheten, kan våra egna individuella resonemang och vårt eget handlande bli.

Konstruktionen av en fond, och därmed också av en gemensam kartbild av framtida tänkbara handlingsmönster, är möjlig genom att vi i det mänskliga handlandet kan se en logik, som vi kan gissa oss till, och förstå utifrån vår egen erfarenhet. Denna logik skapar vi genom att ta del av berättelser som beskriver hur vi och andra kan uppfatta människors komplexa samspel med varandra, och vilka konsekvenser sådana samspelelement kan få för det framtida skeendet.

Beskrivningarna, som vi tar del av, skiljer sig förstås ofta åt och från vad vi själva tror faktiskt kan hända. Vi väljer därför ständigt mellan vad vi kan tro på, och vad vi inte kan tro på. Det vi kan tro på integreras i fonden. Annat, som vi tycker bygger på tvivelaktiga antaganden, förkastas.

Sådana processer kan inte förfinas i ensamhet. Vi måste hela tiden hjälpa varandra att komma fram till så relevanta och rättvisande underlag som möjligt för våra ställningstaganden.

Först då kan det kollektiva handlandet fungera väl och vi kan få ett gott samhälle. Samtalen med andra ger oss också kraft att höja vår röst och påpeka för de övriga när, och om, vi tycker att vi är på väg åt fel håll.

Samtalandet hjälper oss igenom sökperioden och är av detta skäl demokratins hjärta.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Lokalt och flexibelt istället för centralt och likriktat

Människan är enligt Aristoteles ett politiskt djur. Politik är ett naturligt intresse för oss alla, då det handlar om ”polis” – vårt samhälle. Politik har emellertid kommit att avlägsna sig från den grund för medborgarstyre, som Aristoteles en gång propagerade för.

Aristoteles protesterade mot Platons samhällsideal, i vilket han talade om ”alla”, när det korrekta enligt Aristoteles vore att tala om ”var och en”. Nu har politikerna blivit Platonska. De har blivit de som skall sköta politiken för oss i vårt ställe. Vårt samhälle har blivit centralt och likriktat.

Ett fåtal är numera utvalda att bestämma över resten. Vi som enskilda medborgare har därför blivit allt mer främmande både för de politiska åtgärder som genomförs och för den argumentation, som ligger bakom dem.

Den platonska tanke, som detta politiska styre bygger på, kan knytas till upplysningstidens teoribildningar. Dessa utgick från att det fanns lagar som gällde alla, allting och alltid.

Numera vet vi genom framväxten av relativitetsteorier och kvantmekanik, och från våra kunskaper om livet som ett komplext system, att denna kunskapssyn inte längre är till-

lämplig. Den blir absurd när det gäller skeenden som uppstår genom mänskligt handlande, där en stor variation är regel och inte undantag.

Om politikens åtgärder skall styra ”alla” blir de också ineffektiva. Patrik Engellau beskriver i sin bok ”Min oro”<sup>13</sup> hur politikernas åtgärder numera begränsar sig till ekonomiska incitament, olika regleringar och skapandet av olika statliga myndigheter och institutioner.

Sådana åtgärder kan enligt Engellau bara få effekt, om de har en förankring i oss som enskilda väljare och medborgare, och genom att vi – var och en – vet hur de insatser som staten gör skall brukas.

När vi i Samarbetsdynamik studerat de resonemang som förs finner vi att argumentationen ger oss medborgare mycket liten ledning för hur vi kan ”handla” för att politikens intentionerna skall uppnås. Vi tvingas fokusera på ”göra”. Vår roll blir att vara ”utförare”.

Den typ av argumentation, som nu förs i politiska sammanhang, gör därför oss medborgare allt mer främmande för den politiska sfären. Resonemangen berör bara dem som sitter vid makten, och som tycker sig ha anledning att argumentera för vad som är bäst för alla oss andra. Resonemangen blir också allt mer abstrakta eftersom det i praktiken har skett en kraftig förskjutning från toppen mot botten av den faktiska makten över skeendet.

De interaktiva mönster, som politiker tror sig påverka, styrs

---

13 Engellau P (2014): Min oro. Bromma: Stiftelsen Den nya välfärden.

inte längre av politiska beslut. De styrs av varje enskild människas egna, allt mer komplexa, föreställningar om hur dennes egna handlingar i nuet är kopplade till inflytandet över sin egen framtid.

Var och ens agerande kunde förr vara mera vanemässigt. Numera förändras situationerna oupphörligt. Vi måste ständigt anpassa oss till nya förhållanden. Människors föreställningar om sin framtid är därför sällan stabila över en längre tid på samma sätt som de var förr. Vi medborgare tvingas allt mer ta ställning till ”det unika här och nu” i situationen.

Genom den mänskliga egenskapen empati vidgas vår förståelsehorisont. Empatin i kombination med massmedia gör att vi allt starkare påverkas av skeendet i omvärlden. Genom att vi kan se och höra vad som just nu händer på andra sidan jordklotet, påverkas vårt handlande hemmavid på ett sätt som inte var fallet bara för några år sedan.

När förståelsehorisonten vidgats har tiden och avstånden krympt. Genom internet kan vi nu köpa saker, knyta kontakter och skapa relationer över gränser, som vi förut inte kunde överskrida. Genom video, kameror, bandspelare etc. kan vi studera oss själva. Detta gör att vi dag för dag utvecklar vår självbild.

Det är därför allt svårare att på central nivå

- göra trovärdiga prognoser av handlandet i ett socialt system,
- göra planer för olika skeenden och
- ordna förhållanden så att oönskade händelser inte uppstår.



I takt med en utveckling, som medför att individerna ser sig som allt mer självständiga, och ser de uppgifter de skall lösa som allt mer unika och komplexa, blir kraven på en central planering över våra huvuden allt mer orealistisk. Ansvar för en verksamhet måste allt mer flyttas till linjen. Man måste även lokalt i samhället kunna:

- hantera skeendet,
- stabilisera det genom samarbetet med varandra och
- agera så att man håller skeendet inom säkra gränser.

Därmed behöver också varje medborgare öka sin flexibilitet och kunnighet. För att utnyttja denna nya kunnighet behöver ledningsfunktionen förändras. Kraven på likformighet och enhetlighet måste släppas. Andra sätt att avläsa kvalitet och effektivitet än de standardiseringar av utförandet, som man tänkte sig i industrialismens barndom, behöver arbetas fram.

Detta kan ske genom en förbättrad infrastruktur kombinerad med en ökad förståelse för det sociala systemet. Men så länge denna kunskap inte finns lokalt, blir ledningsåtgärderna fruktlösa och kan till och med bli rent kontraproduktiva. Ovanstående resonemang är väl kända och accepterade. Paradoxalt nog har utvecklingen de senaste åren gått i precis motsatt riktning.

Parallellt med, att kundintegrering, målstyrning och decentralisering av befogenheter varit på modet bland organisationsteoretiker, och verkar vara absolut nödvändiga åtgärder för att skapa ökad effektivitet och kvalitet, har vi sett en

våg av allt kraftfullare kontroll, styrning och uppföljning i nästan alla verksamheter.

Denna paradox påtalade Galvin Whitaker redan för 20 år sedan.<sup>14</sup>

Genom att hålla fast vid dessa gamla hierarkiska styr- och ansvarsmodeller har vi bidragit till att förhindra den mer djupgående anpassning till nya villkor, som hade behövts. Vi har därmed också förhindrat varandras möjligheter att medverka till att vi kan komma till rätta med dagens aktuella verksamhets- och samhällsproblem.

Vi menar att denna brist på administrativt nytänkande har gjort att klyftorna mellan människor och grupper ökat, att välfärden hotats, att skolresultaten försämrats, att vardagsbrotten inte klaras upp, att socialcheferna lämnar sina poster och att äldrevården inte klarar sina åtaganden osv. Bristerna hänger emellertid bara undantagsvis ihop med vissa personers personliga tillkortakommanden.

Dagens ”politiska” problem är sprungna ur att vi fastnat i ett föråldrat sätt att resonera om vår mänskliga samverkan. Vi är alla medskyldiga till att vi upprätthåller dessa, nu icke längre tillämpliga, föreställningar.

---

14 Whitaker G (1998): Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity i svensk översättning av Lennart Carlsson. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Den sociala accelerationen

På bara 100 år har den jord, som finns i vår föreställningsvärld, krympt dramatiskt. Förr tog det veckor att resa till USA – nu tar det några timmar. Nu kan vi genom TV och mobiltelefoner befinna oss på torget i Hongkong och få del av demonstrationerna medan de pågår.

Den objektiva tiden går förstås, som den alltid gjort, men i vår föreställningsvärld har det skett en ofattbar tidskrympning. Allt går snabbare. Den yrkesutbildning vi får kan visa sig irrelevant bara om några år. Bolag kan, trots stor vinst, plötsligt permittera en betydande andel av sin personalstyrka för att värna om framtida lönsamhet. Offentliga verksamheter, som förut gav en trygg anställning, tvingas nu till omfattande omorganiseringar och besparingar.

Tillvaron saknar således den permanens, som förr kännetecknade vårt liv. Detta tvingar oss som enskilda personer att allt mer utforska det innevarande ögonblicket – här och nu. Tidskrympningen handlar inte om en faktisk och objektiv krympning av tiden. Det är våra interaktiva mellanmänskliga handlingsmönster som förändrar sig så snabbt att det upplevs som att tiden – den subjektiva tiden – krymper.

Att veta att varje social situation är ny och osäker påverkar vår upplevelse av oss själva. Vi måste i varje stund fråga oss "Vem är jag här och nu?". Vi blir involverade i ett stän-

digt pågående identitetsarbete, som är både tröttande och störande. Belastningen skapar frustration, och ständigt pågående försök att skapa ”ordning och reda” i vår samverkan med varandra. Allt fler av oss drabbas därför av utmattningsdepressioner och panikreaktioner.

Samtidskrampningen bryter sönder vår tillvaro. Den skapar konflikter och medför ohälsa. Den hejdar vår välståndsutveckling. Den kan leda till våldsamheter och krig. Men egentligen är den ett hjärnspöke som vi skapar mellan och inom oss. Hur skulle vi kunna frigöra oss från det?

Vi menar att den negativa upplevelsen helt i onödan förstärks av dagens styrmodeller och av vår gemensamma oförmåga att utnyttja våra sociala egenskaper. Vi skulle kunna använda våra sociala förmågor mycket bättre. Vi skulle med hjälp av dem kunna åstadkomma samarbeten, som stabiliserar tillvaron och skapar trygghet för varandra.

Men ansvaret ligger inte bara på oss som individer. Vad vi möter är ett kollektivt fenomen. För att motverka effekterna av tidskrampningen skulle vi alla gemensamt, och allt bättre, behöva förstå mekanismerna bakom den sociala accelerationen och hur den påverkar var och en av oss.

Just nu flyr vi från uppgiften. När accelerationen driver upp tempot kräver vi att ledningen funderar ut strategier som syftar till att ”få alla de andra att” inordna sig under gemensamma värderingar, regleringssystem, moraliska principer, bestämmelser och planer. Samtidigt hyllar vi vår frihet, behovet av innovation och utveckling, predikar decentralise-

ring och lokalt ansvarstagande samt bejaktar vår självständighet och personliga utveckling.

Dessa kast mellan frigörelse och nödvändigheten av ledning och styrning skapar osäkerhet. De bidrar till intrycket av en ständigt högre förändringshastighet. Dessa motstridiga önskemål gör känslan av samtidskrympning större. Istället för att vi handlar så att det åstadkoms stabilitet och hanterbarhet, så gör olika politiska ”reformer” och nya men olämpliga administrativa påfund skeendet allt mer oregerligt och okontrollerbart.

Hartmut Rosa beskriver i boken ”Acceleration, modernitet och identitet”,<sup>15</sup> att känslan av samtidskrympning genereras genom tre mekanismer, och till dessa mekanismer kopplade åtgärder. Dessa driver ömsesidigt på varandra och skapar den självförstärkande förändringsspiral vi hamnat i:

- Den teknologiska accelerationen.
- Den sociala accelerationen.
- Den kulturella accelerationen; dvs. det allt mer uppdrivna livstempot.

Inom utbildningsområdet är denna acceleration särskilt märkbar. Förr kunde man utbilda elever i olika steg med regelbundna påbyggnadskurser. Det visar sig emellertid numera, när man skall knyta ihop kursplanerna från olika tidsepoker, att detta inte längre går. Försöken att reformera skolsystemet enligt de gamla modellerna gör allt bara ännu mer osäkert.

---

<sup>15</sup> Rosa H (2013): Acceleration, modernitet och identitet – tre essäer. Borgå. Finland: Daidalos.

Samhällsförändringarna är nu så stora – både när det gäller tekniken, organisationsprinciperna och aktörernas självförståelse – att kurserna inte längre tidsmässigt kan bygga på varandra. Det är således helt enkelt omöjligt att skriva den gamla typen av kursplaner eftersom världen är så föränderlig. Lärdomar från tidigare kurser är inte alltid relevanta i de senare.

Framsteg är förstas definitionsmässigt av godo. Men hanteringen av dem med hjälp av föråldrade administrativa principer, som exempelvis planer, regleringar, förbud och direktiv skapar förvirring och oreda. Stabiliteten skulle istället gynnas av att vi, var och en, kunde handla klokt. För att kunna handla klokt behöver vi en gemensamt konstruerad kartbild över situationen, som hjälper oss att bättre förstå hur vi kan orientera oss i denna nya värld och hur vi kan agera för att hos varandra vidmakthålla en känsla av stabilitet.

Om vi alla förstod hur vi skall agera för att stabiliteten skall vidmakthållas, så skulle vi slippa förvirringen. Ett krav, att på detta sätt ta hänsyn till varandra, skulle kunna tvinga fram en ny användning av tekniken, nya sätt att respektera varandras handlingsutrymme och helt nya samverkansmönster. En sådan begränsning skulle inte vara liktydig med stagnation. Tvärtom. Det är ett steg för fortsatt utveckling. Om vi vill ta detta steg kanske vi har nytta av Rosas analys.

Försök att dämpa accelerationen försvåras enligt Rosa av tre samhälleliga förändringsmotorer i vilka den grundläggande omsorg om varandra, som vi talar om ovan, saknas. Dessa förändringsmotorer styrs i sin tur av tre underliggande och mycket utbredda förgivettaganden och föreställningar, som

tillåter, och till och med hedrar, ett sådant osolidariskt agerande. Dessa förgivettaganden är dock inte huggna i sten. Vi kan ändra dem. De tre motorerna är:

- *Den ekonomiska motorn* i vilken ”tid är pengar”. Denna motor leder till en frenetisk besparingsiver som inte är kopplad till reala förhållanden utan till olika former av ekonomiska krav, som växer fram på samhällsnivå. Dessa är i sin tur en följd av det kapitalistiska tanke systemet och vissa olämpliga nationalekonomiska föreställningar om pengars värde.
- *Den strukturella motorn* där olika makthavare var för sig arbetar intensivt för att skapa planerbara och hållbara strukturer för sig och de sina. Eftersom dessa strukturer är grundade i försök till dominans över, och försök att reglera livet för alla andra, skapas en ständigt accelererande byråkratisering. Det uppkommer då allt flera hindrande bestämmelser och direktiv, som inte direkt har med en god verksamhet att göra utan istället är försök från en grupp att begränsa andra gruppers självständighet och frihet.
- *Den kulturella motorn* som påverkar människors självbild i riktning mot att vilja se sig som autonoma och med en extrem vilja att bli behandlade som sådana. Förhållanden, som präglas av gamla tiders underkastelse, avvisas. Vi menar att denna frigörelseönskan ofta bottnar i en orealistisk och



farlig föreställning om ett möjligt totalt oberoende av varandra. En sådan orealistisk önskan om frihet leder snarare till känslor av ensamhet och isolering hos individen än, till ett gott socialt liv.

Det handlar inte om vår enskilda moral. Det handlar om ett kunskapsprojekt där vår samverkan som samhällsvarelser står i centrum. En sådan ny och grundläggande kunskap om vårt samhälle kan bara vinnas genom omfattande samtal och gemensamma överläggningar om vår tids faktiska problem. Här finner vi en direkt koppling mellan samtalets värde för den enskilde individen och dess värde för den aktuella verksamheten och det omkringliggande samhället.

Goda och utforskande samtal för att förstå hur helheten nu skall ordnas, skulle kunna ge ledning för hur vi undviker att osäkerhet och otrygghet med varandra tar överhanden. De skulle kunna ordnas så att friheten bevaras och utvecklingskraften behålls. De skulle därmed kunna lösa ett stort antal av dagens faktiska samhällsproblem.

Den kunskap, som genereras genom sådana aktiviteter, skulle också kunna göra det möjligt att svara på många viktiga politiska frågor om vår samtid.

## Folkbildningens funktion i vår tid

Vi tror att de vardagliga problem, som uppstår genom den sociala accelerationen, driver fram en kritik av samhället. Denna kritik återspeglar sig i ett allt mer intolerant samtalsklimat. Denna intolerans förstärks av uppfattningen att de många vardagliga problemen antingen beror på att några personer i toppen misskött sitt fögderi eller att människor i allmänhet – och då förstås av en annan sort än man själv – blivit mer omoraliska eller agerar okunnigt och oansvarigt.

Vår uppfattning är istället att den sociala accelerationen uppenbarat bristerna i de analys- och samtalsformer, som vi tidigare använt oss av. Dessa har helt enkelt varit otillräckliga. Genom att lägga hela ansvaret på ledningen, eller ”dom andra”, kan vi göra det lätt för oss. Vi kan fortsätta att föra svävande och ofta dåligt underbyggda resonemang om själva sakfrågan. Vi kan därmed själva svära oss fria från ansvar. Vi kan låta debatten om ”vems fel” hindra en diskussion om problemens verkliga och underliggande natur.

Det är förstås möjligt att människor i vissa fall kan klandras för sitt handlande. Ett sådant klander är emellertid meningslöst, om vi inte förstår de faktiska förhållanden dessa människor brottas med, och den logik som leder till att de handlar som de gör. Gnäll och skäll leder ingen vart om

klandret inte är sakligt underbyggt. Det leder då bara till misshälligheter och konflikter.

Vi oroas av de många faktiska felaktigheter, ofullständigheter och motsägelser, som förekommer i den argumentation, i de analyser och i de politiska samtal, som dagligen pågår i samhället. Debatterandet har blivit aggressivt, ytligt och intetsärande. Vi skulle vilja medverka till att det blev mer välgrundat. Då skulle fler kunna bli hörda och komma till tals.

Detta är en ambition, som vi känner igen från det tidiga folkbildningsarbetet. Samtalen i studiecirkelarna syftade till att överbrygga de klassklyftor som fanns. Man ville genom folkbildningen göra det möjligt för allt fler att ”komma till tals” och få inflytande på samhällsutvecklingen. Men folkbildningen handlade också om göra det möjligt för allt fler att ta ett samhällsansvar.

Det ansågs på den tiden vara viktigt att deltagarna breddade sin faktiska kunskap och sin förståelse av samtidens frågor. Det ansågs också viktigt att frågan i lugn och ro blev belyst från många olika håll. Studiecirkelsamtalen var en kombination av kunskapsinhämtande, kunskapsgenerering och politisk argumentation. Samtalsämnena växte fram ur deltagarnas egen erfarenhet och nyfikenhet.

Citatet på nästa sida illustrerar detta, och är hämtat från Olle Josephsons bok ”Arbetarna tar ordet. Språk och kommunikation i tidig arbetarrörelse”<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> Josephson O (1996): Arbetarna tar ordet. Språk och kommunikation i tidig arbetarrörelse. Stockholm: Carlssons Bokförlag.

*Hvad betyder klassmedveten? Svar: En person som är medveten om att det finns två klasser av människor och att den ena klassen söker utplåna den andra, och att detta är ett ont som måste utplånas. Den som inser detta är "klassmedveten".*

*Hvilken nytta skulle en förkortad arbetsdag medföra? Diskuterades och beslutades att en förkortad arbetstid medför att arbetarne får mycket av sina arbetskrafter i behåll till kommande dagar och äfven får arbetaren en liten tid öfrig att höja sina själsförmögenheter så att han kan bli en mera tänkande och upplyst människa än hvad nu är fallet enligt det nu rådande arbetssystemet.*

*Är det någon skillnad mellan orden "frisinnad" och "socialistisk" – och i så fall hvilken? Frågan bordlades till senare och diskussionen då fick utgöra svar på frågan.*

Cirklarna hade också som ambition att sprida kunskap om nya naturvetenskapliga rön med relevans för deltagarnas vardag. De syftade dessutom till att klarlägga och utforska sociala fenomen och rikta uppmärksamheten på de samhällsförhållanden, som vid denna tid medförde lidande för samhällets aktörer. Behovet av samtal om samhällets sociala frågor och ökad kunskap om sociala fenomen ser vi som lika aktuellt i dag som då.

De studiecirkelar Olle Josephson beskriver byggde på uppfattningen att varje deltagare åsikt skulle respekteras. Det handlade inte om "alla". Det handlade om "var och en". Man var olika.

Studiecirkelarna hade två "resultat". Det ena var att diskussionen kunde vara svar på frågan. Var och en skulle med hjälp

av diskussionen kunna välja att behålla eller förändra sin uppfattning. Den andra var att man samlades till en resolution som ”alla” ställde sig bakom, därför att den var förenlig med den insikt man gemensamt fått genom samtalen.

Studiecirkelarna ökade deltagarnas kunskaper och medvetenhet om samhället, men också om sin egen roll i detta. Samtidigt skapade samtalen underlag för övergripande politiska beslut om viktiga men också möjliga samhällsförändringar, som deltagarna kunde acceptera. Det gällde att utifrån var och ens olika tolkningar, olika situation och olika förutsättningar, komma fram till ett ställningstagande om hur man kunde se på den framtid man hade gemensam.

Studiecirkelarna uppstod också som en protest mot det kunskapsmonopol, som överheten hade skaffat sig. Detta kunskapsmonopol, och elitens förakt för de lägre klassernas åsikter, gjorde att sådana personer inte kom till tals, inte kom till sin rätt, och att man därför inte kom till rätta med allvarliga samhällsproblem och människors lidande.

Men ingen hävdade att det personliga ”tyckandet” skulle gälla och accepteras av alla. Ogrundade ställningstaganden var inte något man såg som önskvärt. Tvärtom var man överens om att de åsikter som fördes fram och som man skulle bygga samhället på måste bygga på en gedigen kunskapsbas.

Folkbildningen och dess studiecirkel gjorde det möjligt att förverkliga denna ambition. I sin kamp mot dem som sade sig veta bättre med hänvisning till sin börd, kunde man vid 1900-talets början luta sig mot upplysningstidens tänkande. Detta

premierade ett ”objektivt” och ”rationellt” resonemang om naturvetenskapliga, tekniska och sociala fenomen.

Detta stöd i ”vetenskapliga sanningar” har nu övergått i krav på ”evidensbaserings”. Istället för den gamla överheten har vi nu fått en vetenskaplig och politisk nomenklatura – som säger sig ”veta bäst” – som efterfrågar ”bevis” innan man är beredd att diskutera det kloka och rimliga i de i praktiken gjorda erfarenheterna. Den upplysningstradition, som en gång var ett argument för människors jämbördighet och självständiga tänkande, har nu blivit ett fängelse.

Upplysningstiden satte visserligen med rätta objektiviteten och sanningen högt. Om man emellertid bara diskuterar utifrån vad som är logiskt bäst, och objektivt mest rätt, så fixerar man diskussionen kring ”görandet”. Man kommer då inte att kunna ta hänsyn till hur subjektiva åsikter, känslor och ambitioner påverkar ”handlandet” – det vi säga det som påverkar verkligheten i det sociala systemet. Utan att ta hänsyn till ”handlandet” blir resonemangen om samhällsfrågor både omänskliga och meningslösa.

Om de sociala aspekterna aldrig lyfts upp och inkluderas i resonemangen kan ”objektiva sanningar” missbrukas för ändamål, som vi som samhällsvarelser inte kan ställa oss bakom. ”Siffrorna visar ...”; ”De fastställda rutinerna har följts...”; ”Vi följer bara lagen ...”.

Hänvisningar till den typ av objektiva ”bevis” som kommer fram ur evidensbaserings medför, att även i de fall då hanterandet i det enskilda fallet blir för oss andra uppenbart

olämpligt, omänskligt och absurt, så kan det bara beklagas. Därmed förlorar samhällets institutioner medborgarnas förtroende.

Problemet med många av de administrativa procedurer, som med tiden växt fram, är således att de fått en totalitär form. I brist på resonemang, som tydligt inkluderar de sociala aspekterna, är vi hänvisade till att enbart använda ett omänskligt administrativt språkbruk. Vi kan då varken protestera mot procedurerna eller mot resultatet av deras tillämpning.

Nya resonemang, som inkluderar kunskapen om vad som kännetecknar fenomen som uppstår genom handlande människor, det vill säga interaktiva mönster, måste därför skyndsamt formuleras.

## Demokratin måste demokratiseras

Den israeliska historikern Yuval Noah Harari beskriver i sin bok ”Sapiens” hur den mänskliga artens samarbete medfört dess dominans på jordklotet.<sup>17</sup> Grunden till det stora och omfattande globala samarbetet – alltså inte främst det lilla nära samarbetet mellan bekanta – är enligt honom människans förmåga att producera myter.

Dessa myter lägger grunden till kulturer, som vi människor lever i, och handlar i enlighet med. Harari beskriver i sin bok uppkomsten av dessa myter och kulturer sedan homo sapiens första steg på jorden till i dag.

En föreställning som Harari spårar genom historien är principal-agent-teorin. En viktig trossats bakom denna har varit att en enväldig Gud skapade världen, och därmed skapat en ordning, som vi människor är bestämda att följa, annars går det oss illa.

Principal-agent-teorin är central för vår föreställning om den representativa demokratin. Makten skall så att säga flyta uppåt från folket till de personer, som väljs som folkets ledare, för att sedan av dem omvandlas till en ordning, som folket skall leva i och med.

---

17 Harari Y N (2015): Sapiens. Falun: Natur och Kultur.



Svend Dahl har emellertid i en doktorsavhandling visat att de två momenten, att komma till makten genom val, och att regera, numera allt mer har kopplats loss från varandra.<sup>18</sup>

Vad man lovar i valrörelsen är en sak. Vad man sedan i framtiden gör, när man väl kommer till makten, är en annan. För en del potentater i korrupta demokratier handlar det inte ens om att försöka representera folket. Det handlar istället om att manipulera röstlängderna och hota och muta valmanskåren för att få makten.

När det gäller själva regerandet så har Bo Rothstein och Sören Holmberg i sitt projekt Quality of Government (QoG) effektivt punkterat myten om den representativa demokratis värde för medborgarnas livskvalitet.<sup>19</sup>

Det finns enligt deras mätningar ingen som helst samvariation mellan det vi kallar en representativ demokrati och hög livskvalitet. Det finns till och med länder i vilka livskvaliteten sjunkit, när man infört representativ demokrati.

Att våra folkvalda med tiden fått rollen att bestämma över oss, snarare än att vara våra representanter i demokratiska samtal, som därefter leder till goda och välgrundade beslut, vittnar om att det har skett en förskjutning av meningen med politik. Därmed har också meningen med begreppet

---

18 Dahl S (2011): Efter folkrörelsepartiet. Om aktivism och politiska kursomläggningar i tre svenska riksdagspartier. Stockholm: Statsvetenskapliga Institutionen, Stockholms Universitet.

19 Rothstein B (2015): De samhälleliga institutionernas kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram. Malmö. Makadam Förlag.

demokrati förändrats. Vi hävdar därför att man återigen måste börja skilja mellan demokrati som ledningsprincip och demokrati som process. Demokratin som process består just av de välgrundade samtal, som vi talat om i de tidigare avsnitten.

Att majoriteten skall regera över minoriteten efter en demokratisk omröstning, anses numera vara självklart. Men utan att denna princip kompletteras med demokratin som process är den djupt asocial och leder inte till de goda effekter, som vi medborgare förespeglas – tvärtom. Här har en ny folkbildningsrörelse en uppgift.

Denna fråga har också en kunskapsaspekt. Demokratin som ledningsprincip bygger på en föreställning om att det är i debatten, som sanningen vaskas fram. Den princip man då ansluter sig till är att den som vinner debatten, och åskådarnas gunst, sitter inne med ”sanningen” och därför har rätten att bestämma över de andra. Denna princip bygger i sin tur på en urgammal myt som säger att Gud bara låter den bästa vinna. Vinsten blir själva beviset för sanningen. Demokratin blir ett gladiatorspel. Sanningen tillhör segraren.

Tanken på att ”sanningen tillhör segraren” förstärks av tanken på naturen som en given storhet, och framtiden som liggande utanför människans kontroll. Naturen finns, enligt denna uppfattning, som en yttersta och absolut auktoritet, som människan inte kan negligera och heller inte förändra.

För den som har en sådan uppfattning är det naturligtvis otänkbart att samtidigt tro att människor skulle kunna

samarbeta, och att samarbetet skulle kunna leda till något bättre, än det redan existerande. Historien som berättas bland annat av Harari visar något annat. Människan har på gott och ont makt över sin framtid.

Då vi skyller på ”den mänskliga faktorn” när en olycka inträffar, är det myten om oss som offer för naturen, som vi intuitivt använder oss av. Vi försöker då i efterhand, för att förebygga nya olyckor, att eliminera den ”opålitliga” mänskliga faktorn.

Vi försöker genom ny teknik, olika former av rutiner, regler och bestämmelser, eller genom att hänvisa till en överordnad makt, ta självbestämmandet från den enskilde. Vi kan också låta en matematisk formel bli avgörande för ett beslut. Vi låter oss då styras av något omänskligt, snarare än vårt eget sunda förnuft.

Märkligt nog söker vi sällan lösa verksamhetsproblem genom att ge människor bättre möjligheter att samarbeta och använda sin kreativitet. Tanken att ordningen och det konstruktiva handlandet skulle kunna uppstå genom ”frihet” förefaller otänkbar. Det är därför inte att undra över att de kunskaper och erfarenheter, som behövs för att skapa samarbete, inte fått något utrymme i resonemangen.

Diskursen om demokratin som ledningsprincip tar således ofta överhanden över diskursen om demokratin som process. När det oönskade inträffar blir kraven på starkare chefer, bättre uppföljning och mer kontroll det enda alternativet. Vi uppmanas att acceptera att bli styrda av en överordnad

makt. Vi bortser då från det uppenbara faktum att den mänskliga faktorn också skulle kunna nyttiggöras genom synergi. Det vill säga att vi var för sig väljer att handla på ett sätt som stödjer även de andras handlande, och genom detta skapa mänskligt välstånd. Istället tror vi att denna samordning måste ske uppifrån och utifrån. Därmed blir människans sociala sida en glömd och osynlig dimension.

Det uppstår en självförstärkande effekt. På grund av att den mänskliga faktorn blir obeaktad, och de sociala förmågorna osynliggjorda, så växer betydelsen av principal-agent-tänkandet. Först om vi kan bryta denna självförstärkande cirkel kan vi alla bli införstådda med, och känna oss bekväma med, de åtgärder som måste vidtas för att skapa ett gott samhälle för ”var och en” och inte bara för ”alla”.

Det blir därför ett viktigt politiskt arbete att sätta ord på våra ”tysta” kunskaper om människan och hennes sociala sida. Först då kan vi, var och en, få ett större inflytande både på våra demokratiska processer och på samhället.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Det demokratiska uppdraget – att pröva kontrafaktiska påståenden

En framställningsform, som dominerar många av de samtal vi medverkar i, och som också återkommer i den politiska debatten, är påståenden som bygger på linjära samband mellan orsak och verkan. Denna framställningsform utgår från att tiden i princip står stilla. Allt utöver det som förändrats på orsakssidan är lika före som efter. Följande historia kan illustrera svagheten med denna typ av resonemang.

En gång var vi på en fest där alla skulle ha en ros i knapphålet. Efter hand under kvällen vissnade rosorna. Vi visste alla att orsaken till vissnandet var att rosen inte fått vatten. Men rosen repade sig inte, trots att vi nu gav den vatten.

Vi fick då reda på att om vi ville att rosen skulle repa sig, så skulle skaftet på den vissnande rosen klippas – inte skäras – av under vatten. Därmed skapades ett nytt snitt, men också ett undertryck inne i skaftet, som underlättade för rosen att suga upp vattnet. Det centrala för förståelsen är att det genom detta etablerades ett "samarbete" med rosen, där rosen själv gjorde en del av jobbet.

Påståendet att rosen skulle repa sig om den bara fick vatten var således otillräckligt. Det krävdes en kompletterande kunskap, och en mer sofistikerad diskussion, för att lösa problemet.

I en debatt mellan alternativ uppstår naturligt frågan vad som skulle hänt om man gjort så eller så istället för det man faktiskt gjorde. Sådana "om-resonemang" kallas kontrafaktiska. De handlar om något som skulle kunna hänt, men som i det aktuella fallet inte har hänt.

De blir särskilt betydelsefulla i analyser av komplexa system, som exempelvis vår sociala tillvaro, där utfallen på grund av människans autonomi är osäkra och oberäknliga. Ett vanligt sätt att hantera denna osäkerhet är genom "om-satser".

Stian Nordengen Christensen<sup>20</sup> visar i sin avhandling att sådana om-satser numera är synnerligen potenta i den politiska diskussionen. De kan leva vidare trots att de egentligen saknar stöd. Det verkar nästan som om enbart det faktum att det som föresås inte prövats, förstärker ett påståendes trovärdighet. Stian Nordegren Christensen ger flera exempel på detta. Han föreslår därför i sin avhandling ett sätt för hur man i förväg skulle kunna analysera sådana påståenden.

I fallet med rosen så kunde den kunnige, genom sin konkreta erfarenhet, påpeka att det kontrafaktiska påståendet att rosorna skulle sättas i vatten var felaktigt. Han visste att rosorna då inte skulle hämta sig. Men hur visste han det?

När man väl vet, vad den kunnige praktikern vet, är svaret självklart. Men om man inte vet det, så vet man inte vad

---

20 Nordengen Christensen S (2012): Approaching Counterfactuals in History with a Case Study of the Historiography of the War in Bosnia-Herzegovina in 1993. Avhandling. Oslo: Universitetet i Oslo, humanistiska fakulteten.

som behöver göras. Man kan sällan teoretiskt räkna ut svaret. Man kan därför sällan bli överens enbart med logiska argument. Man behöver en kunskap om praktiken, som i det aktuella fallet inte alltid är tillgänglig.

Tillämpas principal-agent-modellen blir därför ofta de politiska samtalen meningslösa om de inte förankras i praktisk erfarenhet. De blir påståenden, som man antingen måste tro på eller förkasta. Dagens politiska samtal om samhället är fyllda av denna typ av om-resonemang. En del är relevanta och andra är mindre relevanta. Det demokratiska uppdraget är att utifrån egen praktisk erfarenhet, pröva vilka som är vilka, och vilka man då kan stödja.

Vid bildandet av Alliansen handlade många ”om-resonemang” om att de i Alliansen ingående politiska partiernas liberala idéer byggde på andra föreställningar än den tidigare regeringen hade om vad som skapade ett gott samhälle.

Så här kunde det låta: ”Om vi bara får bort den statliga styrningen och regleringsivern så... Om vi bara privatiserar mer av de offentliga verksamheterna så... Om vi får bort flummet och oordningen i skolan så... Om vi sänkte skatterna så...”

”Om-resonemang” av ovanstående slag är i grunden tomma löften, eftersom ingen vet om det som utlovas är möjligt att åstadkomma med det man föreslår. Till skillnad från trädgårdsmästarens kunskap om rosor så har ingen person erfarenhet av att leva i en framtida ”om-värld”. Att säga att



liberalism fungerade i USA och England hjälper inte. Förhållandena där och då, är inte samma som i Sverige här och nu.

En ytterligare komplikation är att det som gjorts på grund av olämpliga om-satser inte kan göras ogjort. När det väl är gjort är situationen förändrad och den logik som gällde tidigare gäller inte längre. Det är nya givar.

Så kommer andra till makten. Och vad säger de? De fyller på med nya om-resonemang: "Om man tar bort vinster i välfärden så... Om gymnasiet blir ett obligatorium så... Om vi styr upp vården så att den blir likvärdig över hela landet så... Om vi satsar mer på offentlig sektor och höjer skatterna så... ". Ja – så vadå? Idel kontrafaktiska påståenden. Självklart säger oppositionen emot. Vem skall man tro på?

Vi finner här orsak-verkan-resonemang, som saknar flera led. Påståendena har varken den precision eller den underbyggnad, som skulle göra dem trovärdiga. Det är som att säga att rosor som slokar behöver vatten, men utan att förklara hur det skulle kunna gå till i praktiken. Framställningsformens logiska form gör att de olika debattörerna presenterar osäkra alternativa lösningar, som mer talar till publikens välvilja än till deras förstånd och erfarenhet.

Ägnar vi oss åt naturvetenskapliga fenomen, där det vi talar om inte kan vara på annat sätt än det är, så kan vi med denna typ av logik ofta "bevisa" att vissa "om-resonemang" är trovärdigare än andra. Då kan vi hänvisa till statistiska samband och experiment. Denna logik blir emellertid tve tydlig och oklar när resonemangen inkluderar handlande

människor. Var och en av dessa människor är autonom och är därför i princip fri att handla annorlunda än vad en orsak-verkan-logik kan beskriva.

Det finns alltså en skillnad mellan huruvida det som händer påverkas av i naturen inbyggda lagar – det vill säga då resultatet inte kan bli annorlunda än det blir – eller om det som händer är en konsekvens av vad var och en enskild aktör väljer att göra på grund av dennes uppfattning om den faktiska situationen.

I efterhand kan vi konstatera att folkbildningen, så som den genomfördes i början av 1900-talet, var ett sätt att ge befolkningen en ökad kunskap om den tidens förhållanden. Genom denna bildningsinsats förankrade man styrningen hos de styrda. Det var således de styrdas förståelse och solidaritet med den styrande majoriteten, som gjorde styrningen möjlig – inte auktoriteten i sig. Men tiderna har förändrats.

Styrningen handlade i början av 1900-talet om social ingenjörskonst. Vi vet nu att dessa tankefigurer var orealistiska. Framtiden är inte förutbestämd. Den blir vad vi gemensamt gör den till. Men var och en av oss måste då ges möjlighet att analysera kontrafaktiska påståenden och ta ställning till vilken av de många framtider som utmålas, som vi ser som rimliga och önskar vara med att skapa. Vi måste kunna beakta att berörda människor handlar fritt och kommer att göra egna val.

En god demokrati och en hög välfärd förutsätter uppslutning. Men det kan då inte handla om att vi som enskilda

personer skall tvingas att acceptera vad som helst, bara för att det får stöd av majoriteten.

Det är tvärtom så att de kontrafaktiska påståenden, som presenteras, noggrant måste analyseras och värderas av var och en av oss för att se om de är förenliga med de erfarenheter vi känner till. Det är det som menas med demokrati som process.

## Det sociala tanketvångets mekanismer

Framtiden blir vad vi gemensamt gör den till. Vi kan inte skylla på någon annan. Hur klarar vi människor då att fatta beslut under osäkerhet? Vi är inte alldeles ställda. Vi kan gissa oss till det sociala samspelet om de berörda handlar, som vi tror att de kommer att handla. Men det är alltid osäkra gissningar. Vår gemensamma föreställning om framtiden är, som vi beskrivit tidigare, en slags fond mot vilken vi tar ställning till hur vi skall medverka i skeendet.

Fonden skapas i vårt psyke utifrån två olika baser. Å ena sidan bygger den på vad vi själva tror och formulerar om kopplingen mellan nuet och framtiden. Den andra basen är den kommunikation vi möter i omvärlden. Den formulerar för oss vad omvärlden kan tänkas göra. Denna yttre bas är den så kallade doxan.

Det finns alltid en spänning mellan den egna inre fonden och den yttre doxan. Det är denna spänning, som driver fram kunskapsutvecklingen. Sammanknytningen är språklig. Varje nytt begrepp, som man tar till sig, ger en möjlighet att för sig själv se och begripliggöra erfarenheter, som man tidigare inte satt ord på. Vi söker sanningen genom att berika språket.

En vanlig åsikt är att detta sanningssökande är en i människan inbyggd motivation, som inte behöver en utifrån kommande stimulans. Människan sägs till sin natur vara

nyfiken. Man lär sig vad man behöver lära sig. Man utvecklar enligt denna åsikt sin kunskap genom att hålla fast i en uppfattning ända till dess den utvecklats till en punkt då man stöter på självmotsägelser.

Den vanliga åsikten har varit att dessa självmotsägelser med nödvändighet tvingar individen till att försöka formulera ett resonemang, som bättre än de tidigare resonemangen integrerar gjorda erfarenheter med kända och trovärdiga fakta. Denna kunskapsutveckling är individuell och individens egen. Detta var folkbildningens tanke. Denna hade sin grund i upplysningstiden.

Den vetenskapliga metod, som hämtats från upplysningstiden, bygger på att kunskaper prövas efter principen att andra, om de följde samma process och gjorde samma försök, skulle nå samma resultat. Ännu bättre är det förstås om de andra genom att följa en annan process når fram till samma resultat. På detta sätt skapas sanningar i den yttre doxan som inte kan ifrågasättas och som alla därför måste dela. Det finns inom ramen för denna vetenskapliga terminologi bara en och en enda sanning.

Vi har allt mer låtit oss domineras av denna kunskapssyn också när det gäller samhället och sociala frågor. Men i vår tid är denna kunskapssyn otillräcklig. Vi har hamnat i en tid där det, just när det gäller samhällets frågor, krävs att fonden, och kunskapen, formuleras i stunden och relateras till den unika situationen. Mänskligt handlande i samhället bestäms främst av vad vi och alla andra tror om framtiden.

Att blicken numera riktas mot framtiden, och inte enbart bygger på det redan gjorda, har dramatiska konsekvenser.

Även om vi tittar på samma skeende så ser vi aldrig exakt samma framtid. Även om vi läser samma text förstår vi den framtid, som den speglar, på olika sätt. Vi vet därför aldrig "samma" sak. Det är denna olikhet mellan oss som den mänskliga arten genom tidevarven lärt sig använda på ett konstruktivt sätt och som stöds, och har utvecklats, som en följd av, våra sociala förmågor.

Vi människor har, till skillnad från de flesta andra arter, förmågan att tränga in i varandras psyken på ett sätt som gör det möjligt för oss att säga: "Jag vet att du vet att jag vet" eller "Jag känner att du känner att jag känner". Vi kan således "läsa av" innehållet i den andres psyke. Detta kan ske ömsesidigt. Vi kan förenas i ett "vi" utan att förlora vår identitet och vår egen syn på världen.

Två eller fler människor kan därför se och känna igen ungefär samma psykiska landskap, åtminstone för ett ögonblick. Det bildas då något, som kan kallas en intersubjektiv väv. Det är denna intersubjektiva väv, som förenar våra psyken eftersom den ger oss en förmåga att förstå att vi existerar i samma värld, men att vi kan uppfatta den på olika sätt.

Behovet att tillsammans bygga upp denna intersubjektivitet beskrivs av Daniel Stern<sup>21</sup>. Han kallar denna drift för ett grundläggande och primärt motivationssystem. Denna drift

---

21 Stern D S (2005); Ögonblickets psykologi – om tid och förändring i psykoterapi och vardagsliv. Lettland: Bokförlaget Natur och Kultur.

aktiveras när människor möts. För att bli ”någon” måste vi spegla oss i andras bild av oss och världen. Vi är födda med denna motivation. Vi behöver göra detta. Vi kan inte frigöra oss från denna önskan.

Den intersubjektiva väven har en viktig praktisk funktion för vårt liv. Det är en stor trygghet att veta att vår omgivning – vårt ”vi” – kommer att resonera och agera på ett för oss begripligt sätt. Vi känner oss trygga så länge de regelsystem vi förväntas följa kan härledas till kulturellt traderade kunskaper, och till resonemang, som vi kan känna igen.

När tiderna förändras kan emellertid både de bestämmelser och de resonemang, som vi lärt oss att använda oss av, bli föråldrade. Gamla resonemang kan då fortsätta att prägla beteende, resonemang och tankevanor.

Tidigare tankesystem, som existerar i kollektivet, doxan, blir då som ett fängelse. Inte för att vi var och en av oss inte förstår bättre. Vi kan mycket väl ha egna tankar och funderingar, som ligger i frontlinjen. Men dessa får liksom ingen plats i det gemensamma samtalet då de ligger utanför doxan. Vi kommer att tala förbi varandra om vi inför de andra pratar och säger oss tänka annorlunda än vad gruppen är van vid. För att inte bli marginaliserade och utstötta ”måste” vi säga det andra förstår.

Vi kan till och med i privata samtal med varandra vara överens om det nya, men när vi möts i större grupper låter vi annorlunda. Av rädsla för att inte bli förstådda, och accepterade i det större sociala sammanhanget, säger vi vad som

förväntas. Detta är en destruktiv och vanligen obeaktad effekt av den intersubjektiva väven.

Den intersubjektiva väv, som gör att vi förstår varandra, blir då ett fängelse. Den gör att vi inte kan uttrycka det nya och annorlunda, även om vi själva är säkra på det. Inte förrän vi använder den intersubjektiva motivationen för att formulera en gemensam ny föreställning om världen, kan vi lämna fängelset.

Den mekanism som gör att vi inte kommer till tals, inte kommer till vår rätt, och inte kommer till rätta med aktuella vardagsproblem, kallas i litteraturen för tanketvång. Inom alla tankekollektiv finns ett tanketvång. Detta uppstår genom att avvikande tankar mot det som i tankekollektivet uppfattas som normalt och accepterat skapar motreaktioner. Både Ludwig Fleck<sup>22</sup> och Mats Rosengren<sup>23</sup> beskriver mekanismen bakom ett sådant tanketvång enligt följande:

- Den etablerade samtalsformen inom tankekollektivet är så inarbetad att samtal utanför dess ramar närmast uppfattas som otänkbart.
- Blindheten för alternativa samtalsmönster innebär att sådant som uppenbarligen borde kunna tas upp till behandling blir uteslutet ur samtal och överläggningar.

---

22 Fleck L (1997): Uppkomsten och utvecklingen av ett vetenskapligt faktum. Inledning till läran om tankestil och tankekollektiv. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag Symposium.

23 Rosengren M (2007): Doxologi. Danmark: Rhetor förlag.



- Även om de uteslutna frågorna förs fram så negligeras de, eller också görs stora ansträngningar att nedvärdera deras relevans.
- Även när en negligerad fråga tas upp till alternativ behandling, så håller man fast vid att endast beskriva och avbilda sakförhållanden, som är i överensstämmelse med den gemensamt etablerade föreställningsvärlden. Tankekollektivets ”sanningar” blir därmed bekräftade, och är de enda som kan realiseras. Detta blockerar alla möjligheter att skapa alternativa angreppssätt.

Att det finns flera ”olika” tankeriktningar inom kollektivet är i detta fall inte till någon hjälp. Alla som vill bli accepterade som medlemmar i ”vi:et” är beroende av att hålla sig till det speciella språkbruk, och de lösningar som är begripbara inom detta. Språkbruket och resonemangen skapar en social identitet, och därmed en känslomässig bindning till varandra. Den identitet som tankekollektivet erbjuder kallas ibland för ”social karaktär”.<sup>24</sup>

Varje individ har naturligtvis olika meningar och åsikter men diskursen drivs trots detta ofta fram ur vissa gemensamma djupt liggande förgivettaganden och grundresonemang. Det uppstår då en klyfta mellan den inre argumentation vi var och en bygger våra åsikter på, och de utsagor vi gemensamt deltar i att producera utåt. Vi talar med två tungor. Dubbelheten beror på att de utsagor vi gör också

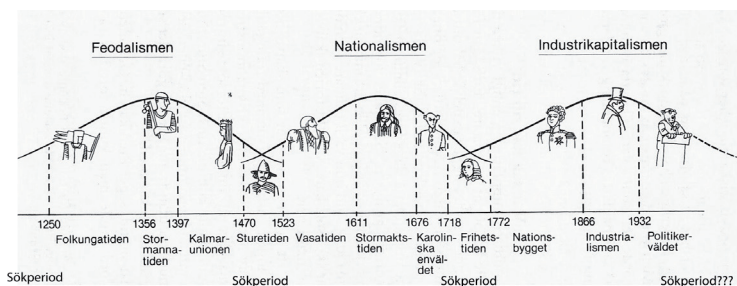
---

24 Fromm E (1945): Ett tillägg – ”Karaktären i den samhällliga processen” i ”Flykten från friheten”. Falkenberg: Natur och Kultur.

kommer från en annan källa än våra personliga erfarenheter, nämligen vår kulturella bakgrund. Det vill säga, vad vi ”tvingas” säga, för att ta oss en plats och ”finnas med” i det sociala sammanhanget.

Det kulturella tanketvånget kan utveckla totalitära tendenser. Avvikare och personer man inte ”förstår” kommer att kunna uteslutas. De sociala processer, som man måste anpassa sig till, och de resonemang som stödjer dessa får inte ändras eller ifrågasättas. Denna smygande anpassningsprocess har beskrivits av många. Jonathan Littell har exempelvis studerat hur det tyska folket kunde hålla sig neutrala inför, och ofta till och med delta i, nazisternas ogärningar.<sup>25</sup>

Erfarenheterna från totalitära strukturer visar att när förändringstrycket blir allt större, och klyftan mellan det inre



Bilden är hämtad från Patrik Engellaus bok "På spaning efter Moder Sveas själ"

25 Littell J (2008): De välvilliga. Finland: Brombergs Förlag.

26 Engellau P (1987): På spaning efter moder Sveas själ. Stockholm: Timbro.

och yttre växer, kommer tankekollektivet att bli allt trängre, tvånget allt hårdare och avskärmningen allt mer extrem.

Tystnaden växer. Det bildas då en inre kärna, som allt mer bevakar att avvikande meningar eller aktiviteter inte visar sig. Debatten och argumentationen förlorar med tiden allt mer i seriositet. De berörda får missledande information och deras kunskapsetik korrumpas. Sammanhållningen bryter samman.

Det brukar sägas att ett demokratiskt statskick kräver en opposition. Men historiska erfarenheter visar att risken är att en opposition bara framställer en antites – en omvänd social sanning – till den tes som makthavarna företräder. Det sker då ingen utveckling och inget nytänkande.

Det uppstår bara en konflikt mellan olika tanketvång där självbestämmandet och beslutsfattandet står på spel, och där ingen vill ge upp sitt självbestämmande för den andres.

Grupp står då mot grupp och klass mot klass. Vägen framåt är att bryta tanketvången och möjliggöra för var och en att förstå och ta ställning till vad som nu behöver göras – enskilt och gemensamt.

## De interaktiva fenomenen

Alla samtal är en växelverkan. Du säger något som svar på vad jag säger och jag säger.... osv. Ordet växelverkan är emellertid inte heltäckande i alla sammanhang. Vi använder därför ofta begreppet interaktiva fenomen.

Vårt liv består nästan enbart av olika interaktiva samspel. Trots detta har det visat sig att det är svårt att i våra samtal fånga de interaktiva fenomenens karaktär, beskriva dem och analysera dem. Vi brukar nämna "marginalisering", "fragmentering", "integrering" och "förebyggande" när vi ombuds ge exempel på interaktiva fenomen.

De flesta känner väl igen fenomenen. Trots detta kommer samtal om exempelvis marginalisering att antingen handla om omständigheter, som man menar ökar risken för att någon skall bli marginaliserad, eller om hur det känns att vara marginaliserad. Det visar sig ofta svårt att diskutera hur man skulle kunna upptäcka och uppmärksamma marginaliseringen medan den pågår, och vilken intervention i den aktuella interaktionen, som just då skulle vara konstruktiv.

Ett skäl till denna svårighet kan vara att det, på grund av upplysningstidens statiska syn på världen, saknas en sammanhängande teori om interaktiva processer, som vi kan luta oss mot. Därför brukar samtal domineras av en linjär

orsak-verkan logik. Interaktioner är dock av en helt annan natur Saknar man språk för denna annorlunda natur blir samtalen inte så belysande, som de skulle kunna vara – särskilt när de handlar om mänsklig samverkan.

I en interaktiv process möter varje aktion en reaktion eller en ny aktion, som är beroende av den tidigare aktionen. I en strikt fysisk mening av ordet är också en lagbunden koppling mellan aktion och reaktion en beskrivning av en interaktion. Mycket talar därför för att alla beskrivningar, även av naturfenomen, borde ta utgångspunkt i en interaktiv teori-bildning.

Mänsklig samverkan blir då, i en sådan världsbild, en speciell kunskapsdomän där den interaktiva karaktären är en självklarhet. Vi kan då också i denna domän fastställa att skeenden har en viss logik. När grannen hälsar på mig är det nästan omöjligt att inte hälsa tillbaka, även om vi är ovänner.<sup>27</sup> När någon bär sig illa åt mot mig är det mycket svårt att inte svara med exakt samma mynt. Denna växelverkan sker i ögonblicket, och som en följd av vad de inblandade ser i framtiden – deras fond.

Logiken när det gäller naturfenomen och mänsklig samverkan skiljer sig åt. Atomerna i en gas rör sig slumpmässigt, kolliderar med varandra och skapar ett tryck mot kärlets väggar, som kan beräknas ganska exakt. Levande individer – exempelvis på en tunnelbanestation – rör sig inte slumpmässigt och deras agerande bestäms inte i första hand av yttre faktorer.

---

<sup>27</sup> Asplund J (1987): Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Människan skapar och återskapar sin värld genom interaktioner med andra människor och med naturen. Det interaktiva samspelet i folkmassan formas av individerna själva och utifrån deras olika – både medfödda och inlärd – reaktionsmönster. Därför bildas i tunnelbanan strömmar av människor som rör sig åt motsatta håll. Endast några få bryter sig ut, och rör sig till synes slumpmässigt mellan de övriga.

Det finns således inga fasta konstruktionsritningar, som har skapat våra samhällen. Försöken att tillämpa en så kallad social ingenjörskonst, där man uppifrån och utifrån försöker konstruera ett samhälle, har ständigt slagit fel. Detta är ytterligare ett argument för att ifrågasätta principal-agent-teorin. De samhällen, och de sociala förhållanden som finns, är istället en direkt konsekvens av de sociala principer som bestämmer vår sociala natur, och våra interaktioner.

Så vitt vi nu vet, så bestäms våra val – vår programmering – i interaktiva situationer å ena sidan av vårt användande av våra sociokognitiva förmågor<sup>28</sup>, och å andra sidan av vår förmåga till empati<sup>29</sup>.

Våra sociokognitiva förmågor gör det möjligt för oss att kommunicera och använda språk. Vår empati gör det möjligt för oss att sätta oss in i och spegla andra människors känslor, föreställningar och tankemönster. Dessa förmågor lägger grunden för framväxten av den intersubjektiva väv, som vi tidigare talat om. Den intersubjektiva väven har en viktig

---

28 Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Lettland: Daidalos.

29 de Wahl F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval.

social funktion för våra samhällen. Den gör det möjligt att förutse andras handlande och samtala med varandra om framtiden.

Det verkar emellertid just nu, som om samhällsutvecklingen går för snabbt, för att en tillräckligt kraftfull intersubjektiv väv skall kunna byggas upp. Eftersom en intersubjektiv väv behövs för vårt släktes överlevnad, och då människor drivs av en inre motivation att försöka åstadkomma den, så leder misslyckandet till reaktioner av panik, konflikter, främlingskap och frustration. Därför drabbas vi och vårt samhälle av en omfattande otrygghet och extremism.

Sådana panikreaktioner behöver alltså inte kopplas till personlighetsegenskaper eller moral. De kan lika ofta härledas till skeenden i samtiden. Vi menar därför att det är möjligt att den psykiska ohälsan, som vi nu möter, hänger samman med svårigheten att i dagens samhälle kombinera sin önskan att vara en särskild och autonom individ med att samtidigt ingå i en stabil social gemenskap. Samtal om den psykosociala miljön blir då viktigare än förr.<sup>30</sup>

En ny intersubjektiv väv kan inte utvecklas och byggas upp om inte människor möts för att göra just det. Det måste därför finnas tillfällen för sådana möten. Sådana tillfällen växer fram spontant, bland annat genom sociala media. Men det räcker inte. Mötesplatser och rutiner för att skapa och vidmakthålla den hållbara väven måste också institutiona-

---

30 Johannisson K (2009): Melankoliska rum - om ångest, leda och sårbarhet i förfluten tid och nutid. Falun: Albert Bonniers Förlag.

liseras.<sup>31</sup> Att bara skapa mötesplatser och att mötas räcker emellertid inte. Också språkbruket behöver förändras för att, när man möts, skapa utvecklande samtal.

Sådana samtal är i dag sällsynta. Man ger vanligen samtalandet enbart en informativ roll, eller möjligen en terapeutisk funktion. Man säger ofta: ”Det är bra för människors hälsa att de får möjlighet att formulera sig”. I framtiden måste emellertid samtalandet ha en mycket större och bredare uppgift. Det skall ge ett konstruktivt bidrag till var och ens önskan att förstå sin samtid, och det skall kunna bidra till ett gott samhälle.

---

31 Whitaker G (1998): Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity i översättning av Lennart Carlsson. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.



*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kollektiva försvarsmekanismer

Det har varit självklart för oss att bättre kunnskap, relevanta kunskap och mer information alltid borde välkomnas. Tillgången till denna bättre kunskap skulle kunna begränsa förekomsten av frustration och alienation. Men vi har ofta blivit besvikna. Det är mycket möjligt att vi haft fel. Det är kanske ett ”naturligt”, och interaktivt fenomen, att förneka ny kunskap.

Vi har inbillat oss att förekomsten av ett ”motstånd mot det nya” berott på omedvetenhet, bristande moral och en slags lathet. Vi har trott att motståndet skulle kunna brytas genom bättre upplagd kunskapsförmedling, upplysning och ökad krismedvetenhet. De mer auktoritärt lagda brukar tala om att använda piska och morot.

De, som försvarar gammal kunskap, håller fast vid det beprövade, hävdar att ”så har vi aldrig gjort förr” och att ”det funkar inte här”, har varit lovligt villebråd. De har betraktats som destruktiva, livsfientliga och oönskade som chefer och medarbetare.

Men i ljuset av våra erfarenheter kan de kanske inte alltid oreflekterat fördömas. På senare tid har vi förstått att det också kan vara funktionellt och ”klokt” att i en verksamhet undvika att engagera sig i en utvecklingsprocess som

man för tillfället inte är kapabel att klara av. Den till synes nödvändiga förändringen skulle kanske kunna sluta i en katastrof. Om det finns en sådan risk, kan det behövas kollektiva försvarsmekanismer, och en tid av eftertänksamhet och sökande, innan man gemensamt kan ta sig an kärnan i problemet.

Kollektiva försvarsmekanismer har visat sig vara en bra förklaring i situationer där vi tycker att det finns kunskaper och kunnande, som inte verkar komma till sin rätt. ”Dumheten” kan således ibland vara en fullt rationell försvarsmekanism.

Vi har tänkt så här: Om de vi pratar med skulle acceptera hur det faktiskt förhåller sig – och hur komplexa och omfattande som problemen man talar om troligen är – skulle detta betyda en så stor omställning, och så stora krav på insatser att man hellre är beredd att ”spela korkad” än att öppet och inför sig själv acceptera hur det ligger till.

Om de förändringar, man drabbas av, är större än man känner att man mäktar med, kan det vara en rimlig försvarsmekanism att gemensamt förneka förändringen. Denna förnekelse är särskilt begriplig ju mer man av något skäl ser sig som ansvarig för verksamheten.<sup>32</sup>

Förnekelsen har likheter med tanketvånget. Man gör sig helt enkelt dummare än man är, och undviker därmed att behöva ta tag i de frågor som borde behandlas. Man inser att samtal om det förändrade läget skulle göra de stora, och till synes

---

32 Alvesson M, Spicer A (2012): A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies* 49:7 November 2012.

oöverstigliga, svårigheterna uppenbara för alla, och i sin tur leda till kaos. Det finns tre mekanismer man kan använda sig av – särkoppling, förnekelse och distansering.

Dessa leder in i två oönskade sociala fenomen – alienation och frustration. Alienation och frustration behöver således inte vara en följd av diskriminering. De kan bli fullt begripbara och logiska om man ser dem, som en konsekvens av kollektiva försvarsmekanismer. Då dessa fenomen kan vara symptom på en kollektiv oförmåga att hantera ett allvarligt hot, eller en stor förändring, skall vi här beskriva dem mer i detalj.

*Alienation* innebär en identitetsförlust med åtföljande depression och passivitet hos individen. Denna kan i sin tur, i allvarliga fall, leda till självmordstankar eller olika former av drog- eller spelberoende. Vanligen ses detta enbart som ett individproblem, men vi hävdar alltså att alienationen också kan ses som ett symptom på samhällsnivå. Den kan vara en konsekvens av att individens omvärld förnekar att det lidande som finns, har uppstått genom de samhällsförhållanden, som man lever i.

*Frustration* uppstår när man inte får utlopp för sin socialitet. Man kommer inte till tals, man kommer inte till sin rätt och man kommer inte till rätta med de svårigheter som måste lösas. Frustrationens natur kan illustreras med beteendet hos djuren. Erfarna hundtränare beskriver att om hundens ägare förbiser hundens normala sociala instinkter blir hunden frustrerad. Denna frustration kan ta sig de mest udda uttryck – exempelvis att hunden visar omotiverad aggressivitet och biter sin husse. Frustrerade katter tvättar

sig omotiverat mycket. Elefanter i fångenskap vandrar av och an.

Dessa udda beteenden kan alla härledas till att djurets ”normala” sociala beteende inte fått adekvata utlopp. Man försöker träna det till något annat än vad det är. Etologer konstaterar att denna sociala frustration finns hos nästan alla djurarter när deras sociala natur styrs in i olämpliga banor, exempelvis genom fångenskap.

Den i TV så populära hundtränaren Cesar Millan brukar säga att han rehabiliterar hundarna till att återfå sin sociala förmåga medan han utbildar ägarna att vara goda flockledare.

Vi tror därför att många beteenden hos människor, som vi i dag beklagar oss över, och som skapar stort mänskligt lidande och stora störningar i samhället, skulle blir mycket mer begripliga om de diagnostiserades som en följd av kollektiva försvarsmekanismer snarare än brister hos individen.

Ett olämpligt socialt beteende skapar inte bara lidande hos individen. Det påverkar hela samhället. Frustrerade, otrygga och osäkra människor vill ha enkla och snabba svar på komplicerade frågor. De attraheras av i grunden samhällsfientliga sammanslutningar, där de känner sig hemma, där de får en tydlig identitet och där de erbjuds den ”totala” kontrollen och makten över andra.

Att skydda sig mot identitetshotande insikter kan alltså vara en fullständigt rimlig reaktion. Det är en medfödd social mekanism som har till syfte att skydda den mänskliga

artens överlevnad. Den kan emellertid ibland, precis som en cancer, bli perverterad och generera destruktiva interaktiva mönster i systemet som helhet.

Sådana kollektiva försvarsmekanismer är ofta svåra att upptäcka eftersom de står i motsats till den ”normala och förhärskande” uppfattningen att det i varje verksamhet, och hos varje individ, alltid finns en strävan mot, och en önskan om, framsteg, och att all mänskligt samspel har en positiv utvecklingsriktning.

Det skulle alltså kunna vara tvärtom. Nämligen att det samtidigt med denna drift mot ”ökad smartness i systemen”, kan finnas en lika stark drift att blunda för, och skydda sig mot, en plågsam insikt.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Den synergirika interaktionen

Alternativet till existensen av kollektiva försvarsmekanismer är framväxten av synergi. Synergi kommer från grekiskan. Ordet är en sammanställning av ”syn”, samman och ”ergon”, arbete, det vill säga samarbete. Vi finner synergi överallt i naturen. Om den inte fanns skulle liv inte heller finnas.

I naturen är synergin en konsekvens av en lång utvecklingsprocess, där de olika elementen (resurserna) i ett system samverkar, så att de stödjer varandra. Men motsatsen kan också vara fallet. Resurserna kan motverka varandra, och till och med bekämpa varandra. Den samverkan, som då uppstår, leder till sönderfall och destruktion av systemet.

Synergi i mänsklig samverkan kan definieras som att den enskilde handlar på ett sätt som samtidigt gynnar dennes egna intressen och de intressen som andra element har i situationen. Handlandet hos aktörerna förenas då så, att det får större inflytande än det skulle haft, om var och en arbetade enbart för sig själv.

Graden av synergi kan vara hög eller låg. Det finns kulturer med låg social synergi, där människors handlingar är ömsesidigt motstående och motverkande, och där fördelen för en individ nästan alltid sker på bekostnad av någon annan. De, som i denna kultur inte är segerrika, måste klara sig bäst de kan.



Det finns å andra sidan kulturer där människors handlingar i hög grad är ömsesidigt förstärkande, dvs. en persons handlingar ökar inte bara hans egen nytta utan även andras nytta.

Begreppet synergi är viktigt eftersom det ofta förväxlas med "ledarskap". Framgång för en verksamhet kan bara uppstå genom synergi. Ledarens eller ledningens insatser får ingen effekt om de inte stöds av en kultur med hög synergi.

Till skillnad från förhållanden i naturen kan människan medvetet, genom kommunikation och tankekraft, skapa synergi i sina samspel. När vi som människor möter nya eller svåra situationer, kan vi således som en följd av våra sociala förmågor, samordna oss på nya sätt så att vi undviker lösningar där någon förlorar, dvs. vi kan skapa synergirika interaktioner.

Om vi misslyckas med detta uppstår lösningar där någon måste förlora för att de andra skall kunna vinna. Det skapas ett system med låg synergi, som i grunden är instabilt.

Människan kan, genom gemensam reflektion, i efterhand lära av hur man gjorde och varför det då blev som det blev. Vi är således inte bundna till att vanemässigt återskapa tidigare mönster. Vi kan utnyttja våra sociala förmågor för att utveckla vårt samarbete.

En person kan välja att samarbeta med andra alldeles på egen hand, genom att medvetet handla på ett sätt som stödjer också de andra. "Alla" behöver inte samarbeta om "var och en" gör det. Hög synergi kan då uppträda till synes helt informellt och utan gemensamma beslut. Av detta skäl kan vi påstå att samarbetsförmåga är en individuell förmåga. Kollektiv kompetens uppstår när flera personer utvecklat ett

interaktivt handlingsmönster mellan sig, som till fullo drar nytta av deras samarbetsförmåga.

Ett sådant handlingsmönster leder till synergirika interaktioner, som kan återskapas om och om igen. En sådan kollektiv kompetens, som byggs in i sedvanor och inarbetade rutiner och lösningar, är grunden för samarbetet i stora grupper, organisationer och samhällen där individerna inte behöver känna varandra personligen för att samarbeta.

Samarbetsförmågan i stora sociala system kräver naturligtvis hos individen en betydligt mer avancerad social förståelse, både för att behållas och för att utvecklas, än vad som är fallet om man bara ser till ett samarbete, som bara skall ske i ett litet team. Förståelsen måste dessutom, om man skall ta hänsyn till den sociala accelerationen, ständigt uppdateras.

Detta betyder att förhållandena i organisationen måste ordnas så att varje medarbetare ges möjlighet att förstå och omdefiniera situationen. Detta är ett ganska omfattande åtagande. En grupp individer, som format en sådan organisation och som utvecklat förmågan att i denna skapa synergirika interaktioner, har en för just den gruppen unik kollektiv kompetens.

Det är inte svårt att förstå att grupper med synergirika interaktioner kännetecknas av hög social trygghet och förtröstan, medan grupper med låg social synergi ofta karaktäriseras av otrygghet, ångest och aggressivitet.

Synergirika tillstånd är aldrig konstanta. De måste ständigt återskapas. De är särskilt sårbara när systemet drabbas av djupgående förändringar eller hot. Då kan försvarsmekanis-

mer och skyddsmekanismer under en period rädda synergien, men förr eller senare måste man gemensamt konfrontera de nya problemen.

Synergi innehåller egentligen två helt olika fenomen – ett individuellt och ett socialt. Vi skall försöka använda fotbollsspelet som metafor. Förr i tiden använde man sig av en mekanisk uppställning av lagen där varje spelare hade sin roll och var intränad på denna. Ledarens uppgift var att utse spelarna till varje plats, träna dem att uppfylla sin plats och följa upp deras individuella prestationer. Detta maskinliknande arbetssätt hade en tid en stor framgång inom fotbollen.

Modern fotboll har i dag utvecklats mot en större förståelse för synergins betydelse. Tränaren skapar en laguppställning – en design – som formas efter det motstånd man möter. Spelarna är inte intränade bara på en enda tänkbar uppställning, utan kunniga på att spela i olika positioner och i olika sammanhang.

Självklart är ingen spelare så all-round så att denne kan spela, och göra sig gällande, i alla positioner. Det vore också ett slöseri med var och ens speciella kvaliteter. Kort sagt försöker tränaren, givet det motstånd man möter, ordna en uppställning där varje spelare kan bidra maximalt.

Denna typ av ledningsfunktion har analyserats av Berndt Brehmer inom ämnet ledningsvetenskap vid Försvarshögskolan.<sup>33</sup> Han kallar den insatsledning.

---

33 Brehmer B (2013): *Insatsledning – Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll*. Stockholm: Försvarshögskolan

Poängen är således att organiserandet inte kan låsas vid givna administrativa eller byråkratiska principer. Ledningen är istället ”situativ”, dvs. den blir en konsekvens av den situation man gemensamt möter, och de resurser, som just då finns tillgängliga för att hantera den.

Ledningen förändras således löpande, och den kommer kanske inte ens att utövas av samma person eller grupp över tid. Vem som lämpar sig bäst för att upprätthålla denna funktion beror av de tillitsförhållanden, som råder, och av de förhållanden inom vilka funktionen skall utövas. Ledning analyseras allt oftare på detta sätt i internationella tidskrifter och forskning.<sup>34</sup>

Vi möter i metaforen från fotbollen ytterligare ett fenomen, som verkar kunna bidra till en synergirik interaktion. Varje enskild spelare kan röra sig över planen på ett sätt som förstärker och förbättrar de andras möjligheter att bidra till resultatet. Man kan dra på sig motståndarnas försvarare så att andra får fritt fält. Man kan röra sig ut åt kanterna för att ”dra isär” försvaret. Man kan springa i luckor, och man kan placera sig så att man kan få bollen och skapa en farlig målchans. Var och en kan samarbeta genom att med sitt agerande skapa förutsättningar för andras framgång.

Sådana spelare utgör den ”ideale partnern”. När man förstår hur dessa två fenomen – insatsledningen och den ideale partnern samspelar – blir det också klart varför politisk styrning

---

34 Rick S (2014): What Leadership Will Look Like In 20 Years. Forbes:  
<http://www.forbes.com/sites/ricksmith/2014/08/25/what-leadersh...>

inte får någon effekt om den inte möts av ett samhälle, som förmår åstadkomma synergi.

Det Goda Samhället<sup>35</sup> – en term lånad från Patrik Engellau – kan inte fungera utan en god, övergripande och stödjande ordning och väl fungerande institutioner<sup>36</sup>. Ledningens insatser får ingen effekt om de inte stöds av en kultur med hög synergi. De är ömsesidigt beroende av varandra.

För att den önskade samordningen skall komma till stånd måste den föregås av, och löpande stödjas av, samtal i vilka de agerande gemensamt överlägger om det man skall åstadkomma. Den nya kunskap och erfarenhet som krävs av dem, som utses till våra företrädare, kan kallas ”interaktivt management”. Vi delar Rothsteins konstateranden och menar att denna kompetens i sin tur bygger på en hittills otillräckligt utforskad kunskapsdimension – det kollektiva handlandet.

---

35 Engellau P (2014): Min oro. Bromma: Stiftelsen den nya välfärden.

36 Holmberg S och Rothstein B (2014): Correlates of the good Society. Working Paper Series 2014:13. The Quality of Government Institute, Department of Political Science, University of Gothenburg, nov 2014.

## Det kollektiva handlandets natur

För att förstå mänsklig samverkan och människors samarbete måste man allt mer lämna principal-agent-teorin. Frågan är då vad som kan komma istället. Flera forskare och författare har närmat sig denna fråga genom att uppmärksamma något de kallar teorin om kollektivt handlande.<sup>37</sup>

De menar att det kollektiva handlandet kan utforskas och begripliggöras vetenskapligt på samma sätt som alla andra kunskapsdimensioner. Man måste då emellertid lämna de lineära modellerna bakom sig, och utgå från vad vi vet om komplexa system.

Det interaktiva mönstret – alltså summan av allas samtidigt handlande – blir till i situationen. Utfallet kan inte exakt förutses – jämför fotbollsmatchen – även om man tror sig ha tillgång till fullständig information. Samtidigt kan utfallen inte bli vad som helst. De begränsas av de förutsättningar som gäller. Mönstren är inte helt obekanta. Man känner vanligen igen dem när de inträffar.

Många situationer, som människor tillsammans möter, kräver att det skapas synergirika interaktioner. Vi vet detta intuitivt. Vi lider av att utvecklingen driver iväg på ett sätt

---

37 Ostrom E (2009): Allmänningen som samhällsinstitution. Kristianstad: Arkiv förlag

som vi uppfattar som destruktivt. Vi kan då känna oss vanmäktiga genom att vi inte på egen hand kan åstadkomma det samverkansmönster, som skulle kunna vara konstruktivt. För att lyckas är vi beroende av att alla ”de andra” ställer upp. För att detta skall hända måste vi förstå, och få ett grepp på, det kollektiva handlandets natur.

Det kollektiva handlandet i en grupp, en verksamhet eller ett samhälle, kan liknas vid skeendet i en svärm eller i ett stim. Kontrollen av mönstret sker inifrån systemet självt. Alla ingår i systemet och bidrar till dess mönster. Mönstret växer fram med tiden och är en direkt konsekvens av den sociala praktik, som etableras av deltagarna. Med ”social praktik” menar vi då de ”vanor” man med tiden gemensamt upparbetat inom systemet.

Mönstret uppstår således inte för att någon person eller grupp i en överordnad position utövar sin makt. Det uppstår därför att de medverkande själva och individuellt ”läser” de andras beteende och tar ställning till vilket bidrag av dem själva, som både kort- och långsiktigt, kan vara konstruktivt. För att skapa synergi måste man då i grunden inte bara förstå vad som behövs för att gemensamt nå ett önskat resultat. Man måste också förstå de samarbetsprinciper som måste gälla och som man måste hedra och följa.

Samverkansmönster lärs och återskapas genom självreflektion och genom den mekanism som inom biologin har kallats autopoiesis.<sup>38:39</sup> Autopoiesis beskriver hur levande system har resurser att genom en speciell typ av anpassning till omvärlden återskapa och avbilda sig själva och de mönster man som art behöver för att överleva.

Mönstren efterliknar sådana som individerna känner till sedan förut och därför lätt anpassar sig till. Specifika mönster kopieras och premieras därför inte alltid för att de är till nytta för arten, utan främst för att de, av de individer som deltar, upplevs kända, inövade och praktiska. Man når tillfredsställelse genom att använda dem.<sup>40</sup>

Den förmåga, som styr evolutionen på flocknivå, är alltså inte riktad mot ändamålet med det kollektiva handlandet utan mot de erfarenheter av själva ”samarbetet”, som det kollektiva handlandet erbjuder de som deltar.

De enskilda individer, som bäst passar in i de samarbetsmönster som tillämpas, och som bäst och mest entusiastiskt kan medverka just i dessa mönster, premieras. Evolutionen, det vill säga nya mönster, uppstår när denna återskapande förmåga av någon anledning störs och de invanda mönstren inte längre fungerar. Då måste nya mönster uppstå.

Grunden för socialiteten, och därmed också för kollektiv kompetens, är den empatiska förmåga, som finns hos alla

---

38 Hallowell R (2009: Humberto Maturana and Francisco Varela's Contribution to Media Ecology: Autopoiesis, The Santiago School of Cognition, and Enactive Cognitive Science. Proceedings of the Media Ecology Association, Volume 10,

39 Luhmann N (1995): Social systems. Stanford: Stanford University Press

40 Redan Aristoteles skiljde mellan praxis och poiesis. Poiesis är handlingar som görs för att uppnå ett mål medan praxis är handlingar som görs för att de i sig ger tillfredsställelse. Mycket talar för att människan är skapt för att samarbeta och att man därför rent genetiskt upplever samarbetandet som tillfredsställande.



primater. Empati är en känslomässig reaktion. Förmågan till empati är en nedärvd egenskap. Empati är därför en viktig förutsättning för allt mänskligt liv. Empatin bildar i sin tur grunden till det Michael Tomasello kallar sociokognitiva förmågor<sup>41</sup>.

Liksom empatin är dessa förmågor nedärvda och kan blockeras och förträngas, men inte helt utsläckas eller elimineras. Genom det mänskliga språket och deltagandet i olika sociala aktiviteter blir dessa sociokognitiva förmågor allt mer utvecklade, och en viktig del av varje människas potential för samarbete och konstruktivt kollektivt handlande.

De viktigaste sociokognitiva förmågorna är enligt Tomasello:

- Delad intentionalitet (theory of mind)<sup>42</sup>.
- Delad uppmärksamhet - pekandet och avläsandet av vad andra ser.
- Förmåga att ur interaktiva mönster utläsa förekommande spelregler – som exempelvis förpliktelse, påbud, förbud, tillåtelser.
- Förmåga att ur och i interaktiva mönster definiera abstrakta och aktörsberoende roller, som exempelvis ”pappa, mamma och barn”, och att använda föremål symboliskt, som exempelvis att bygga en hydda av en filt.

---

41 Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Lettland: Daidalos

42 Theory of mind är ett begrepp som används för att beskriva autism. Det betyder att vi människor har förmåga att föreställa oss både att andra tänker, och hur de tänker, om olika situationer vi gemensamt deltar i. Autister antas ha stora begränsningar i denna förmåga.

- Reciprocitet – att kunna spegla sig själv i och genom den andre.

Det kollektiva handlandet är således en direkt konsekvens av att människor använder sig av dessa sociokognitiva förmågor, snarare än att de ”lyder” en överordnad makt.

I den fond vi gemensamt skapar måste vi därför räkna in dessa förmågor som en potentiell möjlighet, och förstå hur den samverkan vi då ser framför oss, kan leda till synergi.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Framväxten av varma konflikter

I en variant av principal-agent-teorin påstås att människor måste tyglas av en enväldig härskare, eftersom de annars skulle förgöra varandra. Omsorgen om nästan måste framdrivas med våld och kontroll. Tankefiguren har säkert många kulturella rötter, men dess långlivade popularitet tillskrivs ofta filosofen Thomas Hobbes skrifter och analyser.<sup>43</sup>

Denna modell har med tiden kompletterats med tanken att världen är tämligen stabil, och att framtiden därför kan förutses. Framtiden kan därmed också överblickas – givet att man sitter tillräckligt högt upp. Generalen ger i de klassiska krigen sina order från kullen bakom slagfältet, därför att han då är den som har bäst överblick.

De sysslor, som behöver göras kan enligt denna tankefigur, delas upp i enskilda tidsbubblor inom vilka de som utför sysslorna kan vara sina egen herrar. Var och en gör sitt.

För att deras handlingar skall koordineras måste de styras av en övergripande makt, som garanterar att summan av allas insatser leder till en god framtid. Var och en springer i sin egen fåra avskild från varandra och lägger sin framtid i ledarens händer. Det kollektiva handlandet är negligerat.

---

43 Hobbes T (2004): Leviatan. Göteborg: Daidalos

Kollektiv kompetens, så som vi beskrivit den i föregående stycke är, med denna ledarstil till synes inte nödvändig.

Om alla accepterar ledarmodellen och gör som man är tillsagd av principalen så blir också teoretiskt sett konflikter mellan personer i underordnad ställning sällsynta. Teorin förutsätter att var och en på order skulle kunna genomföra sitt åtagande helt oberoende av alla de andra.

De konflikter och motsättningar, som då trots allt uppstår, regleras enligt denna modell genom ledarens avdömning och genom upprättandet av kompletterande lagar och regelsystem. Dessa reglerar straff och belöningar för avvikelser från den fastställda arbetsproceduren, och garanterar därmed i sin tur samarbetets kvalitet. Den underställde förväntas vara bekant med detta regelsystem och beredd att underkasta sig de beslut, som fattas enligt detta.

Inom ramen för denna tankemodell är disciplin och lydnad huvudord. Konflikter och avvikande beteende betraktas som en konsekvens av aktörernas olämpliga personlighetsdrag och moraliska svagheter. Dessa skall ”rättas till” av ledningen eller ”utbildas bort”.

De intressekonflikter som uppstår mellan olika kollektiv i systemet rörande vilka regelsystem och riktlinjer som skall gälla för just deras verksamhet kallas ”kalla” konflikter.<sup>44</sup> De regleras på en symbolisk nivå mellan principalerna i ledningen för varje enskild intressegrupp, exempelvis mellan

---

44 Sørensen B A, Grimsmo A (2006): Tiltakstrappa. Når vi vill forebygge, aktivt motverke og stoppe mobbing. Oslo: Sekretariatet for Jobbing uten mobbing.

arbetsgivare, fack, regering, riksdag etc. Vi vet dock alla att livet inte är så enkelt. Det kan trots principalernas försök att uppifrån reglera allt, uppstå allvarliga konflikter.

Med ”varma” konflikter menas då konflikter direkt mellan berörda personer snarare än mellan juridiska enheter och deras representanter. Dessa varma konflikter förväntas enligt principal-agent-teorin kunna avdömas på samma sätt som de kalla.

En person bedöms av ledningen, eller av en domare, ha handlat orätt i förhållande till de spelregler som fastställts. Det anses vara möjligt för principalerna och deras institutioner att utreda vem som är förövare och vem som är offer i en sådan konflikt. Den dömde förövaren kan sedan sona sitt brott och i fortsättningen förklara sig beredd att leva efter samhällets normer.

Denna modell har tjänat oss väl under många år men professionalisering och individualisering har med tiden gjort modellen allt mindre relevant. Det blir allt mindre möjligt att finna övergripande schematiska och regelstyrda lösningar och arbetsstrukturer, som löser existerande motsättningar mellan individer och grupper.

Vilka system, som än utarbetas, så måste de numera tillåta personliga tolkningar. De avdömningar, som ändå görs utifrån existerande regelsystem, uppfattas därför numera allt oftare som godtyckliga, orättvisa och orättfärdiga.

I en värld där vi både vill, och måste, agera allt mer självständigt för att skapa synergi, blir den gamla formen för att utkräva ansvar orimlig. Att slaviskt följa ett regelsystem

skulle innebära att vi tvingades bli oansvariga både gentemot oss själva och mot vår omvärld. Detta skapar i vår tid många personliga dilemman. Samtidigt så innebär det diffusa ansvarsutkrävandet att fusk och korruption kan frodas.

Om vi undantar rent kriminella handlingar, så har vi i våra uppdrag funnit, att de flesta konflikter i arbetslivet är en konsekvens av att i sakfrågan djupt engagerade personer inte klarar av att gemensamt skapa den nödvändiga synergin. Konflikten handlar i de flesta fall om att inte behöva göra avkall på inflytandet över den egna framtiden, och att inte heller tumma på den professionella hedern.

Detta är ett arbetsmiljöproblem som drabbar de ansvarstagande, de engagerade, de seriösa och de duktiga, men som sällan inkluderas i de etablerade riskbedömningarna. Personer, som istället slaviskt följer regelsystemet och överlåter hela ansvaret till ledningen för vad som blir resultatet av deras insatser, blir varken alienerade eller frustrerade. De hamnar inte heller i varma konflikter med varandra.

Många av de varma konflikter och motsättningar som uppstår i dag, och som bottnar i ett engagemang för uppdraget, kan därför inte lösas genom att vi överlåter avgörandet till någon övergripande makt. Om och när de uppstår så måste istället de berörda utveckla sitt lokala samarbete för att komma vidare med själva sakfrågan.

De måste göra detta på ett sådant sätt, att de samtidigt möjliggör att alla behåller ett rimligt inflytande över sin egen framtid, och att utfallet i sakfrågan upplevs ”rättvist”.

I de fall konflikterna härrör från allvarliga verksamhetsproblem blir varje försök att ”förflytta” intresset från sakfrågan, till att tala om konflikten i termer av personliga relationer, personlighetsdrag och moraliska svagheter, ett sabotage mot verksamheten. Konflikten blir en försvarsmekanism. Den fungerar som en sköld mot det existentiella hot, som ligger i att man riskerar att inte klara sitt gemensamma uppdrag.

Denna flykt från verksamhetsfrågan, uppmuntras av principal-agent-modellen. Samtalen kring hur man kan komma till rätta med de varma konflikterna fokuserar då på att klarlägga ”vems fel” det var, och vem som inte följt reglerna.

Man flyttar ansvaret uppåt och nedåt i den vertikala linjen. Lösningar på konflikten blir då att någon vinner över någon annan. Så länge man väljer att utgå från principal-agent-modellen är det alltid någon part i den varma konflikten som förlorar ansiktet, och i de flesta fall också inflytandet över sin egen framtid.<sup>45</sup>

Genom användandet av principal-agent-modellen blir dominans, och att antingen den enes eller den andras lösningar måste gälla, den enda möjliga framgångsfaktorn. Man bortser från möjligheten av synergi – det vill säga förnekar att det skulle vara möjligt att komma fram till en beskrivning av verkligheten och sakfrågan, som bägge parter kan acceptera. För de flesta människor skapar sådana utgångspunkter en känsla av misslyckande, eftersom vi alla är biologiskt inställda på att skapa synergi.

---

45 Arbetsmiljöverket (2014): Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö. Externremiss 2014.

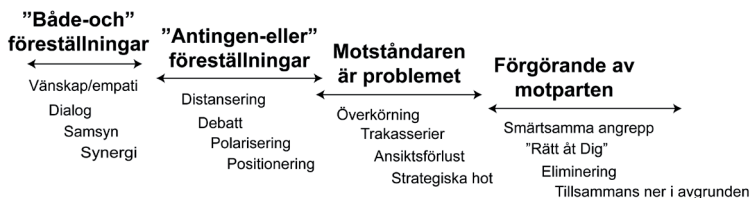


I våra uppdrag betraktar vi därför – i alla fall inledningsvis – alla varma konflikter som panikreaktioner. Vi resonerar så här:

Genom att acceptera misslyckandet att skapa synergi skapas misstillit. När tilliten saknas börjar de sociala relationerna krackelera. Lösningen vid den välkända principal-agent-modellen leder till att de enda åtgärder man kan tänka sig, och gemensamt tala om, är att ”få den andre att ändra sig”. Detta måste ske genom att på olika sätt övermanna och bestämma över dem.

Lösningarna innebär att någon skall underkasta sig någon annans vilja och dessutom ”be om ursäkt”. Motparten skall ”uppfostas”. För att undvika framtida varma konflikter söker man uppnå dominans. Vi är alla väl bekanta med denna process och vart den leder.

Fortsätter konflikten förlorar båda parter allt mer inflyttandet över sin egen framtid eftersom konflikten också vidmakthålls av ”de andras” ageranden.



Friedrich Glasl<sup>46</sup> har samlat berättelser om misslyckad synergibildning och sammanfattat dem i en konflikttrappa. Trappan illustrerar hur processen stegvis leder båda parter ner i avgrunden.

Processen leder ganska snabbt fram till ett agerande där sakfrågorna inte längre upplevs relevanta. Parterna blir upptagna av annat än vad som behöver uträttas. Målet blir att vinna över den andre. Så småningom till vilket pris som helst. Vinnandet blir en fix idé. Man kan till och med låta sig själv gå under i kampen. Målet för den som förlorar blir då efter hand bara att få revansch. Det vill säga att ”de andra” skall få lida lika mycket som man själv lidit.

När konflikttrappan aktiveras är detta således inte ett exempel på enskilda aktörers ”dåliga” egenskaper. Konflikttrappan visar istället att verksamheten som sådan har allvarliga problem. Kontrahenterna, som gått in i trappan, är då vanligen oförmögna att själva förändra situationen.<sup>47</sup>

Omvärlden måste hjälpa till men hamnar genom den hierarkiska diskursen väldigt lätt i att behöva ställa upp på den ene eller den andre av kontrahenterna. Tvånget att välja sida bidrar till att konflikten blir allt värre. Glasl har i detalj beskrivit den interaktiva process genom vilken konflikten löpande förvärras.

---

46 Glasl F (2002): Interventionsstrategier för heta och kalla konflikter på mikro- och mesosocial nivå. <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>

47 Brodal H (1996): Konflikter – vad vill de lära oss?. Järna: Balders Förlag.

Dialog betyder egentligen ”genom ord”. Dialogens syfte är att försöka formulera den slutsats, som är förenlig med alla parter erfarenhet och slutliga uppfattning, så att det blir klart hur var och en skulle kunna agera för att skapa en samordnad insats. I den dialog man genomför strävar man alltså gemensamt efter att ingen part skall behöva känna att man förlorat inflytandet över sin egen framtid.

Utgångspunkten för en dialog är ”win-win”. Misslyckas man med detta, och av något skäl ger upp denna strävan, eskalerar konflikten snabbt. Skiljelinjen mellan att fullfölja principal-agent-modellen och att istället försöka bygga synergi uppstår således redan efter det allra första trappsteget – dialog. När dialogen övergår i ”debatt” har man övergivit möjligheten att hitta en lösning, som kan tillfredsställa alla. Det gäller att vinna debatten och få anhängare till sin sida.

I konflikttrappans mitt övergår man till strategier där syftet enbart går ut på att den ena eller andra parten skall bli en förlorare.

Tillämpas principal-agent-modellen uppfattar man interaktioner av karaktären ”win-lose” som ofrånkomliga och närmast som en normalitet eftersom lösningen på problemet alltid är ”dominans”.

Denna tanke stöds i de fall man tror att systemet, exempelvis en produktionsprocess, kan beskrivas som ett lineärt system och därför med fördel kan ordnas i strikta hierarkier. När dominansen är ”berättigad” behöver det inte vara känslomässigt problematiskt att vara underordnad.

Eftersom lineära tankemodeller dominerar så har överordnade personer – principaler – i den industriella kulturen både rättigheten och skyldigheten att i sista hand bestämma över vad som skall göras, hur det skall göras, och har betalt för att ta detta övergripande ansvar.

Den från industrisamhället ärvda modellen för att hantera verksamhetsproblem – inklusive att komma till rätta med varma konflikter – bygger alltså, i vårt komplexa samhälle, in interaktioner av typen ”win-lose” i sina procedurer, och kommer därmed att driva på existerande varma konflikter, snarare än att vända utvecklingen mot att återskapa tillit och samarbete.

Vår slutsats är att de samarbeten, som nu krävs både i samhället och i arbetslivet, bara kan uppstå om

- andra, och för vår tid mer relevanta resonemang, om mänsklig samverkan blir synliga och kända hos aktörerna,
- kontrahenterna förmår använda ovanstående resonemang för att utifrån dessa nya utgångspunkter förstå skeendet, som de medverkar i.
- de som är inblandade i konflikten övat sig att samtala om de sakfrågor, som man behöver samtala om.

De nu obekanta resonemangen om samarbete måste lyftas upp, begripliggöras, användas och integreras i förståelsen av vår samtid.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Friständighet

Det är vanligt att samarbetsfrågor sammankopplas med personlighets- och moralfrågor. När samarbetet inte fungerar, eller det inte blir som man vill, är det ”de andra” som måste ändra sig, korrigeras, uppfostras och undervisas. Denna typ av argumentation dök regelbundet upp under de försök med ny arbetsorganisation, som vi deltog i under slutet av 1900-talet.

Varje påstående om att man inte duger som man är, uppfattas som kränkande och nedstigningen i konflikttrappan börjar. Vi funderade därför mycket på hur sådana resonemang skulle kunna omvandlas till något mer konstruktivt.

Ett viktigt skäl till att de ”uppfostrande” resonemangen vinner ankläng är att de kopierar relationen mellan föräldrar och barn. Det är ett interaktivt mönster som alla har växt upp med, och därför känner igen. Det är ett mönster man har lätt att falla in i. Fokus riktas då uppåt mot brister i ledning och styrning, eller mot ”den andres” moraliska brister, snarare än horisontellt mot det som gemensamt skall göras – uppdraget eller uppgiften.

I våra ansträngningar fick vi god hjälp av utvecklingen. Den så kallade ”kvalitetsrevolutionen” visade på att detta samtal mönster med relativt enkla medel kunde brytas. I början av 1980-talet drabbades nämligen den svenska verkstadsindustrin av en chock. Japanerna, symboliserade av Toyota,

visade sig på alla punkter ha större konkurrenskraft, högre effektivitet och bättre kvalitet, än alla sina jämförbara västerländska motsvarigheter.

Nyckeln till detta försteg var att de skapade nya produktionssystem baserade på en helt ny samarbetsfilosofi. Med hjälp av den amerikanske konsulten William Edward Deming hade man förstått de två dimensionerna av synergi.<sup>48</sup>

Demings innovation var att skilja mellan designen av produktionssystemet och själva produktionen. Designen skulle underlätta samarbetet i produktionen medan samarbetet som sådant skulle styras och initieras horisontellt av medarbetarna själva.

Demings principer, som i Europa kallades ”lean”, har dock aldrig kunnat genomföras fullt ut, eftersom de i samhället existerande förhållandena i så hög grad präglas av principal-agent-modellen.

Man har aldrig helt kunnat släppa den tayloristiska tanken att den produktionsdesign ledningen och dess experter skapade också skulle styra ”görandet”, det vill säga det konkreta utförandet av arbetsmomenten. Den tillit som behövdes mellan ledning och underställda för att komma fram till ett kollektivt handlande, som ledde till synergi, kunde aldrig åstadkommas eftersom man i enlighet med principal-agent-modellen ständigt försökte återskapa ett dominansförhåll-

---

48 Södersved H (2000): Tio dagar med W E Deming för ledarskap. Kista: Expira Förlag

lande, och därför också ständigt initierade konflikttrappan. Alla de produktionsorganisationer, som fortfarande används, präglas därför av dominansförhållanden, som uppfattas som fullständigt legitima.

Det finns många uttryck för detta. De bygger alla på tanken att samarbetet underlättas om man ”tillhör” samma chef och finns ”under” en enhetlig ledning. Detta gör det svårt att tänka i design. Det vill säga en unik struktur, som för varje typ av verksamhet ökar förutsättningarna för samarbete. Genom att man på detta sätt systematiskt försummat designtänkandet har verksamheterna visat sig sårbara för varma konflikter.

När dessa varma konflikter uppträder, saknar man motmedel, eftersom man saknar kunskaper och erfarenheter, som går utanför principal-agent-modellen. Man tar därför för givet att denna modell är den enda tänkbara. Därmed blir lösningen alltid att någon måste ändra sig – ledningen eller de underställda. Skälet till att någon måste ändra sig formuleras alltid i termer av att man inte duger som man är. Detta språkbruk har därmed blivit lika naturligt som luften man andas.

I de uppdrag vi arbetat med var vi därför tvungna att introducera ett språkbruk som kunde uppmärksamma de negativa konsekvenserna av sådana resonemang så att man utan ”bad feelings” kunde komma till tals om designen. Vår erfarenhet av försöken att ändra arbetsorganisationen mot en mer konstruktiv samarbetsform blev således att förändringen måste börja med språkbruket.



Vi kallade det förhållningssätt, som var ett alternativ till ”dominans” respektive ”underkastelse”, och som kunde ligga till grund för en ”både-och” kommunikation, för ”friständighet”. När man respekterar varandras friständighet försöker man, istället för att anklaga varandra för att agera felaktigt, formulera situationen på ett sätt som berörda parter kan acceptera och där de olika handlingsalternativen blir synliggjorda.

Samtalsformen är på inget sätt ny. Den praktiseras i allt konstruktivt socialt behandlingsarbete och är den grundläggande principen i militärens så kallade ”uppdragstaktik”.

Friständighet är emellertid ett av oss påhittat svenskt ord. Ordet har växt fram av det enkla skälet att det inte tycktes finnas något passande svenskt begrepp för det förhållningssätt vi ville beskriva när vi studerade de ”demokratiska” försök som gjordes under slutet av 1900-talet.

I vårt första häfte om frågan, ”Friständighet – om Dina och andras rättigheter i jobbet” – som skrevs 1982, beskrevs friständighet som förmågan att stå upp för sig själv, sina åsikter och sina rättigheter men utan att kränka andras. Vi fann att en sådan position bygger på två förutsättningar;<sup>49</sup>

- att man måste närma sig det friständiga förhållningssättet genom att använda sig av sin förmåga ”att genom sig själv förstå andra och genom andra förstå sig själv”.

---

49 Wennberg B Å, Hane M (2005): Friständighet, jämställdhet och partnerskap. Abonnemangsrapport 114, november 2005. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

- att man gemensamt omformulerar beskrivningen av situationen – fonden – och som en följd av denna omformulering skapar en ”design” som gör det möjligt för den enskilde deltagaren att bidra till synergi.

När vi prövade dessa tankar i praktiken visade det sig att alla former av dominansrelationer släckte ut och blockerade utvecklingen mot friständighet. Det var alltså motriktat friständighetsdefinitionen att karaktärisera andra personer negativt på det sätt som formuleras i konfliktrappan.

Problemet visade sig regelmässigt vara, att man hade alltför dåligt begrepp om det kollektiva handlandets natur, och hur detta påverkade verksamhetens effektivitet. Vi kunde genom våra uppdrag demonstrera att en sådan kunskap – en situativ kunskap – kan vinnas genom möten, som underlättar för alla att få en vidgad förståelse för verksamheten, och den situation man hamnat i.

Sådana samtal kan föras både vertikalt och horisontellt. De behöver inte förberedas med någon särskild träning. De sociala färdigheter som behövs utvecklas bäst när de tas i anspråk för det som gemensamt skall göras.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Situativ kunskap

Det låter enkelt att, som vi beskrev i det förra avsnittet, omformulera situationsbeskrivningen. Men vad innebär det egentligen? Det handlar om ett förändrat språkbruk.

Om någon i dag skulle börja resonera utifrån att himlavalven roterar kring jorden, att elden består av flogistonpartiklar eller att syfilis uppstår genom att planeten Merkurius står i en viss position på himlavalvet, så skulle denne bli utskrattad.

Den nya förståelse, som vi nu har av dessa fenomen, har blivit möjlig genom att vi fått nya begrepp, som gravitation, oxidation och mikroorganismer, att beskriva dem med. Alla dessa fenomen fanns naturligtvis tidigare också, men de var inte möjliga att beskriva, eftersom vi inte hade ord för dem.

När de nya orden kom till, tvingades också de nya bilderna fram. Och tvärtom. När man urskiljer nya mönster tvingar detta fram begrepp för att kunna särskilja dessa mönster från de tidigare kända.

Vi står nu i samma läge när det gäller vår förståelse av kollektivt handlande. Interaktiva mönster uppstår som en konsekvens av självständiga individers handlande och kan inte beskrivas med hjälp av samma typ av lagbundenheter, som gäller för naturens fenomen. Vi har i föregående avsnitt konstaterat att den förståelse för dessa fenomen, som tidi-

gare uppfattats som fullt tillräcklig, bygger på ett föråldrat språkbruk, som tar sin utgångspunkt i principal-agent-modellen.

Den gamla diskursen bygger då också på en framställningsform som passar för lineära system och som därför en gång i tiden var lämplig för naturvetenskapen. Denna gamla framställningsform tränger nu undan, och osynliggör, fenomen, som uppstår genom interaktionen mellan självständiga aktörer, och som behöver ses som konsekvenser av dynamiken i komplexa system. Vi står nu, på samma sätt som när man upptäckte att elden inte var flogistonpartiklar, inför behovet att se på, och beskriva, världen på ett helt annat sätt än tidigare.

Vi står således inför uppgiften att föra samtal där vi hjälps åt att formulera begrepp och resonemang, som bättre och mer precist än tidigare kan beskriva det kollektiva handlandet. Skillnaden mellan det språkbruk, som man menar fångar dessa nya förhållanden och det som fortfarande bara stödjer resonemang som begränsar sig till lineära system måste uppmärksammas. Vi behöver bryta en – även inom vetenskapen – väl inarbetad vana.

De flesta organisationsstudier, och även vardagliga samtal om organisatoriska frågor, utgår från det som inom vetenskapsfilosofin kallas ”den realistiska ansatsen”. Ett annat ofta använt ord är den ”rationalistiska” ansatsen. För att undvika missförstånd så använder vi för vår del istället begreppet ”real ansats” eftersom vi menar att välgrundade samtal naturligtvis varken skall vara det vi i vardagsspråket kallar orealistiska eller irrationella.

Den reala framställningsformen beskriver hur det är eller borde vara. Den har ingen speciell mottagare. Det är en slags predikan från en person eller en grupp till resten. Framställningsformen lämpar sig för att berätta för andra vad man skall tänka på, göra och inte göra, givet de förhållanden som råder. Framställningen handlar sällan om hur vi som deltar i samtalet kan resonera; för att vi som enskilda personer bättre skulle kunna förstå varandra, vår samtid, och hur var och en av oss som en följd av denna förbättrade förståelse, skulle kunna medverka konstruktivt för att forma den.

Enligt Nationalencyklopedin är den reala ansatsen en filosofisk ståndpunkt enligt vilken:

- Den yttre materiella verkligheten existerar oberoende av det mänskliga medvetandet.
- Språket speglar en bestämd verklighet. Även abstrakta objekt, som exempelvis matematiska storheter, existerar enligt denna ansats i ”verkligheten”.
- Vetenskapligt bevisade teorier ger en sann beskrivning av verkligheten, även när det gäller förhållanden, som inte är direkt observerbara.
- Sanningen består överallt och alltid, och är i överensstämmelse med verkligheten. Sanning i denna mening kan vara svårtillgänglig men principiellt möjlig att fastställa.

Ett grundläggande antagande i den reala ansatsen är att man i sin framställning refererar till vad man, om man nu var en allvetande Gud, skulle behöva säga till människorna på jorden. Det man säger är ”sanningen”.

I en verksamhet, som beskrivs med denna framställningsform, anses de angivna beskrivningarna av olika organisationslösningar och samverkansstrukturer ge en sann beskrivning av verkligheten, och det som händer – eller kommer att hända – i verksamheten. Detta innebär i sin tur att man anser sig kunna jämföra olika organisationslösningar med varandra med avseende på sådant som effektivitet eller kvalitet.

Samvarierar exempelvis en hög kvalitet i äldreboenden med personaltätheten, så tolkas detta som ett ”bevis”, som underbygger kravet på en viss personaltäthet. Tänkandet utgår visserligen från att det, precis som överallt i naturen, kan finnas lokala variationer, men sambanden uppfattas i grunden som lagbundna. Den reala ansatsen försummar således att studera, och lägga märke till, den mellanliggande mekanism, som skulle kunna förklara det observerade sambandet.

Slutsatsen, att höjd bemanning med automatik skulle betyda bättre kvalitet, måste alltså enligt vår mening kvalificeras. ”Det handlar verkligen inte bara om fler händer i vården – det handlar också om vilka händer”. Vi menar att det dessutom i de flesta fall handlar om möjligheten att gemensamt observera det samspel, som förekommer i systemet, och i vad mån detta innebär god hushållning med tillgängliga resurser.

Denna typ av direkta överföringar av observerade statistiska samband till organisatoriska strukturer, krav och påbud, motverkar möjligheterna att göra fördjupande analyser, och väl underbyggda förbättringar av samarbetet.

Den reala ansatsen stödjer också tanken att man skulle kunna lagstifta, och skapa förordningar av administrativ och organisatorisk natur, som leder fram till uppkomsten av de effekter som man önskar. Människors autonomi, val och tänkbara handlingsutrymme ingår då inte i ekvationen.

Den reala ansatsen är djupt förankrad i vår administrativa kultur. Frederick Winslow Taylors Scientific Management var först med att använda en real ansats för att stipulera hur arbetet borde bedrivas för att ge den mest effektiva produktionen.

Arbetsystemet var ett formaliserat system, som styrdes av fastställda regler och direktiv. De negativa effekter, som en sådan formalisering medförde, både för människors hälsa och verksamhetens effektivitet, är väl studerade men trots detta sällan beaktade.<sup>50</sup>

Det är väl känt att den reala ansatsens sätt att analysera arbetslivets psykologiska och sociala konsekvenser ger en alltför förenklad bild av de problem och möjligheter som uppstår med olika arbets- och ledningsformer.

Verksamheter med samma ägarformer, organisationsstruktur och likartade förutsättningar och arbetsformer kan exempelvis, genom att deras kollektiva handlande skiljer sig åt, uppvisa helt olika resultat och kvalitet. Det visar sig

---

50 Boel Berner har i sin avhandling (Berner B (1981): Teknikens värld. Lund: Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia.) beskrivit hur det tekniska paradig som dominerat resonemangen under industrisamhället växt fram. Detta paradig är djupt rotat i teknikerns värld. Det vill säga den värld som industrisamhället skapats utifrån.



således att det sällan finns en sådan entydig koppling mellan yttre strukturer, tanke, känslor och handling, som den reala ansatsen förutsätter.

En förklaring till att den reala ansatsen inte fungerar är således förekomsten av kollektivt handlande. Människor handlar inte enbart utifrån stundens krav – som kan klarläggas och mätas – utan dessutom utifrån hur de föreställer sig andras kommande handlingar och en gemensam framtid.

Människors föreställningar om framtiden är ofta mycket mer betydelsefulla för deras handlingar och känsloliv än kopplingen till den faktiska situationen. Föreställningen om framtiden är tankekonstruktioner – inte de fysiska realiteter som den reala ansatsen förutsätter.

Handlandets utgångspunkter är delvis omedvetna. Individen kan möjligen i efterhand formulera varför man gjorde som man gjorde, om man ställs inför frågan. Men det är också möjligt att man då gör en efterkonstruktion för att inför sig själv, och andra, försvara att man gjorde som man gjorde.

De föreställningar, man säger att man bygger sina antaganden på, förstärks genom den kommunikation som man tar del av genom omvärlden, men därmed är inte sagt att de är själva grunden till handlandet. Det räcker alltså inte att använda enkäter eller intervjuer för att få kunskap om denna typ av tankekonstruktioner.<sup>51;52</sup>

---

51 Argyris C (1982): Reasoning, learning and action. Individual and organizational. London: Jossey-Bass Limited.

52 Berglund J (2011): Formalisering och yrkeskunnande – en explorativ studie om säkerhetskulturen inom kärnkraftsindustrin. Stockholm: Institutionen för Industriell ekonomi och Organisation. KTH.

Detta gör att alla försök till central planering blir orealistiska. Man saknar helt enkelt sådana data, som skulle göra den möjlig. Däremot är det fullt möjligt att människor kan skapa ett samförstånd med varandra om en bild av en tänkbar framtid. Ett sådant samförstånd kräver emellertid en gemensam reflektion, i vilken deltagarna försöker vara så ärliga som möjligt om sina intentioner och det handlingsutrymme de ser som möjligt.

Möten av denna typ kan innebära att man får ett ökat inflytande över den egna framtiden. Samtalen kan reda ut eventuella missförstånd om varandra och kan minska risken att man ställer orealistiska krav på varandra.

Dagens komplexa arbetsliv kräver således ett samarbete, som går långt utanför vad som kan åstadkommas inom ramen för de administrativa arbetsformer vi hittills haft. Det krävs nya interaktiva mönster. Behovet av dialoger och en gemensam reflektion över verksamhetsfrågorna ökar. I försök att skapa konstruktiva dialoger kan alla hjälpa till, och allas erfarenheter behövs.

Det måste således genom samtalen skapas en kunskap, som gör det möjligt för individen både att handla omdömesgillt, och att argumentera för det kloka handlandet, även i en i princip helt ny situation. Ingen kan ju hävda att man har erfarenhet av att ha varit i precis samma situation som den som är. Det behövs således en produktion av så kallad "situativ kunskap".

Att tänka i termer av "i ett fall som detta" har visat sig vara en framställningsform, som lämpar sig väl för sådana

samtal. För att kunna ”tänka i termer av fall” behövs tillgång till olika ”berättelser” med vilka de principiella drag man vill lyfta fram i den aktuella situationen kan beskrivas och synliggöras.<sup>53;54</sup> Denna typ av kunskapsproduktion är väl känd och inarbetad i juridiken. Den borde därför i högre grad än nu ligga till grund för beslut och åtgärder i dagens politiska frågor.

I de studier, som Bo Rothstein gjort inom ramen för sitt projekt QoG, kommer han fram till att hög livskvalitet samvarierar med låg grad av korruption i det aktuella samhället.

Hans slutsatser är i överensstämmelse med Hararis beskrivning av den kapitalistiska kulturens olika kriser. De har alla varit en följd av att samhällliga representanter och institutioner agerat på ett svekfullt sätt, som inte kunnat konfronteras.<sup>55</sup>

Bernt Brehmer på försvarshögskolan har skissat på ledningsformer som bygger på situativ kunskap, och som genom detta blir mer transparenta och begripliga.<sup>56</sup>

---

53 Forrester J (2013): Om p så vad? Att tänka i fall. Arche 2013 nr 44-45, sid 1-12.

54 Stiebe A (2013): John Forrester och framställningsformen fall – en introduktion. Arche 2013 nr 44-45, sid 156-157.

55 Harari Y N (2015): Sapiens. Falun: Natur och Kultur.

56 Brehmer B (2013): Insatsledning. Ledarskap som hjälper dig att peka åt rätt håll. Stockholm: Försvarshögskolans publikationer.

## Parrhesia – en insats för demokrati

Bo Rothstein, professor i statskunskap i Göteborg, talar om behovet av att demokratiska beslut både skall vara ”true and right”.<sup>57</sup> Välgrundade samtal måste bygga på ”sanning”. Vi vet emellertid numera att sanningen av många olika skäl kan döljas, förvanskas, omskapas och förskönas. Den kan förtryckas av makten och undertryckas av majoriteten. Det som borde sägas blir inte sagt. Därmed stagnerar utvecklingen.

Detta förhållande skapar hos många stor frustration. Några känner sig därför kallade att ”säga sanningen”. Men det visar sig att detta inte är så enkelt, som det låter. Rösterna är oändligt många och motståndet kan vara hårt.

Vi har därför reflekterat över vad man, som enskild person eller institution, egentligen kan bidra med i samtalen, och när, och om, en sådan insats betyder något för samhällets utveckling.

Den tekniska utvecklingen har gjort att vi alla numera i sociala media är delaktiga i ett gigantiskt samtal, som pågår över hela jorden. Omfattningen av detta samtal kan ge intryck av att den enskildes röst snabbt drunknar i larmet. Å andra sidan så postulerar den berömda kaosteorin att en fjärils

---

57 Rothstein B (2011): Quality of Government and Epistemic Democracy. Paper presented at the Workshop Epistemic Democracy in Practice at Yale University, New Haven, USA, Oct 20-22, 2011.

vingslag i Japan kan påverka situationen i en helt annan del av världen.

Denna insikt – även om den är sann – är visserligen trösterik, men föga hjälpsam eftersom vi sällan vet vad just vi kan göra för att bidra till att en önskad situation transformeras till en önskad.

Michel Foucault<sup>58</sup> – den franske filosofen och idéhistorikern – har lyft fram ett grekiskt uttryck ”parrhesia” för att visa hur påståenden om ”en sanning” kan ha betydelse för de samtal som förs i den intersubjektiva kommunikativa väv vi alla deltar i.<sup>59</sup> Parrhesia kan således i detta avseende liknas vid ”fjärilens vingslag”.

Vi skall här använda svenska militära internationella insatser som exempel på hur vi ser meningen bakom parrhesia. De militära insatserna görs i en situation, som kännetecknas av att skeendet domineras av motsättningar, konflikter och försvarsmekanismer.

Anledningen till att vi från Sverige gör insatsen, är inte att överföra svensk kultur till de andra, tillrättavisa de inblandade eller att framhålla den egna ”duktigheten”. Anledningen till insatsen är att det som händer riskerar att få negativa konsekvenser för hela systemet, alltså även för dem som inte är direkt involverade i konflikten.

Därmed är det nödvändigt, och också legitimt, att som extern

---

58 Foucault M (2001): Fearless speech. Los Angeles: Semiotext(e)

59 Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Lettland: Bokförlaget Natur och Kultur.

part engagera sig i vad de inblandade anser vara deras inre angelägenhet. Vi vill genom vår inblandning, hävda en ”sanning” som påvisar vad som krävs för att ett konstruktivt samarbete i hela systemet – synergi – skall kunna etableras. Vi ingriper således främst för att vi anser att det övergripande och gemensamma intresset hotas. Den sociala plattform vi då ställer oss på är således bredare än den som var och en av de inblandade parterna utnyttjar, när de hamnar djupt ner i konflikttrappan.

Parrhesia innebär således enligt vår uppfattning att man som deltagare i den globala intersubjektiva väven säger ifrån och tar ställning. Man viker sig inte för argumentet att det som händer ”bara är en intern affär”, som måste redas ut mellan de berörda själva.

Denna koppling till det egna, och det opartiska, intresset för det allmännas bästa anser vi vara den viktigaste förutsättningen för att man skall lyckas. Man försöker flytta fokus från de interna anklagelserna mot varandra till den yttre gemensamma uppgiften.

I slagsmålet mellan olika ”auktoriteter” och tankesystem är en sådan opartisk position synnerligen svår att upprätthålla. Slagsmålet innebär nämligen att alla interventioner – oberoende av vem som gör dem – kan avfärdas som partsinlagor och särintressen.

Det är naturen av denna kunskaps- och tillitskris mellan makten och allmänintresset, som Michel Foucault försökte belysa i en föreläsningsserie vid University of Cali-

fornia i Berkely 1983 under temat ”Diskurs och sanning: Problematiseringen av parrhesia”.

Foucault hämtade begreppet parrhesia från den grekiska demokratiska traditionen. Han såg parrhesia som en nödvändig ingrediens i de samtal som kan leda till de förändringar, som alla ser som önskvärda, men där förtroendet för varandra och för tongivande personer och institutioner blivit så lågt att man förlorat förmågan att komma fram till välgrundade samtal.

Parrhesia – att söka sanningen – är enligt Foucault grunden för de demokratiska samtal, som hedrar allas önskan om att skapa en sådan förståelse för ”verkligheten” som gör att var och en kan handla politiskt konstruktivt och skapa synergi.

Så här skriver Foucault:

*Parrhesia är en verbal aktivitet i vilken en talare uttrycker sin personliga relation till sanningen. Han är öppen och rättfram. Han ser sin utsaga som en plikt för att genom denna förbättra situationen för och hjälpa andra människor. Det han säger är inte trivialt eller ofarligt. Genom att säga det han säger riskerar han sin egen ställning. Han väljer att tala sanning istället för att ljuga eller hålla tyst. Han tar risken att förlora vad han har, istället för att tänka på sin säkerhet. Han väljer kritik snarare än smicker. Han säger vad han anser moraliskt riktigt att föra fram, snarare än att agera i ett snävt egenintresse eller tillåta sig vara moraliskt likgiltig.*

Poängen är således inte att det som sägs ”är” sanningen. Det som sägs är individens försök att komma fram till sanningen i ett samtal till vilket alla är inbjudna. Poängen är att sammanhanget och talarens inställning gör det troligt att han,

som talar, säger det han själv på djupet, och efter noggrann reflektion, anser vara relevant, och som behöver sägas om den gemensamma situationen. Parrhesia blir ett exempel på att vad var och en säger, är värt att ta i beaktande i den existerande intersubjektiva väven. I de internationella militära insatserna formuleras budskapet inte bara genom ord, utan också genom handling.

Foucault konstaterar i sina föredrag att diskurser och språk-användning har stor makt. Detta gör dem farliga för makten. Foucault hävdar till och med att de som i strid med de inblandade makt-havarnas intressen försöker föra "fria" samtal, närmast som en naturlag, kommer att negligeras, uteslutas, häcklas, förnedras och ibland utsätts för hot och våld.

Foucault anser också att tortyr och straff är akter av förnedring. Av hans studier framgår att tortyr inte syftar till att få fram information, och att straff inte främst syftar till att korrigera, rehabilitera och återanpassa störande element.

Åtgärderna riktar sig mot företeelser, uppfattningar och handlingar som skall undertryckas. Åtgärderna riktar sig också främst mot människor och grupper som makten vill definiera som underlägsna. Den offentliga förnedringen används för att demonstrera vilka diskurser som gäller, vem som bestämmer agendan och vad och vilka som kan undantas från de förpliktelser som den har, som har makten.

Risken med att protestera och göra uppror mot denna typ av maktutövning är allmänt bekant. Därför blir man tyst. Som en konsekvens av diskursens makt ger många upp inför



svårigheterna att komma till tals. Man anpassar sig. Detta är en naturlig, och i vissa lägen till och med en konstruktiv social reaktion.

Uppgivenheten är den disciplinerande mekanism, som gör det möjligt för redan etablerade sociala förhållanden att återskapas och att bevaras. Detta bevarande kan vara önskvärt. Det kan skydda arten mot att gå under. Om de sociala förhållandena å andra sidan blivit korrumpierade och skapar destruktiva samspel så medför bevarandet av dem fortsatt stort lidande. Sakfrågorna försummas. Överlevnadskraften minskas. Samhället kan gå under.

Om någon mot alla odds lyckas bryta igenom denna disciplinerande mekanism och ”komma till tals” så stärker detta trovärdigheten för samtalens och friständighetens betydelse för en demokratisk utveckling. Parrhesia bygger således på hoppet att en intervention i den intersubjektiva väven skulle kunna lyfta upp en alternativ sanning, bryta en destruktiv nedbrytningsprocess, och därmed skapa möjligheter till förändring.

När förhärskande diskurser i den intersubjektiva väven ställs mot ”parrhesia”, så handlar det därför inte om att någon person genom interventionen får rätt, blir berömd eller till varje pris får uttala ”sanningen”. Parrhesia handlar om, att för varje enskild deltagare i systemet, synliggöra behovet av att vi, var och en, skall ges möjlighet att uttrycka en välgrundad åsikt om det som händer. Först då gynnas systemets utveckling.

Genom att utöva parrhesia demonstreras ett betydelsefullt demokratiskt krav. Man visar, att om man i gemenskapen

underkastar sig makten, och bara säger vad som passar denna, så driver man in i ett totalitärt samhälle, som i förlängningen leder ner i avgrunden. Det handlar således om att samhällets bestånd kräver att de som begriper sig på en fråga, måste medverka till att starta en dialog, där olika argument prövas, godtas eller avfärdas så att frågan blir klarare belyst.

Dialogen måste utmynna i att de, som inte har möjlighet att lika noggrant som de professionella, sätta sig in i frågan också ges möjlighet att förstå och ta egen ställning. Ett ställningstagande skall inte kräva specialistkunskap, även om det kanske måste kräva en intellektuell ansträngning.

Den belgiska vetenskapsteoretikern Isabelle Stengers kallar ett sådant försök till framställning för ”demokratisering av vetenskapen”. Kunskapen måste enligt henne vara igenkänningsbar för den som skall kunna ha användning av den och uttala sin åsikt.

Demokratisering av vetenskapen innebär således att vetenskapens aktiviteter skall kunna bidra till att en argumentation, som bara består av övertalning, manipulation, säljsnack, röstfiske etc., skall kunna genomskådas.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Det nya organisatoriska landskapets dilemman

I våra uppdrag sedan mitten av 1900-talet har vi i samtal med praktiker mött och dokumenterat deras funderingar om de frågor som vi här redovisat. Vad vi hittills beskrivit är således inget vi själva kommit på. Resonemangen är helt och hållet hämtade från texter vi använt i uppdragen och som där refererat till andras synnerligen gedigna forskningsinsatser och djupgående analyser av samhället och våra organisationer.

Det står dock klart att dessa tankar, trots att de borde vara allmängods, då de är så väl dokumenterade, i hög grad strider mot det som kan kallas "mainstream". Det har under lång tid förvånat oss att de omvälvande förändringar i förståelsen av våra interaktiva mönster och samarbetandets natur, som redovisas i denna bok, har väckt så lite intresse.

Dessa omvälvande insikter, som således är väl belagda i litteraturen, har inte inneburit att diskussionerna i arbetslivet ändrat karaktär sedan slutet av 1900-talet, när det gäller vad som behövs för att åstadkomma bättre kvalitet i erbjudanden av varor och tjänster, god hushållning med tillgängliga resurser och rimliga arbetsförhållanden för dem som gör jobbet.

Ända fram till nu har det hävdats att alla problem löses bäst genom en ännu striktare linjeorganisation, ett tydligare

ledarskap och en klarare styrning genom kontroller och uppföljningar – exempelvis New Public Management (NPM).

Detta innebär att de övergripande analyser som görs inte är förenliga med den verklighet, som man möter i det organisatoriska arbetet. Dalsvall och Lindström konstaterar nu att de grundantaganden, som den traditionella organisatoriska bilden bygger på, inte längre gäller i dagens arbetsliv.<sup>60</sup>

De sammanfattar sina observationer genom följande påståenden. Det moderna organisatoriska landskapet kännetecknas inte längre av:

- Ett tydligt maktcentrum
- En stabil inre struktur
- Att högre nivåer övervakar lägre
- Att bara organisationens egna mål räknas
- En tydlig gräns mot omvärlden
- Att ansvar och befogenheter följer positionen
- Att all kommunikation mellan enheter sker via överordnade

Verksamheten formas och uppstår inte längre genom den styrning och kontroll, som man i industrisamhället vant sig vid att använda och bli utsatt för. Människor i det moderna organisatoriska landskapet försöker numera istället att själva anpassa sina insatser i linje med tjänstesamhällets krav, och strävar efter att göra karriär genom att utveckla sina yrkesroller.

---

<sup>60</sup> Dalsvall M, Lindström K (2009): Bortom tankefällan. Om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden. Sandared: Vulkan

De människor, som är verksamma i dagens arbetsliv, har ambitioner, som är långt mer omfattande än vad det klassiska hierarkiska synsättet förutsatte, och de inser att det ”gamla sättet” att skapa samordning inte längre duger. Detta innebär att många känner sig tvungna att gå utanför ramarna. Eller att ”ge upp” och göra som det är sagt och inte bry sig om konsekvenserna.

Rapporter om att man som anställd tvingas dagtinga med sin professionella heder kommer därför tätt. Klagomål på att det som levereras inte håller måttet, framförs numera inte bara från kunder och klienter. Oro över kvalitetsbrister uttrycks också av anställda. Fackföreningar påpekar och oroas exempelvis över det stora avhoppet från chefsposter.<sup>61</sup>

Ole Jacob Thomassen diskuterar i sin avhandling ”Integritet som arbetslivsfenomen” anställdas upplevelse av att deras integritet hotas. Man känner sig tvingad av arbeta på sätt som strider mot yrkets normer för ett ”gott hantverk.”<sup>62</sup> Thomassen menar att detta hänger samman med tillämpningen av den ledningsstrategi, som kallas New Public Management (NPM).

Problemen är inte unika för Skandinavien. Frida Stranne<sup>63</sup> rapporterar att det amerikanska systemet blivit allt mer dysfunktionellt. Många tjänstemän i den amerikanska admi-

---

61 Vision (2013): Socialchefsrapport 2013. Mod att planera. Stockholm: Fackförbundet Vision.

62 Thomassen O (2013): Integritet som arbeidslivsfenomen. Oslo: Avhandling vid det medisinske fakultet vid Universitetet i Oslo.

63 Stranne F (2014): Egna intressen tar över i USA-politiken. SvD Opinion. 23 februari 2014.

nistrationen lämnar sina uppdrag till följd av att det anses omöjligt att arbeta på ett konstruktivt sätt.

Att det blivit så är inte svårt att förstå. I det nya organisatoriska landskapet agerar varje medarbetare på en arena med många aktörer med uttalat olika mål och med helt olika förutsättningar. En enskild anställd ingår ofta, och samtidigt, i många olika projekt och arbetsgrupper och samarbetar med aktörer, som ofta tillhör helt andra organisationer.

Gruppen, som samarbetar, kan innehålla representanter både från privata och offentliga aktörer, och från många helt olika kunskapsfält.<sup>64</sup> Principen att var och en gör sitt, och att samordningen sedan ordnas genom chefsens direktiv, regelsystem och andra administrativa åtgärder, fungerar inte längre.

De personer som samarbetar i den dagliga verksamheten – inom ramen för ett projekt eller i ett multiprofessionellt team – har visserligen som regel var sin formellt ansvarige chef, men samarbetet är beroende av att var och en förstår hur samarbete kan åstadkommas för att det gemensamma resultatet skall bli bra.

Formella chefer har fortfarande personalansvar och är dessutom ansvariga för att till enheten tilldelade resurser förvaltas väl och att budgeten inte överskrids. De saknar däremot allt oftare både insyn i, och tillräcklig kunskap om, den dagliga verksamheten för att kunna leva upp till den klassiska chefsrollen.

---

64 Arbetsmiljöverket (2002): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangsrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Verksamheten växer istället fram genom det som löpande händer i projekt och arbetsgrupper. Vi hävdar således, liksom Dalsvall och Lindström, att verksamheten i det nya organisatoriska landskapet inte längre är styrbar utifrån de gamla principerna.

Inriktning och samordning uppstår genom att de aktuella aktörerna väljer att agera som de gör under trycket av den aktuella situationen. De viktigaste besluten som fattas måste fattas i stunden, och ingen har, ens i princip, tid att då fråga sin formellt ansvariga chef om vad som bör göras.

Varje medarbetare måste därför vara beredd att ta ansvar inför alla berörda – inklusive sig själv – för sitt val av sättet att medverka i skeendet och skapa synergi. Om man som enskild medarbetare släpper detta ansvar för det gemensamma resultatet, och istället börjar agera egenmäktigt, så blir verksamheten oregerlig.

För att kunna ta ansvar för helheten krävs en helt ny typ av infrastruktur. Denna infrastruktur består av institutionella möten och samtal, där frågor kan diskuteras på ett helt nytt sätt. Vi menar att det är dessa möten och allas konstruktiva medverkan i sådana samtal, som nu saknas. Vi kallar denna nya funktion för ”interaktivt management”.<sup>65</sup>

Att arbeta fram en lämplig infrastruktur som kan stödja ett interaktivt management är ett grannliga arbete. Infrastrukturen måste göra det möjligt för många personer med tidi-

---

65 Whitaker G (1998): Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity. I översättning av Lennart Carlsson. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.



gare självklara, och väl inövade, roller att vara mer flexibla. Överenskommelser måste vara öppna för omförhandlingar, när nya förutsättningar visar sig under arbetets gång. Många underförstådda förväntningar, som man tidigare tog för givet, behöver klargöras.

Även i det nya organisatoriska landskapet finns avdelningar och enheter. Syftet med de aktuella grupperingarna är emellertid inte som förr att se till att man håller sig inom sitt ansvarsområde. Syftet är istället att underlätta det gränsöverskridande samarbetet mellan de enskilda professionella aktörerna ”på fältet” och skapa synergi i verksamheten som helhet.

En första viktig skillnad mot tidigare blir därför informationsflödets riktning. Detta gick tidigare ganska ensidigt från ledningen och ut i organisationen i form av direktiv. Beslut redovisades och beslutade förändringar skulle implementeras.

Nu blir informationsflödet horisontellt. Det åligger alla medarbetare att löpande informera kollegorna i sin enhet om hur det inom deras kunskapsområde fungerar i de verksamheter där de deltar, så att möjligheterna för varje medarbetare att hålla kvaliteten och underlätta samarbetet i verksamheten kan uppmärksammas.

Motsvarande princip gäller på alla nivåer. Det behöver klarläggas vad mellanchefer behöver berätta för sina chefer, för att högsta ledningen i sin tur skall kunna underlätta för mellancheferna att skapa synergi och så att tillgängliga resurser faktiskt används väl. Den nya infrastrukturen

måste möjliggöra för enskilda medarbetare att konfrontera andra medarbetare, när de upplever att gjorda insatser inte stödjer utan motverkar synergien.

Utan att kunna relatera till en gemensam överenskommen formulering av de professionella insatsernas funktion för helheten kan det man som enskild medarbetare gör, komma att uppfattas som både godtyckligt och obegripligt av de andra.

Detta kan i sin tur föda tanken på att det som görs bygger på dolda dagordningar och illojalitet. Obegripliga insatser från kolleger kan då urholka tilliten, även om tanken bakom dem är god.

Utan information om kollegans professionella överväganden och kunskapsbas kan många insatser bli missstolkade. Utan kunskap om vilka enskilda aktiviteter, som kan hota synergien, kan alla initiativ uppfattas som riskfyllda.

Att ”göra som vi alltid har gjort” kan till slut bli det enda rimliga alternativet, trots att man vet att detta är mindre effektivt än det kunde vara. Verksamheten stagnerar.

Det nya organisatoriska landskapet förändrar också kraven på enskilda medarbetares kompetens. Tidigare anställdes man för att utföra en given och avgränsad uppgift. Det var arbetsgivarens sak att se till att man hade rätt kompetens. Ingen kunde tvinga någon att göra annat än det man anställdes för. Arbetsvillkoren var stabila och förutsebara. Verksamheten organiserades så att de aktuella varorna och tjänsterna kunde erbjudas.

I det nya organisatoriska landskapet bjuder man in kunden som fullvärdig samarbetspartner. Både produkter och tjänster ”skräddarsys”. Individualisering ersätter standardisering och tjänsten utvecklas evolutionärt och efter hand. Ingen part kan på förhand veta att just detta resultat av samarbetet är möjligt.

I stället för att som förr informera om vilka tjänster som erbjuds måste allt fler verksamheter nu kunna informera sin omvärld om vad var och en för sig, kan – och inte kan – och ge exempel på vilka olika sätt man kan tänka sig att arbeta tillsammans med kunden:

- medverka i utvecklingsprocesser inom kundens egen verksamhet.
- hjälpa till att bena upp problem.

De samarbetspartners man vänder sig till måste själva kunna räkna ut på vilket sätt enhetens samlade kunnande skulle vara av värde just i deras egen situation – och avgöra när det förefaller relevant för dem att ta kontakt.

Dessa förändringar i ”uppdraget” sker omärkligt och successivt i förhandlingar mellan kund och medarbetare där den situativa kunskapen numera spelar en allt större roll. Detta medför en med tiden dramatisk förändring av arbetssituationen, och en lång rad nya påfrestningar för vissa medarbetare.

Det finns medarbetare som finner utvecklingen mot en kundorienterad och team- och projektbaserad verksamhet ”hälsofrämjande” och helt i takt med den professionella utveckling som de önskar – medan andra brukar tycka att ”allt flyter och

är ett outhärdligt kaos”. Den typen av olikartade upplevelser måste också kunna hanteras i, och genom, infrastrukturen.

Den teambaserade och kundorganiserade verksamheten är i ständig förändring och upplevs av de flesta som rörig. Planer kan inte fastställas och aktiviteter kan inte tidsbestämmas som tidigare. Verksamheten formas och omformas löpande genom alla ständigt pågående samtal, nya överenskommelser och nya dokument, som beskriver verksamheten.

Övergången från att erbjuda ”produkter” – eller i alla fall väl definierade och avgränsade insatser – till att medverka som partner i olika utvecklingsprocesser, tvingar ut alla medarbetare i nya områden där det egna kunnandet blir både synligare, synat och utmanat. Många upplever detta som ohanterligt och otryggt. Tillitsskapande insatser måste då komplettera infrastrukturen.

De mötesformer, som tidigare varit fullt tillräckliga, måste utvecklas. Tiden för samtal och utvecklingsaktiviteter måste räcka:

- till konventionell information över yrkesgränser i arbetsgruppen,
- till att skapa förståelse för hur olika insatser och val av göranden påverkar övriga medaktörers handlingsutrymme och
- till att skapa en bild av den gemensamma verksamhetens funktion i systemet som helhet.

I skärningspunkten mellan individens önskan om professionalitet – att vara den ideala partnern – och omvärldens och

ledningens rättmätiga behov att ha kontroll för att kunna klara sitt åtagande – insatsledning – finner vi många av dagens dilemman.

Den allmänna okunnighet som finns om denna nya organisatoriska kontext, och villkoren för att tjänsteleveranssystem skall kunna fungera väl, skapar stora risker för rättsosäkerhet för alla medborgare, i och genom, de konflikter som växer fram.

Kort och gott så behövs det därför nu en genomgripande diskussion om vilken funktion som dagens verksamheter skall ha och hur de då måste organiseras.

## Nyttan med service uppstår ur synergi

Även när det handlar om hur dessa nya förhållanden kan hanteras så finns det konkreta och praktiska erfarenheter att peka på, som nu inte tas till vara. Richard Normann doktorerade 1975 på avhandlingen ”Skapande företagsledning”.<sup>66</sup> Efter att ha prövat sina idéer som konsult gav han 1983 ut boken ”Service management”.<sup>67</sup> Han var då ägare, konsult och styrelseledamot i företaget ”The Service Management Group”.

I introduktionen till boken hävdas att ”De ledningsprinciper som nu växer fram i framgångsrika serviceföretag kommer att bli förebilder för all företagsledning”. Jan Carlsson använde dem för att omvandla SAS från ett flygföretag till ett reseföretag. Till och med det statliga ryska flygbolaget Aeroflot använde dem för att förbättra sin service och öka sin lönsamhet.

Idéerna fick stort genomslag i Sverige, bland annat genom de många så kallade ”servicekurser” som anordnades. Vi som vet hur det var tidigare kan inte annat än bekräfta att tanken på service har fått genomslag. Däremot utelämnas

---

66 Normann R (1975): Skapande företagsledning. Stockholm: Aldus Bokförlag.

67 Normann R (1983): Service Management – Ledning och strategi i Tjänsteproduktion. Stockholm: LiberFörlag.

ofta själva grundtanken i Normanns resonemang i analyser av arbetssätt och organisation.

Man har ofta inte heller noterat, annat än i förbigående, att denna förändring av marknaden har medfört att ytterst få investeringar i nya produkter nu ger tillräcklig avkastning. De investeringar, när det gäller industriella verksamheter, som nu erbjuds handlar om enormt stora pengar. Återbetalningstiden blir alltför lång. Ett tillkommande problem är att avancerade produkter inte heller kan komma till full nytta utan en omfattande och kompletterande tjänsteleverans.

Genom att man fastnar i konventionella ekonomiska modeller så blir analyserna missvisande. Då personalkostnaderna, genom behovet av tjänster som är till för att skapa nytta vid användningen, blir allt större, visar dagens aktuella ekonomiska modeller att kostnaderna måste minska. Rationalisering måste ske. Man måste spara personal och öka den tekniska automatiseringen.

Trots detta blir avkastningskraven allt svårare att uppnå, även om volymen växer. Det ekonomiska systemet når slutligen en gräns där inget annat än spekulatation på själva finansmarknaden lönar sig. Där är vi nu.

Det vi vet om synergirika relationer, som vi beskrivit i tidigare avsnitt, talar emellertid för att det finns en osynlig nytta, som inte enbart är kopplat till bytesvärden, och som skulle kunna diskonteras i den finansiella världen. Detta värde kan kallas bruksvärde och skulle kunna realiseras om man drog större nytta av personalens och användarnas kunskapskapital.

Ett bruksvärde är det värde som uppstår när produkter används. Nyttan och värde uppstår därför när det skapas synergi i samspelet mellan leverantör och kund. Sådana värden är kopplade till samverkansprocesser. Denna nytta kan dock, på grund av bristerna i nuvarande nationalekonomiska modeller, inte mätas i pengar.

Om intäktssidan enbart fixeras vid produkttänkandet, det vill säga bytesvärdet, och om det saknas relevanta begrepp för den nytta som uppstår i och genom själva samarbetet mellan kund och leverantör, så kan nyttan av kundens användning av en tjänst aldrig uppmärksammas i de ekonomiska modellerna. Det var denna nytta som Richard Normann pekade på och menade att man borde intressera sig mer för.

I det existerande finansiella systemet är ”vinstbegreppet” diffust och motsägelsefullt eftersom den erbjudna nyttan bara uppfattas i en enda dimension – bytesvärdesdimensionen. När tjänstesidan expanderar, och bruksvärde och synergivärde ökar, så kommer därför allt färre verksamheter att analyseras korrekt med de traditionella ekonomiska modellerna.

Betraktas arbetet enbart efter en produktdominant logik kommer man alltid att uppfatta att personalkostnaderna är för höga. Man måste ständigt spara på dem trots att det egentligen är själva personalinsatsen, och själva kunskapskapitalet, som, i ett tjänsteleveranssystem, skapar värdet både internt i företaget och för kunden. Den existerande nationalekonomiska tankemodellen är därför destruktiv i relation till välfärdsutvecklingen.



Sparivern, som är en konsekvens av de ekonomiska modeller som används, har resulterat i att man övervältrat allt fler personalkrävande uppgifter på kunderna och, paradoxalt nog, därmed gjort det allt svårare för dem att fullt ut dra nytta av de faktiska erbjudandena som skulle kunna skapas med goda tjänster.

Man har också på ett oskäligt sätt dragit nytta av den egna personalens engagemang för kunderna och för sitt arbete. Man har i detta avseende, långt över det rimligas gräns, ökat den egna personalens arbetsbörda och ansvar. Detta har i sin tur dränerat deras engagemang, ökat felfrekvensen och minskat kvaliteten på erbjudandet.

Richard Normann tog i sin bok fasta på att service inte längre är något som en part gör för en annan. En tjänst är istället ett kvalificerat samarbete mellan två likvärdiga parter där båda har ansvar för att ett högre nyttovärde uppstår genom den synergi, som samarbetet gör möjlig. Vad det handlar om är således en helt ny typ av nytta. Richard Normans översättare använde ordet ”upplyft” för att beskriva vad kunden fick genom samarbetet.

Vi skulle istället vilja beskriva resultatet som att synergin i samarbetet mellan kund och leverantör ger dem båda en högre livskvalitet än de hade tidigare. Denna livskvalitet grundar sig i förändringar i de föreställningar och potentialer som gör livet värt att leva snarare än i rent materiella förbättringar. Visst krävs materiella framsteg för många av

jordens fattiga, men det är sannolikt att dessa kan uppnås genom en jämnare fördelning av jordens resurser på ett sätt som också skapar tillfredsställelse för de redan rika.

Goda tjänster gör således att kundens livskvalitet, som då inte bara definieras i materiell nytta, ökas, och leverantörens resurser förstärks. Normann kallade den process, med vilket denna förmågetillväxt görs möjlig, för ”mikrocirkeln”, det vill säga det möte mellan kund och tjänsteleverantör genom vilken båda ser nya möjligheter.

Det är således i mikrocirkeln som värdet i en tjänsteleverans uppstår. Värdet är mycket svårt att i förväg definiera på samma sätt som man kan göra med en produkt. Verksamheten kan därför inte organiseras för att framställa något specifikt värde. Men man vet att värdet uppstår om mikrocirkeln fungerar väl.

Mikrocirkeln kan beskrivas av de professionella aktörer som skapar den. Mikrocirkeln kan stödjas och struktureras men själva värdet skapas av individerna själva. Därmed skiljer sig en tjänsteleveransverksamhets organiseringsproblem dramatiskt från hur en producerande verksamhet organiseras och följs upp. Mikrocirkelns betydelse är alldeles särskilt uppenbar när det gäller kunskapsproduktion och olika former av rådgivning.

Det handlar i alla dessa fall om att skapa ett värde genom ett sambruk av resurser som både leverantören och kunden

tillhandahåller. Det slutliga värdet är i princip okänt innan samarbetet startar. Det växer fram under tiden.<sup>68</sup>

Från att ekonomiska överväganden och resonemang tidigare kretsat kring ”bytesvärden” där man jämför den ena produkten med den andra, konstaterar vi därför att resonemangen allt mer borde handla om att inom vård, skola och äldreomsorg kvalitetssäkra de mikrosystem och de mikrocirklar som skapar synergi. En sådan utveckling finns beskriven exempelvis vid Jönköpings läns landsting.<sup>69</sup>

Vi finner exempel på dessa mikrosystem och dessa nya kundrelationer nästan överallt. Man köper på många områden allt mer sällan ”bara” en produkt. Man går allt oftare i stället in i ett partnerskap som präglas av helt andra överenskommelser än tidigare.

Dataprogrammakare, exempelvis Adobe, tar inte längre betalt för programmet Acrobat IX utan erbjuder ett abonnemang där man betalar årsvis för att använda programmet och få tillgång till kommande uppdaterade versioner.

Det positiva med detta sätt att se på en leverans i ett tjänsteleveranssystem är att ett sådant arrangemang kraftigt stöds av de kulturella förändringar som skett när det gäller medarbetarnas självbild. Rätt utformade tjänsteleveranssys-

---

68 Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

69 Henriks G (2014): The microsystem network. Se <http://plus.lj.se/infopage.jsf?nodeId=31595>.

tem erbjuder en vinna-vinna-situation i samarbetet mellan kund, medarbetare och organisation. I en rapport till Vinnova 2009 ”Den tjänstedominanta logiken – Innebörd och implikationer för policy” ger Per Kristensson en överblick av de resonemang som hittills växt fram på detta område.<sup>70</sup>

Han konstaterar bland annat att man inte längre på något område enbart kan tillämpa en så kallad produktdominerad organisationslogik. Den gamla sortens kunder och medborgare finns helt enkelt inte, trots att många resonerar med ett språkbruk som om de gjorde det. Allt vi gör ingår numera i tjänsteleveranssystem.<sup>71</sup>

---

70 Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken – Innebörd och implikationer för policy. Karlstads Universitet: Vinnova Rapport VR 2009:07.

71 Liknande resonemang återfinns också i andra texter – se till exempel Quist J & Fransson M (2014): Tjänstelogik för offentlig förvaltning. Kina: Liber AB.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Tjänsteleveranssystemens grundbultar

Inte heller Richard Normans idéer är nya. Redan 1965 introducerade Erik Rehnman<sup>72</sup> intressentmodellen i Sverige. Han hade hämtat idén från beteendevetaren Herbert Simon i USA, som på allvar ifrågasatte om vinsten var ett lämpligt mått för en verksamhets framgång. Vinsten var enligt Simon ett synnerligen abstrakt begrepp, som hade mycket svagt samband med om verksamheten fungerade väl och uppfyllde sina samhällliga plikter.

När vi i dag tar ställning till vilka krav en verksamhet skall uppfylla, både för kunder, medarbetare och samhälle är det inte svårt att sympatisera med Herbert Simons tankar.

Varje verksamhet har självklart en betydelse för samhället – exempelvis dess klimatpåverkan – som sträcker sig långt utanför, och utöver, det som framgår av ett konventionellt bokslut. Det finns många fler referenspunkter, som verksamheten skulle behöva mätas mot. Vinsten är därför ett mycket dåligt mått på verksamhetens värde och totala nytta.

”Resultatet” skulle behöva kompletteras i termer av exempelvis samhällsnytta, hälsofrämjande, arbetstillfällen och positiv miljöpåverkan. Varje verksamhet är också beroende

---

72 Rehnman E & Stymne B (1965): Företagsledning i en föränderlig värld. Stockholm: Aldus.

av att alla dess intressenter, dvs. finansiärer, ledning, medarbetare och kunder, på bästa sätt aktivt medverkar till att det blir ett så gott ”resultat” som möjligt av dess aktiviteter. De bildar ett socialt system, som skapar synergi.

Alla inblandade aktörer måste således numera anses vara moraliskt ansvariga för resultatet. Också kunderna, och även konkurrenterna, har sin del av ansvaret. Den nytta som uppstår i samarbetet med kunden får inte strida mot kundens etik. Skulle detta inträffa får tjänsteleverantören dåligt rykte.

Varken de ekonomiska modellerna, som i dag tillämpas, eller de produktionsfilosofier och koncept, som man använder, tar hänsyn till de många nya och annorlunda krav, som nu ställs på en verksamhet. Att enögt titta på vinsten leder fel.

För att förstå dagens verksamheter måste det skapas en ny begreppsvärld. Det centrala i verksamheten är inte dess produkter utan funktionen för dess kunder. För att verksamheten skall uppfattas positivt av dess intressenter måste den ha kriterier för sitt agerande, som alla intressenter kan acceptera. Kunskapsbasen handlar inte enbart om vad man själv skall kunna göra utan måste också inriktas på de svårigheter och problem som kunderna möter i sin praktik.

Den fråga, som genast infinner sig är hur den konstruktiva samverkan som behövs, både internt och med kunder och andra intressenter, kan skapas och garanteras. Det handlar ju om en verksamhet, som har en helt annan karaktär och logik än de gamla traditionella produktionsdominerade verksamheterna.

Den allt snabbare accelerationen i samhället innebär att både personer i ledningen och enskilda medarbetare måste bevaka sin personliga karriär och sina framtida försörjningsmöjligheter. Behovet av att uppfattas som kompetent och trovärdig, även utanför den egna verksamheten, kan de inte värja sig mot. Därför blir det allt nödvändigare att man byter den allt mer irrelevanta produktdominerade logiken mot en tjänstedominerad (TDL).

En ansats till denna nya logik finns, som vi tidigare nämnt, beskriven i en rapport till Vinnova av Per Kristensson<sup>73</sup>. Han hänvisar i denna till flera olika teoretiker, som alla arbetar i riktning mot att försöka formulera de centrala utgångspunkterna för en tjänstedominant logik till skillnad från den nu förhärskande varudominanta logiken.

I dagsläget har man enats om 10 fundamentala antaganden. Kristensson påpekar att arbetet pågår och att vissa formuleringar kan upplevas som upprepningar av tidigare punkter – och att exemplen fortfarande är tämligen triviala och lite naiva. De kräver nu praktiska konkretiseringar av erfarna professionella aktörer för att få gehör.

1. En tjänst är alltid resultatet av realiserade erbjudanden – och basen för utbytet mellan parterna leverantör och kund. En tjänst är ingenting värd i ett samhällsperspektiv om inte kunden/patienten realiserar den potentiella nyttan som en grupp tjänster och varor erbjuder

---

<sup>73</sup> Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken – Innebörd och implikationer för policy. Karlstads Universitet: Vinnova Rapport VR 2009:07.



2. Befintliga institutioner, varor och pengar maskerar i dag den faktiska basen för utbytet och dess värde. Hur formulerar exempelvis patienten nyttan med sin kontakt med vården?
3. Varor och produkter bör betraktas som distributionsmekanismer för tjänsten. Det är inte säkert att den som köper en bormaskin, vill ha just en bormaskin. Han kanske bara vill ha ett hål. Hålet är då själva tjänsten – maskinen är ett bland många erbjudanden för att få ett hål.
4. TDL fokuserar på kunskap, skicklighet, expertis; dvs. tillgångar som man inte kan byta till sig på samma sätt som man kan köpa varor, och som inte heller kan förvärvas och investeras i, på samma sätt som fasta tillgångar
5. Tjänsten (uttrycks i singularis) är en övergripande strategi för hela systemet – den sammanlagda funktionen. Tjänster (pluralis) och service är termer inom ramen för den varudominanta logiken – och alltså distributionsmekanismer för tjänsten.
6. Kunden är alltid en medskapare av tjänsten.
7. Organisationer kan bara erbjuda förutsättningar – som eventuellt realiserar av kunden – men är inte värdeskapande i sig.
8. Organisationer behöver relationer med och kunskap om kunden.
9. Ekonomiska aktörer i TDL integrerar resurser.
10. Värdet av tjänsten är upplevelsebaserat.

Den tjänstedominanta logiken kan, och bör sannolikt, tillämpas på alla verksamheter i samhället. Utvecklingsarbete och forskning på området sker huvudsakligen genom att man i de olika centra, som är inblandade, ges möjlighet att ta del av så många olika försök som möjligt.

Man kan då där pröva vad en konsekvent tillämpning av TDL förändrat i praktikers resonemang och vad som visar sig känneteckna ett modernt och effektivt tjänsteleveranssystem – typ sjukvården.

Först nu börjar dock idéerna få genomslag och har resulterat i ett antal nya böcker.<sup>74;75</sup>

---

74 Alvehus J (2012): 4 myter om professionella organisationer. Polen: Studentlitteratur AB.

75 Quist J, Fransson M (2014): Tjänstelogik för offentlig förvaltning. Kina: Liber AB.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Exempel på synergi i tjänsteleveranser

Synergi skapas då handlingar är ömsesidigt förstärkande. Detta är grunden för goda tjänster. Hur denna process går till – det vill säga det som i affärsvärlden har kallats “sanningens ögonblick”, och som berikar kunden – och som Richard Norman kallade mikrocirklar – är dåligt utforskat.

Synergin uppstår i och genom samspelet i ett komplext socialt system. Sådana system skiljer sig från lineära system genom att man inte med enkla orsak-verkan-resonemang kan förutse hur utfallet, det vill säga synergin, skulle kunna bli till. Man kan emellertid ofta i efterhand, när man finner synergi, ”förklara” varför den uppkommer.

Att man kan förklara framväxten av synergi i ett enskilt fall betyder emellertid inte alltid att man kan återskapa den i ett generellt fall. På samma sätt som vi lärde oss hur den vissnade rosen kunde hämta sig efter att man klippt av stjälken under vatten kan det fordras djupare praktiska insikter om den specifika situationen, som inte från början är självklara. Det är dessa djupare praktiska insikter vi letar efter.

Mikroprocessen bygger på de deltagandes personliga erfarenheter och situationsförståelse. Dessa kunskaper är emellertid inte alltid explicita. Erfarenheterna finns där men handlingsprinciperna är underförstådda och outtalade. Det

förhållandet att det handlar om en implicit kunskap förklarar varför erfarenheter av en mänsklig samverkan, som visat sig fungera och ge goda resultat i en verksamhet, ofta blir missförstådda och inte får någon effekt när man försöker överföra den till andra.

När det gäller tjänster, som är interventioner i komplexa sociala system, kan de inte mångfaldigas på det gamla vanliga sättet genom att man upprepar yttre instrumentella moment eller uppmanar en efterföljare att följa samma ”regler”.

När vi i våra uppdrag mer systematiskt försökt studera frågorna runt erfarenhetsspridning och utvärderingar av synergirika samarbeten har vi därför tvingats luta oss mot andra vetenskapliga principer än de konventionella för att förklara fenomenen.

När vi utforskar goda tjänster handlar det om en verksamhet där tjänsteleverantören efter bästa förmåga, och utifrån ”konstens alla regler”, iscensätter en utveckling tillsammans med kunden.

Vi försöker då följa utvecklingen över tid, och i så många aspekter vi förmår, samtidigt som vi talar med deltagarna om hur de uppfattar skeendet. Utgångspunkten för vår analys är de empiriska resultat av synergien som blivit överraskande, eller särskilt anmärkningsvärda, som en följd av vad som gjorts.

I analysen ställer vi sedan frågan till det empiriska materialet: Vilka bakomliggande resonemang skulle kunna förklara varför det studerade mänskliga samverkanssystemet fungerar så som det gör.

Vi har använt detta arbetssätt för att förstå och begripliggöra sådant som:

- den accelererade inlärning av svenska språket som Karin Eklund och Lotta Victor medverkade till på Albany Nordiska Filt i Halmstad,
- den rationaliseringspotential som förverkligades i Bofors Brickegårdsverkstad i Karlskoga vid produktionen av robotar,
- uppkomsten och effekten av ”ordning och reda” på SSAB Tunnbränsle i Borlänge och
- arbetsterapeuters framgångsrika rehabilitering av sina patienter.

För att bättre illustrera principerna skall vi dock här börja med att hänvisa till en berättelse som är väl känd i forskningen och litteraturen, nämligen berättelsen om Ignaz Semmelweis.

Ignaz Philipp Semmelweis var en ungersk läkare, som i slutet av 1800-talet visade att fallen av barnsängsfeber minskade drastiskt om vårdgivarna, läkarna, tvättade sina händer ordentligt före patientkontaktarna.

Att läkarna skulle tvätta händerna var en organisatorisk princip – en iscensättning av nya samverkansförhållanden – som skiljde sig från vad läkarna var vana vid. Denna iscensättning motsvarar det som kallas ”design” vid ett vanligt vetenskapligt experiment.

Semmelweis gjorde sin upptäckt 1847 när han var chef för förlossningsavdelningen på ett sjukhus i Wien. Semmelweis

iscensättning gav honom ett unikt empiriskt material genom vilket han ansåg sig kunna göra troligt att bättre handhygien hos läkarna ledde till mindre sjukfrekvens.

Han blev dock förlöjligad, och hans utredning förklarades ovetenskaplig, trots att den redovisades detaljerat i en bok och uppfyllde alla krav på trovärdig empiri. Det vill säga, vad vi i dag kallar ”evidensbasering”.

Vid närmare granskning visar det sig emellertid att den statistiskt signifikanta effekt, som Semmelweiss påvisade, inte var ett tillräckligt starkt bevis för att hans slutsats skulle vara trovärdig. Det behövdes andra och fler erfarenheter, som gjorde det möjligt för omvärlden att förstå varför barnsängsfebern kunde undvikas.

Vad som skapar en metodologisk svårighet i detta fall är att det som gav effekt inte bara var en fråga om handhygien i sig, utan också en ny och annorlunda organisatorisk iscensättning, i vilken läkarna tvingades tvätta händerna. Denna krävde medverkan av läkarna, och krävde att de förstod och accepterade designen, för att det önskade resultatet skulle uppstå.

Det metodologiska problemet är att det finns oändligt många tänkbara och alternativa iscensättningar som skulle kunna användas. Det blir därmed inte självklart att det just är handhygien som var verksamt. Det skulle också ta oändlig tid att pröva och jämföra alla tänkbara andra organisatoriska lösningar.

Även om man på andra sjukhus skulle välja att göra på samma sätt som Semmelweiss så skulle sannolikt skilda

förhållanden, och okunnighet hos sjukhusets läkare, bara ge mediokra och kanske till och med sämre resultat än de man tidigare haft.

För att göra Semmelweiss design trovärdig för de läkare, som skall delta, måste man finna något mycket mer fundamentalt som förklaringsmodell än bara att man tvättade händerna. Det krävs exempelvis att man känner till förekomsten av mikroorganismer och förstår att dessa genom den bristande handhygien förs vidare från obduktionsarbetet till barnafödandet. Läkarnas egen yrkesstolthet och omsorg om patienterna skulle då kunna medföra att de med stolthet inordnade sig i designen.

Till skillnad från en teknisk uppfinning, som entydigt kan demonstreras, så uppstår således den sociala lösningen i dessa fall av en kombination av en specifik och väl avvägd iscensättning och de deltagande läkarnas egna ambitioner och val. Det är alltså en fråga om att förena organisatorisk design och personligt engagemang.

Två ytterligare exempel:

- Den suggestopediska inläringen av ett språk bygger på att handledaren skapar förhållanden genom vilka eleven kan bortse från tidigare negativa skolerfarenheter och där handledaren undviker att skolsituationen som sådan uppväcker känslomässigt störande barriärer hos eleven. En för det specifika elevmaterialet rätt utformad design kommer då att göra att eleven överraskas av att lärandet går så lätt. Eleven släpper sitt motstånd



mot lärandet då denne upptäcker att lärandet kan gå så snabbt, kräva så lite ansträngning och vara så roligt.

- Något liknande händer vid en god arbetsterapeutisk rehabilitering, där arbetsterapeuten förändrar patientens samspel med omvärlden och därmed förstärker och stödjer patientens omorientering och lärande av ett ”nytt liv”, istället för att omvärlden, trots patientens funktionsnedsättning, kräver att personen skall vara ”som vanligt”.

Ovanstående iscensättningar av samarbetet mellan tjänsteleverantören och dennes kunder, i kombination med deltagarnas aktiva medverkan, bidrar således till att det uppstår hög synergi.

Det är emellertid först i efterhand, när väl synergin har uppstått, som vi kan utforska vad som händer. Vi skulle inte kunna uppfinna effekten eller räkna ut den på förhand. Vårt utforskande arbete börjar alltså med ett ”överraskande faktum”.

Synergin blir begriplig för oss när vi förstår, hur det kunde bli som det blev, som en följd av att berörda personer gemensamt i situationen valde att göra något annat än de brukar göra. Detta annorlunda handlande har då gjorts möjligt genom den speciella iscensättning som gjorts.

Det är därefter inte enbart det mekaniska efterapandet av denna iscensättning, som återskapar resultatet, utan också tjänsteleverantörens djupare förståelse för det kollektiva handlande som blivit möjligt genom denna.

Vi börjar alltså med det överraskande resultatet för att därifrån identifiera vilka samverkansmönster som fungerar och hur de har kunnat uppstå. Denna analysmetod kallas ”abduktion” och beskrivs i Wikipedia på följande sätt:

*Abduktion är en filosofisk term besläktad med både induktion och deduktion, där utforskaren av ett fenomen rör sig mellan teori och empiri och låter förståelsen successivt växa fram.*

*Charles Sanders Peirce definierar den abduktiva slutledningsformen enligt följande: Ett överraskande faktum, C, observeras; men om A vore sant, så skulle C vara en självklarhet; följaktligen finns det skäl att anta att A är sant.*

Ordet ”sant” behöver här kvalificeras

- I den suggestopediska designen skapas situationer i vilka våra inbyggda antisuggestiva barriärer, som vi alla lever med, och som hindrar oss att aktivt pröva ett nytt språk, reduceras. Om de reduceras är det självklart att vi lär oss fortare. Det kräver dock en genomgripande erfarenhet och kunskap av handledaren för att i olika lärsituationer kreativt forma just sådana förhållanden att de reduceras.<sup>76</sup>
- I Brickegårdsverkstaden på Bofors eliminerades behovet av central planering, något som alla var vana vid, bland annat genom att såga av benen på hyllorna så att verkstaden var överblickbar för alla. Därmed kunde alla engageras i samarbetet och gripa in med insatser vid eventuella störningar i det

---

76 Victor L (1996): Vägen till en rikare arbetsgemenskap. Abonnemangsrapport 53. Vänersborg: Samarbetsdynamik AB.

aktuella flödet. De låga hyllorna gjorde det möjligt att tillämpa en helt annorlunda och mer interaktiv arbetsledningsprincip.<sup>77</sup>

- På SSAB knöt man an till den enskilde medarbetarens professionella intresse av att ha ordning och reda, och att verktygen skulle finnas på plats och fungera. Detta krävde en design av arbetsplatsen som underlättade detta, och hos operatörerna en betydligt djupare kunskap om själva produktionsprocessen än man dittills behövt ha.<sup>78</sup>
- I arbetsterapin utnyttjade man patienternas önskan om att forma en för dem konstruktiv social identitet. Detta innebar emellertid att man också måste arbeta med organisatoriska frågor, omgivningens reaktioner och bemötande, och inte bara med patientens beteende.<sup>79</sup>

Punktsatserna är exempel på A i definitionen av abduktion. I fallet med Semmelweiss är det uppenbart att det var upptäckten att mikroorganismer (A) kan skapa sjukdomar, som gjorde hans rekommendationer inte bara rimliga och trovärdiga utan närmast självklara för läkarna själva. När läkarna väl var införstådda med förekomsten av bakterier är

---

77 Wennberg B-Å, Hane M (1995): Referensarbetsplats i Brickegårdsverkstaden. Karlskoga. Bofors AB.

78 Bentell L, Hane M, Wennberg B-Å (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

79 Lindström I-B, Wennberg B-Å, Hane M (2010): Individuationsprocessen som utgångspunkt för vårdutveckling i enlighet med arbetsterapins paradig. Nacka: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.

det lätt att förstå varför ”tvätta händerna” är en synnerligen rimlig åtgärd.

Upptäckten av mikroorganismer ledde också på alla sjukhus till en genomgripande omläggning av arbetsrutiner och samarbetsformer. Framväxten av insikten om förekomsten av mikroorganismer var således inte bara en faktakunskap. Insikten ställde större krav på människors sociala samarbetsgenskaper än vad som var fallet tidigare.

Samma dramatiska effekt på existerande samverkansmönster gäller alla de ”fall” av goda tjänster vi hittills har fått en närmare insyn i. De käver alla omfattande effekter på existerande och vanemässigt använda samarbetsprinciper. Av de skäl vi tidigare redovisat så har detta faktum gjort att de ofta ”dött ut” när de mött mer konventionella organisationsresonemang. Omtänkandet har varit för arbetsamt och för stort.

Vi har påstått att vi ägnar oss åt praktikens kunskap. En riktigare beskrivning är emellertid att vi ägnat oss åt praktikernas kunskap – det vill säga den erfarenhet och kunskap om mänsklig samverkan som de, som förmår generera synergi genom en kombination av god design och handledning, har skaffat sig.

Vad vi söker, när vi undersöker ett överraskande faktum, är således de resonemang A som är av den karaktären att om man förmedlade dem, så skulle man i omvärlden kunna se hur praktikers självständiga bidrag inom ramen för en i det enskilda fallet god design, kan medföra synergi så att omvärlden därmed också kan förstå hur det önskade och överraskande resultatet uppnåtts.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Synergi förutsätter verbalisering av yrkeskunnandet

I ett pressmeddelande 2014 skriver regeringen att den nu tar ett steg för ny styrning bortom New Public Management. Av meddelandet får man intrycket att det är den större ”friheten” hos medarbetarna – professionerna – som skall göra susen.

Våra erfarenheter är emellertid att det är de professionella aktörernas bidrag till arbetsformer och organisatorisk design av verksamheten, som är den avgörande faktorn.

I början av 2000-talet fick vi uppdraget att utreda varför arbetsterapeuter upplevde så allvarliga psykosociala påfresteringar att de sade upp sig eller blev sjuka och utbrända – trots att de enligt dåvarande standards hade arbetsförhållanden, som borde vara de bästa tänkbara, och i varje fall inte borde leda till psykosocial ohälsa. De standards som användes fokuserade på stress. Belastningarna som arbetsterapeuterna drabbades av visade sig emellertid bero av frustration.

Stress uppstår när man upplever en risk att inte kunna matcha kraven som ställs på en. Ihållande höga halter av stresshormoner tär på kroppen och på psyket. Utmattning uppstår när man under en längre tid känner sig pressad att prestera på maxgränsen av vad man förmår för att ”hålla den upplevda katastrofen stängd”.

Stress kan hanteras genom att skapa möjligheter för bättre återhämtning, gå ner i arbetstid, ”lära sig säga nej” osv. eller genom att de yttre kraven anpassas till den faktiska förmågan. Rent teoretiskt skulle man förstås också kunna förbättra förmågan att hantera kraven genom vidareutbildning av olika slag osv. men den redan stressade personen har dåliga förutsättningar att i perioder av stress lära nytt, lära om och förkovra sig.

Frustration har en annan etiologi och måste hanteras på ett helt annat sätt. Bara de medarbetare, som har ett äkta engagemang för vad verksamheten skulle kunna åstadkomma, blir frustrerade. Detta höga och äkta engagemang rapporterades i samtliga intervjuer med arbetsterapeuterna.

Frustration uppstår när personerna upplever att de inte, trots stora uppoffringar, kan uppnå målen. På ett övergripande plan kan frustrationen också hänga samman med att förväntningarna varit orealistiska.

Sjukvården är auktoritärt organiserad. Den styrs från toppen. Den är också specialiserad i stuprör efter organ och behandling. Patienten förväntas därför i praktiken – och trots formuleringarna om patientfokusering i policydokumenten – underordna sig de beslut och de åtgärder som vidtas på och mot honom eller henne av respektive behandlare. Kontakterna över stuprören är begränsade och hämmande.

Det finns i dag allt fler fall, då en uppdelning på specialiteter och därtill hörande administrativa rutiner och åtgärder av rent behandlingstekniska skäl blir kontraproduktiva. Ett

sådant tillfälle är då patienten skall rehabiliteras efter en skada eller ett ingrepp, som påverkat dennes funktionsförmåga. Den arbetsterapeutiska erfarenheten är att patienten i dessa fall måste erbjudas en möjlighet att åter ta sig en plats i det sociala sammanhanget. Betydelsen av att ha en funktionsnedsättning kan därmed minskas. Patienten måste således ges tillfälle att uppleva möjligheterna till en ny gemenskap – att delta i den intersubjektiva väven – och öva sin förmåga att vara medskapare i denna.

Behandlingen, som arbetsterapeuten ansvarar för, skall således inte bara påverka patientens fysiska funktion. Den skall samtidigt också erbjuda denne en möjlighet att utveckla sitt sociala samspel med omvärlden. Först om patienten och dennes omvärld lyckats förvärva denna förmåga, kommer funktionsnedsättningen att tappa sin laddning. Först då kan patientens övriga förmågor och förutsättningar fullt ut komma till sin rätt.

Arbetsterapeutiska interventioner passar i detta avseende dåligt in i den konventionella sjukvården. Enligt vårdens grundstruktur förutsätts att arbetsterapeuten som specialist, och i sin kontakt med patienten, skall kunna rehabilitera denne med hjälp av olika åtgärder, som arbetsterapeuten själv kan styra och förfogar över. Detta är också så, som forskning på området bedrivs, och så som målet för kunskapsproduktionen formuleras.

Eftersom samspelet, och därmed också rehabiliteringen, bestäms av omvärldens agerande, kan arbetsterapeuten inte på egen hand erbjuda patienten handledning och design, det



vill säga hela den tjänst, som patienten behöver för att skapa sig en god livskvalitet och fullfölja sin rehabiliteringsprocess. Arbetsterapeuten måste, för att fullständiga tjänsten, inkludera inte bara patienten i rehabiliteringsprocessen utan också dennes omgivning – i första hand andra berörda aktörer i vårdsituationen och anhöriga. Arbetsterapeuten måste visa på möjligheten till synergi om dessa ”andra” medverkar på rätt sätt.

En genomgående erfarenhet hos de arbetsterapeuter vi mötte under våra uppdrag för Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter (FSA), var svårigheten att ”komma till tals” med andra aktörer om just detta. Vården var helt enkelt, genom sin organisering i stuprör, inte ett lämpligt tjänsteleveranssystem för denna typ av arbetsterapeutiska insatser.

Omvärldens oförmåga att skapa synergirika interaktioner med patienten skapade stor frustration hos arbetsterapeuterna. För dem blev det inte bara ett personligt yrkesproblem utan också ett vårdproblem, ett arbetsmiljöproblem och ett samhällsproblem.

Arbetsterapeuter hade en kunnighet om vikten av en speciell form av samarbete. Denna kunnighet var emellertid osynlig i meningen att den inte kunde klargöras tillräckligt väl för övriga aktörer i det tjänsteleveranssystem, som skulle hjälpa patienten.

Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter startade därför, tillsammans med oss, ett projekt för att beskriva källan till arbetsterapeuternas frustration och ge dem själva, och deras fackförbund, en kunskapsplattform som skulle göra det möjligt

för dem att komma till tals med politiker, administration, anhöriga, läkare och övrig vårdpersonal om hur alla dessa kategorier var för sig kunde medverka mer konstruktivt och stödande i rehabiliteringsprocessen.<sup>80</sup>

När det gällde frågan om design kom vi fram till följande:

Ett utmärkande drag för det arbetsterapeutiska yrkeskunnandet var att man i sina interventioner samtidigt försökte stödja två olika processer med relevans för identitetsbildning.

Den en processen hade att göra med hur klienten upplevde att man var en unik och självständig person, som var skild från andra (individualisering). Den andra processen hade att göra med hur man fick en identitet i och genom sitt samspel med andra människor (individuation).

Resultatet visade att man inom arbetsterapin trots sin praktiska kunskap om detta beskrev den arbetsterapeutiska interventionen enbart i termer av individualisering. Den andra identitetsskapande processen – individuationen – som arbetsterapeuten också ville att man beaktade, artikulerades väldigt sällan i kommunikationen med andra aktörer.

Arbetsterapeuterna var genom sin utbildning praktiskt väl förtrogna med individuationsprocessen. Därför fungerade kommunikationen inom den egna yrkesgruppen utan problem. Där uppstod inga missförstånd dem emellan kring meningen med och intentionen bakom olika insatser som riktades mot att skapa en bra tjänst.

Betydelsen av individuationen var således en bland arbetsterapeuterna själva underförstådd kunskap, som inte hade

verbaliserats och påvisats för andra. Kunskapen hade därför inte belysts för andra yrkeskategorier i arbetsgruppen. I samtalen över yrkesgränser föreföll alla arbetsterapeutiska argument och förklaringar att referera enbart till den första dimensionen.

Därmed blev arbetsterapeuternas rekommendationer till hur samspelet mellan den övriga personalen och patienten skulle ordnas, och skapa synergi, obegripliga och missförstådda.

Deras förklaringar kunde av detta skäl inte heller ligga till grund för samtal, som kunde leda till synergirika interaktioner mellan patienten och övriga aktörer i vården.<sup>80</sup>

---

80 Lindström IB, Hane M, Wennberg BÅ (2014): Using the abductive approach to bridge communication gaps. WFOT Bulletin, Vol 70, Nov 2014, sid 47.

## Kunskapsobjekt och kunskapsanspråk som metodologisk plattform

Detta avsnitt är till för de av våra läsare som också är intresserade av vetenskaplig metodologi. Flera, som vi samarbetat med under åren, har fascinerats av just denna vinkel på vårt arbete, och så småningom sökt sig till den akademiska banan.

Ett skäl till deras intresse kan vara att vi alltid strävat efter att, även i de praktiska sammanhang och frågeställningar som vi mött i våra uppdrag, använda de för frågan konstruktiva aspekterna av vetenskapliga arbetssätt. Vi har sett detta som enda sättet att begripliggöra och skapa förståelse för samarbetets dynamik.<sup>81;82</sup>

Tyvärr har det visat sig att de etablerade och väl kända vetenskapliga ansatserna inte alltid räckt till för att belysa de frågor vi mött i våra uppdrag. Detta har tvingat oss att försöka fördjupa våra resonemang om vetenskaplig metodologi.

Ett metodologiskt grundproblem, som vi tvingats ta ställning till, har beskrivits av flera vetenskapsfilosofer – bland

---

81 Wennberg B-Å & Hane M (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Göteborg: Abonnemangsrapport 78. Samarbetsdynamik AB.

82 Wennberg B-Å & Hane M (2005a): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Göteborg: Abonnemangsrapport 106. Samarbetsdynamik AB.

annat Isabelle Stengers.<sup>83; 84</sup> Detta problem består av att man aldrig kan ställa sig utanför och vara en objektiv observatör av det system man själv deltar i.<sup>85</sup> Observerandet som sådant påverkar alltid systemet. Studerar man universum är påverkan av en observatör förmodligen försumbar. I samtal om, och observationer av, kollektivt handlande är denna påverkan högst relevant. Särskilt om utforskandet sker i ett uppdrag.

När det gäller utforskandet av samverkansfrågor tvingas man att förstå systemet ”inifrån”, och inte bara utifrån. Först då kommer kunskapen att ha något praktiskt värde för de som är i systemet. När vi behandlar samverkan och observationer av samarbete, ställs vi därför inför andra metodologiska krav än de krav, som ställs inom ramen för andra vetenskapsområden, där observatören kan ställa sig utanför de skeenden denne observerar.

Åsikten, att en kunskap som vinnns genom observationer utanför systemet är relevant, härrör från den rationalistiska ansatsen. Den utgår ifrån att aktörerna kommer att agera efter de resultat som då presenteras. Erfarenheten visar att detta är ett orealistiskt antagande.

Det är således av rent praktiska skäl som vi i Samarbetsdynamik redan från början har måst överge principal-agent-

---

83 Stengers I (1997): *Power and Invention*. I serien *Theory out of Bounds*. Minnesota: University of Minnesota Press.

84 Stengers I (2000): *The invention of Modern Science*. I serien *Theory out of Bounds*. Minnesota. University of Minnesota Press.

85 Heisenbergs osäkerhetsprincip.

modellen. När vi i våra uppdrag gått närmare in i frågorna har vi dessutom, på grund av vår utgångspunkt att sociala system består av autonoma individer, konfronterats med systemens komplexa karaktär. Vi har då varit tvungna att avfärda tanken på att det i systemet skulle kunna finnas inbyggda deterministiska lagbundenheter, som kan beskrivas i termer av orsak-verkan.

Insikten att observationer – och försök till insamling av dessa – påverkar systemet är inte den enda insikt som numera skapar problem i den traditionella forskningsmetodiken. Hittillsvarande studier av jordens utveckling och levande system verkar luta mot att det finns en mekanism som kallas autopoiesis<sup>86; 87</sup>, som aktivt bevarar systemen.

Det verkar dessutom finnas en mekanism som aktivt driver fram förändringar i systemen. I många system, och särskilt i sociala system, uppstår genom denna mekanism en ständig självorganisering.<sup>88</sup>

Självorganisering, både när systemen bevaras och förändras, skapar framväxande mönster. Detta fenomen kallas emer-

---

86 Begreppet har använts och formulerats av H R Maturana, F J Varela och N Luhmann för att beskriva denna specifika egenskap hos olika levande sociala system. Se också Hallowell R (2009): Humberto Maturana and Francisco Varela's Contribution to Media Ecology: Autopoiesis, The Santiago School of Cognition, and Enactive Cognitive Science. Proceedings of the Media Ecology Association, Volume 10.

87 Luhmann N (1995): Social systems. Stanford: Stanford University Press.

88 Bohm, D. & Peat, D. (1987): Science, Order and Creativity. London: Routledge.

gens. Emergenta mönster passar inte in i den typ av strukturella förklaringar och statistiska samband som ligger till grund för mycket av dagens vetenskap.

Emergent självorganisering kan man, trots att den inte ingår i den beskrivning av naturen som vi vant oss vid, finna på många områden i naturen. Ingen auktoritet eller yttre makt befäller ett system att forma ett mönster. Det verkar istället vara så att interaktionen mellan delarna i en komplex kedja leder fram till en viss ordning. Denna ordning kan inte alltid förutses och beräknas.

Denna ordning behöver heller inte vara stabil. Det system av enskilda element som samverkar kan vara långt från jämvikt. Mönstret uppvisar då svängningar och oregelbundna förändringar. Det kan således uppstå synnerligen komplexa mönster genom olika återkopplingsmekanismer, trots att samspelet mellan delarna kan beskrivas med relativt enkla samband. Det är då interaktionens natur – inte de statistiska relationerna – som är det centrala och är det som skall studeras. Detta gäller alldeles särskilt system av mänsklig samverkan.

Den interaktiva mekanismen verkar i mänskliga samverkanssystem leda till en ständig förändring, och ständigt nya sociala strukturer. Detta framväxande skeende har som vi nämnt tidigare i denna skrift beskrivits av den tyske sociologen Hartmut Rosa.<sup>89</sup> Det har av honom kallats social accele-

---

89 Rosa H (2013): *Acceleration, modernitet och identitet – tre essäer*. Borgå. Finland: Daidalos.

ration. Den sociala accelerationen har enligt Hartmut Rosa blivit särskilt problematisk för vår tid.

När vi övergav principal-agent-modellen utgick vi istället från individen själv och hennes erfarenheter. Att empatiskt försöka förstå agerandet så att säga ”inifrån” är emellertid för många vetenskapsmän en udda position, eftersom den vetenskapliga metodiken är byggd på att studera en lagbunden natur som är oberoende av, och ligger utanför, oss människor.

Den konventionella vetenskapen kräver att vetenskapsman-  
nen skall välja en position, där denne kan vara en ”objektiv”  
betraktare. Denna princip gör människor till informanter,  
inte till aktörer.

Insikten att man, när det gäller dagens frågor, inte längre  
kan ta sig en sådan distanserad position, uppfattas särskilt  
obekvämt av många vetenskapsmän, eftersom varje annan  
position än den objektiva och distanserade, en gång för-  
kastades som ”ovetenskaplig” av upplysningstidens veten-  
skapsfilosofier.

Dagens föreställning om trovärdig kunskap bygger således  
på en kunskapssyn som är knuten till konventionella forsk-  
ningsmetoder och en rationalistisk ansats. Denna kunskaps-  
syn är inarbetad både i vetenskapssamhället, i lagstift-  
ningen och hos allmänheten.

Detta gör det svårt att få gehör för sådana alternativa stu-  
dier och undersökningar, som vi tycker behöver göras för att



på ett relevant sätt förstå och beskriva dagens samverkansfrågor och det kollektiva handlandets natur.<sup>90</sup>

Två begrepp, som vi hämtat från Maria Andrén<sup>91</sup>, forskare i pedagogik, har hjälpt oss att reda i, och bättre begripliggöra denna problematik. Dessa två begrepp är ”kunskapsobjekt” och ”kunskapsanspråk”. Båda begreppen bygger på en fenomenologisk ansats.

Kunskapsobjektet betecknar det fenomen, eller det förhållande, man vill samtala om, undersöka och klarlägga. Kunskapsanspråket är vad man anser sig kunna konstatera efter att ha utforskat fenomenet. Fenomenet knyts till de specifika fall som studeras. Kunskapsanspråket är en generalisering utifrån många liknande fall.

Utforskandet av specifika kunskapsobjekt ingår i den mänskliga naturen. Andra primater pekar på ting för att de vill ha dem. Människor kan dessutom peka för att rikta andra människors uppmärksamhet mot något. Detta något kan vara något fysiskt men det kan också vara något abstrakt – exempelvis ett fenomen som uppstår i en mänsklig samverkan. Detta ”pekande” på olika föremål och fenomen är en viktig aspekt av allt lärande och all mänsklig kommunikation.<sup>92</sup>

---

90 Stengers I (1999): For en demokratisering av vitenskapene. Oslo: Spartakus Forlag.

91 Personlig kommunikation.

92 Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Lettland: Daidalos.

Så kallade spegelneuroner ger oss därutöver förmåga att i och genom kommunikation med andra människor dela abstrakta och känslomässiga upplevelser.<sup>93</sup>

Pekandet får då en annan karaktär och riktas inte bara mot yttre utan också mot inre fenomen. Våra spegelneuroner underlättar således för oss att till andra, som kanske inte ens sett eller upplevt samma sak, överföra intrycket av, och kunskapen om, ett inre fenomen som man själv uppmärksammat.

I de samtal som förs är det centralt för förståelsen av världen att man gemensamt förmår precisera kunskapsobjektet. Kunskapsobjektet är således det som man, ”man och man emellan”, försöker uppmärksamma andra på och som man på olika sätt vill hjälpa varandra att urskilja och särskilja från annat som inte hör dit.

Ordet ”kunskapsanspråk” använder vi om de påståenden som man efter olika studier kan göra om kunskapsobjektet. Sådana utsagor kan exempelvis innehålla påståenden om hur de fenomen och förhållanden man pekar på yttrar sig, vad de har för relevans i olika situationer och vilka andra fenomen som man menar att de på olika sätt kan kopplas till.

Kunskapsanspråken blir generaliserbara genom att liknande berättelser och observationer från flera olika ”fall” staplas på varandra. När man fått del av tillräckligt många exempel, så kan det skapas ”masterberättelser”, som kan användas för att förstå och känna igen enskilda fall.

---

93 de Waal F (2009): *Empatins tidsålder*. Stockholm: Karneval.

Att på detta sätt bygga förståelsen av en situation ur många liknande ”fall”, skiljer sig från den ansats som inom vetenskapen kallas den rationalistiska eller realistiska. Kunskapsanspråk beskrivs enligt den rationalistiska ansatsen i termer av generella lagbundenheter och orsakssamband. Vet man dessa samband så kan man också räkna fram utfallet. Flera fall ger då ingen extra information.

I de fall kunskapsobjektet är ett fenomen som uppstår genom emergens, så är de framväxande mönstren inte möjliga att ”räkna fram” och entydigt bestämma från generella lagbundenheter. Detta gör den rationalistiska ansatsen olämplig för att hantera sådana fenomen. Forskning kring komplexa system har därför utvecklat andra sätt att bygga kunskap på.

Människan kan exempelvis lära sig känna igen olika framväxande mönster och avgöra sannolikheten för dem på samma sätt som man kan urskilja framväxten av låg- och högtryck på en väderkarta. I sådana fall styrks kunskapsanspråken av att det finns flera oberoende observationer och resonemang, som gör de mönster man observerar trovärdiga och rimliga, och av att framväxten av sådana mönster i sin tur stöds och förklaras av existerande teoretiska resonemang och simuleringar.

Kunskapsanspråk växer således fram ur ett ständigt växel­spel mellan observationer, utsagor, fenomenbeskrivningar och teorier. I detta växel­spel är begrepps­bildningen av central betydelse. Begrepps­bildning har i den moderna vetenskapen visat sig vara den grundläggande kreativa aktiviteten i allt forskningsarbete. Begrepps­systemen har också

betydelse för analysarbetet genom att de bildar en logisk struktur för hur olika fenomen hänger samman.

Ett stort problem är att vi i dag saknar alternativ till det matematiska begreppssystemet. Detta saknar nämligen förmåga att integrera den typ av empiri som vi får fram genom studier av det kollektiva handlandet.

Den kreativa aktiviteten i all forskning handlar om att finna begrepp som gör det möjligt för oss att gemensamt, och allt bättre, kunna särskilja, urskilja och uppmärksamma kunskapsobjekten, deras karaktär och deras natur, på sätt som man tidigare inte kunnat göra med de sedan tidigare existerande begreppen. Utan relevanta begrepp är man slagen till slant när det gäller att göra begripligt vad man ”pekar på” och vad som kan visa sig med anledning av det.<sup>94</sup>

Särskilt viktigt just i mänskliga sociala system är att förstå kunskapsobjektets emergenta natur. De flesta fenomen i mänskliga sociala system uppstår nämligen inte lagbundet utan växer fram ur en samverkan mellan självständiga individer. De avgörande metodologiska frågorna blir då:<sup>95</sup>

- Hur kan vi mellan oss nå en samstämmighet när det gäller vad det är som är kunskapsobjektet.

---

94 Exempel på framväxande begrepp som inneburit stora förändringar i förståelsen av världen är gravitationen, oxidationen, mikroorganismer och kaos. Dessa har alla gjort det möjligt att uppfatta och urskilja helt nya aspekter av naturen.

95 Pörn I. (1985): Enhet och mångfald i vetenskaperna. [Unity and Diversity in the Sciences.] Föredrag i Finska Vetenskaps-Societeten Sphinx den 18 februari 1985.

- Hur kan man avgöra att de påståenden som görs om dess natur och de alternativa emergenta utfallen är relevanta och trovärdiga.
- Hur kan de observationer eller mätningar man refererar till i olika resonemang bidra till kunskapsuppbyggnaden.

Vi har för vår del kommit fram till att man med tanke på kunskapens användning – den praktiska dimensionen – kan ställa upp ytterligare tre frågor:

- Är beskrivningen av kunskapsobjektet relevant med avseende på de situationer i vilka detta skall uppmärksammas och där kunskapsanspråken förväntas vara användbara?
- Är kunskapsanspråket om objektet trovärdigt med hänsyn till alla de många olika och tänkbara utfall som kan inträffa?
- Är beskrivningarna språkligt så välformulerade att de kan vara av värde för de personer som genom sitt agerande vill medverka till att det i det unika fallet uppstår något önskvärt?

Ovanstående kriterier verkar vara generella för all vetenskap, och gäller även för den begränsade del av alla fenomen och de linjära system som kan verifieras genom evidensbaseringsregler.

Behöver man gå utanför de strikta evidensbaseringsreglerna hamnar man emellertid, även när det gäller teknik och

naturvetenskap, i många ännu olösta metodologiska problem.<sup>96</sup>

När det gäller kunskapsanspråk, inom samverkansområdet, tillkommer ytterligare ett antal svårigheter. En av dem är den mänskliga medvetenhetens betydelse.

Kulor på ett sluttande plan rullar ner oberoende av konsekvenserna. Människor kan emellertid komma att handla annorlunda än de gjort, när de blir medvetna om tänkbara konsekvenser av sitt handlande.

Kunskapen, som växer fram ur utforskande aktiviteter, är därför inte neutral på samma sätt som den som kommer fram genom teknisk forskning. När den bli känd av agenterna förändrar den förutsättningarna för det mänskliga agerandet.

Därför är det inte säkert att exempelvis en regerings åtgärder för att komma till rätta med ett visst samhällsproblem får avsedd effekt. Medborgarna kan, när de får reda på åtgärden, i protest eller i oförstånd, handla annorlunda än vad de tidigare gjort och vad regeringen räknat med.

För att vara giltig och användbar måste en kunskap, som skall användas för att uppifrån och utifrån skapa sociala förändringar, därför ha en framställningsform som gör att människor kan integrera den i sitt handlande.

---

96 Gibbons, Michael et al. (1994).; *The New Production of Knowledge – The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

Den belgiska vetenskapsfilosofen Isabelle Stengers påpekar i förbindelse med detta samhällsproblem att man kan komma till rätta med det först genom en demokratisering av vetenskaperna. Vilken framställningsform det då skulle kunna vara är emellertid ännu oklart och outvecklat.<sup>97; 98</sup>

Vi har valt den mänskliga interaktionen och de interaktiva mönstren som vårt kunskapsobjekt. Därmed blir språkanvändningen central eftersom andras utsagor och agerande i hög grad påverkar vilka framtida interaktiva mönster som uppkommer.

Som vi tidigare nämnt säger teorin om kollektivt handlande att människor i en interaktiv situation agerar med utgångspunkt från hur de tror att andra kommer att agera. Den viktigaste informationen från ett samtal är därför vilka framtidsbilder av det interaktiva mönstret som samtalet avslöjar och hur deltagarna verkar ”konstruera” dessa framtida bilder. Det vi kallat ”fonden”.

Den tyske filosofen Wilhelm Windelband studerade vid det förra sekelskiftet olika religioner i världen för att försöka förstå, hur de fungerade i det mänskliga samhället.<sup>99</sup> Han konstaterade att de berättelser, som religionen innehöll, bildade en virtuell verklighet av sociala interaktioner, som de som tillhörde religionen uppfattade som närmast

---

97 Stengers I (1999): For en demokratisering av vitenskaperne. Oslo: Spartacus Forlag.

98 Stiebe A (2013): John Forrester och framställningsformen fall. En introduktion. Arche vol 44-45 sid 156.

99 Windelband W (1916): Preludier. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.

”verkliga”. Det fanns önskade samverkansmönster som existerade i paradiset och det fanns oönskade mönster som dominerade i helvetet.

Dessa mönster och berättelser fungerade som en norm, och kunskapsbank, för hur de som tillhörde gemenskapen borde tolka de enskilda fall de mötte i det ”verkliga” livet. Vi återfinner dessa normativa beskrivningar i olika religiösa skrifter. Dessa innehåller således observationer och tolkningar av interaktiva mönster som under årtusenden lagrats i kulturen och som bottnar i människors tidigare erfarenheter och upplevelser.

Denna virtuella verklighet, som exempelvis kan ta sig uttryck i ett trossystem, gör det möjligt för människor, både gemensamt och enskilt, att reflektera över de interaktiva mönster de varit med om. De kan därför med hjälp av sina faktiska erfarenheter och normer skapa och förmedla normativa berättelser, det vill säga en fond, vilka innehåller budskap för framtiden om hur man bör handla i det ”verkliga livet”.

Den virtuella verkligheten, som vi tidigare benämnt den intersubjektiva väven, bestämmer därigenom synen på samhället, och är avgörande för ett samhälles bestånd. Det explicita uttrycket för denna underförstådda kunskap är trossatser av samma typ som religiösa föreställningar.

Då de bygger på en traderad implicit kunskap blir de garantier för hur andra kommer att agera, och därmed också för det aktuella samhällets bestånd. Detta förklarar varför människor kan kriga och dö för sådana idéer.



## Kartografiska principer



När vi i samtal efterfrågar människors synpunkter och erfarenheter är det denna ”kartbild” vi försöker förstå. Vi använder då teorier och tankefigurer från många olika kunskapsområden som vi funnit relevanta. Många olika perspektiv och teoretiska ansatser skapar den karta som behövs för att människor skall kunna orientera sig i den sociala verkligheten och gör den allt mer relevant och precis.

Eftersom fonden bestämmer valet av handlingar i framtiden, är det just fonden och väven, som är det mest relevanta empiriska materialet för diskussioner om synergi. Den kreativa akten blir sedan att försöka klargöra hur olika handlingar och föreställningar kan leda in i konstruktiva –

synergirika – respektive destruktiva, samverkansmönster i det framtida livet.

De i bilden redovisade kartografiska principerna är hämtade från Gunnar Olssons bok ”Abysmal” och illustrerar hur man kan beskriva resultatet av våra analyser.<sup>100</sup>

---

100 Olsson G (2007): *Abysmal. A Critique of Cartographic Reason*. Chicago: University of Chicago Press.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Med samarbete som utgångspunkt

Under 1400-talet konstaterades ett överraskande faktum. Vårdagjämningen i den så kallade julianska kalendern, som hade införts av Julius Caesar, hade successivt förskjutits. Denna och andra avvikelser i kalendern föranledde under slutet av 1400-talet ett behov av en kalenderreform.

De ofullkomligheter som uppdagades stämde inte med de beräkningar som kunde göras med hjälp av Claudius Ptolemaios astronomiska verk *Almagest*. Claudius Ptolemaios, född omkring 90, död omkring 170, var en grekisk astronom, geograf och matematiker verksam i Egypten. *Almagest* var den tidens astronomiska standardverk. Ptolemaios ambition med verket var att skapa en geometrisk förklaring av den skenbart ojämna rörelsen hos vissa himlakroppar.

*Almagest* var till alla delar ett storverk. I detta hade Ptolemaios samlat gammal grekisk vetenskap. Ett stort antal matematiska resonemang, astronomiska beskrivningar, kartor och geografiska beräkningar var knutna till *Almagest* – däribland den julianska kalendern. *Almagest* präglade, och var ett mönster för, den tidens hela vetenskap.

Ptolemaios utgångspunkt, nämligen att jorden var världssalltets centrum, blev därmed också en sanning, som inte kunde ifrågasättas. Om denna sanning ifrågasattes skulle Ptolemaios geometriska konstruktion av världssalltet och

flertalet av hans avancerade positionsbeskrivningar för navigationsändamål behöva omprövas. Den ptolemaiska världsbilden ingick också i de religiösa myter som bildade grunden för den kristna läran.

Kalenderreformen upptog påvarnas intresse vid denna tid. Nicolaus Copernicus ombads 1514 av påven Leo den X att undersöka saken med den förskjutna vårdagjämningen. Copernicus hade själv gjort ett stort antal astronomiska observationer och han hade sedan början av 1500-talet konstaterat att många av de beräkningar som byggde på *Almagest* inte stämde.

Copernicus konstruerade istället sina ekvationer och beräkningar med utgångspunkt från att jorden roterar kring sin axel, och att den, och de andra planeterna cirkulerar kring solen. En av hans företrädare, som var liknande teorier på spåren, Johannes Müller Regiomontanus hade fått samma uppdrag av påven Sixtus den IV. Regiomontanus hade dock under arbetet dött i Vatikanen – kanske giftmördad.

Copernicus tackade därför nej till uppdraget. Copernicus stora arbete, som påbörjats redan 1505, gavs inte ut förrän 1543 och då med kommentaren att det bara var en ”hypotes” – inte en beskrivning av verkligheten.

Att föreslå en annan utgångspunkt än den som är förhärskande i de myter, som dominerar en kultur är därför ett vågspel. Det har sannolikt ingen betydelse hur väl grundade resonemangen och observationerna är, eftersom det inte är sakfrågorna, utan myterna som styr.

När vi i denna bok tar samarbetet som utgångspunkt så tar vi fasta på att det kollektiva handlandet måste beskrivas och analyseras i termer av komplexa dynamiska system formade av självständiga individer, snarare än i termer av statiska och strukturella lagbundenheter eller personlighetsfaktorer. Därmed ifrågasätter vi samtidigt många av de ”sanningar” som dagens föreställningar och resonemang om mänsklig samverkan bygger på.

Att byta till denna nya utgångspunkt gör analyserna av vår samtid betydligt knepigare – men tanken på att det är ”individernas agerande i systemet som räknas” och att man genom sin egen medverkan kan åstadkomma ett samarbete, som skapar synergi, och som kan motverka konflikter, frustration och alienering, inger också hopp.

Vi har således alla, om vi bättre förstår vår samtid, möjlighet att, genom vårt eget handlande, påverka vår framtid. Detta är ett stort ansvar. Yuval Noah Harari konstaterar i sitt efterord i boken *Sapiens* att människoarten har gjort sig till gudar. Han ställer frågan: ”Finns det något farligare än okunniga, missnöjda och oansvariga gudar som inte riktigt vet vad de vill?”

Vi delar hans oro. Vi menar därför att det nu krävs ett omfattande och tidskrävande arbete av många människor för att sammanfatta den kunskap som redan finns, och formulera de berättelser om vår samtid, som skulle vara en bättre utgångspunkt för det samarbete som nu behövs än de teorier om samverkan som i dag florerar. Låt oss alltså lägga tid på, och hjälpas åt med, att ordna den sökperiod vårt samhälle nu så väl behöver.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Referenslista

- Alvehus J (2012): 4 myter om professionella organisationer. Polen: Studentlitteratur AB.
- Alvesson M, Spicer A (2012): A Stupidity-Based Theory of Organizations. *Journal of Management Studies* 49:7 November 2012.
- Arbetsmiljöverket (2002): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangsrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2014): Organisatorisk och social arbetsmiljö. Arbetsmiljöverkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö. Externremiss 2014.
- Argyris C (1982): Reasoning, learning and action. Individual and organizational. London: Jossey-Bass Limited.
- Asplund J (1987): Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Berner B (1981): Teknikens värld. Lund: Arkiv för studier i arbetarrörelsens historia.
- Berglund J (2011): Formalisering och yrkeskunnande – en explorativ studie om säkerhetskulturen inom kärnkraftsindustrin. Stockholm: Institutionen för Industriell ekonomi och Organisation. KTH.



- Bohm D, Peat D (1987): *Science, Order and Creativity*. London: Routledge.
- Brehmer B (2013): *Insatsledning – Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Brodal H (1996): *Konflikter – vad vill de lära oss?*. Järna: Balders Förlag.
- Dahl S (2011): *Efter folkrörelsepartiet. Om aktivism och politiska kursomläggningar i tre svenska riksdagspartier*. Stockholm: Statsvetenskapliga Institutionen, Stockholms Universitet.
- Dalsvall M, Lindström K (2009): *Bortom tankefällan. Om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden*. Sandared: Vulkan.
- Engellau P (1987): *På spaning efter moder Sveas själ*. Stockholm: Timbro.
- Engellau P (2014): *Min oro*. Bromma: Stiftelsen den nya välfärden.
- Fleck L (1997): *Uppkomsten och utvecklingen av ett vetenskapligt faktum. Inledning till läran om tankestil och tankekollektiv*. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag Symposium.
- Forrester J (2013): *Om p så vad? Att tänka i fall*. Arche 2013 nr 44-45, sid 1-12.
- Foucault M (2001): *Fearless speech*. Los Angeles: Semiotext(e)
- Fromm E (1945): *Ett tillägg – ”Karaktären i den samhälleliga processen” i ”Flykten från friheten”*. Falkenberg: Natur och Kultur.
- Gibbons, M et al. (1994),: *The New Production of Knowledge – The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.

- Glasl F (2002): Interventionsstrategier för heta och kalla konflikter på mikro- och mesosocial nivå. <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>.
- Hallowell R (2009): Humberto Maturana and Francisco Varela's Contribution to Media Ecology: Autopoiesis, The Santiago School of Cognition, and Enactive Cognitive Science. Proceedings of the Media Ecology Association, Volume 10.
- Harari Y N (2015): Sapiens. Falun: Natur och Kultur.
- Henriks G (2014): The microsystem network. Se <http://plus.lj.se/info-page.jsf?nodeId=31595>.
- Hobbes T (2004 ): Leviatan. Göteborg: Daidalos.
- Holmberg S och Rothstein B (2014): Correlates of the Good Society. Working Paper Series 2014:13. QOG The quality of government institute. Department of Political Science. Univrsity of Gothenburg. Nov 2014.
- Janssen C (2015): Förändringens fyra rum. En praktisk vardagspsykologi. A & L Partners AB.
- Johannisson K (2009): Melankoliska rum - om ångest, leda och sårbarhet i förfluten tid och nutid. Falun: Albert Bonniers Förlag.
- Josephson O (1996): Arbetarna tar ordet. Språk och kommunikation i tidig arbetarrörelse. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
- Kant I (1784): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? Internet: <http://www.gutenberg.org/ebooks/30821>.
- Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken. Innebörd och implikationer för policy. Vinnova Rapport. VR 2009:7.
- Lindström IB, Wennberg BÅ, Hane M (2010): Individuationsprocessen som utgångspunkt för vårdutveckling i enlighet med arbetsterapins paradigm. Nacka: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.

- Lindström IB, Hane M, Wennberg BÅ (2014): Using the abductive approach to bridge communication gaps. WFOT Bulletin, Vol 70, Nov 2014, sid 47.
- Littell J (2008): De välvilliga. Finland: Brombergs Förlag.
- Luhmann N (1995): Social systems. Stanford: Stanford University Press.
- Nordengen Christensen S (2012): Approaching Counterfactuals in History with a Case Study of the Historiography of the War in Bosnia-Herzegovina in 1993. Avhandling. Oslo: Universitetet i Oslo, humanistiska fakulteten.
- Normann R (1975): Skapande företagsledning. Stockholm: Aldus Bokförlag.
- Normann R (1983): Service Management – Ledning och strategi i Tjänsteproduktion. Stockholm: Liber Förlag.
- Olsson G (2007): Abysmal. A Critique of Cartographic Reason. Chicago: University of Chicago Press.
- Ostrom E (2009): Allmänningen som samhällsinstitution. Kristianstad: Arkiv förlag.
- Pörn I. (1985): Enhet och mångfald i vetenskaperna. [Unity and Diversity in the Sciences.] Föredrag i Finska Vetenskaps-Societeten Sphinx den 18 februari 1985.
- Quist J, Fransson M (2014): Tjänstelogik för offentlig förvaltning. Kina: Liber AB.
- Ramirez J L (1995): Skapande mening - en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering. Avhandling 13:2. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.
- Rehman E & Stymne B (1965): Företagsledning i en föränderlig värld. Stockholm: Aldus.

- Rick S (2014): What Leadership Will Look Like In 20 Years. Forbes:  
<http://www.forbes.com/sites/ricksmith/2014/08/25/what-leadersh...>
- Rosa H (2013): Acceleration, modernitet och identitet – tre essäer.  
Borgå. Finland: Daidalos.
- Rosengren M (2007): Doxologi. Danmark: Rhetor förlag.
- Rothstein B (2011): Quality of Government and Epistemic Democracy. Paper presented at the Workshop Epistemic Democracy in Practice at Yale University, New Haven, USA, Oct 20-22, 2011.
- Rothstein B (2015): De samhälleliga institutionernas kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram. Malmö. Makadam Förlag.
- Snowden D J och Boone M (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 79-76.
- Stengers I (1997): Power and Invention. I serien Theory out of Bounds. Minnesota: University of Minnesota Press.
- Stengers I (1999): For en demokratisering av vetenskaperna. Oslo: Spartakus Forlag.
- Stengers I (2000): The invention of Modern Science. I serien Theory out of Bounds. Minnesota. University of Minnesota Press.
- Stern D S (2005): Ögonblickets psykologi – om tid och förändring i psykoterapi och vardagsliv. Lettland: Bokförlaget Natur och Kultur.
- Stiebe A (2013): John Forrester och framställningsformen fall. En introduktion. Arche vol 44-45 sid 156.
- Stranne F (2014): Egna intressen tar över i USA-politiken. SvD Opinion. 23 februari 2014.
- Södersved H (2000): Tio dagar med W E Deming för ledarskap. Kista: Expira Förlag.

- Sørensen BA, Grimsmo A (2006): Tiltakstrappa. När vi vill forebygge, aktivt motverke og stoppe mobbing. Oslo: Sekretariatet for Jobbing uten mobbing.
- Thomassen O (2013): Integritet som arbeidslivsfenomen. Oslo: Avhandling vid det medisinske fakultet vid Universitetet i Oslo.
- Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Lettland: Daidalos33
- Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Lettland: Daidalos.
- Victor L (1996): Vägen till en rikare arbetsgemenskap. Abonnemangsrapport 53. Vänersborg: Samarbetsdynamik AB.
- Vision (2013): Socialchefsrapport 2013. Mod att planera. Stockholm: Fackförbundet Vision.
- Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- de Wahl F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval.
- Wennberg BÅ, Hane M (1995): Referensarbetsplats i Brickegårdsverkstaden. Karlskoga: Bofors AB.
- Wennberg BÅ & Hane M (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Göteborg: Abonnemangsrapport 78. Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ & Hane M (2005a): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Göteborg: Abonnemangsrapport 106. Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ, Hane M (2005b): Friständighet, jämställdhet och partnerskap. Abonnemangsrapport 114, november 2005. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Whitaker G (1998): Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity. I översättning av Lennart Carlsson. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Windelband W (1916): Preludier. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.