



Ett julbrev till våra vänner 2013

Från produktleverans till tjänsteleverans

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB

Vi har under hela vårt yrkesverksamma liv funderat över samarbetets mekanismer. Och har med tiden allt mer hamnat i frågor som berör språkets roll och betydelse. Nu tycker vi att vi kan skönja en av vår tids stora ödesfrågor.

Den handlar om hur och i vilken takt vi förmår omorientera samhället från att nästan enbart organiseras utifrån tanken om effektiva produktleveranser till att också kunna organisera oss för att åstadkomma för de berörda människorna värdefulla tjänsteleveranser. Utmaningen ligger i att det goda organiserande som stödjer en tjänsteleverans i många fall har helt andra förtecken än de som blivit etablerade rutiner i en produktproduktion.

Vi skriver till Er för att vi tror att detta är en fråga vi nu inför 2014 behöver samlas kring. Vi har därför i denna text sammanställt några tankar om språk och språkbruk som sedan följs av våra aktuella reflektioner över sådant vi kommer att försöka lyfta upp och hoppas kunna få diskutera med många av er i olika sammanhang under det kommande året.

Det sammanhållande kittet

Forskare i sociologi, som exempelvis Michel Foucault, föreslår att samarbetsmönster uppstår genom sofistikerade disciplineringsmekanismer. Vi människor utvecklar enligt honom en makt inom oss själva som ger oss den självdisciplin och den altruism som behövs för att åstadkomma det förtroende mellan oss som krävs för att åstadkomma det samarbete över språkliga och territoriella gränser som behövs.

Det står allt mer klart för oss att vi ärvt en språklig disciplineringsmekanism från industrisamhället som genererar det missmod, de konflikter och den ineffektivitet vi ofta möter i dagens samhälle. Men vi går berättelsen i förväg.

Den 15 oktober 2013 sändes i Kunskapskanalen ett program som heter "Kärlek, hat och allt däremellan". I programmet beskrivs hur vi människor har begåvats med förmågan att känna empati. Empati är förmågan att känna vad andra människor känner. Förmedlingen av denna känsla sker omedelbart vid en symbolisk kontakt och sträcker sig över både tid och rum. Frågor kring empati präglade förra höstens tankar och ledde till rapporten "Samarbetsfenomenet".

Empatin är grunden till ömsesidighet och samarbete. Den empatiska känslan är så stark att vi sällan kan förtränga den. Den hjälper oss att fungera väl i små grupper och är en viktig anledning till att vi människor har utvecklat oss till att vara de vi är.

Empatin medför också att vi skyddar oss mot främlingar, det vill säga sådana som är främmande för oss och som vi inte förstår oss på. Den manliga delen av oss har fått speciella förutsättningar att jaga bort varelser som är främmande och okända medan den kvinnliga har fått särskilda förutsättningar att använda empatin för att integrera oss och stärka familjebildning, fortplantning och vår gemensamma överlevnad. Allt detta verkar vara ganska väl belagt i forskningen.

Den stora gåtan, som enligt forskarna ännu inte till fullo är löst, är hur vi klarar av att leva i så stora samhällen som vi gör med människor som i empatiskt avseende är främlingar. Som en av forskarna sade – "Det skulle inte gå att samla tio miljoner chimpanser på en sådan liten yta som New York. Det skulle bli ett blodbad." Detta har vi grubblat över sedan dess.

Svaret på frågan verkar just vara språket – eller rättare sagt vår språkförmåga. Det är förtrogenheten med och vår förmåga att använda språket som gör samlevnaden i stora grupper och samhällen möjlig. Det är därför vi har tagit fasta på den uppfattning som José L. Ramírez ofta fört fram – nämligen att för

en modern människa så är kunskap om retorik, det vill säga språkets uppbyggnad och användning, lika viktig som kunskap om teknik.

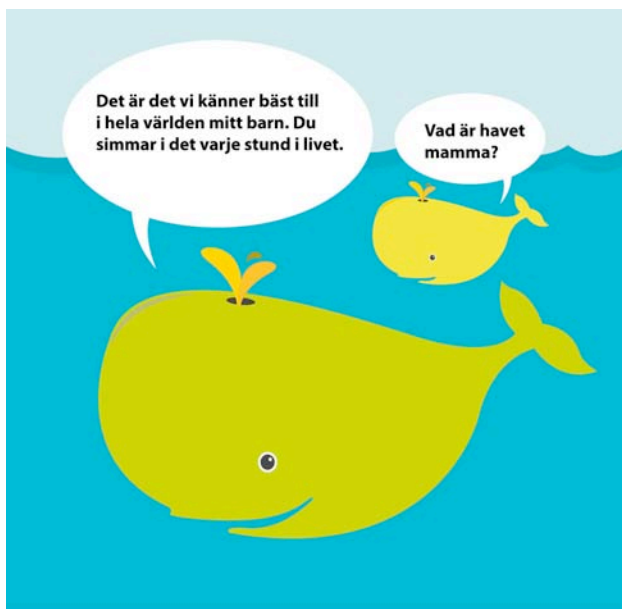
Focaults tankar om språklig disciplinering blev än mer betydelsefulla för oss genom den provföreläsning som Ole Jacob Thomassen höll inför sin disputation. Den handlade om att språket, och den kunskap som genom detta blir möjlig, både formas av och formar vår sociala verklighet.

Vi kan inte veta något bestämt om samhället

Nästa steg i vår analys kommer från vetenskapsfilosofin. Ett problem för alla samhällsforskare, och för oss alla andra som vill diskutera samhällsfrågor, är att det inte finns någon fast punkt utanför samhället från vilken samhället kan studeras.

Till skillnad från en mängd andra fenomen som vi kan studera utifrån, och samla objektiva data om, så kan samhällsfenomenen inte studeras från någon annan punkt än inifrån samhället självt. Kunskapen om samhället måste samlas genom våra subjektiva upplevelser av det.

Men den kunskap vi får fram är inte beständig. Så fort människor lär sig något om samhället så förändras samhället. "Vanliga" vetenskapliga metoder är därför endast tillämpliga på en liten del av alla de samverkansfenomen som vi i vår vardagliga tillvaro behöver veta något om.



Samarbetsfenomen tillhör således en typ av fenomen som undandrar sig ett konventionellt vetenskapligt studium.

Detta hindrar inte att det naturligtvis forskas mycket kring dem. Men mycket av det som sägs blir då genomsyrat av tvetydigheter, approximationer och gissningar.

Vårt sätt att generera kunskap

Då vi valt samarbetsfenomen som vårt intresseområde så måste vi brottas med just sådana problem. Vi hamnar då delvis utanför allfartsvägarna men måste ändå hålla orienteringen.

Vi har valt att följa två traditioner. Dels den tradition som ser forskaren själv som själva "mätinstrumentet". Forskaren, eller den intresserade medborgaren, är den som utifrån sin samlade erfarenhet och genom egen reflektion, har något att säga om det "sociala sammanhang" han eller hon lever i och därför tvingas utforska. Vi har kallat denna inriktning för att vi utforskar samhället med och för "praktikern" – inte på och om.

På det sättet vill vi bryta uppfattningen att samhällsfrågor måste vara abstrakta, komplexa och obegripliga för lekmän. Vi betraktar istället, i enlighet med Aristoteles uppfattning, människan som ett "politiskt djur". Vi menar att vår tids människa ständigt tvingas ta ställning till det samhälle hon är med att skapa och i vilket hon lever. Frågor kring mänsklig samverkan och dess principer är därför universella i meningen att de berör varje människa.

Den andra tradition vi knyter an till, och som har visat sig så svår för så många både inom akademien och utanför denna att förstå och tillämpa, är att vi ser språket och språkbruket som det instrument genom vilket samverkansmönster både växer fram och kan förstås.

Denna senare inriktning motiveras av att vi mänskliga individer inte enbart agerar utifrån psykologiska, personliga och inre drivkrafter utan också i hög grad handlar utifrån hur vi tror att andra kommer att handla i de sammanhang vi verkar i, eller kommer att verka i.

Vi använder därför samtalandet som empiriskt material. I samtalen kan vi höra hur "signifikanta andra" resonerar; vilka erfarenheter man refererar till, vad som uppenbarligen kan sägas i en sådan grupp och vilket framtida handlande som förefaller få stöd genom olika utsagor.

Detta sätt att se på empiri brukar förkastas i den vetenskapliga tradition som är förhärskande i Sverige. Den är dock vanlig i vissa tanketraditioner på kontinenten. Den initierades av Aristoteles och representeras i dag av forskare som exempelvis Émile Durkheim, Sigmund Freud, Jacques Lacan, Michel Foucault och Pierre Bourdieu.

Vi har brottats med det empiriska materialets funktion

I vårt samhälle har tillit blivit en bristvara. Hur kan man få trovärdighet i vad man säger? Ordet "evidens" har med seendet att göra och kan användas i betydelsen "vilket lätt kan inses". Man får visshet genom att kunna se något med egna ögon. Vi anser att det empiriska materialets funktion är att göra det möjligt för vem som helst att "känna igen" mönster i det man ser i vardagen och därmed möjliggöra en fördjupad förståelse av det som händer.

Om något är evident beror således på vem som ser något, vad man ser och vilket empiriskt material man använder. Just denna fråga har belysts av José Luis Ramírez som gjort ett schema över olika kunskapsformer som kortfattat kan beskrivas så här:

I exakta vetenskaper kan man komma fram till slutsatser som exempelvis att två plus två blir fyra enbart genom logiska resonemang som bygger på axiom eller postulat.

I experimentella vetenskaper kommer man fram till slutsatser genom att det empiriska materialet som en följd av experimentet erbjuder ett vittnesmål om vad som kännetecknar ett visst fenomen – exempelvis att stenar faller till marken genom en kraft som man väljer att kalla gravitation.

I humanvetenskapliga vetenskaper är ett empiriskt material en indikation på i vilket sammanhang en viss händelse har inträffat eller kan tänkas inträffa – exempelvis att apartheid i Sydafrika historiskt sett kunde avskaffas genom frigivandet av Nelson Mandela.

Ramírez skriver också att samhällsvetenskaperna faller utanför schemat. Det empiriska material, som vi vanligen hänvisar till, har därför en något annorlunda funktion. Vårt empiriska material har funktionen att visa på förekomsten av olika samverkansfenomen, göra det möjligt att förstå hur dessa kan uppträda och påvisa hur man själv som samhällsmedlem bidrar till fenomenens uppkomst.

Vi riktar alltså in oss på praktikern. Först med den "evidens" som vi refererar till kan var och en praktiker använda kunskapen om de samverkansfenomen vi beskriver för att avgöra om man själv kan, borde, eller skulle kunna, handla annorlunda än man gör i den specifika situation i vilken man befinner sig. Vi menar således inte riktigt samma sak med evidensbaserad som den betydelse som används i det gängse språkbruket.

Evidensbaserad brukar inom medicinen användas i meningen att man kan lita på experterns råd – exempelvis att man kan ta en medicin eller få en viss behandling för att bli botad. För oss som fokuserar analysen på samarbetet är

det annorlunda. Vi vill att praktikern, inte experten, skall känna sig trygg med kunskapen och kunna välja att tillämpa den i sin egen situation.

Att något inom vårt fält kan göras evident är för oss liktydigt med att vi genom det empiriska materialet kan synliggöra fenomenet på ett sätt som gör att vi och andra medlemmar i samhället förstår hur man själv berörs av det och om och hur det som vi påstår kan kopplas till ens nuvarande och framtida handlande.

Ett konkret exempel som illustrerar perspektivet

Ett stort steg framåt i vårt arbete har tagits genom Ole Jacob Thomassens avhandling "Integritet som arbeidlivsfenomen". Ole Jacob Thomassen har i sin avhandling använt samma perspektiv som vi för att i avhandlingens form beskriva sin upptäckt att vårdpersonal upplever att de som en följd av det existerande administrativa systemet NPM(New Public Management) måste "gå på akkord med seg selv".

Att medarbetare känner sig tvingade att svika sin yrkesmässiga heder är ett *integritetshot* som inte bara medför stora risker för ohälsa utan också en sämre verksamhet. Att tvingas att "gå på akkord med seg selv" har därför införts som en arbetsmiljörisk i den norska Arbetsmiljölagen.

Ole Jacob Thomassen konstaterar att detta hot finns i många av de verksamheter han som tidigare inspektör i norska Arbeidstilsynet har mött. Han använder således sin samlade erfarenhet som praktiker som grund till behovet att uppmärksamma just detta fenomen.

Hotet mot hälsan – och verksamhetens kvalitet – uppstår när medarbetaren hindras att arbeta i enlighet med sin förtroenhetskunskap och handla omdömesgillt i de situationer denne möter. Vi menar därför, att Ole Jacobs observation och hans resonemang, har vittgående betydelse för samhällets ekonomiska förhållanden i sin helhet. Väldigt många verksamheter i vårt samhälle behöver medarbetarnas professionella kunnande och förtroenhetskunskap för att utföra goda tjänster.

Ordförandena för Läkarförbundet, Polisförbundet och Lärarnas Riksförbund kritiserade exempelvis i juni i Almedalen användningen av NPM inom offentlig sektor. Stefan Löfven har i en debattartikel i DN den 15 november 2013 tagit fatt i samma fråga och använder den i sin valkampanj.

Från produktleveranser till tjänster

I Löfvens artikel beskrivs samma problematik som Thomassen behandlar i sin avhandling. Löfven skriver att det sker en "avprofessionalisering" i samhället och att de ekonomiska modellerna "kidnappat" professionerna och begränsat deras yrkesetik.

Vi menar emellertid – i linje med Foucaults resonemang om språkets disciplinerande roll – att det egentligen handlar om att de ekonomiska modellerna kidnappat oss alla och gjort oss dummare och fegare och mer modlösa än vi behöver vara. Vi kränker numera vår egen integritet genom att tänka och samtala med varandra på ett sätt som domineras av det förhärskande "ekonomiska" språkmönstret (paradigmet).

Vi har i ett aktuellt uppdrag sett hur den problematik, som Thomassen satt fingret på, verkar ha sin grund i att samhället i sitt praktiska handlingsmönster just nu tvingas övergå från att vara inriktat på produktion och produktleveranser till att skapa verksamheter som tillräckligt effektivt kan leverera professionella och kvalificerade tjänster.

Det förefaller då finnas en avgörande skillnad mellan det praktiska kunnande som behövs i dessa två olika system. Skillnaden finns på alla nivåer i verksamheten – både när det gäller medarbetarnas bidrag och förhållningssätt och hur vi alla måste medverka i verksamhetens administration och ledning genom att anamma den disciplinering Foucault talar om.

Ole Jacob Thomassen använder begreppet "hantverkskunnande" även för det kunnande som behövs i olika "skrivbordsyrken" och betonar att det i alla yrken finns en inbyggd standard för vad det innebär att utöva yrket på ett hederligt och professionellt sätt. Integriteten kränks när systemet som helhet motarbetar möjligheten att utföra yrket i enlighet med denna standard.

Existerande habitus blockerar framväxten av effektiva tjänsteleveranssystem

För att illustrera den roll, som den språkliga disciplineringen spelar, så använder Ole Jacob Thomassen Pierre Bourdieus begrepp "kapital" och "habitus". Dessa gör det möjligt att beskriva de samspelsmönster som uppstår i sociala system.

Vi har genom hans tillämpning av begreppen, just på det empiriska material som han använt i avhandlingen, funnit att resonemangen är synnerligen hjälpsamma också för oss och våra möjligheter att begripliggöra vårt material. Vi menar att begreppen gör det möjligt att beskriva både den dynamik och

de kunnighetskrav som numera kännetecknar det aktuella arbetslivets transformation.

Vi har således funnit att det är konstruktivt att använda begreppet "Kapital" för att uttrycka att vissa språkbruk och tankesystem innehåller ett värde för de inblandade och deras liv. Tillgången till denna språkliga resurs och kompetensen att använda "kapitalet" blir därmed en maktfaktor i det sociala samspelet.

Vi har också funnit att det är lämpligt att använda Bourdieus term "habitus" för att betona att det subjektiva, personliga och individuella handlandet formas både av strukturella och sociala förhållanden och av den handlande individens intentioner. Bakom till synes fria val finns alltså begränsningar av vilka val som i praktiken är möjliga – inte minst på grund av att vi genom vår arbetsmässiga position kommer att betraktas som representanter för ett visst kollektiv av aktörer.

Det är det "habitus" som etablerats i systemet som tar sig uttryck i institutioner, vanemässiga beteenden och beslutsmönster som i sin tur kommer att dominera handlandet. Det är således "habitus" som "sitter i väggarna". De som är duktiga på att utnyttja ett administrativt kapital tar alltså makten genom denna habitus. Alla andra disciplineras att följa det. Detta kapital definierar eliten och gynnar de välbärgade i samhället och därmed också de som kontrollerar samhällets maktmedel.

Thomassen konstaterar i sin avhandling att anledningen till känslan av integritetskränkning – att behöva "dagtinga" med sina värderingar och sitt kunnande – ligger i en motsättning mellan det administrativa kapital som nu tillämpas och det professionella kapital som många professionella aktörer i dag lutar sig mot.

Också Sara Westins avhandling – "Planerat, alltför planerat" – uppmärksammade oss på hur stadsplanerarnas språk breder ut sig i det allmänna språkbruket och manövrerar ut det språk som lyfter fram det som hade behövts för att skapa en trivsamt miljö för flanörer och boende i Hammarby Sjöstad.

Det administrativa kapitalet, så som det används i dag, har alltså tagit makten över det professionella kapitalet. Men det är egentligen inte en fråga om en klassisk ideologisk kamp mellan olika samhällsklasser utan om en motsättning mellan olika handlingsmönster och tillhörande språkbruk, där det ena får kraft på det andras bekostnad.

Thomasson visar, på samma sätt som Westin, att den habitus som administratörer, planerare och ledningar introducerar i våra verksamheter, bland annat genom tillämpningen av NPM, numera går på tvärs mot den habitus som

professionella, kunniga, lojala och engagerade medborgare upplever som naturligt och produktiv. Det är lätt att upptäcka den förvirring och de konflikter detta skapar.

Dilemmats yttringar



Vi tycker att det är lätt att ur dagens samtal, icke minst i massmedia, uppfatta hur denna motsättning mellan administrativt kapital och professionellt kapital skapar en enorm misstro och frustration i samhället. Vi misstänker att det är denna misstro som utmynnar i det enorma kontroll- och granskningsamhälle vi har.

Problemen består inte av det faktum att verksamheter behöver granskas utan *hur* detta sker och *vad* som granskas. En olämplig granskning, som bygger på ett föråldrat produktionstänkande, skapar naturligtvis en allt större frustration och misstro.

Vi menar således att det faktum att korrupta beteenden "grävs fram" av journalister, och att det numera rapporteras så ivrigt om dem, är en trend i tiden. Denna trend bidrar till minskat förtroende för personer på förtroendeposter och för ledningar i allmänhet. Men det viktiga är naturligtvis inte om en och annan av dem "fuskar med kvittona", åkt på studieresor och druckit sprit

utan hur de som sitter i styrelserna i allmänhet sköter sitt administrativa värv.

I SVT:s Uppdrag Granskning redovisas systematiskt hur de offentliga uppdragen "missköts". Försäkringskassan, arbetsförmedlingen och polisen hör till de myndigheter som kritiseras men också skolan och vården får sin släng av slev.

Avgångna politiker – till och med tidigare statsministern Göran Persson – anställer sig numera till höga löner på PR-byråer för att hjälpa de som hamnar i den typ av mediala kriser som är en konsekvens av denna rapportering. Antalet sådana uppdrag hade enligt GP den 20 november 2013 bara på en av dessa byråer i Göteborg på fem år ökat från två till åttio.

Några tydliga arbetsorganisatoriska symptom

Vi finner hela tiden denna misstro i våra egna samtal i verksamheter och organisationer. Vi har slagits av att det, på grund av den bristande anpassning mellan det administrativa kapitalet och praktikens krav, som Ole Jacob Thomassen pekar på, tycks ha växt fram lokala konflikter som inte liknar de vi sett tidigare.

Dessa leder till en allt mer aggressiv ton mot varandra, mot chefer och mot arbetsgivare. Det anses exempelvis allt mer att chefer måste sätta hårt mot hårt. Chefer anklagas för att vara konflikträdde. Medarbetare anklagas för att de är lata och illojala.

Både medarbetare och chefer är rädda för att yttra sig och sticka ut då detta kan påverka karriären. Den funktion som skulle hantera frågan om "whistleblowers" i Göteborg har exempelvis ordnats så att den rapporterande personens namn regelmässigt avslöjas för ledningen – vilket naturligtvis inte alls var meningen.

Man kan således, om man kritiserar något och avslöjar missförhållanden, bli avskedad, köpas ut och få ett dåligt cv. Som vittne till missförhållanden kan man bli hotad och råka illa ut både av konkurrerande fraktioner, sina kamrater och av ledningen. Det är därför viktigt att hålla sig under radarn.

Många vi möter i våra samtal i arbetslivet tycker också att allt flyter. Att besluten förefaller gälla bara tills man kommer ut i korridoren. Att gamla mötesformer inte längre fungerar. Att man inte ser någon linje i de strategiska besluten på överliggande nivå. Att gamla roller inte längre fungerar. Att fackens roll blivit diffus. Att det tidigare varma klimatet i arbetsgrupper blivit kallt, kritiskt och ifrågasättande.

Man tycker att chefer och ledningar lägger sig i på ett nytt sätt – och att detta kan tolkas som kritik och tillitsbrist. Att man ständigt måste "marknadsföra sig"; berätta att man finns och vad man kan. Att man lägger mer tid än man egentligen har på att diskutera verksamhetens inriktning och strategi – men att man inte kommer någon vart.

Vi hör att många resonemang präglas av en aggressiv underton och att åtgärder som vidtas därför lätt kan uppfattas som personliga kränkningar och bestraffningar. Samtidigt känner många att man för sin egen samvetsfrids skull måste ta ställning och påpeka vad man tycker är fel. Många hamnar då i ett etiskt dilemma. Man måste dagtinga med sig själv.

Allt mer i samhället och verksamheten driver också åt det man tycker – "fel håll". Hur kan man protestera? Frustrationen får med tiden allt större proportioner och allt värre konsekvenser. Detta gör att problem förblir ouppmärksammade ända till dess att någons ilska exploderar, någon blir sjuk – eller att saken rapporteras i media.

Ole-Jacob Thomassen har i sitt empiriska material fokuserat på några få hälsoarbetare men vi menar utifrån våra egna erfarenheter att hans resonemang har bäring på stora grupper från alla delar av vårt samhälle. Vi "känner igen" hans slutsatser.

Nya ledningsutmaningar

De ledningar vi talat med känner sig också allt mer låsta. Många upplever att det är deras medarbetare som inte riktigt är med på båten och som inte bejaktar de förändringar som de som ledare ser behov av.

Våra samtal med ledningar och högre chefer har därför ofta kommit att handla om hur svårt det är för dem att få genomslag för egna idéer och de nya samarbetsformer och riktlinjer som de menar skulle kunna ge utrymme för medarbetarnas professionalitet, ny kunskap och ny teknik.

Man hamnar som ledning alltför ofta i allvarliga blockeringar och stagnation i sina förhandlingar med särintressen som lutar sig mot regelsystem och paragrafer. Man får nöja sig med att släta över saken och hoppas på att det skall gå bättre nästa gång. Rädslan för att bli utsatt för drev av massmedia och en dolk i ryggen av någon konkurrent eller kollega är stor.

Det är svårt att försvara sig även om man har "rätt" och inte gjort något fel. Många exempel i massmedia vittnar om detta. Man blir allt mer rättslös. När det går illa är man tvungen att hålla masken. Tar man i för mycket riskerar man att bli rättshaverist.

Integritetskränkningar i form av att man måste gå på ackord med sig själv, och att det accepteras förtal och identitetsstöder, får därmed en mycket djupare betydelse för samhällets funktion än vad som var fallet när motsvarande fenomen hände i industrisamhället.

Genom att tvinga på människor en främmande, och delvis perverterad, administrativ "habitus", förstör man allas våra möjligheter att fungera väl i tjänstesamhället. I detta är vi nämligen mycket mer beroende av existensen av en djupgående tillit till varandra än vi var i det gamla industrisamhället.

Till råga på allt har vi en föråldrad lagstiftning och föråldrade och ineffektiva institutioner som inte förmår att på ett lämpligt sätt stoppa denna typ av kränkningar. I många domstolsförhandlingar uppfattas sådana kränkningar närmast som "normala" uttryck för och i vårt moderna samhälle. Trots en enorm granskningsapparat är rättssäkerheten för den enskilde dålig.

Den urspårade ekonomin

En annan fråga av stor vikt i detta sammanhang är att verksamheter som organiseras utifrån ett föråldrat "habitus" varken blir effektiva eller samhällsnyttiga. Därför fungerar inte kapitalmarknaden som den skall. Investeringar leder inte till goda företag och ett effektivt företagande.

Kapital i form av pengar ger numera inte tillräcklig utdelning (diskonteringsränta) annat än när det gäller köp och försäljning av fast egendom som växer i värde genom inflationen och upptrissade börsvärden. Skuldberget växer och spekulationsekonomin firar triumfer. 2013 års ekonomipristagare konstaterar att vi slagit in på en omöjlig och katastrofal väg. Bubblan kommer att brista.

Mycket talar för att just detta problem handlar om att redovisningsspråket är föråldrat. De redovisningsdataformer som används har hämtats från industrisamhällets produktionssystem och massproduktion – där *bytesvärdet* är det avgörande. Detta redovisningsspråk är sannolikt missvisande både när det gäller bostäder och dagens företagande och investeringsstruktur. I tjänsteleveranssystem är *bruksvärdet* det viktiga. Bruksvärdet på dagens bostäder kan aldrig komma i paritet med det höga inköpsvärdet om vi inte accepterar en enorm diskriminering mellan fattiga och rika och mellan slum och välstånd.

Genom att de ekonomiska transaktionerna, de ekonomiska institutionerna och det administrativa kapitalet inte är i takt med verkligheten uppstår också stora konflikter kring sådana "privata" verksamheter som verkar i det offent-

liga. Detta visar sig bland annat när det gäller friskolor där kapitalströmmarna styrs av en föråldrad habitus som handlar om skolornas bytesvärde snarare än deras bruksvärde.

Men styrningen av offentliga skolor är lika begränsande som den privata eftersom man inom staten följer samma ekonomiska logik. I bägge fallen måste således medarbetarna anpassa sig till en habitus som inte är förenlig med den professionella habitus de själva skulle vilja upprätthålla. Medarbetarna tvingas gå på ackord med sig själva.

Utvärdering, uppföljning och redovisning

Allt detta måste förstås ändras. Det vore värdefullt om granskningsområdet bidrog till detta. Vårt intryck är emellertid att så som granskningarna sker, och så som verksamheter utvärderas, så vidmakthålls och förstärks det gamla och olämpliga administrativa kapitalet.

I produktionsekonomin ser man organisationens konstruktion som garanten för verksamhetens framgång. Förbättringar och förändringar fokuserar på organisationsförändringar och nya "koncept". Kontakten med medarbetare begränsas till att vara en fråga om delaktighet och motivation.

Man fokuserar på upplevelse (Erlebnis) snarare än medarbetarnas konkreta erfarenheter (Erfahrenheit) av själva utförandet. När numera den hantverksbaserade skickligheten att hantera enskilda och unika fall måste dominera så behöver verksamheten istället i högre grad än förr vara flexibel och struktureras med utgångspunkt från det professionella kapitalet och det som kallas förtroghetskunskap.

Denna förändring kan inte ske utan tillräckliga samtal mellan aktörerna genom vilka de två kapitlen konfronteras med varandra. Förändringen uppstår förstås inte genom samtal i största allmänhet utan genom samtal som utvecklar språket så att det blir möjligt för de två grupperna att löpande överföra och bättre förstå varandras erfarenheter.

En tillkommande svårighet är att idén om att organisationens konstruktion garanterar verksamhetens framgång lägger ansvaret på ledningen och cheferna för dåliga resultat. Dessa kan emellertid sällan ensidigt åtgärda problemen. Verksamhetens framgång bestäms numera inte av organisationens konstruktion utan också av det kollektiva kunnande (förenligheten i olika habitus) som krävs. När denna förenlighet inte kan åstadkommas så skapas friktioner och samarbetsproblem som omintetgör den produktivitet som behövs.

Först om samtalet fokuseras kring det som i praktiken inte fungerar som det skall, och kring hur det gemensamma kunnandet kan stärkas, kan nya strukturer och relevanta belysningar möjliggöras. Vägen till att skapa sådana samtal försvåras emellertid av att ledningspersoner och "karriärister" numera på alla nivåer är känsliga för sådant som kan uppfattas som kritik eftersom deras position och försörjning är beroende av det gamla administrativa kapitalets framgång.

Därför behöver vi institutioner som genom sin opartiskhet kan etablera förtroende i olika läger, som kan verka över tid och som kan förena forskning på det praktiska området med den nya administrativa praktik (habitus) som numera måste ges plats i vårt samhälle.

Ole Jacob Thomassens avhandling visar vägen i detta avseende.



GOD JUL och GOTT NYTT ÅR önskar
Bengt-Åke och Monica