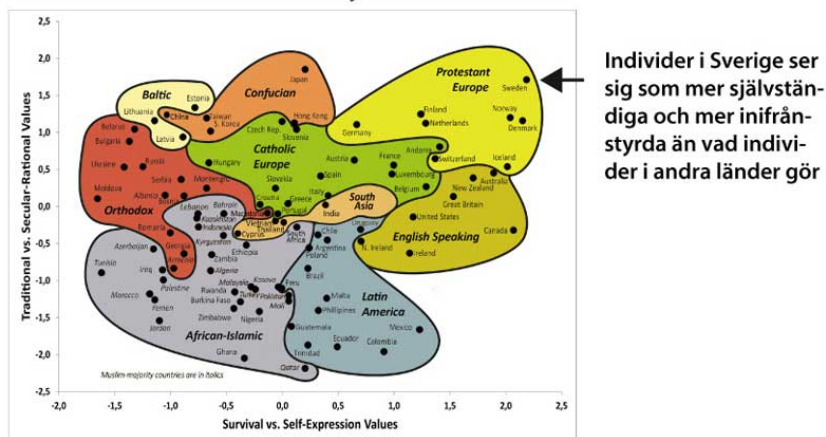


## Stegen mot en ökad systemförståelse

av Bengt-Åke Wennberg

### Konflikten mellan individens syn på sig själv och det sociala systemets funktionssätt



Så här skriver Patrik Engellau i sin blogg det goda samhället den 13 april 2015:

*För att politiken ska fungera och göra storverk krävs det att den vilar på ett stabilt civilt samhälle bestående av hyggliga och anständiga människor som sköter sig, tar sitt ansvar, strävar och engagerar sig, inte bara i sina privata frågor, utan även i vidare spörsmål som handlar om barnens och samhällets framtid. Dessutom krävs ett antal goda mer eller mindre självständiga institutioner och skickliga professionella eliter, till exempel vetenskapliga sammanslutningar, hederliga domstolar och tillika domare, en ansvarskännande läkarkår, advokatår, lärarkår, ämbetsmannakår, juristår, poliskår och så vidare.*

Det är inte svårt att hålla med honom. Problemet just nu är inte att vi saknar hyggliga och anständiga människor. TVÄRTOM. Utmaningen är att vi har ett samhälle som inte är byggt för vår tids kunniga, självständiga, välutbildade och medvetna människor. För inte allt för länge sedan disciplinerades

barnen att stå tysta i sina bänkar och vänta på läraren för att därefter sätta sig på dennes order. Nu är det andra tider. Det är egentligen självklart att den administration, som utvecklades då, inte längre duger nu.

Dagens människa är mångdubbelt mer kunnig och insiktsfull än den som fanns för hundra år sedan. Hon har dessutom tillgång till en teknik, och därmed också kunskapsbanker, som få människor vid förra sekelskiftet kunde drömma om att kunna få ta del av. Varför skulle denna nya människa känna sig hemma i föråldrade ideologiska debatter som härrör från en tid som inte är vår egen? I gamla strukturer med olämpliga förväntningar på individen, och med ett föråldrat språkbruk, kan den nya människan inte göra sig själv rättvisa. World Value Study visar rätt – men just detta faktum är en utmaning för vårt samhälle.

Industrisamhället var ett samhälle som främst exploaterade manuell kraft hos majoriteten. Det byggde på det vi kallar ”arbete” – fysiska resurser. Man skulle arbeta och göra rätt för sig. De fysiska resurserna var då, som nu, ett kapital. I dagens samhälle måste vi emellertid också dra nytta av individens erfarenhet, kunnskap och förståelse.

Man skall i dag samarbeta för att göra rätt för sig. Därmed är också den enskilda människans kunskap om det system hon bildar med andra, ett kapital värt att ta vara på och utveckla. Det samhälle vi i dag bebor är således ett helt annat samhälle, än det samhälle som fanns förr. Det är detta som dagens politik skall bygga sina åtgärder på.

Välfärdspolitiken har medfört att vi i Sverige har blivit mest individualiserade i hela världen. Men det har ännu inte våra föreställningar om administration och ledning kunnat anpassa sig till. Välfärdspolitiken var bra då men är det inte nu. Vi låter oss fortfarande styras av institutioner som är byggda på en föråldrad syn på vad som genererar mänsklig samverkan.

Kort sagt. Patrik Engellau antyder att våra ledningsstrategier fortfarande befinner sig på en gammalmodig nivå, ungefär mitt i diagrammet – i det orange fältet – medan medborgarnas attityder ligger högst upp till höger. Den potential för utveckling som denna självständighet innebär förvaltas dåligt om vi fortsätter som vi alltid gjort.

Denna obalans har allvarliga konsekvenser. Den skapar en omfattande frustration, oro och nedstämdhet. Människor som är frustrerade blir dessutom arga – och så småningom sjuka. Stämningen blir hatisk och anklagelser viner i luften. Frustrerade personer skapar konflikter och känner sig utanför.

Att den elit, som genom sina administrativa strukturer, bestämmelser och arbetsformer, det vill säga våra politiker och ledare, först ordnar förhållandena så att detta utanförskap uppstår, och därefter klagat över att det finns, gör förstås inte saken bättre. Det är kanske, som Patrik Engellau skriver, dags för en kulturrevolution. Så här menar jag att den skulle kunna formuleras.

I gamla tider trodde man, att man själv och andra, måste ledas, uppfostras, informeras och aktiveras för att vi alla skulle må bra och för att vi skulle få en välfärdsstat. Jag påstår att vi utifrån dessa för vår tid föråldrade och totalt olämpliga utgångspunkter har skapat en överdimensionerad administrativ överbyggnad, som dessutom är felkonstruerad för dagens förhållanden.

Vi har också skapat en nomenklatura som får status, lever och försörjer sig på denna i grunden felaktiga konstruktion. Den gör allt för att behålla makten att leda oss andra. Det paradoxala är att nomenklaturen, för att kunna behålla sitt inflytande, måste tala mot bättre vetande och påstå att vi behöver styras, uppfostras och bildas när de samtidigt innerst inne inser att så egentligen inte alls är fallet och att allt fler av oss protesterar mot det. Vi skulle i de flesta fall kunna samarbeta med varandra alldeles själva utan styrning. Nomenklaturen tvingas därför tala med dubbla tungor vilket ytterligare förvärrar saken.

De administrativa systemen, de ekonomiska strukturerna, politikertraditionen och nomenklaturen lägger alltså enligt min mening hinder i vägen för det goda samhället. Släpp taget om de gamla föreställningarna och låt oss börja på en ny bog. Vi medborgare är inte betjänta av allt detta uppifrån kommande styrande, ordnande och kontrollerande. Det är något helt annat vi vill att våra samhällsrepresentanter skall göra för oss.

Ett exempel: På Göteborgs Betongpålar, där jag en gång arbetade, upptäckte jag att administrationen ägnade nästan all sin tid och energi åt de förare av pålningsmaskiner, som söp och inte skötte sig. Jag räknade på saken och upptäckte att pålningsmaskinisternas eventuella misstag och oplanerade frånvaro hade mycket liten betydelse för verksamhetens lönsamhet och framgång. Tiden på kontoret borde ägnas åt något helt annat. Det var synd om de pålningsmaskinister som inte skötte sig, och de behövde hjälpas, men administrationens totala energi var helt felriktad.

Ett annat exempel: Dåvarande vd:n för Lindholmens varv, som skulle avvecklas, insåg att man under själva avvecklingstiden samtidigt måste

bygga färdigt en båt, som man hade på order. Han konstaterade då att detta förhållande gjorde hans jobb lättare. Nu kunde han ägna sig åt de på varvet som verkligen älskade sitt jobb att bygga båtar, och strunta i de som alltid stod bakom containern, spelade kort och tog varje tillfälle att smyga sig. Genom att fullfölja tanken, att ledandet var till för de som kunde och ville ta ansvar och göra ett gott jobb, lärde han sig skapa den administration som gjorde, att han senare i karriären med stor framgång kunde leda arbetet med att bygga Öresundsbron.

Min poäng är att den infrastruktur som behövs för att förvalta och dra nytta av medarbetarens inbyggda kunskapspotential och kunskapskapital, ser helt annorlunda ut än den som man måste ha om man tar utgångspunkt i att försöka administrera dem som bara förväntas lämna huvudet i omklädningsrummet, bara vara utförare, som inte sköter sig, inte tar ansvar, är korrupta, bara vill tjäna pengar och har "fel" värdegrund etc.

Vägen till det som Patrik Engellau söker efter är inte att förändra människan. Vägen är att lära sig förstå "det goda systemet". Paradoxen är, att ju mer man styr och försöker begränsa de andras handlingsutrymme, desto mindre förstår både de och man själv av, vad som faktiskt vore möjligt att skapa om man tar hänsyn till de erfarenheter som dagens kunniga människor har om "det system" de verkar i. Ju mindre man utforskar systemet med hjälp av dem desto sämre går det.

Hur man skulle kunna utforska det sociala systemet och därvid använda människors egna erfarenheter har att göra med ett helt nytt begrepp som på engelska kallas "sensemaking", och som bland annat utretts av Bernt Brehmer. Arbetsättet "sensemaking" används för att genom medverkan av de som agerar i systemet utveckla en förståelse för en komplex situation.

Komplexa situationer skiljer sig från komplicerade situationer genom att utfallet inte är förutsägbart. Det kan inte "räknas fram". Det man möter måste därför "förstås" – därav engelskans "make sense". Skillnaden mellan det ena och det andra kan illustreras med ett resonemang som jag hämtat från Jörgen Sandbergs och Axel Targamas bok "Ledning och förståelse."

De startar med begreppet kompetens. Sandberg visar i den avhandling "Human competence at work" som ligger till grund för deras bok att kompetensbegreppet kan ges en ny konnotation. Sandberg definierar inte medarbetarens kompetens utifrån organisationsschemat och medarbetarens "befattning" – det vill säga vad de förmår göra i sin roll – utan utifrån medarbetarens "förståelse" av den egna uppgiften i relation till det totala sociala system som denne verkar i.

Sandbergs undersökning handlade om motoroptimerare på Volvo. Hans intervjuer av personer, som i princip hade samma teoretiska utbildning, samma befattningsbeskrivning och likartad arbetslivserfarenhet visade att det bland dessa professionella aktörer fanns minst tre dramatiskt olika sätt att förstå och skapa mening i sitt jobb.

*Sandberg kallade dessa tre olika sätt för olika "förståelsehorisonter". Några motoroptimerare uppfattade sin uppgift som att optimera en parameter i taget. Andra tog hänsyn till att det fanns kopplingar mellan olika parametrar och optimerade "helheten". Ytterligare andra inkluderade även kundens perspektiv och valde att optimera mot motorns egenskaper under körning.*

Dessa tre olika kompetensbegrepp svarar mot tre helt olika administrativa principer och synsätt på människan.

Vi har i dag en administration som skapar arbetsformer och strukturer som enbart hedrar och utvecklar den första och enklaste av dessa förståelsehorisonter, medan vi borde ha en administration som istället utvecklar och drar full nytta av den tredje. Det är i den enklaste av dessa arbetsformer vi återfinner regeln att barnen skall stå i bänkarna och sätta sig på lärarens order. Vad skulle hända om vi istället satsade på den tredje?

Jag och Monica Hane har efter inspiration av Bernt Brehmer vid Försvarshögskolan, Margrethe Lund och en amerikansk forskare David Snowden, gett de olika administrativa strategier, som motsvarar Sandbergs förståelsehorisonter, namnen monadisk, dyadisk och triadisk. (Det finns också en fjärde men jag lämnar den åt sitt öde för tillfället.)

Den monadiska bygger på enkla och evidensbaserade regelsystem där vissa handgrepp leder till ett visst resultat. Den dyadiska bygger på ett omfattande relationsbyggande där experter måste kopplas in och utredningar måste genomföras för att klargöra vad som skall göras. Den triadiska bygger på att olika insatser – interventioner – kan bidra till att de deltagande själva förstår situationen, och vad som då behöver göras av var och en för att skapa synergi, snarare än att alla förlitar sig på auktoriteter, styr- och regelsystem och experter.

Den triadiska formen är särskilt lämplig för att diskutera och reglera mänsklig samverkan medan de andra passar bättre för tayloristiska produktionssystem. Intressant är att många svenskar vände sig vid och lärde sig använda den triadiska administrationsformen i samband med de

organisationsutvecklingsaktiviteter som gjordes i slutet av 1900-talet. Det är sannolikt därför vi ligger så högt upp till höger i World Value Study.

Den monadiska och dyadiska administrationen skapar just i Sverige frustration och konflikter hos medarbetarna, eftersom våra attityder och erfarenheter är vad de är. Självständigheten som en följd av gemensam "sensemaking", är därför helt förenlig med vår position i World Value Study.

***Det är således hur vi skapar en triadisk administration, ledningsform och samtal vi måste lära oss.***

Kan du i din verksamhet observera och definiera hos er förekommande skillnader mellan en monadisk systemförståelse i vilken man

1. gör som chefen befaller,
2. en dyadisk systemförståelse i vilken man försöker agera efter mängdens eller utomstående experters uppfattning, och slutligen
3. en triadisk systemförståelse där man för varandra beskriver sina respektive erfarenheter av hur det sociala systemet fungerar för att därmed bättre kunna bidra till samhandlingar som är konstruktiva.

## Referenser

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

Lund M (2001): *Tillit och mänsklig utveckling. I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten.* Lund: Studentlitteratur.

Sandberg J, Targama A (2013): *Ledning och förståelse,* Lund: Studentlitteratur.

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

Weick K (1995): *Sensemaking in Organisations.* London: Sage.

<http://www.bengtharry.me/?p=2332>