

Den viktiga kunskapsintegrationen och det oviktiga ledarskapet.

av Bengt-Åke Wennberg



I boken Kunskapsintegration påpekar författarna Philip Runsten och Andreas Werr att det är viktigt att skilja mellan problemformulering och problemlösning. De konstaterar också att skillnaden mellan dessa, vanligen inte uppmärksammas av de som presenterar sina åsikter. Problemformulering verkar dessutom vara mer oklar i offentliga samtal och debatter än i diskussioner på tu man hand.

Det är mycket vanligt att man i den offentliga debatten presenterar "lösningar" som man sedan debatterar. Vilket problem som lösningen syftar till att lösa är oklart. Ofta är lösningen, vid bara en liten närmare eftertanke, helt frikopplad från själva problemet.

I dag debatterar man exempelvis vilka "ideologier" som vore bäst och vilka partikonstellationer vi därför skall rösta på i höstens val. En basal svårighet med detta röstande är att samhällets olika problem och svårigheter hänger ihop. Inga partier presenterar en problemformulering som håller för

helheten. Deras argumentation verkar bygga på en tro på en ”perfekt” styrning med ”rätt” värderingar.

Det visar sig också att den politiska och massmediala argumentationen inte håller, när man mera noggrant sätter sig in i de frågor som behandlas. Att exempelvis komma till rätta med våldet genom ökade anslag till polismyndigheten när man i nuläget inte ens kan rekrytera och behålla poliser är ett slag i luften. Lösningarna motsäger mycket ofta sådant man faktiskt vet.

Det som presenteras i dagens debatter och i massmedia ger därför oss medborgare ingen förståelse alls, för hur de olika mikrosystemen samverkar och påverkar varandra, och hur vi – var och en – skulle kunna bidra till en bättre effekt av dem. Presentationerna i massmedia och från politiker ger inte heller någon ledning för oss för att förstå varför en viss ideologi eller övergripande åtgärd skulle vara bättre än den andra och vad vi – om denna valdes – själva skulle kunna bidra med.

För att illustrera sambandet mellan olika mikrosystem kan vi gå tillbaka till tiden mellan 1870 – 1970. Detta var guldåren i det svenska samhället. Just vid denna tid fanns det perfekta samhället. Då ökade industriarbetet. Då ökade befolkningen. Då ökade BNP snabbast i Europa. Då uttraderades fattigsamhället. Då fick vi ett för alla fungerande sjukvårdssystem och en allmän skola. Då fungerade statliga och kommunala institutioner som stöd för medborgarna. Då formades de överenskommelser mellan arbetsgivare och arbetstagare som ledde till mindre strejker och ökat välstånd.

Men detta perfekta samhälle var inte en följd av någon specifik ideologi eller radikal samhällslösning. Den växte fram genom **att det av en lycklig slump** skapades en samverkan mellan de olika mikrosystem som formar ett samhälle. Vi klarade oss dessutom från att vara indraget i två världskrig.

Det är sannolikt att den femklöver som presenteras i bilden fortfarande är relevant, men då måste varje del av den utvecklas och kunskapsintegrationen över de olika systemen förbättras. Men det kan också hända att just de mikrosystem som finns i femklövern inte längre är relevanta. Kanske måste det nu ritas en helt annan bild.

Runsten och Werr konstaterar att varje problemformulering bygger på en väl inarbetad och invand referensram. Människan är med rätta mycket ovillig att lämna sin referensram och försvarar sig mot observationer och fakta som hotar denna. Hon har en defensiv attityd till alla sådana förslag.

Denna defensiva attityd blir ännu starkare när vi kommer till samtal i mikrosystemen och mellan mikrosystemen. Vi är i sådana samtal bundna till språkliga begrepp som vi sedan länge har utarbetat och som gör att vi "förstår" varandra även om vi är oense och även om resultatet av våra gemensamma handlingar inte kommer i närheten av vad vi önskar.

Att hålla fast vid sin referensram är en betydelsefull aspekt av människans natur och i många fall en fullt naturlig och konstruktiv inställning. Men detta fasthållande kan alltså slå fel. Ett konkret exempel på svårigheter med dagens referensram finner vi i våra diskussioner om ledarskap. Så här skriver Bokus i sin introduktion av Sten Jönssons antologi "Ledarskapsboken".

Starka och tydliga ledare sätts på piedestaler och hyllas som samtidens hjältar och ledarskap utmålas som något som brustit, framhålls som en konkurrensfördel eller presenteras som något som måste utövas bättre. Bristande ledarskap är problemet. Bättre ledarskap är lösningen.

Men vad ledarskap är för något råder det ingen enighet kring. Det finns ingen forskningsfront där spjutspetskunskapen ligger prydligt samlad. Istället består ledarskapets forskningsfront av en mängd olika begreppsliga traditioner, teoretiska idékomplex och metodmässiga variationer. Forskningsfronten påminner mer om ett kalejdoskop än en rak linje. Beroende på hur man vrider på frågorna framträder olika mönster som alla innehåller fragment av varandra, men som långt ifrån ger samma bild.

De två påståendena går inte ihop. Därför är sannolikt problemformuleringen olämplig. Hade den varit lämplig skulle de många forskarna och författarna åtminstone kunnat hitta *några* indikationer på vad som vi gemensamt skulle kunna beskriva som ett "gott" ledarskap.

Den problemformulering som Bokus gör kan emellertid inte överges eftersom de lösningar som baseras på att verksamheter och samhälle blir bättre med "bättre" ledarskap har fått så stark uppslutning. Resonemangen används inte bara i de stora sammanhangen där Putin, Erdogan, Trump och Xi Jinping numera ser sig som självklara enväldiga och eviga härskare. Samma tendenser finns i varje verksamhet och varje organisation.

Men tänk om det faktiskt är ett annat problem som måste lösas. Tänk om ledare och överhet inte *ensamma* kan skapa det välstånd och lösa de problem som finns – även om de skulle handla så klokt och insiktsfullt som det vore möjligt. Tänk om det *alltid* behövs ett *vi*.

Tänk om det är just föreställningen om ledarnas, överhetens och ideologiernas *betydelse* som skapar de problem vi i dag brottas med. Tänk

om Runsten och Werr har rätt i att vi därför mer borde fokusera på hur **kunskapsintegrationen** fungerar i de flyktiga mikrosystem som vi alla medverkar i och som formar våra verksamheter och vårt samhälle?

Hur skulle då problemformuleringen se ut? Det är helt uppenbart att vissa mikrosystem fungerar bättre än andra. Varför då? Hur kan funktionen i de dåliga förbättras? Är det inte just det som vi skall diskutera och fokusera på, istället för att gnälla på dåliga värderingar, fel ideologi, inkompetenta ledare, olämplig struktur och oengagerade och "dumma" kolleger och medborgare.

Ett stort tack till Per Thorsell för idén med femklövern.

Litteratur som refereras

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur AB.

Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=2996>