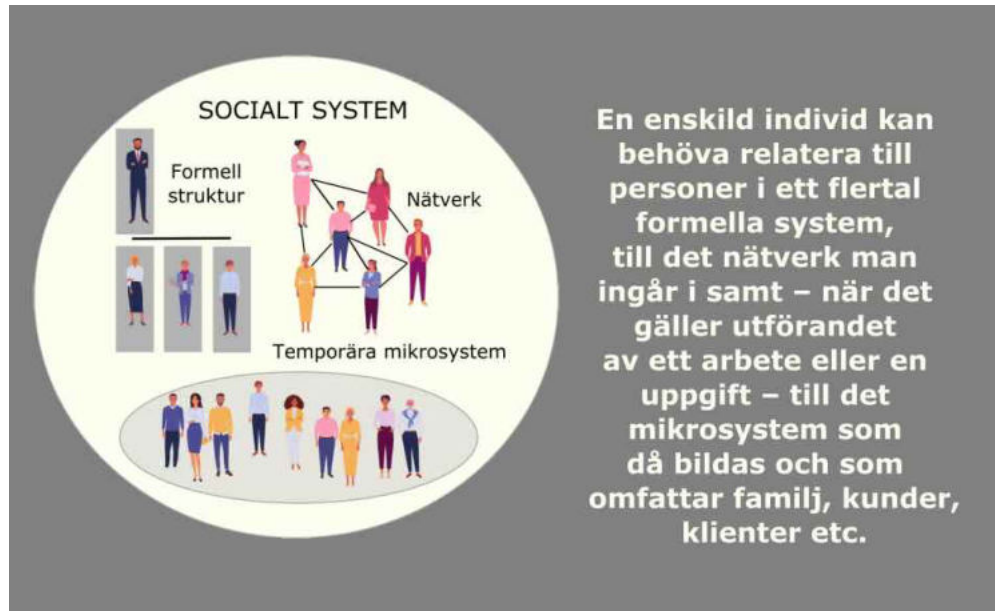


Meningslösa och orealistiska organiseringslösningar

av Bengt-Åke Wennberg



I denna blogg skall jag utifrån mina praktiska erfarenheter fråga mig varför för mig meningslösa och orealistiska lösningar på olika samverkansproblem ständigt dyker upp i rapporter, massmediala debatter och forskningsresultat både i samhället och i verksamheter.

Diskussioner om organisation, samarbete och ledning har sedan länge varit begränsade till att behandla strukturella lösningar och byråkratiska principer. Dessa tar utgångspunkt i att all spontan kontakt mellan personer som förväntas arbeta ihop skall minskas och antingen regleras genom chefers ingripande eller genom olika byråkratiska strukturer och planer.

Ofta formaliseras kontakterna – genom redan förberedda svar, enkäter, manualer eller olika presentationer. Dessa styrs av i systemet etablerade mål, organisatoriska avgränsningar, arbetsformer och rutiner. Roller och insatser av aktuella aktörer är på förhand och i stora drag bestämda. På senare tid byggs det dessutom upp digitala plattformar som skall ha samma funktion som en fysisk människa. Individerna – människan – och hennes

enskilda kunnande blir därmed satt ur spel och ersatt av manualiserade och robotliknande handgrepp och gensvar.

Philip Runsten och Andreas Werr har i sin bok "Kunskapsintegration" konstaterat att i den nätverksstruktur som i dag växer fram blir många av dessa byråkratiska verktyg irrelevanta. I arbetet med olika frågor och uppgifter knyter man an inte bara till den formella organisationen utan också till olika resurser som finns i det nätverk av kontakter man har. När något sedan skall utföras eller åtgärdas så uppstår temporära mikrosystem.

En enskild individ kan således i sitt agerande behöva relatera dels till

- aktörer i ett flertal olika *formella byråkratiska system*,
- aktörer i det *nätverk* man ingår i
- samt – när det gäller utförandet av ett arbete eller en uppgift – till aktörer i det *mikrosystem* som då bildas och som exempelvis också innefattar familj, kunder, klienter etc.

Den överdrivna tron på formell styrning och användning av formalia i den byråkratiska ansatsen försvårar då individens samspel i alla dessa olika sammanhang. Den begränsning som formalia medför leder därmed till en sämre effektivitet och kvalitet i samspelet än vad som skulle kunna skapas genom mindre formella begränsningar och ett ökat samarbetskunnande i de ömsesidiga kontakterna av de engagerade personerna.

Dagens sociologi är starkt kopplad till industrialismens förhållanden. I sin avhandling från 2017 har Anton Törnberg beskrivit svårigheterna med att inom ramen för de begränsade kunskaper som dagens sociologi erbjuder förstå och skapa den typ av samarbetskunnande jag pekat på ovan. Min hypotes är att det just är dessa kunskapsmässiga svårigheter och bristande precision och spridning av vad man ändå vet om detta som medfört att de byråkratiska lösningarna fått en sådan utbredning.

Anton Törnbergs avhandling heter "The Wicked Nature of Social Systems". Han beskriver i denna att mänskliga sociala system kraftigt avviker från andra typer av kunskapsobjekt – som exempelvis naturvetenskapliga och tekniska – som vi är vana att behandla. Genom att vi dag låter oss styras av gamla tankefigurer som var tillämpliga i industrisamhället – hindras vi att gemensamt ta tag i denna fråga. Då flyr vi från problemen.

Jag anser att det är tid att nu ta tjuren vid hornen. De resonemang som nu förs i samhället om organisering och människors villkor i sociala system

behöver fördjupas och den kunskap som finns om detta lyftas fram. Om detta inte sker kommer de förslag som politiker, ledningar, experter och andra förståsigpåare lägger fram och beslutar att i allt mindre grad leda till de goda utfall som man utlovar.

Detta leder till bortkastade pengar, tappade sugar och spill av resurser. Detta kommer i sin tur att leda till bristande förtroende för det demokratiska systemet, till misstro mot våra företagsledningar, till förakt för forskare och experter och slutligen till en minskad tro på människans egen förmåga att hantera sin existens. Jag har därför sett det som angeläget att i denna blogg ta upp frågan.

Jag väljer belysa den genom att fundera över förhållandet mellan *problemformulering och problemlösning*. Det vill säga *hur* man vanligen verkar resonera snarare än *vad* man kommer fram till. Men det finns förstås många andra aspekter värda att analysera och belysa.

I dagens resonemang, både i politiken och i styrelserummen, förs det ofta fram lösningar (vad) i vilka problemformuleringen ligger underförstådd och inbäddad i själva problemlösningen. Resonemangen blir då cirkulära och leder inte till att problemen löses. Ett exempel.

När jag började som konsult för femtio år sedan var arbetet strikt uppdelat. Var och en hade sin roll. Var och en hade en befattningsbeskrivning. Verksamheten samordnades av chefer och genom administrativa rutiner efter den vertikala princip som redan i början av 1900-talet i stora drag beskrevs av den franske organisationsteoretikern Henri Fayol i boken "The Administrative Theory of the State".

Den demokrati som sedan dess utvecklats i Sverige, och som är typisk för resten av 1900-talet, handlar om att de underlydande, främst genom sina fackliga representanter, skall ha chansen att framföra sina åsikter och sin mening innan viktigare förändringar genomförs. Chefer och ledningen skall inte missbruka sin ställning. De skall lyssna på sina underlydandes önskemål i demokratisk ordning. De skall heller inte missbruka sin makt.

Facket fick i slutet av 1900-talet ett avgörande inflytande på arbetsmiljön medan arbetsgivaren fortfarande har oinskränkt rätt att leda och fördela arbetet inom de ramar som arbetsmiljölagen tillåter. Allt detta är en konsekvens av de produktionsförhållanden som växte fram under industrisamhället och som dominerats av taylorismen och New Public Management.

Dagens resonemang om organisering bygger fortfarande på nämnda principer. Förändringar bestäms uppifrån och utifrån. De genomförs i form av strukturella omorganiseringar, omprioriteringar och resursförflyttningar. Misstag och missförhållanden förebyggs genom en omfattande byråkratisk uppföljning och de påvisade kvalitetsbristerna åtgärdas med olika utbildningsinsatser.

Friktioner mellan medarbetare och mellan medarbetare och chefer betraktas huvudsakligen som relations- och ledarskapsfrågor. Samarbete uppfattas främst som en fråga om att man skall vara ett "gott gäng" och trivas tillsammans. När problem uppstår vidtas individstödande åtgärder. Ofta flyttas då personal mellan olika avdelningar eller friställs.

Dessa resonemang leder till vissa standardmässiga formuleringar av problemens natur. Problemen anses uppstå genom resursbrist, bristande administrativa rutiner, dålig ledning eller som en följd av negativa eller olämpliga personlighetsegenskaper hos chefer eller medarbetare. De formuleras INTE som en konsekvens av bristande samarbetskunnande. De betraktas INTE som om en tänkbar konsekvens av individers bristande förståelse för det komplexa sociala system man verkar i.

Konflikter anses kunna lösas med maktspråk och kompromisser och utan att de som är berörda är införstådda med analysen av problemens art och därför delar slutsatserna. Det enda undantaget är om man kommer fram till att problemet är resursbrist. I praktiken visar sig dock de nya resurser, som man är ense om behövs, sällan kunna förändra situationen. Även om resurser tillförs så är de alltför små och begränsade. Därmed uteblir resultaten nästan regelmässigt. Kvalitetsbrister kan således inte lösas med mer resurser.

Problemformuleringen ifrågasätts inte.

Törnbergs avhandling visar att man måste vara kritisk mot de ytliga problemdefinitioner som i dag formuleras. De visar på en bristande respekt för de samverkans- och samarbetsfrågor som medarbetare i dagens komplexa värld måste kunna hantera. De nedvärderar individens kunskapsmässiga bidrag. Åtgärderna ger ingen lindring utan sätter personerna i än mer omöjliga situationer. Genom en olämplig problemformulering upplevs därför åtgärderna kränkande och otryggheten och aggressionen växer.

Införandet av allt fler formella lösningar och styrsystem döljer och försvårar individens förståelse för hur det blir som det blir när man gör som man gör. Lösningarna motverkar därmed att det nödvändiga kunnandet om det sociala systemet utvecklas. Om den behövliga samarbetskunnigheten saknas så medför detta naturligtvis relationsproblem, resursknapphet, kvalitetsbrister och koordinerings- och styrningssvårigheter. Och så startas en ny loop med lösningar som bygger på en olämplig problemformulering.

Det är på denna punkt Törnbergs avhandling är viktig.

Philip Runsten och Andreas Werr hävdar i sin bok "Kunskapsintegration" att vi i dag istället bör börja våra analyser och våra samtal om dagens komplexa samverkansfrågor med att försöka få till stånd *relevanta problemformuleringar* som de inblandade aktörerna kan acceptera och därför tillsammans medverka till att finna relevanta insatser och former för att åtgärda.

Det är då **olämpligt**, när problem uppstår, att redan från början utgå från de gamla vanliga lösningarna. Runsten och Werr pekar på att samtalen då ofta fastnar i vad de kallar defensiva strategier som låser resonemangen och leder till cirkelresonemang som är en konsekvens av att det nödvändiga faktaunderlaget saknas.

Runsten och Werrs bok bygger på gedigen forskning under 1900-talet. Med utgångspunkt från denna blir det tydligt att organiseringsinsatser som görs enligt de "gamla" problemformuleringarna sällan ger de framsteg när det gäller kvalitet och effektivitet som utlovats. Detta hotar våra demokratiska traditioner allvarligt. Allt fler åsikter stödjer då enväldiga och totalitära lösningar.

Ett avgörande skäl till de gamla lösningarna inte längre fungerar verkar vara att vår kunskapsproduktion och vårt sätt att resonera om vår värld – i och med den växande komplexiteten – har visat sig vara bristfällig. Det fanns problemformuleringar som förut kunde överlåtas åt forskningen eller några erfarna personer. De kunde då också i stort sett accepteras som rimliga av de som berörs. Tyvärr visar sig många sådana analyser och slutsatser vara allt mindre relevanta för förhållandena i vår tid.

Jag skall här peka på några nya sociala insikter som bidragit till att de gamla resonemangen inte längre duger.

1. "Teorier" om mänskliga sociala system kan inte formuleras från en upphöjd position där forskaren, partiledaren, statsministern, VD:n etc. kan stå ovanför systemet och få överblick över skeendet. Det finns inte någon oberoende position där någon människa kan ställa sig och på ett objektivt sätt studera det sociala sammanhang denne själv är delaktig i.
2. Det objektivitetskrav som vi sedan länge menat kännetecknar sann och gemensam kunskap och god ledning gäller inte för sociala skeenden. Detta brott mot objektivitetsprincipen leder till ständiga och förgörande konflikter och strider mellan olika personkulturer, ideologier, vetenskapliga fält, individuella ståndpunkter och problemformuleringar.
3. De samverkansmönster och strukturer som kännetecknar mänskliga sociala system – exempelvis samhällen – formas ur den kommunikation som pågår i dem. Det enklaste exemplet på detta är valundersökningar. En valundersökning påverkar agerandet och därmed valresultatet. Fokus bör därför läggas på kommunikativa skeenden snarare än aktörers individuella egenskaper.
4. I alla sociala system växer skeendet fram som en följd av vad som hänt tidigare och som en följd av hur erfarenheterna av det som tidigare hänt formuleras i den kommunikation som sker inom systemet. Skeendet kan visserligen förstås i efterhand men denna kunskap har inget prognostiskt värde. Det finns av detta skäl inga generellt giltiga samband mellan tidigare strukturella insatser och framtida utfall. Personerna måste istället ges möjlighet att också förstå systemets dynamik och de tänkbara utfall denna kan ge upphov till.
5. Vi vet numera vet att utfallet av individers samverkan bara kan stabiliseras om de aktörer som ingår i de aktuella mikrosystemen **bestämmer sig för** att välja att agera på ett sätt som har möjlighet att leda till det önskade tillståndet. Detta kollektiva agerande är inte möjligt om aktörerna inte förstår, accepterar och känner sig hemma med de övergripande sociala aspekterna av den verksamhet de medverkar i.
6. Om aktörerna utifrån och uppifrån påtvingas olika lösningar och byråkratiska strukturer så minskas personernas möjligheter att förstå vad de själva är med att skapa. Osäkerheten om ifall de accepterar det sociala kontraktet gör att det uppstår behov att utifrån styra dem för att "få dem att". Denna typ av åtgärder förvärrar problemen ytterligare då

samarbetsförmågan hos de berörda därmed försämras. Otryggheten ökar.

Ovanstående egenskaper hos sociala system förklarar varför goda problemformuleringar inte kan växa fram enbart baserat på dagens begränsade kunnande. De måste också inkludera motivation, kunnande och förståelse hos de enskilda personer som är berörda.

Utbildningssystemet är utformat för att lära ut påståendekunskap och är inte utformat för att klara av att erbjuda det kunnande som är nödvändigt för att förstå sociala system aktören medverkar i. Därför behövs ett radikalt nytänkande även kring utbildningsfrågan.

Kunskaperna om sociala system påverkar också i hög grad kunskapsproduktionen på alla andra områden också, eftersom all kunskap är socialt konstruerad. Dessa nya insikter – som inte har bearbetats till fullo – har enligt Törnberg lett till nya samspelssvårigheter. Bland dessa samspelssvårigheter finner vi en destruktiv kunskapsrelativism, ett kunskapsförakt och omfattande förutfattade meningar om sociala skeenden vilket försvårar överenskommelser och beslutsfattande i vår tid.

Jag bifogar här en lista på ett urval av forskare och författare som på senare tid behandlat detta problem.

[Ett urval av forskare som påvisat behovet av en ny kunskapsproduktion och ifrågasatt den sociala robustheten i dagens kunskaper](#)

Ancona D (2012): Sensemaking – Framing and Acting in the Unknown. I Scott et al (eds): The Handbook for Teaching Leadership – Knowing, Doing, and Being. London: Sage.

Funtowicz S, Strand R (2007): Models of Science and Policy. I Travik T, Li Ching (eds): Biosafety First Holistic Approaches to Risk and Uncertainty in Genetic Engineering and Genetically Modified Organisms. Oslo: Fagbokförlaget, Tapir Academic Press.

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

Karlsson P, Schilling P (2006): Nya teorier – Ny kunskapsproduktion? Arbetsrapport 2006:44, Sociologiska Institutionen. Umeå Universitet.

- Linell P (2011): Samtalskulturer : kommunikativa verksamhetstyper i samhället. Vol. 1 och 2. Linköping: Institutionen för kultur och kommunikation, Linköpings universitet.
- Nowotny H et al (2001): Rethinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty. Cambridge: Polity Press.
- Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur.
- Slaughter S, Rhoades G (2004): Academic capitalism and the new economy. Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Stengers I (1999): For en demokratisering av vetenskaperna. Oslo: Spartacus Forlag.
- Stengers I (2014): Whitehead and science : from philosophy of nature to speculative cosmology.
<https://www.mcgill.ca/hpsc/files/hpsc/Whitmontreal.pdf>.
- Snowden DJ Boone ME (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 85(11):68-76.
- Strand R (2002): Complexity, Ideology and Governance. Emergence 4(1/2): 164-183.
- Strand R, Canellas-Boltà S (2016) :Reflexivity and modesty in the application of complexity theory. I Guimarães Pereira A: Interfaces between Science and Society. London: Routledge.
- Törnberg A (2017): The Wicked Nature of Social Systems. A complexity approach to sociology. Department of Sociology and Work Science: University of Gothenburg.
- Weick KE et al (2005): Organizing and Process of Sensemaking. Organization Science. 16:4 pp 409-421.
- Ziman JM (2000): Real Science: What it is, and what it means. Cambridge: Cambridge University Press.

Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=3004>