

Behovet av praktikergemenskap

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



En viktig utgångspunkt för mina funderingar om behovet av praktikergemenskap har varit Jörgen Sandbergs avhandling "Human competence at work" som publicerades 1994. Sandbergs definierade kompetens som "förståelse" av den egna uppgiften *i relation till det system* som individen verkade i.

Sandbergs empiriska material 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 uppfatta sitt jobb.

Sandberg kallade de olika perspektiven för olika "förståelsehorisonter". Några motoroptimerare uppfattade sin uppgift som att optimera en parameter

i taget enligt ett fast schema. 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. Självklart är det den senare kompetensen som är mest önskvärd. Men denna kompetens växte uppenbarligen inte fram genom en utbildning som enbart inriktade sig på det specialiserade professionella kunnandet.

Om Sandbergs observationer stämde så måste det aktuella kompetensbegreppet kompletteras med en förståelse av den kontext i vilken kunnandet skulle användas. I arbetslivet har man länge ansett att detta kan ske, dels genom en bättre ledning, och dels genom det samarbete som med tiden växte fram inom ramen för arbetet. Därför blev lärandet i arbetet ett viktigt tema för ledning och organisering. Jörgen Sandberg och Axel Targama skrev 1998 en bok – ”Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer” – där de försökte koppla fynden från Sandbergs avhandling till frågor om ledarskap och lärande i och genom arbetet. Med detta trodde de saken var klar. Och att en mer konstruktiv ledning och mer relevanta organiseringsprinciper skulle kunna implementeras i arbetslivet.

Efter 15 år utkommer de emellertid år 2013 med en ny, men kraftigt omarbetad, upplaga. De konstaterar i denna att det verkar finnas stora svårigheter med att implementera den förståelsesyn på kompetens som visat sig nödvändig. Det verkar, även med medvetna företagsledningar, svårt att få till stånd en tillräckligt snabbt och effektivt lärande inom verksamhetens ram. En central faktor i dessa svårigheter verkar vara den uppdelning i vertikala specialistområden som etablerats. Det vill säga det som vanligen kallas ”stuprör”.

Det visar sig inte praktiskt möjligt att utbilda en specialist i alla de tillämpningar som denne kan behöva hantera. Den nya typ av yrkeskunskap som Sandberg upptäckte, och som är nödvändig i dagens arbetsliv, verkar därför inte vara kongruent med det vanliga sättet att resonera om utbildning, kompetens, organisering, management och annan infrastruktur. Det krävs ett helt annat perspektiv. Vi kan för enkelhets skull kalla detta perspektiv för praktikerperspektivet.

En av de forskare som ägnat sig åt praktikerperspektivet är Etienne Wenger. I en bok från 1998 – ”Communities of practice. Learning, Meaning and Iden-

tity” – beskriver Wenger hur individer kan ingå i en praktikergemenskap inom vilken de med tiden, just genom sin medverkan i samspelet, allt bättre kan förstå hur det önskade resultatet blir till och hur oönskade och störande fenomen uppstår.

Genom den ökade förståelsen hur det aktuella fenomenet uppstår just då och där – och inte bara i genomsnitt – kan de i stunden ingripa i skeendet, så att resultaten blir de önskade. Aktörerna är inte endast överens om målet, eller om vad som är kvalitet, utan hur man gemensamt kan närma sig dessa tillstånd och hantera den unika situationen medan skeendet pågår.

Denna kompetens kan inte skapas som en i förväg inbyggd kunskap hos individen – detta skulle kräva en orimlig utbildningsinsats eftersom alla kontexter är olika. Den måste formas i stunden genom samtal över de existerande professionsgränserna om de sakfrågor man gemensamt har att lösa. Den kritiska färdigheten är att ha förmåga att medverka i denna kommunikation. Färdigheten måste dessutom ofta vinnas innan det aktuella behovet uppstår. Detta sker genom samträning.

En sådan praktikergemenskap är väl känd av de som arbetar i och med team. Den kan medföra en stark sammanhållning och integration. Sammanhållningen visar sig enligt Wenger vara beroende på hur väl individerna visar sig kunna förstå sin och de andras medverkan i de aktuella situationer de gemensamt möter och hur de, var och en, genom sitt agerande därigenom känner att de förmår påverka den aktuella dynamiken konstruktivt.

Ett sätt att tänka om detta är att det inom ett visst aktivitetsområde – i Sandbergs fall kring optimering av motorer – som en följd av den kommunikation som skapats kring enskilda situationer där man behöver samverka, existerar olika grader av en gemensamt formulerad kunskap om vilken samverkan som krävs av aktörerna för att den skall leda till att kundens framförande av sin bil blir optimalt och anpassat till dennes behov. Det är hur – det vill säga genom gränsöverskridande samtal – man kan nå fram till och formulera detta vetande som Wenger beskriver.

En sådan förmåga kan naturligtvis variera i omfattning och kvalitet. Allt från att alla de deltagande individerna inom en viss praktikergemenskap är helt naiva och oerfarna när det gäller den verklighet de möter, till att de har en sedan generationer förmedlad, lång, gedigen och reflekterad kunskap om

aktuella förhållanden och processer. Samspelet blir naturligtvis annorlunda om "alla" i det sociala systemet – inklusive ledning och administratörer – är naiva och okunniga eller om "alla" är erfarna och samspelta inom den praktikgemenskap det handlar om.

Denna praktiska kunskap om det system man verkar i kan formuleras genom samtal över gränserna. Sådana samtal bör enligt Etienne Wenger beröra tre aspekter av det praktiska kunnandet, utöver det rena specialiserade yrkeskunnandet:

- Den första aspekten är det område som påverkas av individens agerande. Situationen som praktikern möter har i dennes personliga medvetande en utsträckning i tid och rum. Den har också en social kontext. Det som praktikern "tror" bör då överensstämma med yttre faktiska omständigheter eftersom praktikern inte kan bortse från dessa i sitt agerande. En del av dessa faktiska omständigheter handlar om hur andra aktörer inom ramen för samma kontext tolkar denna.
- Den andra aspekten är den gemenskap individen känner med dem som inom ovanstående område på olika sätt påverkar skeendet. Poängen här är att sannolikhetsberäkningar av den typ som förekommer inom olika vetenskaper inte i första hand ligger till grund för en praktikers agerande. Det är istället praktikerns egen bedömning av hur de andra inom det aktuella området – se ovan – skulle kunna tänkas agera i den aktuella situationen som bestämmer valet av handlande. Avgörande är då om praktikern känner förtroende för de andras förståelse, vilja och möjlighet att "ställa upp". Om så inte är fallet måste praktikern parera för förhållandet att flera av de som ingår i gemenskapen kan vara oerfarna när det gäller praktikens frågor – eller till och med kan vara "motståndare" till det som skall åstadkommas. För att undersöka detta och skapa förenlighet i bedömningarna krävs samtal.
- Den tredje aspekten är att praktikern bör känna till den praxis som är utvecklad inom området både när det gäller fysiska omständigheter, hjälpmedel, modeller, vanor och begreppssystem. Det är denna sedan länge utvecklade praxis som gör det möjligt för aktörerna att synkronisera sitt agerande. Saknar deltagarna en grundläggande

kunskap om denna praxis kan de inte medverka effektivt i samspelet. Denna praxis kan beskrivas, debatteras och utvecklas i olika former av samtal.

I dagens arbetsliv går det alltså inte att förutsätta att den professionella kunskap som redan existerar och som vunnits i ett utbildningssystem, byggt på vertikal strukturering, är tillräcklig för att aktörerna i praktiken – när de medverkar i en modern verksamhet – skall välja att agera på ett sådant sätt att det önskade resultatet uppstår. För att garantera detta behövs det samtal över gränserna. I kommande bloggar skall jag ge några tankar på hur sådana samtal kan genereras, hur de kan bedrivas och vilka svårigheter som kan visa sig för att få dem till stånd och bli konstruktiva.