

## Organisering – ett dynamiskt, socialt och interaktivt fenomen

av Bengt-Åke Wennberg



Med organisering menar vi de interaktiva processer i vilka de medverkande väljer att agera på ett sådant sätt att det uppstår observerbara och ibland återkommande och igenkänningsbara handlingsmönster. Vi påstår alltså att det inte existerar från början bestämda strukturer som *tvingar* individerna att agera på ett visst sätt. Om en ordning uppstår så är detta konsekvensen av att de individer som berörs *valt att handla* så att den skapas. Organisering går alltså inte att styra fram. Den växer fram.<sup>1</sup>

Individerna väljer att agera som de gör utifrån hur de förstår den kontext de agerar utifrån. I de situationer som skapas, formar individerna alltså tillsammans den dynamiska ordning som blir till. Detta innebär i princip att varje samverkan mellan människor – hur välkänd, etablerad, rationell och

rimlig denna än kan uppfattas – i praktiken skulle kunna ha formats helt annorlunda. Självtändiga individer kan i princip välja att agera helt annorlunda än vad de tidigare gjort eller än vad vi från början tror. De kan till och med agera annorlunda än vad de själva säger eller har sagt att de skall göra. De kan emellertid naturligtvis också välja att följa en ledare och någon som i deras ögon är en auktoritet. De kan välja att låta sig belönas för ett visst agerande och avstå från ett annat av rädsla för bestraffning. De kan också välja att agera efter av andra uppsatta regler och bestämmelser. Insikten om denna oförutsägbarhet skapar osäkerhet och rädsla.

Den individualisering som skett innebär att dagens individer tvingas balansera sitt interaktiva samspel med andra mellan en önskan att bevara sin frihet eller att anpassa sig till eller att utnyttja en överordnad struktur för att hålla ordning på, kontrollera och begränsa vad de andra individerna kommer att göra i en framtid.

Ett sådant dilemma har alltid funnits i mänsklig samvaro men varje enskild individ har förr inte behövt ta detta dilemma på allvar. Man har tidigare kunnat förlita sig på den etablerade organisationstanke som formulerar individens underordning under en överhet. Man har tillåtit sig att vara offer för omständigheterna. Detta gäller också dem i toppen av hierarkin som i sin tur anser sig ha någon slags gudsavbild, mytisk figur eller ideologi över sig.

Dilemmat kan lösas upp och till synes mentalt försvinna om man i denna över- och underordning ser andra människor, och möjligen också sig själv, som *robotar* vars agerande inte aktivt styrs inifrån individen själv utan enbart av olika förhållanden och yttre signaler. Man ser sig då som offer för omständigheterna.

Den mänskliga robotens *inre mentala konstruktion* bestämmer då beteendet. I *vår bild* av en sådan robot kan vi i vår tankevärld få den mänskliga roboten att efterlikna en riktig människa i allt. Skillnaden är att vi i då inte behöver räkna med att denna robotliknande varelse har en egen vilja och aktivt tar ställning och tar ansvar för sitt handlande. Ansvar för det som händer förläggs till den yttre styrningen eller till individers inre mentala konstruktion.

Med detta förgivettagande blir människor interaktiva automater som man utifrån kan – eller borde kunna – programmera att "handla rätt".

Utifrån en människosyn där människor ses som väldefinierade kognitiva robotar är det också fullt möjligt att föreställa sig ”typfall” i vilka det mänskliga dilemmat mellan frihet och kontroll aldrig behöver bli aktuellt att fundera över.

Om samspelen automatiseras och alla följer sina respektive roller, uttalar sina föreskrivna repliker, fattar beslut utifrån givna kriterier och om alla berörda individer dessutom negligerar konsekvenserna för helheten för vad de därmed medverkar till så aktiveras aldrig dilemmat.

Livet blir då för de medverkande en teater där pjäsens konstruktion bestämmer utfallet. Skådespelarna i en pjäs saknar ansvar för vad som händer i pjäsen. Ansvar läggs på pjäsförfattaren. Det finns bra och dåliga pjäser med bra eller dåliga slut och det finns bra och dåliga pjäsförfattare. Men aktörerna har ingen påverkan på pjäsens interaktiva skeenden. Skeendet blir vad det blir och drabbar dem i pjäsen som det drabbar. En skådespelare kan inte plötsligt ändra sig och agera annorlunda än vad som står i manuset för att denne tycker synd om sin medspelare. Man blir fången i den föreställning pjäsen skapar.

Men livet är ingen teater och vi människor inga marionetter. Det må vara att det finns organisationsformer, regler, värdegrunder, bestämmelser, överheter och makthavare vi måste förhålla oss till. Men det är ändå vi människor själva som till syvende och sist gör de val som medför att det blir som det blir när vi gör som vi gör. Många är inblandade men vi är trots allt – i det verkliga livet – själva ansvariga för vårt eget val och därmed medansvariga för utfallet av de interaktiva skeenden vi deltar i.

De teknologiska lösningarna gör därför inte att dilemmat försvinner. Dilemmat visar sig istället för oss i all sin nakenhet och måste hanteras. Av detta skäl är det viktigt att se organisering och samspelsmönster som fenomen som vi själva medverkar i och medverkar till, och inte något som uppstår automatiskt utan vårt engagemang. Vi måste byta förgivettagande.

Människor skapar den organisering vi kan observera och som vi är en del av. De är dock inte obekanta för oss. Samspel – interaktionen mellan människor – följer vanligen uttalade eller outtalade principer. Dessa principer lärs från generation till generation. En del sådana principer är så självklara att man

inte tänker på dem – exempelvis hälsningsceremonier. Jag vinkar åt min granne och han vinkar tillbaka.

Tryggheten i samspelet uppstår genom att de som deltar i samspelet tillämpar sådana invanda och förväntade principer och ordningsregler. Skulle någon bryta mot dem skapas en osäkerhet. Den oväntade handlingen kan uppfattas som ett hot.

När beroendeförhållanden och andra omständigheter ändras måste emellertid också principerna för det interaktiva samspelet ändras. Tidigare föreställde vi oss att sådana principer växte fram enligt en Darwinsk princip långsamt och evolutionärt. De förnyades genom att varje generation gjorde en liten justering.

Inom naturvetenskap och teknik upptäckte Thomas Kuhn att så inte var fallet. Kuhn visade att denna typ av utveckling är *revolutionär*, alltså inte ett resultat av en samlad och successivt ökad kunskap. Skiftet uppstår när den *praktiska erfarenheten* plötsligt kastar omkull gamla självklarheter. Teleskopet visade exempelvis tydligt de nya planeterna och deras positioner. Det gick då inte längre att hävda att jorden var världsalltets centrum.

Vi är nu återigen vid ett skifte. Dagens erfarenheter – och inte minst de enorma dokumentationsmöjligheter som i dag finns – visar en helt annan bild av hur de interaktiva mänskliga processerna uppstår än man tidigare förlitat sig på. Bilder och filmer förankrade i verkliga samspel gör det i dag allt svårare att hävda orealistiska interaktiva mönster. Mängden av sådant material, och olika tolkningar av det, ger oss i dag kunskaper om oss själva och våra interaktiva processer som vi inte haft förut.

Ett paradigm anger kriterier för hur man ska se på världen och på olika fenomen. Dessa kriterier upplevs så småningom av alla som självklarheter. De tas för givna. Grundtanken i Kuhns paradigmteori är att det under tidens gång osynligt sker stora förändringar. Det som vi under en period betraktar som "normalt" kommer på grund av dessa förändringar allt mer att behöva ifrågasättas.

När dessa s.k. *anomalier* blir alltför många så bryter de gamla föreställningarna samman och nya måste växa fram. Detta händer nu inför våra ögon när det gäller organisering och mänskliga samspel. Därför uppstår förvirring och konflikter. För att hantera dessa och komma till rätta med vad som händer,

krävs i dag fördjupade samtal om det mänskliga dilemmat och hur det kan hanteras. Vad som förr sågs som normalt måste nu omprövas i ljuset av vad vi i dag faktiskt vet om mänskliga interaktioner.

Mina bloggar kommer att fortsätta snurra kring detta övergripande tema men med fördjupningar kring fenomen som uppstår ur ett kollektivt handlande, kring vad som kännetecknar samtal som skapar trygghet och hanterbarhet i en komplex tillvaro och kring frågeställningar som då skulle behöva utforskas bättre.

---

[1] Inom vårt fält organisation och samverkan är påståendet – att individerna självständigt väljer att agera och därmed formar den ordning vi kan observera – ekvivalent med Kopernikus påstående att det inte är solen som roterar kring jorden utan att det är jorden och alla planeterna som snurrar kring solen. Teorier, resonemang och forskning om organisering och ledarskap har tidigare tagit för givet att det finns, eller går att skapa, yttre strukturer som ”styr” människors samverkan. Det moderna samhället har gett oss en helt annan människosyn som hävdar att det är individen som självständigt utifrån sitt perspektiv och i interaktiva processer med andra skapar det sociala och dynamiska skeende vi observerar. *Detta nya förgivettagande förändrar allt.*

## Referenser

Kuhn TS (1970): The Structure of Scientific Revolutions. Chicago: University of Chicago Press.

Frey C B (2019): The Technology Trap - Capital, Labor, and Power in the Age of Automation. Princeton: Princeton Press.

Harari YN (2015) Homo Deus – Brief History of Tomorrow. Delhi: Penguin.

## Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=3544>