

Tjugo påståenden som kan förändra samarbetet i arbetslivet

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

På webbsidan "kunskapsabonnemanget" har vi nu samlat hela den kunskapsplattform som löpande växer fram. I denna text beskrivs de 20 aspekter på samsarbetsfrågan, som sedan vår start varit grundläggande för vårt sätt att se på arbetslivets problematik och potentialer. Beskrivningarna bygger på en interaktiv ansats och är användbara för att göra det möjligt för de som samverkar att bättre samtala om och beskriva de interaktiva skeenden de skapar och medverkar i.

Webbsidan hittar du här

<https://naetverkssamhaellet.se/>

Vi menar att vi befinner oss i en omslagspunkt

Under senaste seklet har mänskligheten tagit del av enormt många nya erfarenheter och insikter. Dessa har spridits över jorden med allt mer effektiva media. Vår gemensamma förståelse för sociala skeenden i vår samtid har successivt ändrat sig. Denna förståelse och de referenspunkter som växt fram är helt annorlunda nu än de var för hundra år sedan. Genom massmedias framväxt är vi alla också mer informerade än vi var förr.

Samtidigt som vi fått många nya insikter och erfarenheter så har emellertid våra samhällsstrukturer och administrativa resonemang förändrats synnerligen långsamt. Invanda, och från generation till generation överförda, strukturer och språkanvändning formar en ordning, som i första hand utvecklades för att garantera artens fortbestånd och därför vidmakthålls över tid. Det är först nu mänskligheten ställs inför utmaningen att de löpande måste förändras.

Den konserverande kraften är knuten till språkanvändningen. Vissa idéer, principer och argument ges genom språket inflytande och makt som sträcker sig över flera tidevarv. Dessa idéer formar samspelet som i sin tur formar och vidmakthåller strukturerna.

De som får ledande positioner genom dessa föreställningar vill och kan inte släppa dem. De värnar därför, både av eget intresse och av ideologiska skäl, om det gamla och invanda. De, som är underställda, uppfattar samtidigt att "ta sig upp" är deras enda chans att få inflytande och ett bättre liv. Därför hjälper också de till att upprätthålla rådande föreställningar och ordning.

Denna mekanism ger samhället en långsiktig stabilitet. Denna är till nackdel när förhållandena ändras eftersom de resonemang som då förs inte blir kongruenta med den verklighet de syftar till att beskriva och hantera.

Förändringens mekanismer

Som en följd av 1900-talets erfarenheter, teknikutveckling och kunskapsgenerering har det därför nu uppstått en klyfta mellan det gamla tankemönstret och det nya. Vi har kommit till en omslagspunkt. Den stora skiljelinjen verkar gå mellan olika perspektiv på interaktiva skeenden. Det ena perspektivet ser dem inifrån individen och det andra utifrån genom en experts, politikers, forskares eller en överordnads ögon.

Flera forskningsresultat pekar på att de principer, som ledande grupper i samhället numera tillämpar, allvarligt begränsar möjligheterna för medborgarna att få utlopp för sin kunskap och kunnighet. Ole Jacob Thomassen har till exempel i sin avhandling "Integritet som arbetslivsfenomen" beskrivit att denna begränsning i möjligheterna att diskutera och uttrycka erfarenheter av det pågående samspelet detta skapar obalans, missförstånd och sammanblandningar av olika resonemang.

Thomassen har då tagit hjälp av den franske filosofen Pierre Bourdieus två begrepp – administrativt kapital och administrativ habitus. Han illustrerar i sin avhandling hur en tvetydig användning av dagens administrativa praxis kan försvåra ett konstruktivt samarbete människor emellan. Därmed förtvinar välfärden och livskvaliteten sjunker. Samhället kommer i kris.

I denna kris har förtroendet rubbats för de beslut och åtgärder som föreslås och genomförs av huvudmän, politiker, företag, myndigheter och institutioner. Friktionerna, protesterna och misstron ökar. Berörda makthavare frestas att ta till allt mer desperata åtgärder för att inte förlora ansiktet. Situationen förvärras. Det talas allt mer, och i allt fler artiklar och forskningsrapporter, om maktmissbruk, korruption och misskötsel. Kritiken tystas och verkligheten förskönas.

Ett problem är naturligtvis att de som bygger sitt inflytande på det "gamla" administrativa kapitalet inte vill riskera sitt inflytande och sin position. De håller fast vid det gamla. Det hjälper sällan med övertalning och maktspråk. Sådana åtgärder gör bara motståndet hårdare. Man måste ta en annan väg.

Vi menar att "sanningar", strukturer och institutioner i ett människans samhällen inte växer fram att man måste slåss om vem som har rätt. En bild som ligger mycket närmare den faktiska mekanismen i det mänskliga samhället är insekternas socialitet. Hos dem kan komplexa samhällen, och en synnerligen komplex problemlösning, växa fram på grund av att de i sina interaktioner med varandra följer sina instinkter. Vi människor följer också våra kunskaper och våra erfarenheter av varandra i våra val.

Situationen som mänskligheten i dag befinner sig i kräver därför enligt vår uppfattning att de dagliga resonemangen om olika sakfrågor, såväl i varje enskildhet som i de stora globala frågorna, transformeras. Om så inte sker kommer vi alla att ha svårt att förstå

det som händer runt oss och kommer inte heller att kunna beskriva för varandra vad som nu förefaller vara konstruktiva, och för oss i samhället, önskvärda handlingar och åtgärder.

Diskursens makt

En annan insikt, som vi vunnit genom vårt arbete, är att samverkansmönster människor emellan uppstår genom de diskurser som pågår snarare än av överordnade och normerande beslut. Varje äkta och autentisk utsaga om en fråga är ett viktigt bidrag till att samspelet framöver blir som det blir.

Redan gamle Marx talade om "Aufhebung" som en väg till förändring. Han konstaterade att varje enskild utsaga kan starta samtal som "lyfter upp" nya men äkta och autentiska erfarenheter och tankar. Sådana utsagor bidrar därmed till en kunskapsgenerering samtidigt som de "upphäver" bruket av föråldrade föreställningar och antaganden.

Detta betyder emellertid inte att varje "tyckande", varje åsikt, och varje kunskapsanspråk måste godtas. För att avgöra när påståenden och kunskapsanspråk är rimliga och trovärdiga; när de är destruktiva eller när de är relevanta, konstruktiva och användbara krävs det därför att vi alla hjälps åt att föra utforskande samtal med referens till faktiska observationer.

Det åligger var och en av oss att hjälpa till i detta arbete och försöka ta ställning. Därför är det viktigt att varje medborgare, både för sin egen och sina medmänniskors skull, deltar i och förmår bidra till sådana jämbördiga samtal där man inte kränker varandras värdighet. Detta är den sakliga grunden till behovet av demokrati.

En sådan medverkan och tolkning av samtalen kräver emellertid övning. Det kräver att man i och genom samtalet hjälper varandra att komma till rätta med de frågor som behandlas – och i varje fall, i och genom samtalet, kan upptäcka när resonemangen driver in i motsägelser och återvändsgränder. Att hjälpa till med detta är och har varit grunden för vår verksamhet i Samarbetsdynamik AB.

I det vi kallat kunskapsabonnemanget.se, har vi samlat våra egna resonemang kring några av de grundfrågor vi stött på när vi medverkat i samtal om arbetslivs- och samhällsproblem, där senare års erfarenheter och kunskap konfronterar gamla administrativa föreställningar.

Vi har delat upp detta material utifrån tjugo påståenden, som var för sig är en konfrontation med det etablerade tanke-system, som vi mött. Under varje kortfattad beskrivning av resonemangen bakom påståendet finns ett antal artiklar, som vi under åren skrivit som förberedelse för, eller som en reflektion i anslutning till, till de samtal vi fört i våra uppdrag.

1. Verkligheten blir till när vi studerar den

Verkligheten är inte konstant – den blir till. Verkligheten är inte heller objektiv. Den är subjektiv.



**Albert Einstein och Niels Bohr
i Köpenhamn**

I TV-programmet Vetenskapens värld den 3 mars 2014 beskrivs ett samtal mellan Niels Bohr och Albert Einstein på en spårvagn i Köpenhamn. Einstein hävdar att verkligheten är något konstant som "finns" utanför oss och att vi därför i princip kan mäta och beskriva den i termer av stabila lagar och orsakssamband.

Bohr hävdar å sin sida att vi påverkar verkligheten när vi observerar den. Det handlar inte om ett mätproblem. Osäkerheten uppstår genom själva betraktandet. Vi kan därför aldrig veta hur verkligheten "verkligen" är eller om den alls existerar på det sätt som vi tror.

Bohrs påstående rubbade Einsteins hela grundläggande föreställning om världen och konfronterar vår vardagliga syn på "verkligheten" och på tid och rum. Numera är Bohrs tolkning av kvantmekaniken emellertid accepterad av i stort sett alla fysiker och kallas Köpenhamnstolkningen. Idén

sträcker sig dock mycket längre än så och har fått ett djupgående inflytande på våra föreställningar om världen.

Lee Smolin, professor i fysik vid Pennsylvania State University, konstaterar exempelvis att Köpenhamnstolkningen leder till att vi människor i våra beskrivningar av världen inte som förr kan tro oss vara utomstående observatörer. Det finns ingen observationspunkt från vilken vi kan ställa oss och se på världen "objektivt". Det finns därför inga utsagor som vi gemensamt kan anamma som eviga sanningar. Detta har inom kosmologin lett fram till den så kallade "toposteorin" som säger att bilden av verkligheten bestäms av den "plats" och med vilka ögon den betraktas.

Denna insikt har fått mycket djupgående följder för en hel uppsättning frågor på arbetslivets område som beskrivs i våra artiklar. Den innebär exempelvis att vi inte i våra resonemang behöver låtsas att det skulle kunna finnas en opartisk och objektiv yttre observatör, som kan agera domare när vi argumenterar för våra ståndpunkter och beslut. Därmed blir diskursen – det vill säga vårt samtalande – det enda medel med vilket vi kan närma oss vad som är trovärdigt och vad som inte är det.

Lee Smolin konstaterar att vi, för att kunna bilda oss en åsikt, måste kräva att varje oberoende observatör ärligt rapporterar vad den ser från sin position och att vi därefter

gemensamt försöker lägga samman de olika bilderna. När och om denna regel följs upptäcker vi den sedan länge accepterade demokratiska principen att när vi har samma information för att avgöra om något är sant eller falskt, så faller vi alltid samma avgörande. Om information, kunskaper, observationer etc. förnekas, förvrängs och förfalskas kan vi hamna var som helst.

Artiklar i denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/toposteorin-ifragasatt/>

2. Förenlig förståelse är möjlig

Fakta är fakta men tolkningen av dem är en språklig konstruktion som kan göras förenlig och som man kan komma överens om.



Verkligheten visar sig för oss genom vårt samspel med omvärlden. Samspelet bestämmer både vår position och vår observation. Det är först genom samtal som vi kan fastställa vad som är gemensamt för oss alla och var vi skiljer oss åt. För att fungera socialt måste det därför växa fram en gemensam förståelse för varför vi gör som vi gör. Men det går inte att hävda att den ena rationaliteten skulle vara bättre eller sannare än den andra. Därmed blir det beständiga som vi tror på inom vår speciella grupp och som är vår gemensamma

kunskap “en språklig konstruktion”. Vi lever i en doxa.

Vi som individer kan inte leva i kaos och ovisshet. Vi måste välja. Det får då stor betydelse för oss vilken rationalitet vi väljer att använda oss av eftersom de trossatser vi då anammar kommer att bestämma samspelet mellan oss och andra. En allt mer viktig förmåga har därför blivit att genom samtalet kunna överskrida de gränser som etableras, mellan olika forskningsfält, mellan olika kulturer, mellan olika åldrar, mellan olika specialiteter, mellan olika länder, mellan olika företag och mellan tjänsteleverantör och kund. De flesta av oss är ännu inte vana vid detta men kommer att konfronteras med det allt mer i det nya arbetslivet.

Vi som människor kan uppleva en synnerligen plågsam och konfliktfylld splittring när vi möter de vanliga påtryckningarna för att vi skall ansluta oss till andras föreställningsvärld och överge vår egen. Sådana påtryckningar kan då utmynna i allvarliga störningar och precis motsatsen till vad man önskar nämligen till avståndstagande och marginalisering.

I ett dynamiskt samhälle uppstår alltid denna typ av motsättningar mellan olika världsbilder. De är en del av livet och vi måste därför bara lära oss att hantera dem och förstå hur klyftorna kan överbryggas.

Artiklar i denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/2-forenlig-forstaelse-ar-mojlig/>

3. Vetenskapen behöver demokratiseras

Den nya världsbilden och den dynamiska karaktären av kosmos skapar problem för vetenskapandet



De flesta, som inte fundamentalistiskt lutar sig mot en gudstro och en allvetande makt, håller numera med om betydelsen av att skapa demokratiska samtal. Tanken på att kunna formulera världsreligioner och världsideoier, som alla människor ansluter sig till, har i ljuset av senare års erfarenheter visat sig vara orealistiska.

Numera hyllas yttrandefrihet och individualitet istället. Problemen uppstår när man inom ramen för en denna nya

individualistiska föreställning skall kunna nå fram till nödvändiga överenskommelser och samsyn. Ett misslyckande leder till auktoritära och totalitära styrelsesätt.

Tanken har tidigare varit att vetenskapen skulle kunna vara till hjälp. "Forskningen" skulle kunna ge opartiska och objektiva svar. Den skulle kunna ge besked om hur det "är". Denna tanke bygger emellertid på Einsteins föreställning om verkligheten som ett korsord eller ett pussel där man lägger bit efter bit för att sedan se hela bilden.

De nya rönen om verklighetens dynamiska karaktär och kvantmekaniken har gjort denna tanke helt föråldrad. Många vetenskapliga försök visar därför att de övergripande resonemang man numera producerar inom vetenskapen inte är tillräckliga för att just i det enskilda fallet komma fram till goda val och beslut. Det faktum att man exempelvis funnit ett samband mellan rekryteringen till försvaret och den lön man betalar är exempelvis inte en tillräcklig information för att hantera rekryteringen av personen Johan på ett lämpligt sätt. Det räcker inte att man har en hel uppsättning sådana samband. Fallet "Johan" kan inte tillfredsställande beskrivas enbart med sådana statistiska variabler.

Svårigheterna att hantera enskilda fall och skeenden verkar istället böttna i att vi är fångade i ett språkbruk, och i framställningsformer, som utgår från antagandet att en utomstående observatör skulle kunna presentera objektiva och oberoende påståenden som är "sanna". Sådana påståenden är förstås sällan "helt fel" men de är ofta inadekvata när vi för varandra vill presentera och förklara egna erfarenheter och olika skeenden för att komma fram till kloka beslut i de unika samspelssituationer vi hamnar i.

För att bli goda medborgare måste vi numera istället skaffa oss en "narrativ föreställningsförmåga" – det vill säga en förmåga att utan förvrängningar sätta oss i andras ställe, att vara intelligenta läsare av andras historia och att förstå de känslor, önskningsar och begär som andra kan uppleva. Utan denna förmåga är möjligheterna för var och en att förstå och ta ställning till det som händer i världen mycket små. Därmed blir allas våra möjligheter att medverka till en konstruktiv organisering av företag, institutioner och verksamheter i dagens samhälle också allt sämre.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/3-vetenskapen-behover-demokratiseras/>

4. Samarbetsmönster går att upptäcka

Handlande människor tar ansvar för sina val – men handlar utifrån hur man tror att de andra i den "mänskliga svärmen" kommer att bete sig



Trots sin synnerligen komplexa form byggs en termitstack upp enbart genom de instruktioner varje enskild termit är född med och utan en övergripande plan och en överordnad och beslutande makt. Myrsamhället har också de mest otroliga organisatoriska egenskaper med exempelvis en egen vaktstyrka och en kyrkogård och möjligheter att lösa mycket avancerade problem. Insekter svärmar, fåglar flyger i flock och fiskar simmar i stim styrda av

samma typ av inbyggda regelsystem.

Samma principer – men mycket mer komplexa – gäller också för människans socialitet. Var och en av oss agerar från vår speciella position och utifrån de informationer vi som enskilda individer besitter. För att klara den komplexitet som finns i våra stora samhällen har människan utvecklat ett antal komplexitetsreduktioner som gör det lättare för individerna i samhället att ta ställning. Två sådana naturliga komplexitetsreduktioner är individens förlitande på en auktoritet respektive hennes acceptans av ett kollektiv och dess spelregler. Ett stort antal forskningsresultat visar emellertid att dessa disciplineringskrav nu börjar brytas upp.

Människan ser sig och varandra allt mer som individer som måste ta ansvar för sina egna val. Det sker således en allt mer långtgående individualisering. Man underordnar sig inte lika lätt auktoriteter och anpassar sig inte lika lätt till ett kollektivs regelsystem, som man gjorde förr. Men trots denna frihetslängtan är människans socialitet lika stark – om inte starkare än förr. Denna frihetslängtan blir allt mer ett problem för alla de härskare som förlitar sig på auktoritära och regelstyrda system.

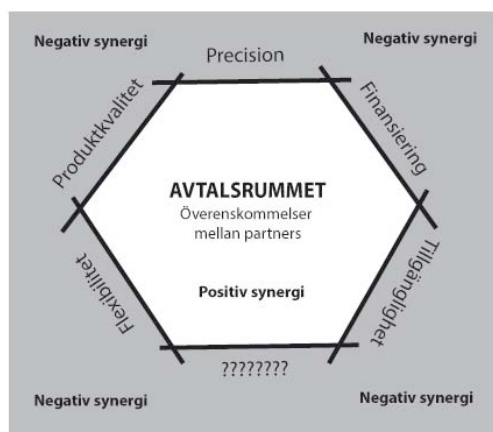
Men hur skall då de individer göra som vill förändra och påverka pågående samverkansmönster åt det ena eller andra hållet när nu de "gamla" strategierna för att "få människor att" förkastas. Det kan då vara intressant att dra nytta av vad som händer i svärmlignande samverkansmönster. Framväxten av sådana svärmlignande samverkansmönster är nämligen inte godtycklig. Individens val utgår från hur denne tror att alla de andra kommer att agera. Vet man detta så kan man genom att använda svärmanalogin bättre förstå de organisatoriska samspelets dynamik.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/4-samarbetsmonster-gar-att-upptacka/>

5. Tjänstedominant logik istället för varudominant

Värdet av ett erbjudande uppstår först vid kundens användning av det



Centrum för Tjänsteforskning beskriver i en rapport hur modern affärsverksamhet inte längre kan beskrivas med hjälp av en varudominant logik. Man måste nu istället använda sig av en tjänstedominant logik om man vill hålla sig inom ramen för modern vetenskap och undvika motsägelser och förvirring.

Skillnaden mellan de två logikerna är dramatisk. Enligt den tjänstedominanta logiken är kunden alltid medskapare av de värden vi strävar efter. Värdet uppstår således först genom kundens

användning av erbjudandet, det vill säga genom själva samspelet mellan kund och tjänstegivare. Framväxten av goda så kallade tjänsteleveranssystem har därför stor betydelse för vår gemensamma välfärd. Detta nya synsätt påverkar både den offentliga sektorns, näringslivets och de kommersiella verksamheternas villkor.

Enligt den tjänstedominanta logikens förklaringsmodeller är således den interaktiva karaktären av en verksamhet viktig. Tjänsten förväntas gripa in i skeendet på ett sådant sätt att tjänstegivaren förstärker kundens/klientens förmåga att få framgång. Det räcker då inte att man som tjänstegivare själv är expert på området. Man måste också förstå

vad som ”där och då” möjliggör eller försvårar framgång för just den person eller den verksamhet, som man vill stödja.

Att medverka till denna nya livskvalitet kräver en helt ny typ av professionell kunskap. Denna kan inte formaliseras och den kan inte ”evidensbaseras” på vanligt sätt. För att tjänsten skall kunna erbjuda ett värde för kunden krävs att den baseras på en välutvecklad kunskapsplattform – byggd på erfarenheter av många olika ”fall”. Detta krav gör att många av våra nuvarande samhällsfunktioner, som sysslar med utvärdering, utbildning, kvalitetssäkring och kontroll, blir föråldrade.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/5-tjanstedominant-logik-bor-ersatta-produkt-dominant/>

6. Ett nytt organisatoriskt landskap

Allt fler arbetar samtidigt i flera olika multiprofessionella team och grupperingar med medarbetare från olika verksamheter och olika huvudmän.



Den tjänstedominanta logiken är en direkt konsekvens av de förändringar i samhället som vuxit fram sedan den industriella revolutionen. Den är inget ”koncept” eller en ideologi, som någon makthavare har hittat på. Det är ett sätt att försöka hantera den förändring av människors syn på sig själva och varandra som vuxit fram under de senaste hundra åren. Det sätt på vilket man måste samverka bryter mot de tidigare hierarkiska principer man arbetat efter. Detta är tydligt när man hör och läser berättelser från arbetslivet.

Den formella och hierarkiska organisationsform som tidigare var lämplig passar helt enkelt inte som struktur för de samarbeten som nu måste etableras. Allt fler medarbetare arbetar i flera team samtidigt och i konstellationer som sträcker sig över både organisations- och yrkesgränser. Det blir allt mer omöjligt för en chef att ensam hålla kontroll på arbetet.

Detta nya organisatoriska landskap finns beskrivet i många böcker, exempelvis i ”Bortom tankefällan” av Dahlsvall och Lindström, och i vår Abonnemangsrapport nr 92 – Från frustration till total utmattning.

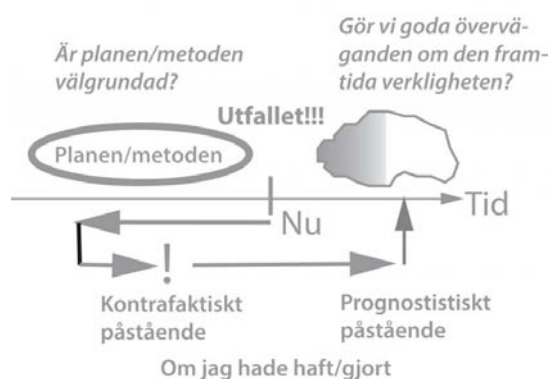
Detta nya organisatoriska landskap ställer tidigare ansvarsbegrepp på huvudet. Gamla sätt att påverka verksamheten fungerar inte längre och helt nya arbetsmiljöproblem och effektivitetstjuvar väser fram. Det krävs en helt ny organisatorisk infrastruktur för att göra det möjligt för medarbetare att kunna hantera sina uppdrag och de svårigheter som uppträder i detta nya organisatoriska landskap.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/6ett-nytt-organisatoriskt-landskap/>

7. Utvärderingars värde som beslutsunderlag

*En användbar utvärdering kan bara fastslå att utfallet blev som det blev i det aktuella fallet. Svaret på frågan om **varför** det blev som det blev kräver omfattande resonemang. Liksom frågan om vad som är klokt och välgrundat agerande när vi vet vad vi vet.*



Intressegrupperingar, politiska partier och sammanslutningar har allt mer börjat hävda sina förändringsanspråk med hjälp av olika utvärderingar. Utvärderingar har också blivit ett verktyg för makten genom de granskningar av olika verksamheter som utförs.

Massmedia har dessutom upptäckt det nyhetsvärde som olika utvärderingar har och skapar ofta sensation genom att peka på deras resultat. Många som utvärderas uppfattar sig emellertid som oegentligt beskrivna.

Utvärderingshysterin har en allvarligt negativ sida. Utvärderingar formuleras vanligen i ett normativt språk. De uttrycker åsikter om hur något borde göras och vara. Detta kan aldrig bli tillräckligt precist. De som berörs upplever sig därför orättmätigt anklagade genom bristen i förståelsen för deras praktik och de svårigheter de möter.

De utvärderingsmetoder, som används måste av formella skäl standardisera och normera de berördas komplexa erfarenheter, överväganden och ambitioner. Slutsatserna blir därmed missvisande, triviala och ytliga. Man borde istället ha studerat de unika "fallen" som sådana och förstått deras komplexa karaktär för att i grunden förstå hur det skulle kunna vara istället.

Det är ytterst sällan man kan anta att det man utvärderar styrs av någon lagbundenhet som återkommer i alla tänkbara fall. Även om man kan göra statistiska sambandsanalyser utifrån gjorda observationer, så är vanligen variationen så stor att ingenting med säkerhet kan sägas om det enskilda fallet. Därför blir utvärderingar

baserade på konventionella utvärderingsmetoder väldigt ofta meningslösa och oanvända.

Många utvärderingar syftar också till att avgöra om man i framtiden skall använda en viss plan eller en viss metod för att komma till rätta med ett visst problem eller svårighet. För att förstå hur detta skulle kunna gå till måste man då formulera ett så kallat kontrafaktiskt påstående. Kontrafaktiska påståenden handlar om vad som troligen skulle hänt om något annat hade gjorts än det som brukar göras eller än det som faktiskt gjordes. Kontrafaktiska påståenden omvandlas sedan vanligen osynligt och oreflekterat till prognostiska påståenden, som används för att föreslå eller föreskriva vad som nu bör göras. Man etablerar således snabbt, ofta bara på statistiska samband, en föreställning om en orsak-verkan relation som man egentligen inte vet något om.

Sådana prognostiska påståenden blir då mycket osäkra eftersom redan det kontrafaktiska påståendet ofta är svagt underbyggt. Eventuella faktiska relationer i systemet är ofta okända och vanligen alltför komplexa för att beskrivas. Ambitionerna med åtgärden är dessutom ofta dåligt förankrade i de berörda individernas syn på sin omvärld. Man kan då inte lita till deras hjälp att styra utvecklingen dit man själv vill. Det är inte underligt att löftena bryts.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/7utvarderingars-varde-som-beslutsunderlag/>

8. Pull istället för push

Dagens planer och direktiv bygger på en föråldrad syn (X) på vad som motiverar medarbetare (Y) – Varje verksamhet behöver beskrivas som "pull" snarare än "push".



Numerisk styrning och automation har gjort det möjligt att samtidigt massproducera helt olika detaljer i samma maskin. En hög volym kan då produceras under kort tid utan att produkterna behöver vara identiska med varandra. Produktionsmoment kan också styras på avstånd.

Två viktiga variabler som tidigare begränsat all produktion, tid och rum, har därmed fått en annan betydelse än de hade förr. Individerna måste nu själva samordna produktionen utan att förlora i kvalitet, kapacitet och effektivitet.

Flexibiliteten gentemot tidigare organiseringsformer kan då ökas genom att kombinera tekniken med mänsklig hantverksskicklighet, kunnighet, samarbetsförmåga och omdömesförmåga. Om detta kan åstadkommas så finns det knappast några praktiska gränser för vad som kan göras.

Genom att inse dessa möjligheter kunde Toyota på sin tid kundorientera sin produktion. Varje kund kunde beställa sin variant av bil och flera varianter kunde samtidigt finnas på linan. Detta medförde en revolution i produktionstekniken. Istället för att göra planer där varje modell producerades i ett visst antal kunde man nu skapa en produktion där flödet ständigt anpassade sig till den modell som skulle levereras.

De nya styrningsprinciperna kom att kallas pull. I den gamla principen "push" planerades produktionen i förväg i det antal lika enheter som skulle göras. De "trycktes" fram i linan. I den nya produktionen "pull" så "beställdes" varje operation av de som fanns senare i kedjan och därför närmast kunden. Produktionen "sögs" fram.

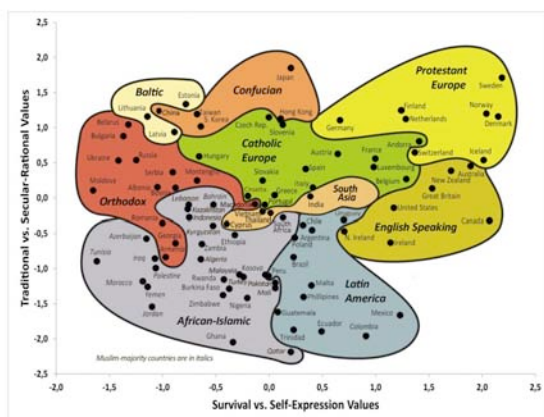
Denna nya princip har inneburit en revolution i sättet att organisera och planera produktion och tjänster. Denna nya logik bygger emellertid på att medarbetarna tillerkänns en ökad självständighet och autonomi vilket är helt i linje med tidsandan. Då arbetsformen pull egentligen är den enda tänkbara i ett modernt tjänstesamhälle skapar den gamla produktdominerade organiseringslogiken därför i dagens arbetsliv allvarliga samarbets-, effektivitets och arbetsmiljöproblem.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/8pull-istallet-for-push/>

9. Människans som autonom aktör istället för en stereotyp

En autonom aktör som värnar sin integritet vill känna sig kapabel att skapa livskvalitet.



De förändringar vi här berättat om har satt djupa spår i människans självbild. Vi uppfattar oss själva och varandra på ett helt annat sätt än vi gjorde för hundra år sedan. Sverige ligger högst upp till höger i diagrammet.

Den moderna människan ser sig således allt mer som en självständig aktör, som väljer sitt sätt att medverka i olika sammanhang. Hon är en person som kan bli ställd till svars för sitt handlande och som därför också måste vara beredd att

förklara sina överväganden. Hon är också en person som ställer krav på andra. För att få ingå i en arbetsgemenskap måste man exempelvis kunna göra sig betrodd. Man måste visa sig solidarisk, det vill säga visa att självständigheten inte kommer att bli ett problem för samarbetet.

Denna nya bild av oss själva och dessa nya krav gör det nödvändigt att ifrågasätta många av de resonemang, som vi sedan länge använt för att analysera våra relationer, vårt arbetsliv och våra aktuella arbetsförhållanden. Vi kan inte längre typifiera individer och se dem som stereotyper. Studierna måste ta hänsyn till att de är självständigt väljande och unika människor.

Denna förändring av vår kollektiva självbild får också konsekvenser för hur vi förhåller oss till auktoriteter och för vilka samspelslösningar vi ser som önskvärda i de "stora" sammanhangen. Ronald Inglehart och Christian Welzer har genom sin WorldValueStudy visat att vi i Sverige – mycket mer än i andra kulturer – vill fungera i sammanhang där vi blir betraktade som unika, suveräna och ansvarstagande personer.

Detta gör att många av de "gamla" ledningsstrategierna som bygger på en auktoritär regelstyrning nu leder till motstånd och passivitet. Det krävs i vår tid helt andra sätt att hantera verksamhetens aktuella problem än förr; sätt som är mer kongruenta med den nya självbilden och med det nya organisatoriska landskapet.

Detta gör att många av de "gamla" ledningsstrategierna nu leder till motstånd och passivitet. Det krävs helt andra angreppssätt på verksamhetens aktuella problem; sätt som är mer kongruenta med den nya självbilden

Bilden i texten har hämtats från The World Value Study av Welzer och Ingelstam se

http://www.worldvaluessurvey.org/images/Culture_Map_2017_conclusive.png

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/9manniskan-som-autonom-aktor/>

10. Professionellt kunnande istället för New Public Management (NPM)

Det nuvarande administrativa språket överflyglar och tar död på den professionella kunskapen.



Vi skiljer mellan göra och handla. Görandet är ett fysiskt utförande av något. Handlingen är den mening, avsikt eller intention som ligger bakom att det görs vad som görs. Mannen på bilden handlar men maskinen gör. Ett görande kan vara många olika handlingar. En handling kan formas

av många olika göranden.

Göranden kan omvandlas till algoritmer. Algoritmer kan göras till datorprogram, som beräknar, styr och utför det som skall utföras. Man kan med algoritmerna styra och garantera resultatet. Man kan sitta på läktarn och styra.

Ett koncept, en rutin eller en metod, som man förväntar sig att medarbetare kommer att följa, har just denna karaktär. Att omskapa ett gott hanterande till algoritmer, som sedan kommer att styra det framtida hanterandet, var grunden för Frederick Taylors nya produktionsteknik och det är också den moderna grunden för New Public Management.

Det problem som ända sedan Taylor vanligen diskuteras i anslutning till denna tanke är hur man skall få människor att engagera sig i att göra det som krävs. Hur motivera människan att delta i en sådan produktion där hon skall agera som en automat. Vad det handlar om är emellertid i grunden ett helt annat problem. Därför blir sådana diskussioner meningslösa.

Algoritmens beräkningsprinciper och deterministiska lösningar står i motsättning till verklighetens komplexitet. Man kan med algoritmer någorlunda väl beskriva faktiska skeenden, men detta betyder inte att de faktiska skeendena som därefter skapas av människor styrs av algoritmer även om alla anstränger sig att följa planen. Utfallet är alltid, på grund av de variationer som finns, osäkert och omöjligt att exakt förutsäga.

Man kan med algoritmer definiera *sannolika* utfallsrum men inte mer. Varje situation innehåller alltid en obestämbarhet som inte helt kan innefattas i en algoritm. Människan är däremot, till skillnad från en automat, skapad för att hantera en sådan obestämbarhet och balansera denna komplexitet, särskilt när det rör sig om samspel med personer av hennes egen art. Hon kan tänka i "fall".

Detta är alldeles särskilt signifikant för människor i sociala gemenskaper. De kan komplettera varandra och korrigera för varandras misstag. Resultatet av en sammanlagd ansträngning kan bli mer än om alla arbetade var för sig. Att tvinga individer i sociala gemenskaper att följa en bestämd algoritm, vilket man exempelvis gör med hjälp av NPM (New Public Management), är att snöpa verksamhetens utvecklingspotential och begränsa individernas möjligheter att känna stolthet över att

klara svåra och unika uppgifter som innefattar mänsklig samverkan, det vill säga uppgifter som utmanar individernas omdömesförmåga och förmåga att förstå helheten i det man håller på med.

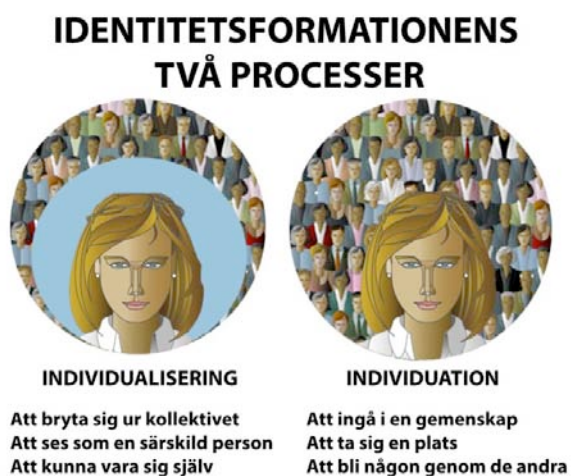
Därför är kravet på att människor slaviskt skall följa en given form eller koncept – till och med i de fall där detta skulle leda till önskade resultat – långsiktigt kontraproduktivt och skadligt både för individen och för verksamheten. Det reducerar människans inbyggda potential att hantera och anpassa sig till verklighetens komplexitet.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/10professionellt-kunnande/>

11. Interaktioner formar identiteten

Människans identitet i det nya samhället byggs upp av det samspel hon etablerar med människor i sin omvärld.



För hundra år sedan kunde man leva hela sitt liv på en plats och i en bestämd social kontext. I dag ser sig inte individen längre i en bestämd roll eller position i samhället. Hon är ständigt på väg.

Hon ingår dessutom samtidigt i många helt olika grupperingar och sammanhang. Detta faktum har förändrat vår förståelse för hur människans identitetskänsla uppstår.

Numera inser man att människan löpande formar sig en egen bild av sig själv genom de interaktioner hon har

med andra. Man blir så att säga till i det sociala sammanhang i vilket man agerar.

Varje människa befinner sig därmed i ett identitetsdilemma. Man måste både kunna känna igen sig som en särskild person genom sitt samspel med andra och ändå vara en del i flera olika gemenskaper genom den identitet som man där ges. Bilderna är aldrig konstanta utan måste ständigt bekräftas och förändras. I olyckliga fall kan man lätt "förlora sig själv" när man drabbas av livsförändringar eller ställs inför situationer där man upplever sig behöva dagtinga med den ena eller andra av dessa båda bilder.

Den auktoritetstro och de stabila och bestämda sociala relationer som tidigare varit ett skydd för individers integritet har numera ofta förlorat sin kraft. De har istället många

gångar blivit hindrande, förnedrande och förtryckande. Den forskning som görs och de resonemang som förs behandlar individer som stereotyper istället för de unika personer – subjekt – som de faktiskt är.

Det finns därför en växande vrede i befolkningen mot vad många uppfattar som kränkningar utan att de riktigt kan uttrycka var kränkningen består. Denna vrede tar sig ofta desperata uttryck som försvårar samarbete och konstruktiv samverkan.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/11interaktioner-formar/>

12. De nya arbetsmiljöriskerna

Arbetsmiljörisker kan numera inte bara beskrivas i termer av "krav och kontroll och socialt stöd" utan måste snarare beskrivas i termer av integritetsförluster och marginalisering.



Den starka individualiseringsprocess, som bland annat demonstreras av Inglehart och Welzels diagram, skapar just nu i Sverige speciella arbetsmiljöproblem. Samtidigt som medarbetare i verksamheten kräver självständighet och att få uppleva att man skapar kvalitet i arbetet så kräver finansärer, intressenter och konsumenter allt mer av kontroll, stabilitet och säkerhet. Identiteten kan av denna styrning, precis som uven på bilden, helt enkelt suddas ut.

Att på detta sätt bli osynliggjord skapar ett dilemma för individen. Om de som på olika sätt vill kontrollera och utvärdera en verksamhet bygger sina styrsystem på algoritmer och formalia som känns främmande för de som skall utföra verksamheten så uppstår ett hot mot deras integritet.

Personer som strävar att göra ett gott jobb kan bli orättmätigt anklagade och personer, som fuskar, kan klara sig undan. De som vill förändra verksamheten mot det nya och ställa andra till svars för ett dåligt jobb kan uppfattas som störande och oönskade medan de som på samma sätt sätter sig emot de nya kraven kan uppfattas som motvalls och hindrande.

Psykosociala belastningar kan inte heller längre beskrivas särskilt meningsfullt i termer av relationen mellan arbetsgivarens krav och möjligheten till egen kontroll över utförandet eftersom arbetet inte längre struktureras på det gamla sättet. Numera är det istället också individens egna inbyggda krav att få göra ett ”professionellt och hedervärt hantverk”, och infrastrukturens möjlighet att göra detta möjligt för var och en, som står i centrum för arbetsmiljöarbetet.

I det nya organisatoriska landskapet uppstår därför svårigheter av en helt annan typ än tidigare. Dessa måste kunna hanteras i samklang med verksamhetens aktuella villkor för att de nu aktuella arbetsituationerna inte skall innebära orimliga belastningar på enskilda medarbetare.

I skärningspunkten mellan individens önskan om professionalitet och omvärldens och ledningens rättmätiga kontrollbehov finner vi många av de nya arbetsmiljöfrågorna. Okunnighet om den kontext medarbetaren agerar i och om de mänskliga begränsningar som är för handen skapar stora risker för rättsosäkerhet både för chefer och anställda.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/12-de-nya-arbetsmiljoriskerna/>

13. Utforskande samtal förändrar samspelet

Grundregeln att människor agerar efter vad de tror att andra kommer att göra medför att vad som sägs och skrivs får allt större betydelse. Varje människa tolkar pågående diskurser utifrån sina tidigare erfarenheter vilket innebär risk för missförstånd, otrygghet och frustration



I dag är det lätt att en liten fjäder blir en hel hönsflock i medialandskapet och orsakar ett drev. I dag uttalar sig därför de flesta makthavare väldigt diffust av rädsla att bli orättmätigt påhoppade. Detta gör att samtal och diskurser inte erbjuder människor möjligheter att göra kloka tolkningar. Många resonemang är dessutom från början ytliga och förljugna. Många samtal är inte heller autentiska och konstruktiva då de innehåller förtäckta hot eller kränkningar.

Att ur ett samtal utläsa vad man behöver veta för att handla konstruktivt och i enlighet med sin egen kunnskap och värdeskala är därför inte lätt. När man själv medverkar i

samtal måste man lära sig att förstå vad som händer i samtalet och på vilket sätt det som sägs – och vad man själv säger – kan leda fram till konstruktiva överenskommelser och en bättre förståelse av den fråga man gemensamt behandlar. Vi har kallat denna förmåga att tolka samtalets och diskursernas karaktär och dess faktiska innehåll för *diskursanalys*.

Vi menar då inte den diskursanalys som pågår i akademiska kretsar och som söker efter exempelvis maktstrukturer etc. Vi talar istället om en analys av samtalandet när det pågår. Samtal, liksom alla språkliga framställningar har undertexter. De underförstådda budskap, som finns i ett samtal eller i ett påstående är inte oförargliga. De bestämmer vad som i det särskilda sociala sammanhanget är acceptabelt, förståeligt, rimligt och normalt att göra och uttrycka.

Om man med sådana budskap kränker varandra eller bygger sin argumentation på falska utgångspunkter och olämpliga förgivettaganden, kommer man att gemensamt misslyckas med det man vill göra tillsammans. Det kommer att skapas förvirring och lidande. Därför måste olämpliga resonemang ständigt konfronteras.

Diskurser präglas av de referenspunkter och den kunskapsplattform som den aktuella gemenskapen bygger på. Därför blir den slutliga och samlade dokumentationen av samtalen viktig. Inte bara för verksamheten självt utan för alla som på olika sätt har med den att göra.

Denna dokumentation kan formuleras som en “metaberättelse” som kondenserar deltagarnas alla olika uppfattningar och ambitioner och samtidigt bringar klarhet i situationen och ger kraft åt det gemensamma framtida agerandet.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/13utforskande-samtal/>

14. Den sociala förmågan en outnyttjad resurs

Människan har unika sociala förmågor som har betydelse för samarbetet. Denna potential osynliggörs i dag i de analyser som görs av en verksamhet.



Sara Westin och Ole Jacob Thomassen har i sina respektive avhandlingar, “Planerat– alltför planerat” och “Integritet som arbetslivsfenomen”, visat att det språk som används för att planera och administrera mänskligt agerande osynliggör viktiga sociala egenskaper och förmågor.

Därmed marginaliseras de aktörer som försöker bygga samarbete, medan de främjas som föredrar en normativ och mekanistisk linje.

Vi finner att man med "samarbete" ofta menar rent relationella frågor. Man skall ha en bra personkemi och vara vänner och alltid "dra åt samma håll" etc. Vi vet alla att sådana förväntningar inte automatiskt kan uppfyllas. De kan heller inte skapas utifrån. För att sådana relationer skall uppstå måste de berörda själva medverka. Vi menar därför att samarbetets mekanismer måste klargöras mycket mer ingående än vad som görs i dag. Denna ambition blockeras av att de sociala förmågorna blir osynliggjorda i ett språkbruk som ofta enbart fokuserar på känslor och normer.

Detta är på sätt och vis underligt eftersom samarbetsförmågorna är grunden för människans tillvaro på jorden. En av förklaringarna till förmågorna blivit osynliggjorda kan vara att samarbetsprocesser är så invanda och självklara att vi inte behövt lägga märke till dem och därför inte behövt sätta ord på dem. När samhället förändras så snabbt som det gör nu blir denna omedvetenhet olycklig.

Samarbete är i vår tid en kunnighet som måste utvecklas. Bristande kunnighet i samarbete leder till våld, kriser och kaos samt känslor av vanmakt. Den speciella kunnighet som nu måste utvecklas har vi enligt Michael Tomasello i boken "Därför samarbetar vi" kallat "den sociala förmågan".

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/14den-sociala-formagan/>

15. Nya krav på kompetens och kompetensutveckling

Det moderna samhället kräver en bredare kompetens än den traditionella skol- och universitetsutbildningen, så som vi har vant oss vid den, erbjuder.



De förändringar vi här har beskrivit, och inte minst insikten om den sociala förmågans betydelse, får dramatiska följder för vår gemensamma syn på kompetens och kompetensutveckling – det vill säga hur vi som individer skall förbereda oss för de olika uppgifter vi måste vara med att lösa i det nya samhälle som nu växer fram.

Under en lång period i slutet på 1900-talet arbetade man i Försvarmakten med att sätta så kallade duglighetsmål. Målen graderades och definierades i "färdigheter" och "kunskaper". Denna modell passade bra i

den tidens invasionsförsvar och den organisationsmodell som man då arbetade efter. De duglighetsmål man på denna tid arbetade med är helt i överensstämmelse med den typ av "målbilder" som numera utvecklats i det civila utbildningssystemet.

Dessa målbilder var bra då men de är missriktade nu. Det visade sig, vid Försvarsmaktens praktiska bruk av modellen, att uppgifterna i det framtida försvaret – på samma sätt som sannolikt är fallet i dagens arbetsliv – inte kunde avgränsas så precist att denna typ av målbilder blev meningsfulla för eleven i praktiken. Det organisatoriska landskap – massproduktionsmodellen – som modellen tidigare passade för hade radikalt förändrats.

Det som i modellen kallades "utvecklade egenskaper" – nämligen förståelse, anpassning, kreativitet och självständighet visade sig ha dramatiskt mycket större betydelse i dagens verksamhet än man tidigare hade trott. Jörgen Sandbergs avhandling "Competence at work" medförde ett genombrott i förståelsen av just denna kompetensproblematik.

Sandberg kunde visa att kompetenskraven måste kopplas till det han kallade "förståelsehorisonter". Det vill säga den kunskapsplattform som *verksamheten som sådan* krävde. Denna kunnighet förvärvades inte i första hand genom konventionell utbildning utan *i och genom arbetet som sådant*. I vår rapport 99 "Omriktning för det professionella samhället" beskrev vi grunddragen i denna förändring.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/15nya-krav-pa-kompetens/>

16. Ekonomins grundläggande tankefel

Den gamla nationalekonomin bygger sina resonemang på bytesvärden medan vi i dagens samhälle skapar värden genom brukandet av tjänster och produkter.



Flera bedömare konstaterar att de förändringar vi här redogjort för har dramatiska följder för hur våra samhällen fungerar och för de ekonomiska resonemang som vi lutar oss mot. Det är därför nödvändigt för oss alla att fundera över dessa. De ekonomiska slutsatser som numera ofta presenteras i massmedia tillhör således en förgången värld.

De är motstridiga i förhållande till dagens skeenden och de förklarar egentligen bara föråldrade detaljer i en för länge sedan förlorad helhet.

De ekonomiska teorierna har så att säga överlevt sig själva. Vi har exempelvis under de senaste 30-35 åren byggt våra samhällen på en låneekonomi som tidigare inte fanns. I hela Europa har pengar i oanad mängd pumpats ut i systemet, dels som en följd av krisen men också genom en frikostig utlåning av bankerna. Detta snedvrider det ekonomiska systemet eftersom bankerna numera inte som förr bara fungerar som smörjmedel utan i dag också agerar utifrån rena vinstintressen där dess aktieägare vill tjäna pengar på pengar.

Världsekonomin står därför enligt många bedömare inför tre mycket svåra problem:

- dels behovet av en gigantisk skuldavskrivning och/eller en lika gigantisk omfördelning av köpkraft från varor köpta av de rika (som ju egentligen inte behöver så mycket) till tjänster för de fattiga (som behöver mycket bättre tjänster än de har råd till),
- dels åtgärder för att stabilisera valutorna och värdet på pengar och
- dels en grundläggande revision av vad pengar användes till, och hur detta påverkar miljön på kort och lång sikt.

Just nu håller man bara på med att skjuta dessa gigantiska problem framför sig. Det som kan vara konkret och intressant för allt fler att fundera över är vad denna potentiella och framtida omflyttning av kapital och tjänster – vare sig den nu kommer att ske, eller inte kommer att ske – kan komma att leda till för oss alla i samhället. Vad kommer skurkstaterna att göra när ledarnas tillgångar och makt krymper allt mer?

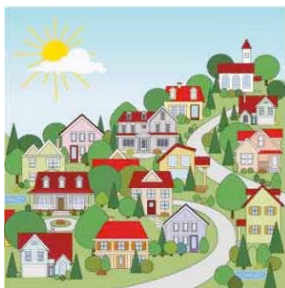
Se också The Economist October 12-18th 2019 sid 13 "The world economy's strange new rules"

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/16ekonomins-grundlaggande-tankefel/>

17. Allmanningen är demokratins grundmetafor

Mänskliga rättigheter är inte bara ett slagord och en trossats. De är en livsform. De måste därför genom demokratin omvandlas till allmänningens konkreta krav på governance.



Under intryck av nazismens maktmissbruk, annekteringen av Polen och Stalins förtryck av sin befolkning skrev den polske filosofen W Strzelewicz "De mänskliga rättigheternas historia". Strzelewicz betonar att de mänskliga rättigheterna definierar en bestämd livs- och samhällsform. Ett nyckelord i sammanhanget är "allmanning". En allmanning är ett fysiskt och symboliskt område som obetingat tillhör alla. En stat och ett medborgarskap är en sådan allmanning.

Alla, ingen undantagen, som tillhör allmänningen har utan undantag samma rättigheter och skyldigheter. Mänskliga rättigheter är dessutom alltid reciproka.

Allmänningen har en governance – en ledning – som har till uppgift att värna dess mänskliga rättigheter. Strzelewicz visar att dessa rättigheter kan definieras utifrån mänsklighetens tidigare erfarenheter. De visar sig helt enkelt vara en förutsättning för en “god stat”. De måste emellertid ständigt återfinnas och omskapas utifrån de erfarenheter som görs. Governance har till uppgift att hålla denna tradition levande och stödja dess vidare utveckling.

Listan på medborgerliga rättigheter är lång men den absolut viktigaste punkten är kravet på jämbördighet och partnerskap. Detta gäller alla. Hög som låg. Rik som fattig. Kristen eller muslim. Man skall inte tillåtas kränka varandra, beröva varandra ägodelar, hota varandra, förstöra för varandra, nedvärdera varandra etc. En allmänning som inte förmår upprätthålla dessa rättigheter blir snabbt korrupt och domineras av kriminella gäng som tar för sig vad de vill ha. Detta var också fallet med Hitlers och Stalins samhällen där de som hade makten tilläts bruka den för att berika sig själva, och sitt folk, på andras gruppers bekostnad.

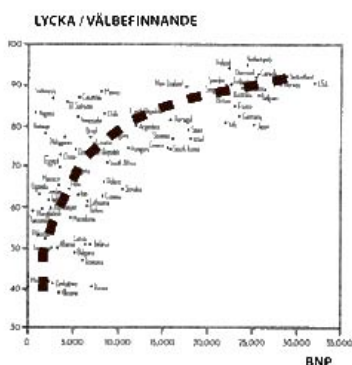
Marknadstänkandet organiserar i dag våra inbördes relationer på alla områden av vårt liv. För att uppfattas “rationella” och “framgångsrika” måste vi numera resonera och “tänka som en ekonom”. I stort och smått binds vi därför vid “ekonomiska” resonemang, som strider mot de grundläggande principerna för mänskliga rättigheter och vad som definierar en god allmänning. Detta är i vår tid det stora politiska problemet.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/17allmaningen/>

18. Större inflytande än bara genom röstning

Välfärd är liktydigt med att alla de som tillhör allmänningen skapar ett politiskt system inom vilket de känner sig kapabla att leva sitt liv på ett bra sätt. Det räcker inte att någon eller ett parti vinner valet.



Massmedia domineras just nu – år 2014 – av valdebatter. Sällan diskuteras frågan om governance och hur de mänskliga rättigheterna skall tolkas i vår tid. Debatterna handlar istället nästan uteslutande av partiernas argumentation för olika “satsningar” och försök att vinna väljarnas gunst.

Mer resurser till det ena eller andra skall göra susen. Man kan tro att vi befinner oss i industrialismens gryning då

stora grupper led nöd och då en bättre ekonomi stod högst på önskelistan.

Allt fler forskningsresultat, se bland annat Richard Layards forskning, tyder emellertid på att ekonomiska satsningar inte är det grundläggande politiska problemet. Ekonomin är förstås inte oviktig men välbståndet – och upplevelsen av välfärd – formas i vår tid av helt andra faktorer. En ökning av bruttonationalprodukten ger bara en marginell ökning av upplevelsen av välbstånd.

Layards lista talar istället om människors behov av att få vara kapabla att:

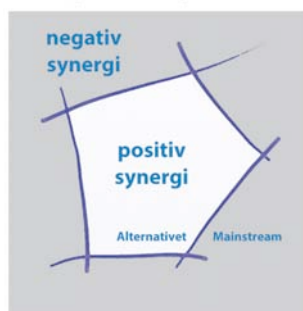
- skapa goda relationer till familj och närstående. Det vill säga att medverka till att dom man står nära har det bra.
- skapa en för sig själv förutsebar och stabil finansiell situation. Man betonar stabiliteten snarare än nivån. Det vill säga att känna sig trygg med att förutsättningarna för att klara av sina ekonomiska åtaganden inte kommer att förändras genom att berövas sina tillgångar eller genom andras nyckfullhet i beslut och åtgärder.
- skapa en position i vilken man känner att man ingår i samhället. I vår kultur är det särskilt viktigt att denna position uppstår genom att utföra ett arbete som har mening i samhället och som får uppskattning av andra.
- etablera en social gemenskap i vilken man har vänner som man kan känna sig trygg med.
- hålla sig frisk, vilket är mycket mer än att slippa vara sjuk.
- skapa sig en personlig frihet. Det vill säga ett "revir" inom vilket man är betrodd att ta ansvar för sina val.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/18storre-inflytande/>

19. Synergi kan vara både negativ och positiv

Ett plus ett kan bli noll men det kan också bli tre



Mänsklig samverkan består av interaktiva mönster. Dessa kan vara sådana att man gemensamt klarar sådant som inte var och en ensam kan åstadkomma. Men det kan också vara så att man motverkar varandra och till och med förstör viktiga värden och tar död på varandra. Mänsklig samverkan kan därför medföra både synergi där 1+1 blir mer än 2 och negativ synergi där 1+1 bli negativt. Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/19-synergi-kan-vara-bade-negativ-och-positiv/>

20. Vinster har ett pris. De kan leda till välfärd men också till ofärd.

Det talas nu om tunna och tjocka värden i ekonomin. Tunna värden är sådana där pengar genereras fenomen att exploatera och föröda tillgångar som är viktiga för oss alla. Tjocka värden är när verksamheter kan generera sådant som ökar välfärden för oss alla.



I Economists nummer den 8 oktober 2019 beskrivs hur ekonomin i praktiken dramatiskt avlägsnat sig från så som man teoretiskt har tillämpat den under de senaste decennierna. Nu är det helt annorlunda. Ingenting stämmer längre.

Redan Aristoteles skiljde mellan ekonomi och kremastitik. Med ekonomi menade han hushållning med resurser. Med kremastitik menade han hanterandet av pengar. Han refererade till kung Midas som önskade att allt han rörde vid skulle bli pengar men upptäckte snart att han då skulle svälta ihjäl.

Dagens ekonomi har drag av kung Midas dröm. Pengarna som sådana är en vara som man handlar med och som man tror kan föröka sig själv. Men denna tanke bygger på att det finns resurser som motsvarar de pengar som skapas. Dessa resurser håller nu snabbt på att förödas genom det ekonomiska system vi hamnat i. Flera författare och ekonomer talar därför om att vi måste göra skillnad på tjocka och tunna värden.

Pengar som genereras av tunna värden har inget värde i sig. De kan inte bidra till välfärd. Det är bara pengar som genererar tjocka värden som kan göra det. Risker är då att många förmögenheter som just nu består av mycket "pengar" egentligen är värdelösa.

Artiklar inom denna kategori finner du på denna länk

<https://naetverkssamhaellet.se/20-vinster-har-ett-pris-de-kan-leda-till-valfard-men-ocksa-till-ofard/>