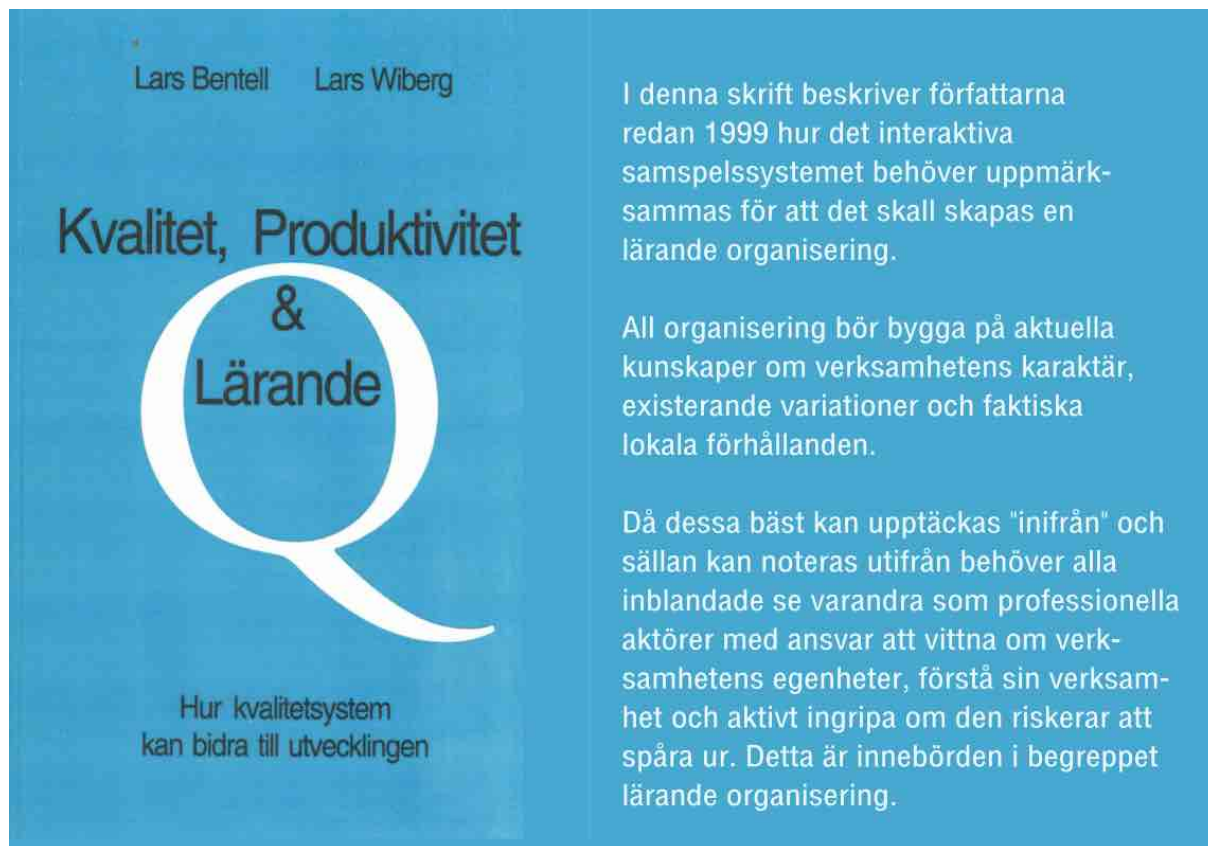


# Professionalitetens betydelse

av Bengt-Åke Wennberg



I min förra blogg refererade jag till Lisbeth Rydén's arbete med att utveckla kompletterande synsätt på organisatorisk och social arbetsmiljö. Jag, liksom Lisbeth, skiljer mellan den påverkan som den formella organisationen och dess hierarki, ansvarsgränser, officiella värdegrund, rutiner, regler och nyckeltal har på handlandet och den påverkan som det *interaktiva samspelssystemet* har på handlandet och därmed också på den organisering som uppstår.

En dålig arbetsmiljö uppstår enligt Lisbeth som en konsekvens av att medarbetare inte kommer till tals, inte kommer till sin rätt och inte kommer till rätta med olika verksamhetsfrågor som de anser angelägna att hantera på annat sätt än som görs.

Medarbetares engagemang i organiseringen inom ramen för det interaktiva samspelssystemet är emellertid viktigare än så. Ett lärande interaktivt samspelssystem kan utmytna i en organisering som kraftfullt balanserar de lokala variationer och tekniska problem som alltid finns i en verksamhet. Det är till och med så att utan ett lärande

SAMARBETSDYNAMIK AB  
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 590 94 30  
Email: [bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se](mailto:bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se)  
<http://www.samarbetsdynamik.se>

samspelssystem kan nödvändiga kunskaper om processen eller verksamheten som helhet inte vinnas eftersom sådana kunskaper inte kan genereras utifrån. De måste byggas upp inifrån. Bentell och Wiberg berättar i sin bok om de arbetssätt, verktyg och metoder som då kan användas. Men dessa blir meningslösa – och ibland till och med kontraproduktiva – om deltagare i det interaktiva samspelssystemet inte ser varandra som professionella aktörer.

En professionell aktör är personligen involverad i den verksamhet denne deltar i. Denne är, och vill vara, stolt över vad man medverkar till i arbetsliv och samhälle. Resultatet skall inte bara uppfylla ägarnas eller huvudmännens intresse av att hålla budget, tjäna pengar, få ett bra rykte etc. Det skall också vara värdefullt för alla andra som personen ser som berörda. Man vill således kunna se att det man medverkar till har ett vidare syfte och därför är meningsfullt att göra.

Lars Bentells och Lars Wibergs bok, i vilken man beskriver tankefigurerna bakom kvalitetssystemet i ståltillverkning, genomsyras av insikten att alla medarbetare både kan och vill utveckla sin professionalitet. Men många som läser liknande berättelser som de som beskrivs i boken "ser" inte betydelsen av den professionella aspekt som många av dagens medarbetare lägger vikt vid. I många diskussioner om kvalitetssystem förefaller man istället bara vara inriktad på "yttre" åtgärder som kan styra och driva fram en god produktion. Detta har medverkat till att TQM och andra kvalitetssystem fått dåligt rykte.

Den som utgår från en mekanistisk tankefigur ser det alltså som viktigt att man uppifrån och utifrån ställer upp mål för medarbetarna och ger dem väl definierade uppgifter. Man har som överhet, ledare, specialist etc. ansvar för att göra insatser som belönar och bestraffar, reglerar eller begränsar medarbetarna och som tvingar dem att "göra rätt" enligt den "tankemodell" som utarbetats av det styrande etablissemanget – det vill säga ägare, ledning och specialister.

Inom ramen för en sådan tankefigur reduceras personers professionalitet till förmågan utföra sin del av arbetet så som det är avgränsat i organisationsplanen och så som det beskrivs i tydliga och detaljerade arbetsinstruktioner. Också "lärandet" får i denna tankefigur en annan mening. Ser man professionalitet på detta sätt så innebär lärande att underställda skall lära sig det som utomstående och överhet anser betydelsefullt att de lär sig. Den professionalitet som Bentell och Wiberg talar om – det vill säga den förståelse för verksamheten i sin helhet som alla behöver utveckla – blir då negligerad i samtal om verksamhetsutveckling och fortbildning.

Paradoxen är att bägge tankefigurerna existerar samtidigt och ofta blandas samman. De är som fixeringsbilder. Den ena handlar om att främja en mekanistisk syn på samspelet mellan människor och den produktionsprocess de skapar. Den andra handlar om att främja tanken på att medarbetarna genom sin inbyggda önskan om att vara professionella ser det stimulerande och personligt berikande att medverka till en effektiv och kvalitetssäker verksamhet eller process.

För att vara konkret. Inom ramen för den mekanistiska tankefiguren betraktas aktörerna som robotar eller som opersonliga händer som utför det som redan är förprogrammerat men utan egen tanke på eller ansvar för vad som kan bli det totala slutresultatet. Ansvaret för detta resultat förläggs högst upp i hierarkin – eller hos den kund som har makt genom att köpa eller inte köpa. Den mekanistiskt lagde ser därför anvisningarna i boken som ett medel att införa element i produktionen som skulle kunna ersätta personernas *omdöme*.

Den som utvecklat en syn på människan som professionell aktör ser istället personens omdöme som viktigt för att gemensamt kunna åstadkomma en kostnadseffektiv och kvalitetssäker verksamhet. Den yttre styrning som man inom en mekanistisk tankefigur ser som nödvändig är över huvud inte aktuell i en lärande organisering.

Inom ramen för Bentells och Wibergs tankefigur kommer man som professionell aktör att naturligt agera efter hur man gemensamt förstår verksamheten. Problemet är emellertid att denna kunskap inte finns från början. Den kan inte införas utifrån. Den kan heller inte skapas genom att härma "best practice" då varje enskild verksamhet är unik och speciell.

Den aktuella kunskapen måste deltagarna tillägna sig genom att man gemensamt i det interaktiva samspelssystemet utvecklar en organisering som gör en sådan kunskapstillväxt möjlig. Det är därför först genom lärandeprocesser som det blir möjligt att gifta samman olika kunskapsområden och skapa verksamheter som är värda att arbeta i och som skapar värde för samhället.

Men detta lärande uppstår inte enbart genom etablerandet av, och propagerandet för, en annorlunda tankefigur. Bentells bok ger exempel på hur ett sådant lärande behöver stödjas av olika rutiner, metoder och arbetssätt som gör det möjligt för varje medarbetare att förstå sitt bidrag till den gemensamma verksamheten och därmed till resultatet. Genom konstruktiva samtal med varandra inom ramen för sådana arrangemang som presenteras i boken, får deltagarna bland annat syn på de systemegenskaper som präglar just den verksamhet de deltar i.

Det är först genom sådana arrangemang som deltagarna får den insikt som ger dem en inblick i hur de själva och andra påverkar det som händer i verksamheten. Genom att därefter verbalt kunna formulera hur man med hänsyn till dessa nya insikter ser systemet blir det möjligt att överlägga med varandra om hur man gemensamt kan medverka till en bättre och mer konstruktiv organisering.

Kruxet är att sådana arrangerade samtal ofta fastnar i en mekanistisk tankefigur som inte inkluderar de som skapar samspelssystemet. De yttre åtgärder som "härmar" vad som görs i de framgångsrika företagen motverkar då istället det inre lärande som är nödvändigt. Det medverkar istället till en känsla av meningslöshet och vanmakt hos deltagarna. Tvärt emot vad man önskar. Detta skall jag behandla i kommande bloggar.

## Referenser

Bentell L, Wiberg L (1999): Kvalitet, produktivitet och lärande. Tierp: Jernkontoret.

Frisk M (2009): Kvalitetssystem – trend med baksidor. Stockholm: KvalitetsMagasinet  
18 november 2009.

<https://kvalitetsmagasinet.se/kvalitetssystem-trend-med-baksidor/>

Quist J (2003): Att översätta TQM – en longitudinell studie kring reflekterande aktörer.  
Karlstad: Karlstad University Studies.

Rydén L (2015): Komma till tals, komma till sin rätt, komma till rätta med. Malmö: Ellerr  
konsult.

[http://ellerr.se/wp-content/uploads/2021/02/Komma\\_till\\_tals.pdf](http://ellerr.se/wp-content/uploads/2021/02/Komma_till_tals.pdf)

Senge P M (200&): The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization.  
London.: Penguin Random House.

Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om  
kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

Wennberg B-Å (2019). En ny innebörd i begreppet professionalitet. Degerfors:  
Samarbetsdynamik AB.

<https://menvart.se/Filerpdf/2019-bloggar/Blogg190325.pdf>

Wennberg B-Å, Andrén M (2019): Professionsbegreppets mångtydighet. Degerfors:  
Samarbetsdynamik AB

<https://menvart.se/Filerpdf/2019-bloggar/Blogg1904011.pdf>

---

Denna blogg ingår i vårt arbete med att dokumentera våra samlade erfarenheter av arbetet med mänskliga interaktiva samspelssystem och hur bilden av dessa system har relevans för samarbete och samverkan mellan människor såväl i små sammanhang som i stora sociala kontexter i vilka det formas organisationer och regelsystem. Du finner vårt arkiv på <https://www.menvart.se>