

Reflektioner efter ett utvärderingsprojekt

Bengt-Åke Wennberg



Bakgrund

Mikael Lindholm brukar använda förflyttningen av tusentals Stockholmare till skidorterna under februarilovet som ett exempel på betydelsen av självorganisering och autonomi. Skulle transporten ordnats efter militär logik på samma sätt som man planerade invasionen under D-dagen, eller vilken annan militär operation som helst, så skulle det bli kaos. Skälet till detta är att det är två olika sociala system vi talar om.

I det gamla militära systemet "producerades" förflyttningen genom att det utarbetades detaljerade planer, instruktioner, riktlinjer och målbeskrivningar. Utförarna var vana att följa dessa och underordna sig det övergripande syfte som ledningen hade bestämt. I den amerikanska traditionen i samband med andra världskriget var denna auktoritära och

patriarkala stil nödvändig eftersom de som inkallades i kriget var vanliga civilister ovana vid den disciplin som krävdes.

I Tyskland var det annorlunda. Där var disciplinen en invand självklarhet. Den tränades redan i skolan. Man kunde därför använda det som kallades "uppdragstaktik" som gav en mycket större självständighet till soldaten och dennes grupp. Disciplinen och underordningen under ett högre mål var underförstådd. I undersökningar efter kriget visade det sig att uppdragstaktiken hade stora fördelar jämfört med den logik som de allierade använde sig av.

Den fråga som Mikael ville lyfta upp med sitt exempel var således att autonomi och självständighet, vilket också inkluderade självorganisering, hade potentialer som den "gamla" militära logiken inte tog hänsyn till.

Vägen mot mer autonoma individer

Ett problem med Mikael's princip var att berörda individer då måste överge sitt beroende av att vara "styrda". De måste utveckla ett självmedvetande och en egen omdömesförmåga. De måste lära sig att själva ta ställning till den situation de verkade i. Detta medförde stora förändringar i utbildningsmetodiken. Fokus flyttades från målsatta färdigheter till utvecklade egenskaper (Se pedagogiska grunder). Denna utvecklingslinje återfinns i hela samhället.

En viktig ny förmåga var att soldaterna då framför allt måste lära sig att samarbeta vilket innebar att de som självständiga individer måste kunna

- komma till tals med andra i systemet,
- agera så att de kom till sin rätt i de aktiviteter de deltog i och de måste
- bidra till att man gemensamt kom till rätta med de problem som dök upp.

Man kunde således inte vänta på att någon överordnad chef eller stabsmedlem skulle fixa detta åt dem. Man tvingades ta egna initiativ. Man måste vara proaktiv. Hur en sådan förmåga skall övas upp är ännu inte klarlagt. Som ett steg på vägen fick utbildningen stora inslag av reflektion över sitt eget handlande av den typ som framgår av Rickards kurser.

Trots omfattande utbildningsinsatser så har det gamla systemet trots allt visat sig vara mycket livskraftigt. Samtalen beskriver allt oftare individen som "offer" för en yttre och olämplig styrning. Dessutom fungerar inte alla individer så som man önskar, trots utbildning och försök att erbjuda självständighet. Att hävda behovet av att släppa allt fritt och låta alla agera regellöst, som de ville, eller som de har hade förstånd till, har inte visat sig lösa problemet. Det har förvärrat det.

Om man betraktar systemet som ett system av individer som ser sig som professionella och självständiga aktörer med egna mål och ambitioner och som sätter en ära i att agera självständigt efter vad de själva finner vara bäst i situationen, så kan emellertid den gamla militära logiken inte längre tillämpas. Kanske inte främst för att individerna skulle göra motstånd mot den utan för att planeringsituationen skulle bli så komplex att den överskrider de styrandes möjligheter att begripliggöra den och genomföra den. Detta framgår väl av texten i MSB:s rapport "Därför övar vi".

Att en sådan text blir svår genomtränglig och närmast omöjlig att tillämpa beror inte på författarnas okunnighet eller att den är skriven på ett "svårt" språk. Vi har funnit att problemet är att den utgår från en logik som inte är avpassad för den typ av system som skall beskrivas och hanteras. Vi har också funnit att detta gäller de flesta texter på organisationsområdet. Det är kanske därför som utvärderingar och erfarenhetsöverföring får så dåligt genomslag på agerandet och allt som oftast kastas i papperskorgen.

Den tjänstedominanta logiken

Vi tycker oss kunna se att den nuvarande logikens oförmåga att hantera komplexiteten i systemet gör att det blir mycket prat och lite verkstad. Den skrapar bara på ytan och ger otillfredsställande svar på de frågor som ställs. Vi har sedan länge dragit slutsatsen att det i vår tid krävs en logik som är bättre avpassad till just det förhållandet att systemet består av och skapas av självständiga och autonoma individer. Vår erfarenhet är emellertid att det verkar vara ett stort problem för alla, och inte bara ledningen, att flytta sig från den ena logiken till den andra. Den gamla logiken är invand och välkänd medan den nya är ovan och oprövad.

Vi tröstar oss med att det nu finns tecken på att den nya logik vi letat efter nu håller på att växa fram också i forskarvärlden. Det finns tecken på att man inom företagsledningsområdet börjar göra skillnad på en produktionsdominant logik, som hämtats från industrisamhället och en tjänstedominant logik (Denna nya logik och den forskning den bygger på finns bland annat beskriven i en rapport från Vinnova, VR 2009:07). Denna nya utveckling gör att det numera finns relevant forskning att referera till och luta sig mot.

Det har för oss också sedan länge varit uppenbart att samarbete och samverkan bygger på framväxten av tillit och att tillit i sin tur är beroende på att man kan förvänta sig autonomi och friständighet hos de man skall ha som partners (Se vår rapport Samarbetsfenomenet). Därmed blir det också än mer uppenbart att den "gamla" ledningsfilosofin som bygger på "styrning" inte bara handikappar den enskilde individen utan också gör att samverkanssystemet som helhet riskerar att bryta samman.

Varför starta med kontrafaktiska påståenden?

Det är med utgångspunkt från den nya tjänstedominanta logik som beskrivits i Vinnova-rapporten som vi kan tala om kontrafaktiska uttalanden. Tänker man i termer av en produktionslogik så föreställer man sig att förflyttningen av tusentals människor från Stockholm till skidorterna är en "produktion" (vilket det naturligtvis inte är).

De störningar i form av trafikstockningar, olyckor, felkörningar och nedsmutsning som inträffar kan då (om man tänker produktionslogiskt) beskrivas som brister i de åtgärder som myndigheterna vidtagit, till bristande rollfördelning och ansvarsutkrävande eller till brister i de förberedelser och förberedande övningar som gjorts.

Man kan då tänka sig att en utvärdering gjorde påståenden (baserade på produktionslogiken) om att dessa olägenheter skulle kunnat undvikas om det hade funnits ...

- Flera poliskontroller på vägen
- Bättre och tätare trafikinformation
- Bättre körkortsutbildning
- Bättre däck, bilunderhåll och utrustning
- Bättre väderprognoser
- osv

Liknande typer av påståenden finns i mängd i bland annat MSB:s rapport "Varför över vi" och i den rapport från Försvarmakten som vi fick ta del av.

Ovanstående påståenden följer en logik som kan uttryckas som "om A så B". Det vill säga den tillfredsställande situationen uppstår genom flera poliskontroller. Detta är dock inte den faktiska erfarenheten. Att poliskontroller skulle hjälpa framgår inte explicit av de erfarenheter som rapporteras. Resonemangen följer istället en logik som kan beskrivas som "om icke A så C". Olägenheten C har uppstått för att A inte finns. Påståendet är därmed kontrafaktiskt.

Vi har egentligen ingen aning om det skulle hjälpt med A. För detta skulle det ha krävts en helt annan och mer rigorös uppföljning. För att lägga ett sådant påstående till grund för framtida handlande krävs något mer.

Om vi emellertid beaktar att individerna är autonoma människor med en egen självkänsla och agerar utifrån sin egen förståelse av situationen, och sina egna mål, så kan en enkel

relation av "om A så B" inte alltid gälla eftersom alla individer är unika och varje situation är unik. De tänkbara utfallen är oändliga.

A kan inte vara något standardiserat. För att förstå "systemet i dess nuvarande form" och de utfall vi observerar måste vi veta något annat och något mer. Det är denna kunskap vi söker. Det är denna kunskap som skall spridas genom erfarenhetsöverföring.

Det är denna kunskap vi måste ge elever och deltagare möjlighet att ta del av genom olika utvärderingsaktiviteter. Det betyder att det inte räcker med att handledaren initierar en självreflektion. Handledaren måste *också* ha förmåga att kvalificera de kontrafaktiska påståenden som eleven lägger fram. Handledaren måste då utnyttja sin egen erfarenhet för att därmed tillsammans med eleven nå fram till denna kunskap. Därmed är handledningen inte bara ett lärande för eleven utan också för handledaren.

Frågan om förmågor

I rapporten "Varför övar vi" har MSB försök hantera ovanstående frågeställning genom att tala om förmågor. Förmågor – och då speciellt bristen på förmåga – är svår att observera och klassificera, eftersom så många faktorer samspelar. I tjänstelogiken talar man istället om tillgången till olika resurser och hur dessa i varje enskilt fall kan integreras i och genom individernas handlande. Utfallet kan bli begripligt genom att ta hänsyn till situationen, till resursernas karaktär och till möjligheten till integration. Allt detta är möjligt för handledaren att utforska i sitt samtal med elever/deltagare.

I den tjänstedominanta logiken skiljer man mellan två typer av resurser. Den ena resursen är materiella förutsättningar som exempelvis maskiner, verktyg, utrustning, mark och i en del fall också inriktning, direktiv, styrsystem, regelsystem och manualer. Det är vanligen dessa resurser som avses i den produktionsdominanta logiken. Den andra typen av resurser är sådana resurser som har med människor att göra, exempelvis kunskap, skicklighet, expertis, kreativitet, empati etc., och som bestämmer hur den första typen av resurser kan brukas för att leda fram till något önskvärt.

Utfallet bestäms således av hur den första typen av resurser kan nyttjas. Detta är i sin tur beroende av enskilda individers möjligheter och önskan att nyttja dem i sitt samspel med andra individer. Man inser snabbt komplexiteten i att utifrån dessa faktorer försöka belysa eventuella brister som man ser i en övningsituation både på bredden och på djupet. Därmed framgår också tydligt de svårigheter som finns att förmedla erfarenheter från en situation till en annan. Men det är denna fråga vi åtagit oss att gemensamt belysa.