

# Arton påståenden som kan förändra samarbetet i arbetslivet

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Lasse Berg<sup>1</sup> är en av de många forskare och författare som beskriver den revolution som mänskligheten nu står inför. Denna handlar om människans syn på sig själv och hennes nya krav på varandra. Människan äger sig alltmer själv men blir samtidigt allt mer ensam då de gamla relationerna inte längre är stabila. Man måste därför numera på eget initiativ söka andras respekt och en tillhörighet. Man får den inte utan ansträngning. Det krävs också i samhället ett helt annat samarbete än det vi varit vana vid. Detta växer fram i skuggan av det gamla. Det är denna process vi har försökt beskriva i arton punkter och tillhörande artiklar.

Samarbetsskapandet har emellertid inte blivit lättare. Alla kan säkert hålla med om varje punkt om man tänker efter och relaterar till sig själv. Det är heller inte svårt att finna

---

<sup>1</sup> Berg L (2014): Ut ur Kalahari. Drömmen om det goda livet. Stockholm: Ordfront förlag.

stöd i vetenskapliga artiklar och i människors upplevelser för vart och ett av våra 18 påståenden. Det svåra är att i sina resonemang och i sina överväganden, och i praktiken, vara kongruent med alla 18 samtidigt. Det övar vi på och samtalar om.

Vi som sysslar med samarbetsfrågor har – just genom detta – fått allt mer att grubbla över. Vi tar därför nya tag under 2014 för att bättre förstå vårt kunskapsområde. Information om det pågående arbetet och om våra aktuella seminarier och samtal finner Du på [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)

På webbsidan "kunskapsabonnemanget" har vi nu samlat hela den kunskapsplattform som växt fram till och med 2013 och som vi i dag lutar oss mot. I den här texten beskriver vi var vi står idag i de 18 aspekter på samarbetsfrågan, som är grundläggande för vårt sätt att se på arbetslivets nya problematik och potentialer.

### **Vi menar att vi befinner oss i en omslagspunkt**

Under de hundra sista åren 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 under hela 1900-talet. 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 numera 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. Detta är helt i linje med den utveckling vi känner till från andra socialt dominerade samhällen. Invanda, och från generation till generation överförda, strukturer och språkanvändning formar en ordning, som i första hand skall garantera artens fortbestånd. Därför släpar övergripande strukturer och etablerade ordningar efter i sin anpassning till nuet.

Hos arten människor tycks våra sociala egenskaper ta sig uttryck i en allt mer avancerad språkanvändning. Traditionen knyts till språkanvändningen. Hos oss ges därför vissa idéer, principer och argument inflytande och makt som sträcker sig över flera tidevarv. Dessa idéer formar samspelet. 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, vid 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 de också till att upprätthålla rådande föreställningar och ordning. Denna mekanism ger det mänskliga samhället en långsiktig stabilitet.

### **Förändringens mekanismer**

Denna balans kan emellertid inte upprätthållas när nya kunskaper, ny teknik och nya erfarenheter tillkommer. Som en följd av 1900-talets erfarenheter, teknikutveckling och

kunskapsgenerering har det därför nu uppstått en klyfta mellan det gamla och det nya. Vi har kommit till en omslagspunkt. Detta märks inte minst genom de oroligheter som visar sig överallt i världen.

Ole Jacob Thomassen<sup>2</sup> har i en aktuell avhandling beskrivit denna obalans med hjälp av den franske filosofen Pierre Bourdieus två begrepp – administrativt kapital och administrativ habitus. Thomassens avhandling illustrerar hur användningen av dagens administrativa praxis kan försvåra ett konstruktivt samarbete människor emellan.

Flera andra 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. 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. Därför har vi som ägnar oss åt samarbetsfrågor fått allt mer att grubbla över.

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 socialt samhälle inte växer fram genom någon sorts hierarkisk princip och där det krävs 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 helt utan att någon "bestämmer".

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 och släpper sin normativa överton. 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.

---

<sup>2</sup> Thomassen O J (2013): Integritet som arbetslivsfenomen. Oslo: Det medicinske fakultet, Universitetet i Oslo

## **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.

På webbsidan, [www.kunskapsabonnemanget.se](http://www.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 arton påståenden, som var för sig är en konfrontation med de etablerade tankesystem, som vi mött. Under varje kortfattad beskrivning av resonemangen bakom påståendet finns ett antal artiklar, som vi under åren fram till och med 2013 skrivit som förberedelse för, eller som en reflektion i anslutning till sådana samtal. Material från nu aktuella samtal och pågående projekt återfinns på [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se).

## **Toposteorins giltighet**

*Bilden av verkligheten bestäms av den plats från vilken den betraktas*

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 "verkliga" 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<sup>3</sup>, 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 från vilken "plats" och med vilka ögon den betraktas.

Denna insikt har fått mycket djupgående följder för en hel uppsättning frågor på arbetslivets område som beskrivs av 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.

## **Framväxten av en gemensam världsbild**

*Verkligheten är en språklig konstruktion*

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

---

<sup>3</sup> Smolin L (2003): Tre vägar till kvantgravitation. Finland: Natur och Kultur.

socialt måste det därför växa fram en gemensam världsbild, men det går inte att hävda att den ena världsbilden 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 som individer kan inte leva i kaos och ovisshet. Vi måste välja. Det får då stor betydelse för oss vilken världsbild vi väljer eftersom de trossatser vi då anammar kommer att bestämma samspelet mellan oss och andra. En allt mer viktig förmåga har därför blivit att genom samtalandet 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 världsbild 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.

## **Demokratisering av vetenskapen**

*Framställningsformerna och toposteorin 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 världsideoiogier, som alla människor ansluter sig till, har måst överges som orealistiska. Numera hyllas yttrandefrihet och individualitet istället. Problemen uppstår när man inom ramen för denna nya individualistiska föreställning skall kunna nå fram till nödvändiga överenskommelser och samsyn.

Tanken har då 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. Toposteorin har gjort denna tanke helt föråldrad.

Många vetenskapliga försök visar också att de övergripande resonemang man numera producerar inom vetenskapen inte heller 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 situationer 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 sig i andras ställe, att vara intelligenta läsare av andras historia och att förstå de känslor, önskningsar och begär andra kan uppleva. Utan denna förmåga blir möjligheterna mycket mindre för engagerade personer att förstå och ta ställning till det som händer i världen. Därmed blir deras möjligheter att medverka till en konstruktiv organisering av företag, institutioner och organisationer i dagens samhälle också allt sämre.

## **Svärmmetaforen snarare än bilden av ledare och ledda**

*Handlande människor tar ansvar för sina val – men handlar utifrån hur man tror att de andra i "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.

Samma principer 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 svärmlänkande samverkansmönster. Framväxten av sådana svärmlänkande 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 samspelens dynamik.

## **Den tjänstedominanta logiken**

*Värdet av en tjänst uppstår först i kundens användning av de erbjudanden som finns.*

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 kunden/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 många av våra nuvarande samhällsfunktioner, som sysslar med utvärdering, utbildning, kvalitetssäkring och kontroll, blir föråldrade.

## **Ett nytt organisatoriskt landskap**

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

### **Nya krav på utvärderingar**

*En modern utvärdering skall bidra till att vi kan skilja välgrundade kontrafaktiska kunskapsanspråk från "hugskott och omotiverade käpphästar".*

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 allvarlig 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 och eftersom eventuella relationer i systemet är okända och 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 heller lita till deras hjälp att styra utvecklingen dit man själv vill.

## **En förändring från push till pull**

*Dagens planer och direktiv bygger på en föråldrad syn på tid och rum – varje verksamhet behöver beskrivas som "pull" snarare än som "push".*

Numerisk styrning och automation har gjort det möjligt att samtidigt massproducera olika detaljer i en maskin. En hög volym kan 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 mindre betydelse än de hade förr. Man kan nu samordna produktionen över tid och rum utan att förlora i kvalitet, kapacitet och effektivitet. Flexibiliteten kan ytterligare ökas om tekniken kombineras med mänsklig hantverksskicklighet, kunnighet och omdömesförmåga. Då finns det knappast några praktiska gränser för vad som kan åstadkommas.

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.

## **Den nya självbilden**

*En autonom aktör som värnar sin integritet vill känna sig kapabel att skapa livskvalitet för sig och de sina*

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. 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.

Förändringen 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 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.

## **Formalisering och New Public Management**

*Det nuvarande administrativa språket överflyglar den professionella kunskapen*

Mycket av vad människor gör 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. Ett koncept, en rutin eller en metod, som man förväntar sig att en 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 produktion där hon skall agera som en automat? Vad det handlar om är emellertid i grunden ett helt annat produktionsproblem. Därför blir sådana diskussioner meningslösa.

Mot algoritmens beräkningsprinciper och deterministiska lösningar, står, som vi nämnt tidigare, verklighetens komplexitet. Man kan med algoritmer någorlunda väl beskriva faktiska skeenden men detta betyder inte att de faktiska skeendena styrs av algoritmer. Utfallet är alltid på grund av de variationer som finns osäkert, och omöjligt att exakt förutsäga. Vi tvingas alltid räkna med sannolikheter.

Man kan således 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 skapad för att hantera en sådan obestämbarhet och balansera denna komplexitet. Hon kan nämligen tänka i "fall".

Att tvinga individen att följa en bestämd algoritm, vilket man exempelvis gör med hjälp av NPM (New Public Management), är att snöpa individens utvecklingspotential och begränsa hennes möjligheter att känna stolthet över att klara svåra och unika uppgifter, det vill säga uppgifter som utmanar hennes omdömesförmåga och förmåga att förstå helheten i det hon 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 komplexitet.

## **Identitets- och integritetsdilemman**

*Människans identitet 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 gånger blivit hindrande, förnedrande och förtryckande. Det finns därför en växande vrede i befolkningen mot vad många uppfattar som kränkningar utan att de riktigt kan uttrycka vari kränkningen består. Denna vrede tar sig ofta desperata uttryck som försvårar samarbete och konstruktiv samverkan.

## **De nya arbetsmiljöproblemen**

*Arbetsmiljörisker kan inte längre beskrivas i termer av krav och kontroll utan snarare i termer av integritetsförlust 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, medborgare och klienter kräver självständighet och kvalitet i arbetet så kräver finansärer, intressenter och konsumenter allt mer av kontroll, stabilitet och säkerhet.

Dessa två ambitioner 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 kan uppfattas som störande och oönskade medan de som på samma sätt sätter sig emot det nya 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 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 svårigheter av en helt annan typ än tidigare. Dessa måste kunna hanteras i samklang med verksamhetens aktuella villkor för att de nu aktuella arbetssituationerna 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.

## **Diskursanalyser**

*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 intuitivt och omedvetet vilket ofta leder till stora missförstånd, osäkerheter och frustration.*

I dag uttalar sig 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 ytliga och förljugna och alla samtal är inte 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 kunnighet 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 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.

Diskursanalysen bygger på att 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 och det kommer att skapas förvirring och lidande. Därför måste olämpliga resonemang ständigt konfronteras.

Diskurser är också framställningar som 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 framtida agerandet.

## **Sociokognitiva förmågor**

*Människan unika sociala förmågor är bortträngda från dagens administrativa språk. Därför kan denna potential inte utnyttjas för ett konstruktivt samarbete.*

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 linje och maktspråk.

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 kan uppfyllas. Vi menar därför att samarbetets mekanismer måste klarläggas mycket mer ingående. Denna ambition blockeras av att de sociala förmågorna blir osynliggjorda i ett språkbruk som 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 att 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 är det en annan sak.

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 sociokognitiva förmågor.

## **Kompetens och kompetensutveckling**

*Det är möjligt att den traditionella skol- och universitetsutbildningen spelat ut sin roll och att de dåliga utvärderingar vi i Sverige får är ett tecken i tiden.*

De förändringar vi här har beskrivit, och inte minst insikten om sociokognitiva förmågors 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 Försvarsmakten 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 man då arbetade efter. De duglighetsmål man då 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. Det organisatoriska landskap som modellen tidigare passade för hade radikalt ändrats. Detta är också fallet i dagens organisatoriska landskap.

Det som i modellen kallades "utvecklade egenskaper" – nämligen förståelse, anpassning, kreativitet och självständighet visade sig ha dramatiskt mycket större betydelse 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 redan för tio år sedan grunddragen i denna förändring.

## **Den ekonomiska krisen**

*Den gamla nationalekonomin bygger sina resonemang på bytesvärden medan vi i dagens samhällen 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 presenteras 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 aktieägarna 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.



## **Visionen om en allmänning**

*Mänskliga rättigheter är inte bara ett slagord. De kan omvandlas i konkreta krav på ledning och 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 "allmänning". En allmänning är ett fysiskt och symboliskt område som obetingat tillhör alla. En stat och ett medborgarskap är en sådan allmänning. 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.

## **Valstrategier kan bli demokratins dödgrävare**

*Välfärd är att människor känner sig kapabla att leva sitt liv på ett bra sätt. Inte att man får vara med att bestämma över andra.*

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". 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 välståndet - och upplevelsen av välfärd - formas i vår tid av helt andra faktorer. En ökning av bruttonationalprodukten ger bara en marginell ökning av upplevelsen av välstånd.

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.

### **Att agera kongruent i praktiken**

*Det är absolut inte svårt att finna stöd i vetenskapliga artiklar och i människors upplevelser för vart och ett av dessa 18 påståenden. Det svåra är att i sina resonemang och i sina överväganden och i praktiken vara kongruent med alla 18 samtidigt. Det övar vi på.*