

Att inse skillnaden mellan komplikation och komplexitet

ett sätt att överbrygga klyftan mellan ledning och medarbetare

av Bengt-Åke Wennberg



Alla skeenden som involverar mänskligt handlande är komplexa men de behandlas i analyser och samtal som om de vore komplicerade – alltså styrda av samverkande orsak- verkan-samband. Därför blir samtal och analyser om dessa frågor missvisande och oanvändbara

Vi, alltså vi i Samarbetsdynamik AB, Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, har konstaterat att många samtal som förs både i projekt och på de arbetsplatser, som vi kommer i kontakt med, kan beskrivas som "uppgivna".

Det är inte så att människor säger att de känner sig uppgivna. De resonerar som om de har förlorat tron på att med sin ledning komma till rätta med olika missförhållanden. Resonemangen och samtalen illustrerar för oss en ständigt växande klyfta mellan ledning och medarbetare.

Vi hör alltså

- resonemang som kränker andras (ledningens och varandras) självkänsla,
- resonemang som stödjer "fancy footwork",
- resonemang som medverkar till distansering från aktuella svårigheter och problem,
- resonemang som stödjer hyckleri,
- resonemang som döljer brott mot "fair" play,

- resonemang som bygger på naiva och orealistiska förslag och
- resonemang som fastnar i frågor om lönsamhet och ekonomi.

Jag begränsar mig här till resonemang som förs om organisering och ledning i stort. Många av dessa resonemang kan ha en viktig social funktion i den nära kretsen. Som underlag för en bredare och mer offentlig diskussion som kan leda fram till en effektivare ledning och organisation är de emellertid dysfunktionella. De förekommer i en process som driver mot att personer engagerade i frågorna ger upp sitt engagemang i det större systemet. Likheten med suicidalitetens språk fast på organisationsnivå är slående.¹

Situationen är emellertid inte helt hopplös. Så länge samtalen pågår har man inte helt givit upp. De som samtalar är fortfarande djupt engagerade i att försöka påverka situationen i verksamheten. Detta kan förklara att man inte beskriver sig som uppgivna. Man har ännu inte kommit dit.

Att inse att förändringar man ser som absolut nödvändiga inte kan komma till stånd *skulle nämligen leda* till just den känsla av vanmakt och den fysiska isolering man till varje pris vill undvika.

Man kämpar därför på olika sätt för att påverka situationen på sitt arbete, i arbetslivet och samhället. Man anstränger sig för att komma till tals, för att komma till sin rätt och för att komma till rätta med. Man engagerar sig. Man är frustrerad. Frustrationen är ett friskhetstecken. Den kan emellertid i sin förlängning leda in i sjukdom.

Vi har i olika sammanhang påtalat att långvarig och oförlöst frustration är en ny och tidigare obeaktad hälsorisk.² Långvarig frustration kan leda till utmattning när man känner att man inte får utdelning för sitt engagemang. Många tappar då sugen och ger upp. Att tappa sugen är ett förändrat medvetandetillstånd som kan leda till sociala olägenheter, passivitet och utslagning från arbetslivet.

När man tappar sugen är det således inte ett personligt problem – lika lite som självmordet är det. Det är ett problem som botten i en kontaktlöshet och isolering. Det är därför också tecken på en bristande funktionalitet i existerande organisatoriska processer och i samhällets funktion. Problemet har betydelse också för oss andra. Isoleringen skapar inte bara ohälsa hos den som berörs. Ju fler den drabbar desto

¹ Jan Beskow använder suicidalitet som ett samlingsnamn för olika aspekter på självmordsbeteende som exempelvis suicidtankar, suicidförsök och fullbordat suicid. Suicidaliteten existerar oftast under lång tid. Det är en process som över suicidtankar och eventuella suicidförsök kan leda till ett suicid. Under denna process utvecklar personen ett språk som Beskow karakteriserar som suicidalitetens språk. Detta språk kan observeras av andra som då kan gå in och i samtal med vederbörande bryta isoleringen. Suicidalitetens språk tycks bestå av ett dys-funktionellt yttre språk, ett intensivt problemorienterat inre språk och en slutlig kroppslig handling – ett smärt- samt övertydligt kroppsspråk manifesterat i den döda kroppen (Beskow 2004).

² Se också Arbetsmiljöverkets skrift från frustration till total utmattning (Arbetsmiljöverket 2002).

sannolikare är det att den leder till en bristande effektivitet i hela samhället. Det kan till och med gå så långt att skeendet kan liknas vid ett kollektivt självmord eller sammanbrott.³

Vi menar att man på samma sätt som i suicidpreventionen kan ingripa i "uppgivenhetssamtalen". Det går att i sådana samtal erbjuda sådan kunskap om de organisatoriska processerna att människors frustration kan ledas in i mer konstruktiva banor. Det är också fullt möjligt att bryta de känslor av förvirring, ensamhet och ångest som dagens förhållanden kan medverka. Vi vet att "uppgivenhetssamtalen" – lika väl som det suicidala språket – utmärkt väl går att känna igen.

Vi andra kan heller inte undvika att på ett eller annat sätt engageras i dem. Samtal måste alltid föras mellan fler personer. Om vi inte förstår uppgivenhetsspråket riskerar vi att förstärka processen. Vi kan bli "medberoende", på samma sätt som ofta är fallet vid alkoholism. Därför är det viktigt att vi alla medverkar till att analysera och förstå det dilemma dessa uppgivenhetsresonemang uttrycker.

Frustrationens grund

Förväntningarna på varandra, på arbetslivet och på samhället har starkt förändrats sedan andravärldskrigets slut. En viktig drivkraft för denna förändring är de erfarenheter vi under två år- hundraåren gjort av envälden och totalitära och fundamentalistiska ideologier och regimer.

Med sådana erfarenheter i bagaget kan vi i dag lättare än förr konstatera förekomsten av dys- funktionella verksamhets- och samhällsinstitutioner. Vi förstår bättre nackdelarna och de negativa konsekvenserna av korruption.

Vi ser i dag tydligare de tecken på bristande samhällsansvar som förekommer. Vi kan identifiera ineffektivitet. Vi uppmärksammar partiskhet och diskriminering. Vi är således oftare än förr medvetna om förekomsten av vanstyre både av nationer och av företag. Detta gäller också den egna arbetsplatsen. Vi har inte svårt att dra paralleller från det stora till det lilla. Vi känner alla till allvarliga ofullkomligheter och bristande effektivitet i våra egna nära system.

Det har inte blivit sämre än förr – snarare tvärtom. Vår ökade uppmärksamhet på dessa frågor har uppkommit genom de förbättrade kunskaper om människan och mänskligt samspel som vunnits inom olika samhälls- och humanistiska vetenskaper under 1900-talet.

³ Den process som leder till en slutlig utslagning finns konkret beskriven av drabbade arbetsterapeuter i vår rapport "Rehabilitering av rehabiliteringskunnig" (Hane och Wennberg 2004a).

Vi protesterar mot de existerande förhållandena inte därför att det blivit sämre utan för att vi föreställer oss att de skulle kunna bli mycket bättre.

Våra nuvarande förväntningar har inte som förr tagit intryck av teknik och naturvetenskapliga framsteg. De präglas istället av intryck från psykologiska resonemang, terapeutiska behandlingsstrategier, ny pedagogik och olika former av gruppdynamisk träning och organisationsutveckling. Vi har som regel som en följd av dessa resonemang kommit att inta ståndpunkten att man måste respektera den enskilda människans rätt att vara sig själv.

De humanistiska vetenskapernas framsteg har gjort att vi numera – också i samhället som helhet – ser människan som en person som genom sitt agerande är med och skapar samhället och därför måste ta ansvar för det. I denna föreställningsvärld ingår att det bara är människans själv som är expert på sig själv. Det är bara hon själv som kan lära sig hantera sin situation. Detta gäller såväl hennes privata situation som hennes relationer med andra på arbetsplatsen och i samhället.

Denna nya insikt har skapat en ökad självkänsla. Den har emellertid också konfronterat oss med föråldrade tankebanor. Den har därför också skapat förvirring, ångest, frustration och vanmaktskänslor hos många. Dessa känslor kan förstärka skadliga reaktioner och försvåra integrationen i arbetsliv och samhälle.

Vi vet emellertid också att dessa negativa reaktioner inte skall förväxlas med sjukdom och psykisk störning. De betyder inte att vi drabbats av en farsot. De är fullt normala och kan i stort sett alltid vändas till något positivt. Förutsättningen för detta är att personen får möjlighet att skaffa sig *ökad kunskap* om sig själv såväl som en ökad kunskap om de processer man möter och som man tvingas hantera i vardagen, i arbetslivet och i samhället.

Erfarenheten visar att denna kunskap är av en sådan natur att *den endast kan växa fram i samtal*. Kunskapen kan inte ensidigt förmedlas genom läsning av böcker, föreläsningar och presentationer i massmedia. Ett skäl till detta är att det bara är genom samtal som det går att förena individens inre språk och erfarenheter med det yttre språk som för henne i kontakt med omvärlden. Det rör sig då förstås inte om vilka samtal som helst som kunde föras med vem som helst och när som helst. Det handlar istället om samtal där man i trygghet och i det som inom den kognitiva terapin kallas konvivialitet möter insiktsfulla andra medmänniskor. Det är gemenskapen med dessa personer och deras inneboende klokhet och kunnighet som medverkar till att man genom samtalet kan knyta sina egna erfarenheter och resonemang till begrepp och kunskaper som finns i omvärlden.⁴

⁴ Konvivialitet är ett uttryck som ofta används om de samtal som ingår i kognitiv terapi. Konvivialitet är att levatillsammans i glädje. "Konvivium" betydde "gästabud" för de gamla romarna. Suicidalitet

Från komplikation till komplexitet

Det som begränsar möjligheten att erbjuda sådana samtalsmöjligheter är att de modeller för samtal och resonemang som förekommer vanligen utgår från föreställningen om en komplicerad men planerbar och förutsägbar värld. Samtal och kunskapsförmedling bygger på antagandet att frågan om hur man skall handla och välja kan behandlas systematiskt och fastställas genom olika former av kalkyler.

Den typ av tankemodeller som tillämpas är analytiska. Med detta menas att de utgår från att det går att beräkna hur helheten förhåller sig till delarna. De baseras på tanken att det i princip – även om det kan vara orimligt mycket att hålla reda på – går att fastställa det "rätta" sättet att förstå situationen och att komma fram till det "rätta" och mest lämpliga handlandet.

De flesta vanligen använda tankemodeller grundar sig därmed på föreställningen om en underliggande och given lagbundenhet. Denna har formen av vad som inom vetenskapen och matematiken kallas linjära ekvationer. Det har, även inom modern naturvetenskaplig forskning, visat sig att det endast är en mycket begränsad del av alla fenomen som kan beskrivas med sådana modeller. Även inom naturvetenskap och teknik har man därför tvingats överge dessa. Man har gått från att arbeta med komplikation till att se naturen som komplex.⁵

Detta blir än mer uppenbart om man arbetar med människor och sociala system. Accepterar man den enskilda människans rätt att vara sig själv och handla utifrån vad hon själv ser som rimligt och nödvändigt blir lineära och analytiska modeller och beräkningsmetoder totalt orealistiska och olämpliga.

Hur varje människa handlar, och hur denne ser situationen, bestäms exempelvis av personens tidigare erfarenheter. Dessa förändras från minut till minut. Vad man tror sig veta i ett ögonblick skiljer sig från vad man tror sig veta i nästa.

och konvivialitet är varandras motsatser. En suicidal person bör bemötas med konvivialitet. Genom detta inkluderas hon redan från början åter i en glädjefull mänsklig gemenskap (Beskow 2000 och 2004).

⁵ Frågan om övergången från komplikation till komplexitet finns ingående beskriven i bland annat Isabelle Stengers, Bruno Latours, Ilja Prigogines och David Bohms arbeten. Stengers inleder för övrigt sin bok "Power and invention" med en djupgående analys av det hon kallar "modeordet" komplexitet (Stengers 1997). En populär version av resonemangen om skillnaden mellan komplikation och komplexitet finns i Lars Marmgrens och Mats Ragnarssons bok "Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv" (Marmgren och Ragnarsson 2001).

Man vet dessutom att erfarenheterna i framtiden kan leda till nya kunskaper som man ännu inte skaffat sig. Detta innebär att situationen präglas av en genuin osäkerhet.⁶

Att se sig och andra som självständigt handlande personer leder till insikten att vi alla agerar i ett dynamiskt socialt system. Dessa system kännetecknas av så många ömsesidiga beroenden och frihetsgrader att ingens handlande eller systemets slutliga tillstånd någonsin exakt kan beräknas eller förutses. Har man med sådana system att göra kan skeendet varken förplaneras eller räknas fram genom enkla analytiska modeller. Man kan heller inte genom sådana beräkningar fastställa konsekvenserna av olika åtgärder. Man kan således inte använda konventionella forskningsstrategier. Man kan exempelvis inte med enkla jämförelser – och så kallade kontrollgrupper – på förhand *räkna ut* de riktiga och effektivaste dragen eller åtgärderna för att uppnå det önskvärda tillståndet.

Komplexa system och situationer måste istället förstås som helheter snarare än att analyseras i sina delar. De måste hanteras evolutionärt snarare än instrumentellt. Man måste pröva sig fram både för att kunna förstå och för att kunna påverka systemet. Om man agerar i ett socialsystem måste man således ta ställning till vad som skall göras allteftersom konsekvenserna av det egna agerandet visar sig.

En vanlig metafor för att förstå tänkandet inför denna typ av komplexa situationer är hur en god schackspelare resonerar. Spelar man mot en dator finns det i princip möjligheter för datorn att med hjälp av en överlägsen beräkningskapacitet ta ställning till olika drag. Datorn kan emellertid alltid besegras om spelaren gör det för datorn udda, oförutsägbara och oplanerade draget.

I komplexa system som behandlas som om de vore komplicerade visar det sig att vi ofta betraktar sådana "udda skeenden" som en "slump" eller tillfällighet. Modern forskning visar att sådana avvikelser från vad vi med våra vanliga (komplikerade/matematiska) modeller kan räkna ut är regelmässigt förekommande också i naturen.⁷

Ett sådant skeende som avviker från de beräkningsbara modellerna uppstår när två människorspelare schack mot varandra. Spelet bygger inte första hand på respektive deltagares analytiska beräkningar av alla tänkbara kombinationer.

⁶ Detta är i princip samma typ av resonemang som används i kaosforskningen. Där arbetar man med iterativa beräkningar. En given men ganska enkel beräkningsformel som använder resultatet i en beräkning i nästa beräkning kan ge oerhört komplexa utfall och mönster (Nørretrander 1991).

⁷ En intressant och elegant formulering av denna princip beskrivs i "The crab canon" som återfinns i Douglas Hofstadters bok om matematikerna Gödel, Escher och Bach (Hofstadter 1980). En annan modell som man ofta refererar till är Tyrings experiment. Detta experiment går ut på att fastställa om en människa som samspelar med "något" bakom en skärm har möjlighet att avgöra om detta "något" är en människa eller en maskin och hur man iså fall skall förfara för att kunna göra detta.

Detta skulle ge ett tråkigt och ointressant spel. Spelet utvecklas istället av spelarna inom ramen för reglerna men utifrån vars och ens självständiga val och strategier.

För att hantera situationen utgår spelarna från vissa principer som man erfarenhetsmässigt vet fungerar. Dessa principer hjälper den spelande att både förstå situationen, förutse tänkbara utvecklingsalternativ och välja lämpliga strategier för sitt eget handlande. Spelet förs efter regler men dessa låser inte spelet för framtiden. Trots reglerna är vid varje enskild tidpunkt situationen unikt ny och framtiden genuint osäker. Schackspelandet är en konst. Man kan således tala om triviala, vackra och fulländade schackspel.

Att förstå sig själv i den lilla och stora skalan

Våra möjligheter att skapa sammanhållna sociala grupperingar baserade på vänskapsband begränsar sig till hundratalet personer. Det finns därför en principiell skillnad mellan samarbete i den stora skalan och i den lilla. I den lilla skalan skall vi samarbeta med personer vi kanskap personliga relationer till – ”bekanta”. I den stora skalan handlar det om ett samarbete mellan ”främlingar”. För att skilja det ena från det andra har vi valt att kalla samarbete byggt på nära relationer och bekantskap för ett *Gemeinschaft* och arbetslivets relationer och samarbete mellan främlingar för ett *Gesellschaft*.⁸

I den tidiga byråkratiska traditionen var man noga med just denna skillnad. Beslut som fattades inom ramen för ett *Gesellschaft* skulle bygga på saklig grund och vara objektiva. Vänskapsförhållanden och subjektiva värderingar skulle inte få inverka på valet av åtgärder. Man var till och med orolig för att man *omedvetet* skulle kunna påverkas av olika vänskapsband. Blotta misstanken att så kunde vara fallet gjorde sådana vänskapsband olämpliga.

Massmedia frågade således på sin tid ofta om Göran Persson och Anita Steen talar politik vid köksbordet. Om så var fallet kunde detta skapa osäkerhet om på vilka grunder olika regeringsbeslut fattades och varför vissa åtgärder som berörde Systembolaget vidtogs. Det

⁸ Begreppsparet är klassiskt och är hämtat från den tyska sociologen Ferdinand Tönnies (1887). Det är delvis omöjligt att översätta till svenska och har analyserats av den svenska socialpsykologen Johan Asplund (1991). Det har på senare tid börjat användas i en mängd analyser av olika slag. Ett exempel på detta finns i Wolvén (2004a och b). Varje författare lägger in sina innebörder i begreppen. Jag ser ingen anledning att gå djupare i denna diskussion här. Det viktiga för mig är inte att förfina och precisera resonemangen kring detta begreppspar. Det viktiga för mig är att klargöra och försöka illustrera att det finns en principiell skillnad mellan arbetslivets och samhällets samverkan mellan ”främlingar” och den samverkan som bygger på att man som individer är nära bekanta med varandra.

finns också av tradition en skarp gräns mellan principer för det privata och principer för det affärs- mässiga umgänget.

Vår mut- och konkurrenslagstiftning återspeglar i hög grad denna inställning. Denna kan ibland ta sig absurda uttryck som i fallet Systembolaget där medarbetarna inte kan sägas ha betett sig mer omoraliskt än de SOK-delegater som skall utse OS-ort.

Den nya synen på individen som en självständig och väljande person har gjort tidigare byråkratiska resonemang omoderna, opraktiska och orealistiska. Det onormala blir normalt och tvärtom. Eftersom reglerna inte fungerar måste de nästan alltid överträdas – eller i varje fall tänjas på. Alla hamnar i en laglös gråzon. Alla kan i princip bli relativt godtyckligt anklagade för att inte följa de regler som finns. Att några kan undvika denna risk och kan komma undan med att "missbruka systemet" gör oss rasande. Därför faller makthavare som gör detta så hårt.

Problemet är inte moraliskt. Problemet genereras av att organisatoriska resonemang som följer den byråkratiska traditionen utgår från antagandet att människans tänkande – när hon agerar i organisatoriska sammanhang – skulle kunna följa föreskrivna analysmodeller som kan övas in på samma sätt som man programmerar en dator. De förutsätter också att mänskligt handlande kan göras instrumentellt – det vill säga att handlandet rutinemässigt och automatiskt kan exekveras utifrån order och signaler utan att människans egen uppfattning av situationen tas med i beräkningen. Likheten med hur man behandlar och tränar ett djur är stor.

Erfarenheten visar att människan visserligen kan fås agera som ett djur men att hon inte därför är ett djur i denna mening. Inga handlingar utförs automatiskt. Det finns ingen "äkta" objektivitet och rationalitet. Vi handlar alltid subjektivt. De byråkratiska antagandena bygger således på en gammalmodig och ofullständig förståelse av hur vi formar våra mentala bilder och hur vårt handlande är kopplat till dessa. Det blir därför missvisande att följa sådana modeller. De kommer aldrig att kunna leda fram till de utfall vi önskar oss.⁹ Sådana modeller blir dessutom – med vår moderna syn på människan – människofientliga. Detta är inget nytt. Det har sedan länge varit känt att de på inget sätt är samstämda med vad vi vet om människans och tänkandets natur. Vi har under lång tid vetat att de organisatoriska lösningar som är en följd av dem inte går att förena med dagens ambition att inom existerande förutsättningar få vara oss själva och forma vår egen tillvaro. Förvånande nog fortsätter vi att använda dessa modeller och tro att vi trots allt kan lära oss att fungera efter dem.

⁹ I vår utvärdering av projektet "Styrning och samordning för friskare kommuner" har vi illustrerat hur användningen av vad Blomgren och Sahlin-Andersson (2003) kallar reformperspektivet förstärker den ohälsa som åtgärderna syftar till att reducera. Skälet till detta är just att man använder modeller som bygger på komplikation istället för komplexitet. (Wennberg och Hane 2004b).

Inte heller de problem som uppstår genom denna motsättning är okända. Det har sedan mycket länge påpekats att det är diskrepansen mellan det som kallas livsvärlden (komplexitet) och systemvärlden (komplikation) som leder till psykiska problem och social oro. Den ansats att skapa samarbete mellan främlingar som man tillämpat i industrisamhället har visat sig skapa den klyfta mellan ledning och medarbetare som vi här behandlar. Det handlar således inte om någon social sjukdom eller bristande moral hos enskilda medlemmar utan en ofullkomlighet i det organisatoriska samtalet. Denna ofullkomlighet är välkänd. Vi behöver inte leta efter något onormalt.

För att förstå vad som kan göras, när det nu är som det är, kan vi dra nytta av erfarenheter från kognitiv terapi. Dessa visar att samtal i trygga miljöer är viktiga för att bygga upp vår självkänsla och vår förståelse av oss själva. Sådana samtal kan reducera ångest och förvirring. Den klyfta vi här beskrivit visar att liknande samtal – fast inom ramen för det partnerskap som erbjuds i ett Gesellschaft – behövs, för att göra det möjligt för oss att förstå oss själva i den större skalan.

Kunskapsläget på detta område är emellertid ännu outvecklat. Den ”uppgivenhet” vi hör i samtalen visar att vi har långt kvar innan vi kan leda frustrationen in i mer konstruktiva banor. Men vi har kommit en bra bit på väg.

Framväxten av klyftan

De utvecklingsinsatser som gjorts under hela 1900-talet har kraftigt medverkat till att förstärka bilden av oss själva som självständiga aktörer. Dessa insatser har därmed successivt undergrävt den byråkratiska och analytiska tankemodellen. De har samtidigt lagt grunden för det effektivare samarbete som man kan finna inom vissa verksamheter. Vi har vunnit effektivitet iden lilla skalan på bekostnad av förvirring och motsättningar i den större.

Vi har många exempel på detta. Vid våra studier av organisationsförsöken på Volvo lastvagnar kunde vi redan på 1990-talet konstatera att man genom de utvecklingsaktiviteter man där genomförde skapade en mental förändring. Montörerna kom, genom att medverka i dessa aktiviteter, att se sig som självständigt väljande och medskapande individer. Man slutade att betrakta sig som enbart ”ställare” eller ”truckförare”. Man såg sig som någon som bidrog till och tog ansvar för produktionen i sin helhet. Utifrån detta förhållningssätt blev det sedan möjligt att åstadkomma mer effektiva och integrerade samarbetsmönster.

Dessa mönster – och de resonemang som åtföljde dem – visade sig skilja sig väsentligt från de resonemang som fördes av ledningen och från det samarbete som fanns i verksamheten i stort.¹⁰

Samma fenomen har sedan regelmässigt visat sig i alla enheter som vi studerat och som utvecklat sådana mer moderna samarbetsmönster. Detta har gjort att vi kommit att beskriva dem som "öar" i en i övrigt konventionellt fungerande organisatorisk miljö och kultur. Om vi anammar tanken på skillnaden mellan komplikation och komplexitet är detta förhållande fullt förståeligt. I de aktuella enheterna har man lärt sig att tillämpa komplexa modeller medan man i omvärlden fortfarande resonerar som om man kunde tillämpa modeller som begränsar sig till att se världen som komplicerad.

Det handlar således egentligen om två helt olika språkbruk. Det är därför fullt förståeligt om man med konventionella organisationsresonemang som bygger på lineära analytiska modeller inte kan klargöra grunderna för dessa utvecklade enheters effektivitet, höga kvalitet och goda arbetsmiljö.

Även om man försöker sig på sådana beskrivningar kommer de att vara missvisande och inte användbara för andra enheter som vill göra samma sak.¹¹

Ett viktigt skäl till att personer i dessa enheter har kunna förändra sitt förhållningssätt till sig själv och verksamheten är att de i samtal mött handledare som i sin tur präglats av den moderna synen på människan. Handledarna har inte bara försökt förmedla kunskap och tillföra enklariaktlinjer eller teorier. De har också alltid *aktivt deltagit* i förändringsarbetet och i de samtal som förts inom detta. De har inte bara varit passiva åskådare och observatörer. De har inte bara fungerat som flugor på väggen. De har uttryckt sina personliga synpunkter och sin mening. De har varit partners i förändringen.

Det partnerskap som existerat i dessa förändringsprojekt kan liknas vid den konvivialitet someftersträvas i det terapeutiska arbetet. Det finns också andra stora likheter. Man har i dessa försök alltid fokuserat på aktiviteter genom vilka deltagarna kunnat utveckla en större själv- förståelse – fast då i relation till verksamheten i stort och inte enbart till nära personliga relationer. Man har samtidigt sett de nära personliga relationerna som viktiga – men inte i terapeutisk mening. Utgångspunkten har varit att skapa en sådan trygghet med och tillit till varandra att det organisatoriska samarbetet kan utvecklas.

¹⁰ Wennberg och Hane 1995

¹¹ En genomgång av denna fråga finns i vår rapport "Vi vet att vi gör ett bra jobb" för Landstingsförbundet (Hane och Wennberg 2004b).

I våra utvärderingar av ett stort antal av dessa projekt har vi funnit en mängd missförstånd kring vad som varit den bidragande faktorn till förändringen. Dessa missförstånd hänger samman med att de som velat dra slutsatser av vad som hänt inte förstått skillnaden mellan komplikation och komplexitet. Deltagare och omvärld har exempelvis fångats av yttre för- hållanden som de upplevt sig "exponerade" för. Man har trott att det är dessa som "orsakat" förändringen och inte samtalen i sig.

Man har också ofta trott att den förbättrade effektiviteten varit en följd av ett förbättrat samarbete inom ett Gemeinschaft. Av detta har man dragit slutsatsen att samarbetet i den stora skalan automatiskt skulle förbättras om samarbetet i den lilla blev bättre. Man har ibland också trott att samma arbetsprinciper man lärt sig i den lilla skalan skulle kunna tillämpas i den stora.

Eftersom det här handlar om principiellt olika sociala system – alla deltagande individer är olika – är detta inte möjligt. Man har också trott att det skulle vara möjligt att omvandla ett Gesellschaft till ett effektivt nätverk av olika Gemeinschaft. Inte heller detta har visat sig vara en realistisk tanke.

Slutsatsen av våra studier är att det är omöjligt att ta till vara den ökade effektivitet som dessa enheter uppvisar om man inte samtidigt ändrar de arbetsprinciper som gäller i den större skalan.¹²

Dilemmat uppstår ur insikten om vårt medskapande

Våra utvärderingar av en mängd utvecklingsprojekt indikerar således att de insikter man får genom dessa aktiviteter måste tolkas bredare än man vanligen gör. De kan inte knytas till enkla attitydförändringar eller till att man tillägnat sig nya kunskapsområden och färdigheter inom ramen för vad som i dag brukar definieras som kompetensutveckling. Vad man lärt sig är något mycket viktigare. Man har lärt sig tänka "komplex" istället för "komplicerat".

Vi menar att nyckeln till denna förändring verkar vara att man genom de aktiviteter man medverkat i fått en annan syn på fenomenet *medskapande*. Denna insikt skapar en utmaning. Genom detta nya perspektiv görs modeller som bygger på komplikation omoderna och olämpliga. Man tvingas tillsammans utveckla ett språk som beskriver samarbetet på ett – som man själv tycker – mer rättvisande och effektivt sätt. Detta sätt skiljer sig från det sätt man hade förut och det sätt som normalt används i omvärlden.

¹² Svårigheterna att omsätta erfarenheterna från olika träningstillfällen som exempelvis UGL (Utveckling Grupp och Ledare) i ett förändrat organisatoriskt beteende finns väl dokumenterat exempelvis i vår utvärdering av denna kurs (Karlsson m fl 2000; Wennberg och Hane 2000).

Detta skapar ett dilemma. Vi har beskrivit det dilemma man ställs inför så här:

- Genom vad jag väljer att göra eller inte göra så medverkar jag till det som händer. Mina val kan vara kloka och rationella ur mitt eget subjektiva perspektiv. Vid närmare granskning och reflektion uppfyller de emellertid sällan de rationalitetskriterier som hyllas i den byråkratiska traditionen där känsla, intuition, erfarenhet, värderingar och relationer osynliggörs. Sett enligt organisatorisk "mainstream" handlar jag således inte "rationellt" även om jag tycker att jag gör det utifrån mitt eget perspektiv.
- Som individ kan jag inte nöja mig med att agera utifrån enkla externa föreskrifter och analytiska modeller. Jag måste också bygga mitt handlande på intuition, känsla och erfarenhet. Jag måste följa mina egna värderingar och inte andras. Jag måste inför mig själv ta ansvar för mina val
- Detta innebär också att jag måste respektera andras självständiga ställningstagande till den situation som föreligger. Detta förändrar också min syn på andra människor. Jag måste acceptera att också de är medskapande och självständigt väljande personer. Detta innebär att jag inte heller kan se dem som lagbundna och deterministiskt styrda. Därmed måste jag också uppfatta det sociala systemet som komplext och tillämpa andra modeller för att förstå det än jag tidigare gjort.¹³

Personlighetsutvecklingstanken

Utbildningar som leder in i att man ser sitt eget beteende inte bara som något instrumentellt utan också som en möjlig väg till insikt och lärande har varit grunden i många av de tränings-aktiviteter som genomförts under 1900-talet. Man talar också om feed-back och medvetandegörande aktiviteter som viktiga element i sådana aktiviteter.¹⁴

Den insikt man genom dessa aktiviteter fått om sitt medskapande har brutit en mental blockering. Denna verkar ha uppstått genom industrisamhällets socialiseringsprocess. Den medförde att man kände sig tvingad att anpassa sig till och bli en "kugge" i tekniska system. Man måste då anamma modeller byggda på komplikation. Detta skapade en

¹³ Bilden av människan som en person som genom sitt utforskande beteende förändrar sina mentala bilder av sig själv och världen (constructs) fördes fram av Kelly (1970) redan på 1950-talet.

¹⁴ Man använder sig ofta av den så kallade lärspiralen i många utbildningar. Denna innebär att man strukturerar hanterandet av en gemensam social fråga eller problem genom att tillsammans kontinuerligt upprepa sekvensanalysera, planera, genomföra och följa upp. Denna lärstrategi är helt byggd på att hantera och förstå komplexa situationer. Sådana utbildningar och träningsaktiviteter har varit frekventa inslag i all kompetens- och ledarutveckling sedan mer än femtio år.

känsla av främlingskap. Det är just denna upplevelse av främlingskap som många av 1900-talets organisationsutvecklingsinsatser och alternativa organisationsformer strävat att bryta.

De utbildnings- och organisationsutvecklingsaktiviteter som genomförts har därför i allmänhet utformats så att man genom dem tvingats se sig som en person som *har valt* att göra det man gör. Därmed har man kunnat kasta av sig de analytiska modellernas bojar.¹⁵

Vi vet nu att insikten om sitt medskapande också har en terapeutisk och helande effekt. Att sesig som en väljande person medför också att man inte behöver se sig som fången i omständigheternas makt, i sociala strukturer, i sitt eget omedvetna eller i barndomens upplevelser etc. Insikten gör att man kan ta kontroll över sitt liv. Denna insikt leder till att man i samtal med andra kan omformulera och rekonstruera sina inre berättelser om sig själv och omvärlden. Att få tillgång till bättre bilder och begrepp medför i sin tur att man kan ta sig ur en social isolering och knyta nya kontakter.

Detta betyder emellertid inte att personlighetsfaktorer, tidigare erfarenheter och yttre faktiska förhållanden är oviktiga. De har stor betydelse för vad man till slut väljer att göra. Men valet finns där alltid. Det betyder heller inte att man med hjälp av samtal alltid skulle kunna förändra andras beteende eller yttre förhållanden. Man kan emellertid tolka sin omvärld annorlunda och därmed också forma sin egen medverkan i det sociala systemet annorlunda vilket i sin tur förändrar det.

Klyftans natur

Det har i olika utvecklingsaktiviteter erfarenhetsmässigt visat sig att det är i det lilla samman-hanget som man först och lättast kan uppfatta omvärldens och samspelets komplexa natur. Man kan likna detta med att lära sig åka skidor. Man börjar i de blå backarna och inte i de svarta. Därför har samtal i den lilla gruppen alltid varit grundläggande för all träning och all organisationsutveckling.

I den lilla gruppen har det också varit lättare att skapa det förtroende och den trygghet som krävs för att man skall flytta fokus från komplikation till komplexitet. Därför kopplar de flestamänniskor numera insikten om sitt medskapande till erfarenheter just från aktiviteter där man i en liten och begränsad grupp eller krets kommit till denna insikt.

När man frågar om deras erfarenheter av annorlunda arbetsformer är det i allmänhet denna typ av situationer man refererar till. Tyvärr gör man det då i ett språk som knyts

¹⁵ Utvecklingsorienterat lärande är ett begrepp som bland annat präglats av Ellström (2001; 2003)

till ett Gemeinschaft. Man begränsar därmed sina berättelser till ett organisatoriskt språk som inte kan göra de nya insikterna rättvisa i den större skalan.

Problemet som uppstår genom denna språkförbistring är att man tvingas se sig själv på ett sätt i den lilla skalan och på ett annat i den stora. Detta är frustrerande och förvirrande för de flesta. Man hamnar i ett dilemma. Med erfarenheten från den lilla gruppen i bagaget kan man inte längre uppfatta modeller och regler i det större organisatoriska sammanhanget som något som man obetingat är tvungen att följa. Ändå ser man sig bunden av dem. Denna bundenhet är emellertid inte av samma karaktär som den var förr. Man kan inte längre vara omedveten om att man väljer. Man inser att man antingen måste *välja att* följa dessa övergripande regler och principer eller att inte göra detta. Detta är själva definitionen på autonomi. När man ställer sig i denna position har man blivit autonom.¹⁶

De nya kraven

Man kan förstås tänka sig en utveckling där människor bestämmer sig för att strunta i dessa inre motsättningar, isolera sig från samhället, sköta sig själva, strunta i andra och trots detta skapa sig en hög livskvalitet. Frågan om behovet av förnöjsamhet och värdet av ett liv där man accepterar livsvillkoren som de är skall emellertid inte behandlas här. Vi, jag och Monica, kan för vår del bara konstatera att det fortfarande finns ett kraftfullt engagemang i "utvecklingstanken". Denna tanke innebär att vi tror att världen går från sämre levnadsvillkor till bättre och att det åligger oss som enskilda individer att medverka i denna rörelse.¹⁷

Så länge vi omfattas av denna tanke kan vi inte vara känslomässigt oberörda av det större skeendet. Det blir förstås ännu svårare om vi också ser oss som medskapare av det. Vi måste uppfatta "dynamiken". Vi måste ta ställning inte bara till hur det är utan också till den "riktning" utvecklingen har. Vad som uppfattas som "bättre" är då relativt. Det hänger samman med vad vi i vår samtid uppfattar som möjligt.

¹⁶ Zygmunt Bauman (1999) skiljer mellan ett heteronomt samhälle och ett autonomt. Med ett heteronomt samhälle menar Bauman ett samhälle i vilket man disciplinerar sig under föreställningar som är främmande för en själv. Man tar inte egen ställning. Man ser externa riktlinjer och regler som oundvikliga lagbundenheter som man inte kan avvika från. Man lyder bara order. Man låter således i princip en ideologi, en religion eller överordnadesdirektiv och åtgärder ta ansvar för de handlingar man själv utför. Med ett autonomt samhälle menar Bauman ett samhälle där man visserligen följer lagar, principer, föreskrifter och order men där dessa är så utformade att de bygger på att individer måste kunna *välja att* följa dem. Det är ett samhälle som utgår från människors autonomi och som också ställer människor till svars för deras val snarare än att lägga ansvaret på reglerna och strukturerna.

¹⁷ Se också Georg von Wrights analys av denna fråga i boken "Vetenskapen och förnuftet" (von Wright 1986)

Vad som en period ansetts som naturligt och realistiskt kan under en senare period uppfattas som helt oacceptabelt. Frågan är således om vi rör oss från sämre till bättre eller tvärtom. Under början av 1900-talet var det den tekniska och vetenskapliga utvecklingen som förändrade synen på vad som var möjligt och önskvärt. I början av 2000-talet är det annorlunda. Teknik och vetenskap har förlorat mycket av sin lyskraft även om de fortfarande är viktiga. Tack vare utvecklingen inom samhällsvetenskaper, psykologi och humanistiska vetenskaper har det istället – som jag nämnt tidigare – utvecklats en helt ny syn på organiseringsfrågan.

Vi ställer i dag större krav på varandra, på människors samverkan och på de tjänster vi är beroende av än vi gjorde förr. Vi accepterar exempelvis inte längre långa köer, sura kassörskor och maktfullkomliga tjänstemän. Vi ställer krav på kunskapsförmedling, säkerhet, räddningstjänst, service. Vi förväntar oss högkvalitativa insatser av olika myndigheter och de olika organisationer vi är beroende av. Vi accepterar inte längre att bli diskriminerade och bli nedlåtande bemötta. Vi kräver en individuell behandling och att våra rättigheter och åsikter tas till vara.

Man ser det numera i samhällsdebatten som väsentligt att utöver vad som gjordes tidigare också åstadkomma en organisatorisk samverkan som leder till

- Precision
- Timing
- Flyt
- Flexibilitet
- Robusthet
- Improvisation
- Individualisering

Det är i ljuset av dessa nya krav som man kan förstå varför otillfredsställdheten med dagens verksamheter är så stor. Om verksamheterna utvärderas efter modeller som bygger på planerbarhet, komplikation och massproduktion så ser det ut som om de fungerade väl. Om de emellertid värderas efter sin förmåga att hantera komplexa förhållanden som innefattar en existentiell otrygghet, osäkerhet och ovisshet så ser man något annat.¹⁸

¹⁸ Ett exempel på hur två helt olika resonemang – ett byggt på komplikation och ett byggt på komplexitet – kan kopplas till samma empiriska material finns i vår rapport "Samtal med arbetsterapeuter – om arbetsmiljöns brister, risker och glädjeämnen" (Hane och Wennberg 2002).

De nya kraven har utvecklats ur insikten att det visat sig kunnat fungera annorlunda – och effektivare – med nya samverkansformer än vad som tidigare varit möjligt med de gamla. Det har således för dem som fått erfarenhet av dessa nya samverkansformer visat sig nya potentialer för ett bättre liv. Potentialer som man tidigare inte sett.

Denna insikt har hos många av oss ersatt teknik och forskning som de viktigaste drivkrafterna när det gäller ambitionen att skapa ett gott samhälle. Eftersom de som ser denna möjlighet använder modeller som bygger på komplexitet skapas en kraftfull motsättning till dem som använder gamla analytiska modeller hämtade från naturvetenskap och teknik. Ledning och medarbetare möts helt enkelt inte i rimliga samtal om vad som nu är aktuella organisatoriska svårigheter och problem.¹⁹

Samarbetet mellan främlingar

En svårighet vi, alltså jag och Monica, har måst hantera i våra studier och projekt är således att erfarenheten från det lilla sammanhanget inte så lätt låter sig omvandlas till användbara kunskaper i det stora. Vi hamnar i samtal där vi fångas av motsägelser och paradoxer genom att man blandar olika modeller och resonemang. Man förstår erfarenheterna och insikterna i ett perspektiv men inte i ett annat. Vi har i vårt arbete valt att fokusera på att utforska och djupare förstå principerna för den större samverkan mellan främlingar som måste till.

Poängen med att finnas i en större men organiserad verksamhet är att man i samverkan med andra kan göra mer än vad man ensam eller i en liten isolerad grupp skulle kunna åstadkomma. Eftersom man just vill utnyttja fördelarna med att agera i den större skalan kan det organisatoriska problemet inte reduceras till samverkansfrågor som hör hemma i ett Gemeinschaft. Det är heller inte möjligt att försöka skapa samarbete mellan ett stort antal Gemeinschaft på samma sätt som de samarbetar inom sig. Det går heller inte att reducera problemet genom att förneka behovet av det större sammanhanget.

Svårigheterna förvärras genom att det system som måste beaktas hela tiden växer och blir alltmer komplext. Tillväxten uppstår genom våra ökade kontakter med och vårt ökade beroende av varandra globalt. Komplexiteten uppstår genom att systemen numera inte bara spränger lokala och geografiska gränser. Den samverkan som i dag krävs måste överbrygga nationella och territoriella krav.

¹⁹ Detta förhållande klarläggs av Bo Rothstein (2004) i en tidningsartikel i GP där han konstaterar att det inte längre är tekniska och naturvetenskapliga framsteg som förmår skapa mer välfärd och hantera eländet i världen. Det är enligt honom inte fler tingestar vi behöver forska fram. Vad som är det största problemet är ett omfattandevanstyle som gör att de potentialer som faktiskt finns inte kan förverkligas konstruktivt.

Den måste hantera religiösa och ideologiska gränser. Den måste därutöver sträcka sig över flera tidszoner och ta hänsyn till insatser i det förflutna såväl som förväntningar på framtiden.²⁰ Det organisatoriska problemet är att trots denna enorma bredd och komplexitet åstadkomma den koncentrerade, täta, intensiva och framgångsrika samverkan som uppfyller dagens krav.²¹

Samma fråga kan också diskuteras ur ett annat perspektiv – nämligen vilka negativa konsekvenser för människors hälsa och livskvalitet som uppstår genom att det utvecklas samverkansformer som inte uppfyller existerande förväntningar och krav. Följdfrågan är inte mindre viktig. Om vi tycker att de existerande samverkansformerna är destruktiva och oönskade hur kan de påverkas och ändras?

Vi anser att en del av svaret måste sökas i de erfarenheter som redan gjorts av enheter som arbetar i utvecklingens frontlinje. Vi väljer våra exempel från vår rapport för landstingsförbundet. Vi tycker att vi genom dessa kunnat hitta en kondenseringspunkt. De enheter vi talat med beskriver vikten av att etablera ett *interdisciplinärt samarbete*. Här tycks ligga en avgörande skillnad mot hur det större organisatoriska systemet vanligen fungerar.²²

Det interdisciplinära samarbetets villkor

Man vet att man gör ett bra jobb – det är inte problemet. Det är heller inte problemet att andra som arbetar i liknande team också skulle kunna göra ett bra jobb. Skälet till dessa enheters otillfredsställdhet med dagens ledning och organisatoriska lösningar är att deras arbetssätt borde få genomslag i ledningsarbetet och i det större organisatoriska arbetet. Man anser att vad man lärt sig i dessa team borde kunna utnyttjas för att skapa en totalt sett bättre organisatorisk effektivitet än den som i dag finns.

Frustrationen uppstår när man inte kan få gehör för vilka arbetssätt som då krävs. Frustrationen förstärks när man märker att det snarare är tvärtom. De "öar" i vilka det

²⁰ Beroendet av det förflutna och åtagandet inför framtiden har bland annat belysts av Göran Rosenberg (2003)

²¹ När man väl inser vilken enorm uppgift detta är kan man fråga sig varför en så stor andel av forskningsresurserna läggs på tekniska och naturvetenskapliga frågeställningar och en så liten andel på att hantera dessa frågor.

²² Våra erfarenheter har hämtats bland annat från vår rapport "Vi vet att vi gör ett bra jobb" (Hane och Wennberg 2004b). Begreppet interdisciplinärt samarbete har hämtats från Rehabmedicin i Jönköping där man var angelägen att skilja det interdisciplinära samarbetet från det multidisciplinära. Vi är medvetna om att det kan användas andra benämningar som exempelvis tvärprofessionellt eller transdisciplinärt samarbete. Då vi inte är helt införstådda med vad dessa begrepp står för har vi hållit oss till Rehabklinikens egna definitioner.

fungerar utomordentligt väl har ofta svårt att överleva. Förändringar som genomförs av en oförstående ledning och omvärld och en ryckig och oförutsägbar övergripande planering bryter ner vad som skapats. Oförutsägbarheten och ryckigheten är i sin tur en följd av olämpliga och ofullkomliga analyser som skulle kunna vara annorlunda än de är. Medarbetarnas budskap om detta kan inte förmedlas eftersom modellerna skiljer sig åt på ett fundamentalt plan. Man når inte var- andra. Risken för uppgivenhet är stor.²³

Denna oförenlighet i uppfattning mellan verksamheten på ett lokalt och på ett övergripande plan kan tolkas på två sätt. Antingen är arbetssättet som man valt i dessa öar så unikt att det är omöjligt att förena med kraven på en större organisatorisk effektivitet. Då är det rimligt att arbetssättet så småningom "dör ut". Eller är det så att den externa organisatoriska och offentliga diskursen inte förmår integrera, uppfatta och förstå de potentialer som visat sig i dessa "öar". Vi menar att oförenligheten skall tolkas som en *kombination* av båda dessa svårigheter där ingendera parten kunnat hantera den organisatoriska frågan på ett adekvat sätt.

I det konventionella organisatoriska språket känner vi sedan länge till behovet av att organisera verksamheter i avgränsade funktioner, "team" och grupper. Uppdelningen följer i allmänheten modell som bygger på komplikation – inte komplexitet. Fördelarna med team istället för enskilda individer är att man i ett team bättre kan utnyttja varandras hela kompetens för det som skall göras. I dessa team och grupper kan man naturligtvis – om man är duktig – lokalt åstadkomma den typ av samverkan som leder till precision, timing, flyt, flexibilitet etc.

Att team kan fungera väl och att man där kan skapa interdisciplinärt samarbete är ingen nyhet. Att öka effektiviteten på detta sätt är oproblemiskt så länge sådana team och grupper kan operera i och inordnas inom ett organisatoriskt sammanhang som följer etablerade organisatoriska modeller. Situationen blir problematisk först när och om man inser att det just är denna övergripande organisatoriska lösning som inte är effektiv nog. Situationen blir allvarig om det just är de organisatoriska resonemang som tillämpas som inte tillåter teamen att utveckla sin effektivitet. Då kan dessa missförhållanden leda till sammanbrott. Med interdisciplinärt samarbete menar vi således inte i första hand att man arbetar i "team". Samarbetet behöver sträcka sig längre än så.²⁴

²³ Jag använder ofta begreppet "diskurs" för "så som man samtalar". Jag har valt detta begrepp för att skilja mellan samtal som kan observeras och som är dokumenterade till skillnad från de samtal som förs man och manemellan och som försvinner så fort de har genomförts. Diskurs kan också vara en beteckning på samtal i radio eller televisionen där vi alla kan höra vad som sägs och där detta kan spelas upp om och om igen.

²⁴ Det finns varianter av denna typ av resonemang. Man har exempelvis sedan länge talat om att organisera verksamheter i "processer" där de som ingår i en "process" kan ses som en organisatorisk enhet precis som ett team eller en produktionsgrupp. Även här inträffar samma

Inget av vad vi här presenterat är obekant för personer på ledande nivåer. Även dessa har in- sikt om att det organisatoriska samarbetet måste förändras. Exempel på detta är de "projekt" som nu ofta skapas på tvärs över existerande institutioner för att få till stånd ett interdisciplinärt samarbete kring olika klienter och patienter. Problemet är att dessa projekt fungerar väl så länge de finns inom en egen organisatorisk enhet. Situationen återgår emellertid snabbt till det gamla när projekten upplöses. Man har således genom projekten temporärt skapat ett interdisciplinärt samarbete och hanterat vissa existerande problem.

Teamarbetet i sådana projekt brukar fungera väl. Det är inte fråga om det. Projektet kan emellertid sällan permanentas. Det har aldrig varit meningen från början. Projekten är projekt därför att de drar små kostnader i förhållande till de redan existerande institutionerna. Kritiken mot deltagarna i projekten och mot projekten som sådana är därför att man i dem begränsat sig till att lösa den aktuella uppgiften. Deltagarna i projekten har inte upplysts om, och heller inte förstått, att det verkliga ändamålet med projektet är att generera de erfarenheter och den kunskap som behövs för att skapa ett *bestående interdisciplinärt samarbete* mellan medlemmar som har sin hemvist i de större institutionerna. Man har således abdikerat inför den övergripande organisatoriska uppgiften. Man har givit upp.²⁵

Ett vidgat interdisciplinärt samarbete kan således inte begränsas till goda teamarbeten eller tillfälliga projekt. Skall möjligheterna kunna tas till vara krävs en helt ny typ av samverkan över existerande gränser med politiker, huvudmän, externa kunskapsinstitutioner, serviceenheter, andra enheter etc. Det finns många försök att göra detta exempelvis genom olika sam-verkansgrupper. En svårighet som då redovisas är att det blir mycket sammanträdande och tomt prat. De som är konkret berörda verkar således varken ha förmåga eller energi nog att ställa upp på detta nya samarbete. Också de har gett upp.

En annan svårighet som man påtalar, och som verkar vara grundläggande, är att de styrsystemoch andra organisatoriska åtgärder som vidtas på övergripande nivå i

problematik. Så länge processen kan ses som en avgränsad organisatorisk enhet som följer en konventionell organisatorisk logik så fungerar allt väl. Problem uppstår när processens deltagare ställer krav på en vidare organisatorisk effektivitet som tar hänsyn också till deras, i situationen, unika val och insatser.

²⁵ Svårigheten att med dagens organisationstänkande hantera de sociala krav som finns i dagens samhälle finns utförligt beskriven av Benny Hjern (2001). Han konstaterar i sina studier att projekt av denna typ är ett sätt attdölja oförmågan att inom ramen för existerande institutioner och organisatoriska strukturer samarbeta konstruktivt kring de uppgifter man gemensamt har. Projekten som startas får funktionen att dölja denna oförmåga och tillfälligt stilla missnöjet. Vår poäng är att analysen är missriktad. Det handlar inte främst om olämpliga organisatoriska strukturer – även om det också kan vara fallet – utan om ett olämpligt organisatoriskt handlande som bygger på komplikation istället för komplexitet.

allmänhet är olämpliga. De verkar vara dåligt anpassade till de nya samverkanssätt man behöver använda sig av och till de åtaganden man nu ser att man måste uppfylla. Denna bristande kongruens mellan åtgärder för styrning och samordning och verksamhetens krav har påtalats av många författare och belysts i en mängd olika studier. Då styrsystemen är så impregnerade av modeller som bygger på komplikation är de svåra att överge. Man försöker om och om igen med modeller som är av samma sort som de gamla. Till slut ger man upp.²⁶

Ovanstående konstateranden skall inte uppfattas som en kritik enbart av ledningen. Det är uppenbart från våra samtal med enheter i utvecklingens framkant att det är *samspelet i hela verksamheten* som måste påverkas. Detta är inte enbart en ledningsfråga. Alla är berörda och alla måste bidra på ett annorlunda och bättre sätt än man gör i dag.

Att samarbeta som vänner eller fiender

I organisationslitteraturen refereras ofta till det som kallas den nomotetiska principen²⁷. Med detta menas att en organisatorisk samverkan i den större skalan kräver att alla berörda inom ett *Gesellschaft* *urskillningslöst underordnar sig* överordnade beslut och direktiv. Det handlar då inte om att underordna sig en enskild person eller den ledare som fattar beslutet eller före- slår åtgärden. Det är inte den personliga relationen som gäller.

Att ledning skulle bygga på en personlig relation till de underställda är ett missförstånd som ofta skapats genom en ledarskapsforskning som fastnat i studiet av *Gemeinschaft* istället för *Gesellschaft*. Modern organisationsforskning visar istället att det som håller samman ett *Gesellschaft* är en bundenhet till en idé eller princip. Det hjälper således inte med en ledarutveckling genom vilken man hoppas att chefen skall bemöta medarbetarna bättre.

²⁶ En genomgång av en del av litteraturen på området finns i vår utvärderingsrapport rörande projektet "Styrning och samordning för friskare kommuner" (Wennberg och Hane 2004b).

²⁷ Det är förunderligt vilka mängder av nya begrepp som växer fram. *Nomo* kommer från grekiskans "nomos" som är ordet för sed, bruk och lagbundenhet. Nomotetiska teman bygger således på att man måste underordna sig något universellt som inte kan vara annorlunda än det är. Nomotetiska teman brukar ställas i motsättning till det som i organisationslitteraturen kallas ideografiska teman. *Ideo* kommer från grekiskans "idea" som kopplas mer till individuella, flytande och singulära föreställningar, tankar och begrepp. Nomotetisk betyder att man förväntas underordna sig en universell lag snarare än att följa en ideografisk, dvs. en individuell och subjektiv uppfattning. Jag använder detta begrepp här för att knyta an till konventionell organisationsforskning och för att synliggöra hur man där resonerar. Exemplet i texten är hämtat från Abrahamsson och Ydén (2004).

Samverkansmönstret påverkas inte i första hand av vad den enskilde ledaren tycker och tänker eller vilka relationer han eller hon har till sina underställda. Detta följer av nedanstående resonemang.

Det är inte så att man är förpliktigad att följa en specifik överordnad chef eller har frihet att välja vilken chef man vill följa. Det är inte heller så att man är förpliktigad att följa en order eller genomföra en åtgärd på grund av dess lämplighet eller användbarhet. Det är istället förhållandet att den person som utfärdar påbudet är *överordnad* som gör att man är förpliktigad att följa det. Det är således när det gäller samarbetet mellan främlingar som positionen i systemet som ger legitimitet – inte personen.²⁸

Ett Gesellschaft knyts således samman genom en idémässig konstruktion som sträcker sig utöver de personliga relationerna. Denna "konstruktion" är viktig för att samarbete skall kunna etableras. Därför kommer den att upprätthållas och hedras av alla medlemmar – oberoende av om de egentligen accepterar de handlingar och de konsekvenser som blir följden av den eller inte gör det. Skälet till att de underordnar sig konstruktionen är att en sådan underordning är deras enda möjlighet att skapa den förutsägbarhet och trygghet de behöver.

Medlemmarna i ett Gesellschaft kan således mycket väl upprätthålla system och regler som devar för sig i sin lokala verksamhet kan anse vara både moraliskt förkastliga, destruktiva och olämpliga. Dessa principer och regler upprätthålls inte för att de är bra utan för att de garanterar fortsatt samarbete mellan dem som ingår i samfundet. För att rättfärdiga handlandet formas offentliga diskurser som förklarar dem kongruenta med den idémässiga föreställning som alla är bundna av. Utsagor och analyser som skiljer sig från denna offentliga diskurs negligeras och undertrycks.

Om motstridiga fakta och anomalier presenteras så uppfattas dessa som tillfälligheter och episodisk evidens. De får aldrig den kraft som de fakta som ligger inom ramen för den idémässiga grunden. Vill man in i samtalet så måste man därför ofta "göra om" sina fakta så att de stämmer med de idémässiga förutsättningarna i det sociala sammanhang där man vill göra sin röst hörd. Genom detta kommer man trots allt att stödja den existerande diskursen.²⁹

²⁸ Självklart har personen betydelse som symbol för den idé eller grundfilosofi som präglar organisationen. Vadsom hävdas i konventionell organisationsforskning är emellertid att personen just är en symbol. Handlingsutrymmet begränsas kraftigt. Det går inte som enskild person eller ledare att ensam bryta ett sedan länge etablerat mönster. Det "sitter i väggarna".

²⁹ Detta förhållande beskrivs utförligt i rapporten "Ledning på distans" (Blomgren och Sahlin-Andersson 2003). Hur det i ett Gesellschaft – således även i forskningsvärlden – uppstår tankestilar och tanketvång beskrivs av Fleck (1997). En belysande genomgång av Flecks resonemang finns också i Rosengren (2002).

Så fungerar exempelvis den offentliga diskussionen inom sjukvården. Man upprätthåller där analyser och resonemang som bygger på antagandet att verksamheten fungerar hierarkiskt. Man resonerar som om det är en produktion som kan planeras efter de behov som finns. Man menar att kapaciteten kan förplaneras så att den är avpassad till den efterfrågan som uppstår. Ledningen resonerar således som om verksamheten existerade i en planerbar och komplicerad värld trots att man får ständiga indikationer på att sådana resonemang blir missvisande och därför olämpliga.³⁰

Dessa olämpliga antaganden har ytterligare en olycklig konsekvens. Bygger man sina ledningsåtgärder på modeller – som inte inkluderar människors självständiga val – blir det nödvändigt att kraftfullt hävda behovet av att de som berörs *måste underordna* sig dessa. Därför är så kallade nomotetiska teman mycket vanliga i alla organisationsdiskussioner.

Man talar exempelvis ofta om behovet av gemensamma och övergripande mål, om behovet av att acceptera den givna uppgiften, om krav på att underordna sig demokratiskt fattade beslut, om behovet av gemensamma och överordnade standards och värderingar etc. Det framgår tydligt av dessa resonemang att man anser att det just är förekomsten av en sammanhållande *hierarkisk princip* och av *ett tvång* som leder till en effektiv organisatorisk samverkan. Att då tala om autonomi och medskapande blir som att svära i kyrkan.

Den nomotetiska principen – som sedan leder till uppfattningen att hierarkiska lösningar är de enda effektiva och tänkbara – bygger på ett alldeles speciellt antagande: Det är detta antagande som *gör tvånget nödvändigt*. De som tillämpar dessa resonemang utgår från att *organisatorisk effektivitet* förutsätter att man underordnar sig det gemensamma bästa på *bekostnad* av sina privata intressen och behov. Den nomotetiska principen följer därav. Om man inte skapar ett yttre tvång så kommer människor att *regelmässigt välja* att agera utifrån sina egna privata intressen och inte efter organisationens krav och behov.

Inom ramen för den konventionella organisatoriska diskursen ses således medlemmarna i ett *Gesellschaft* som *fiender till* den organisatoriska effektivitet som alla är beroende av. Man är således alltid i viss mening i krig med sin ledning. Motsatsen gäller för ett *Gemeinschaft* som bygger på att det är en sammanslutning som bildas av dem som ser sig som *vänner till* var- andra och där effektiviteten bygger på att man stödjer varandra.³¹

³⁰ Se också vår rapport "Vi vet att vi gör ett bra jobb" (Hane och Wennberg 2004b) samt vår rapport "En plattform för patientorientering" (Wennberg och Hane 2004a).

³¹ En god illustration av hur man i den konventionella organisationslitteraturen hävdar behovet av tvång och hierarkisk följsamhet finns i Abrahamsson och Ydén (2005).

Ledningen ses i de konventionella organisatoriska resonemangen som garanter för att det individuella och för den organisatoriska effektiviteten "farliga" egenmäktiga handlandet och deegennyttiga ambitionerna hålls i schack. Själva tankemodellen inbjuder därför till ett paternalistiskt eller auktoritärt förhållningssätt av dem som befolkar de överordnade positionerna. Denna attityd till medarbetarna och till den organisatoriska samverkan som skall skapas är inbyggd i systemet.

Den har inget att göra med ledarens personlighet eller kunnighet i övrigt. Vem ledaren än är och vad denne än tänker och tycker om att agera patriarkaliskt måste denne hävda denna princip både i ord och handling.

Sett i detta perspektiv är det inte svårt att förstå allvaret i den klyfta som nu uppstår mellan ledning och medarbetare i samma ögonblick som medarbetarna ser *både sig och ledningen* som personer som alla är medskapare av och har ansvar för det som sker.

Föreställningen om människans autonomi och framväxten av en sådan insikt hos den enskildapersonen är inget unikt för Sverige. Det tycks vara en närmast lagbunden utveckling som bottnar i den mänskliga naturen och den teknologi som nu växer fram. Den klyfta vi ser i Sverige kommer vi att upptäcka också globalt. Enligt vissa författare kommer den att leda till allvarliga och svåra konflikter som vi i dag helt saknar förutsättningar att begränsa.³²

Föreställningen att människan regelmässigt handlar i ett eget intresse och alltid strävar att maximera tillfredsställelsen av egna behov har i ljuset av detta kraftigt ifrågasatts på senare tid. Det visar sig nämligen inte möjligt att empiriskt belägga denna tes – inte ens i samarbetet mellan främlingar. Det är förvisso sant att vi kan uppfatta att många agerar i sitt eget intresse och struntar i andras. Detta är emellertid på inget sätt en regel. Mycket talar istället för att människan är ett socialt djur även i större sammanhang än de som kan hänföras till ett Gemeinschaft.³³

Också de moderna psykologiska resonemangen om denna fråga om tillit har stark anknytning till modeller som bygger på komplikation respektive komplexitet. I modeller som bygger på komplikation måste frågan om man kan lita på människor besvaras med ett "antingen eller". I modeller som bygger på komplexitet är det möjligt att i varje enskilt fall avgöra vad som kan tänkas vara den lämpliga bedömningen eller utgångspunkten.

³² Konflikten natur och den oroande framtid för världssamfundet som nu visar sig som en följd av denna finns beskriven av Todd (2002).

³³ Se exempelvis Bo Rothstein (2003) och Votinius (2004).

Att mentalt kunna hantera en sådan fråga kräver att man utvecklat ett speciellt sätt att kommunicera och tänka som inom psykologin kallats triadiskt.³⁴

Om man i organisatoriska resonemang introducerar och stödjer de berörda förmåga att kommunicera triadiskt (det vill säga tillämpa modeller som bygger på komplexitet) och på överenskommelser i vilka man uppfattar varandra som vänner – inte fiender – så förlorar de hierarkiska och nomotetiska kraven sin kraft. Detta kräver emellertid att man lyckas överbrygga och kompensera för den otrygghet som en övergång från den dyadiska till den triadiska positionen väcker. Också här blir förstås samtalet den verksamma ingrediensen.

Tryggheten i de organisatoriska samtalen uppstår genom att man ser varandra som partners. Detta blir därför på den organisatoriska nivån motsvarigheten till den konvivialitet som mantalar om i den kognitiva terapin.

Språket som samarbetets grundval

En förutsättning för att ta sig ur uppgivenhetssamtalen är då att man i sådana samtal flyttar fokus från hierarki och tvång som varande de sammanhållande krafterna till något annat. Peter Gärdenfors, som är kognitionsforskare i Lund, har fört fram ett intressant resonemang som vi menar kan ersätta de hierarkiska och nomotetiska utgångspunkter som nu dominerar organisationsforskningen. Han konstaterar nämligen att språket är grunden för människans samarbete just *i stora grupper*.

I evolutionen finns exempel på primater som har en social sammanhållning och som kan sam-arbeta. Dessa sociala grupperingar begränsas emellertid av att var och en inte kan ha personligkontakt med mer än ett begränsat antal andra individer. Den sociala sammanhållningen hos schimpanser formas bland annat av att man plockar hudflagor på varandra. Denna aktivitet begränsar flockens storlek.

³⁴ Begreppen dyadisk och triadisk är hämtade från Margrethe Lund (2001) som visar hur vårt tänkande och vår kommunikation utvecklas i samspelet med våra föräldrar och omvärld. Vi utvecklas från en monadisk kommunikation, genom en dyadisk kommunikation och förhoppningsvis till en triadisk. I den dyadiska strukturen saknas den egna omdömesförmågan. Där har man en begränsad förmåga att hantera tillit. Tilliten kopplas till fasta samband. Dessa samband är kopplade till en känsla som antingen är totalt negativ eller totalt positiv. En dyadisk individ kan därför vara höggradigt lojal, möjlig att manipulera och mycket påverkbar av s.k. karismatiskt ledarskap från någon – eller i den andra ytterligheten vara i ett ständigt motsatsförhållande till någon annan. Tilliten hos en triadiskt fungerande person skiljer sig från den dyadiska personens tendens att se allting i svart eller vitt. En triadiskt fungerande person kan vara skeptisk och avvaktande utan att därför övergå till total misstillit eller brist på tillit. Ett skäl till detta är att ambivalenta känslor kan härbärgeras i psyket. Personen klarar således av att befinna sig i ett tillstånd av osäkerhet eller brist på kunskap. Personen har med andra ord större förutsättningar att framgångsrikt hantera en komplex samspeletsituation.

Flocken kan inte bli större än vad som bestäms av de fysiska kontaktmöjligheterna. Det är annorlunda med människan.³⁵

Människan har genom sin hjärna, och sitt förfogande över språket, kunnat utsträcka det område i vilket man kan samarbeta med varandra så att det kan vara i det närmaste obegränsat. Vi människor kan därför med hjälp av språket skapa samarbete även med "främlingar" – det vill säga personer som vi inte omedelbart ser som tillhöriga vår "flock". Vi kan till och med utsträcka samarbetet över olika tidzoner. Vi kan knyta an till våra förfäders ambitioner och kunskaper och vi kan stödja kommande generationer genom våra kunskaper och vårt handlande. Det är således språket som formar vårt Gesellschaft – inte hierarkierna eller den nomotetiska ambitionen.³⁶

Problemet är således att vi i dag för organisatoriska resonemang "som om" endast idéer som beskriver sådant som inte kan vara annorlunda än de är måste styra vårt handlande. Vi talar "som om" man för att samarbeta behöver nomotetiskt fastställda analyskeman och tanke- mönster. Vi talar "som om" den hierarkiska arbetsformen är den enda garantin för organisatorisk effektivitet och för individens trygghet. Det är denna typ av samtal och resonemang som nu måste brytas och ges en annan inriktning.

De invanda modellerna som bygger på komplikation låser in oss i förutbestämda och enkla keman som inte medger att vi kan diskriminera mellan det ena och det andra. Modellen driver fram ett dyadiskt språkbruk där vi antingen måste uppfatta "alla" som potentiella fiender eller "alla" som potentiella vänner. Detta blir absurt. Språkbruket gör det omöjligt att förstå vilka handlingar och situationer som leder till att vi kan lita på andra och vilka som leder till att vi inte kan det.

För att göra det interdisciplinära samarbetet möjligt måste därför det organisatoriska språket och analyserna utvidgas så att vi också kan hantera komplexa situationer. Vi, det vill säga jag och Monica, ser således de hierarkiska resonemangen som bara en av många möjliga och tänkbara sociala konstruktioner som kan medföra att främlingar kan skapa ett effektivt samarbete inom ramen för ett Gesellschaft. Vi ser dessutom de hierarkiska resonemang som enbart ser oss som potentiella fiender till varandra som föråldrade och förenklade. Sådana resonemang erbjuder inte den precisering och flexibilitet som är viktig för att skapa goda överenskommelser och strukturer i vårt komplexa samhälle.

³⁵ Gärdenfors (2000 och 2004)

³⁶ Gärdenfors påpekar att språket i lika hög grad kan användas för bedrägeri. Bedrägeri kräver emellertid att man först byggt upp ett förtroende. Spelet mellan förtroendeskapande aktioner och bedrägeri är enligt Gärdenfors drivkraften i språkets och hjärnans utveckling.

Vi, jag och Monica, söker därför att genom olika aktiviteter, bland annat genom våra fokusgrupper, formulera andra organisatoriska resonemang i och genom vilka det är möjligt att hedra individens autonomi.³⁷

Normalperspektivet

En grundläggande åtgärd som vi ser som nödvändig i det fortsatta arbetet är att erfarenheter från goda och annorlunda samverkansformer kan dokumenteras och spridas. Det är således otillräckligt att man bara lyckas göra ett bra jobb tillsammans. En god utveckling kräver att man dokumenterar, utvärderar och sprider sina erfarenheter av arbetsättet till andra.

Spridningen är emellertid inte till för att andra skall göra sammalunda. Varje situation är unik och måste hanteras efter sina förutsättningar. Spridningen hänger samman med behovet av att utveckla språket och språkandet. Spridningen måste till för att åstadkomma mer användbara gemensamma resonemang genom vilka man kan skilja det ena från det andra, skapa bättre preciseringar och underlätta gemensamma bedömningar av

- vad som är önskvärt,
- vad som inte kan vara annorlunda än det är och
- vad som är realistiskt och möjligt att åstadkomma.

Att man skall lägga ner energi och tankemöda på att kommunicera med andra utanför den egna kretsen är inte alltid självklart. Det har visat sig att de flesta inte anser detta mödan lönt. Man ger upp innan man börjat. Man har förstås goda skäl för detta. En publicering av sina tankar och resonemang kräver engagemang, tid och arbete. Man menar också att effekten blir liten eftersom endast ett fåtal kommer att ta del av den dokumentation som erbjuds. De som behöver höra lyssnar inte och det skrivs ju så mycket. Uppgivenheten lyser igenom. Att alla skulle läsa texterna och att alla skall höra budskapet är emellertid inte poängen. Poängen är att man genom sådana texter – och många olika sådana – skapar en annan bas för de organisatoriska idéer eller berättelser som vi behöver för att samarbeta som främlingar.

³⁷ Vi återknyter här till Baumans tankar om det autonoma samhället och till resonemangen i de organisatoriska öar där man utvecklat andra utgångspunkter för sina resonemang än det tidigare konventionella språket. Att försöka utveckla andra resonemang där man bygger på överenskommelser där man tar hänsyn till individens egen önskan att stödja det större organisatoriska samarbetet är också i linje med de synpunkter som förs fram bland annat av Votinius (2004). Han behandlar i sin doktorsavhandling frågan om det mänskliga kontraktets grund. Skall detta bygga på tanken att vi skall se varandra som fiender eller som vänner?

Texter och resonemang flätas genom samtalen in i varandra och bildar en allt starkare organisatorisk väv som kan fungera som grund för samarbetet. Först när denna väv är stark nog vågar man överge den gamla.

Det finns emellertid ett annat och mer grundläggande problem när det gäller att skapa dennaväv. Detta problem har inte med arbetsinsats eller volym att göra. Det som skrivs kan nämligen inte se ut hur som helst. Texterna får förstås inte bara återupprepa uppgivningsresonemangen. De måste växa fram ur en ny utgångspunkt. Det är denna utgångspunkt som vi i likhet med Beskows analys av suicidbeteendet har kallat normalperspektivet.

Normalperspektivet är att människor måste betraktas som fullvärdiga, kompetenta och kraftfulla personer. Deras legitimitet och deras rätt att uttrycka sig och handla som de gör måste respekteras. Man behöver förstås inte hålla med om vad de säger, tycker och anser. Man behöver heller inte sympatisera med deras handlingar. Man behöver inte alltid stödja dem och samarbeta med dem men man måste mötas som självständiga och respektabla personer i samtal om de organisatoriska fenomen man gemensamt vill påverka och förändra. Texterna får därför inte falla in i den aggressivitet, den vanmakt och de nedvärderande resonemang av berörda personer som är så vanlig i dagens diskurser.

Man kan inte heller anklaga människor för att de gör som de gör och för att de väljer som de väljer. Det är meningslöst att försöka "få dem" att vara annorlunda än de är. Man kan däremot säkerställa att de så väl som möjligt förstår och uppfattar den organisatoriska situation de befinner sig i, dess möjligheter och dess begränsningar. Detta är inte möjligt om de inte får ta del av vilka andra resonemang – än bara deras egna – som förs i verksamheten. Det är dessa resonemang som kan synliggöras genom det vi kallar utforskande samtal. Dokumentation från sådana samtal erbjuder en möjlighet för alla att var och en själv ta en mer genomarbetad ställning till

- Hur man själv anser att arbetsförhållandena bör vara och hur olika åtgärder och insatser kan rättfärdigas. Detta är en nödvändig utgångspunkt för fortsatta diskussioner om vad som kan uppfattas som samarbetshandlingar och vad som inte kan uppfattas så.
- Hur man ser att det förhåller sig och hur man själv förstår och förklarar detta. Man kan då lättare diskutera de sakfrågor som man måste ta ställning till och reda ut på vilka punkter man kan ha svaga grunder för sina resonemang.
- Hur man tror att dagens förhållanden kan förändras till det bättre och vilka insatser som då krävs. Om man inte kan tänka sig att andra kan se insatserna som rimliga och ambitionerna som önskvärda kan man naturligtvis inte få uppslutning för sina förslag.

Om man sedan själv kan vara med och berika resonemangen och så vävs väven vidare.

Utforskande samtal ger således inte automatiskt lösningen på problemen. De kanske inte heller medverkar till en upplösning av problematiken. De ger emellertid var och en ett mycket bättre underlag för det egna handlandet och de organisatoriska diskussioner som måste föras så att dagens olämpliga diskurser kan överges för mera konstruktiva.

Referenser

Abrahamsson B, Ydén K (2005): Organizations, Co-ordinated Actions and Network Based Defence. I Ydén K (red): Directions in Military Organizing. Stockholm: Försvarshögskolan.

Arbetsmiljöverket (2002): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Asplund J (2003): Genom huvudet. Problemlösningens socialpsykologi. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB

Beskow J (2004): Suicidalitet som språk. Ett kognitivt perspektiv. Göteborg: opublicerat manuskript

Beskow J (red) (2000): Fyrklövern - en arbetsbok för medvetenhetsutveckling. Göteborg: Center för Cognitiv Psykoterapi och utbildning i Göteborg AB,

Blomgren M och Sahlin-Andersson K (2003): Ledning på distans. Att skapa kunskap för politisk styrning av hälso- och sjukvård. Stockholm: Landstingsförbundet.

Ellström P (2001): Lärande och innovation i organisationer. I Backlund T m fl (ed) (2001): Lär dilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Ellström P-E (2003): Utvecklingsinriktat lärande i arbetet – vilka är förutsättningarna? Bidrag till konferensen HSS 03. Linköping: Centrum för studier av människa, teknik och organisation (CMTO), Linköpings universitet.

Fleck L (1997): Uppkomsten och utvecklingen av ett vetenskapligt faktum. Inledning till läran om tankestil och tankekollektiv. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag Symposium.

Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter, Hane M, Wennberg B-Å (2002): Samtal med arbetsterapeuter - om arbetsmiljöns brister, risker och glädjeämnen. (Abonnemangrapport 94). Stockholm: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.

Gärdenfors P (2000): Hur Homo blev sapiens. Om tänkandets revolution. Nora: Nya Doxa.

- Gärdenfors P (2004): Språket är till för visioner och lögner. Axess november 2004. Stockholm: Tidskriften Axess.
- Hane M, Wennberg B-Å (2004a): Rehabilitering av rehabiliteringskunnig. Abonnemangsrapport 107. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Hane M, Wennberg B-Å o a (2004b): Vi vet att vi gör ett bra jobb. En studie om tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i hälso- och sjukvård. Ett utforskande partnerskap mellan Monica Hane, Bengt-Åke Wennberg och tre representanter för framtidens sjukvård.(Abonnemangsrapport 105). Stockholm: Landstingsförbundet.
- Hjern B (2001): Välfärdsstatens institutioner och de multipla behovsmänniskorna. I Gröning Degerlund L o a : Riv ner – Bygg nytt. En debattbok om samhällsstrukturer vid vägskäl. Söderhamn: Tjänsteforum.
- Hofstadter D R (1980): Gödel, Escher Bach - An eternal Golden Braid. New York: Vintage Books Edition.
- Karlsson N, Hane M, Sörbom J (2000): UGL – varför? Stockholm: Försvarsmakten FMLOPE
- Kelly G A (1970): A brief introduction to personal construct theory, in Bannister D. (ed): Perspectives in Personal Construct Theory. London: Academic Press.
- Lund M (2001): Tillit och mänsklig utveckling. I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.
- Marmgren L, Ragnarsson M (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt.
- Nørretrander T (1993): Märk världen. Falun: Bokförlaget Bonnier Alba.
- Rosenberg G (2003): Plikten, profiten och konsten att vara människa. Stockholm: Albert Bonniers Förlag
- Rosengren M (2002): Doxologi. En essä om kunskap. Åstorp: Rhetor förlag. Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.
- Rothstein B (2004): Teknisk forskning minskar inte eländet i världen. Debattartikel i GP söndag 26 december 2004. Göteborg: Göteborgs Posten.
- Stengers L (1997): Power and Invention, Situating Science - Theory out of Bounds. Minneapolis: The University of Minnesota Press.
- Todd E (2002): Låtsasimperiet. Om det amerikanska systemets sönderfall. Stockholm: Bokförlaget DN.

Tönnies F (1997): Gemeinschaft und Gesellschaft. Abhandlung des Communismus und des Socialismus als empirischer Culturformen. Leipzig.

von Wright G H (1986): Vetenskapen och förnuftet. Borgå: Bonniers.

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

Wennberg B-Å, Hane M (1995): Den nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, cylinderhuvuden och Montering av D12-motorn, Volvo lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Wennberg B-Å, Hane M (2000): Om Human Relation Training - dess historia, dess effekter och dess natur. I Ydén K (red): IT, organiserande och ledarskap. Stockholm: Försvarshögskolan.

Wennberg B-Å, Hane M (red) (2004a): Plattform för patientorientering. Genom patientorientering blir det möjligt att åstadkomma ökad tillgänglighet, god arbetsmiljö och optimal resursanvändning. Abonnemangsrapport 104. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Wennberg B-Å, Hane M (2004b): Utvärderingsrapporten för projektet: Styrning och samordning för friskare kommuner. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Wolvén L-E (2004a): Gemeinschaft eller Gesellschaft - om den tredje sektorn, staten eller marknaden. I Wolven L-E, Ekstedt E (red): Företagande och gemenskap. Arbetsliv i omvandling 2004:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Wolvén L-E (2004b): Små företags och mindre organisationers integration i det moderna samhället. I Wolven L-E, Ekstedt E (red): Företagande och gemenskap. Arbetsliv i omvandling 2004:7. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.