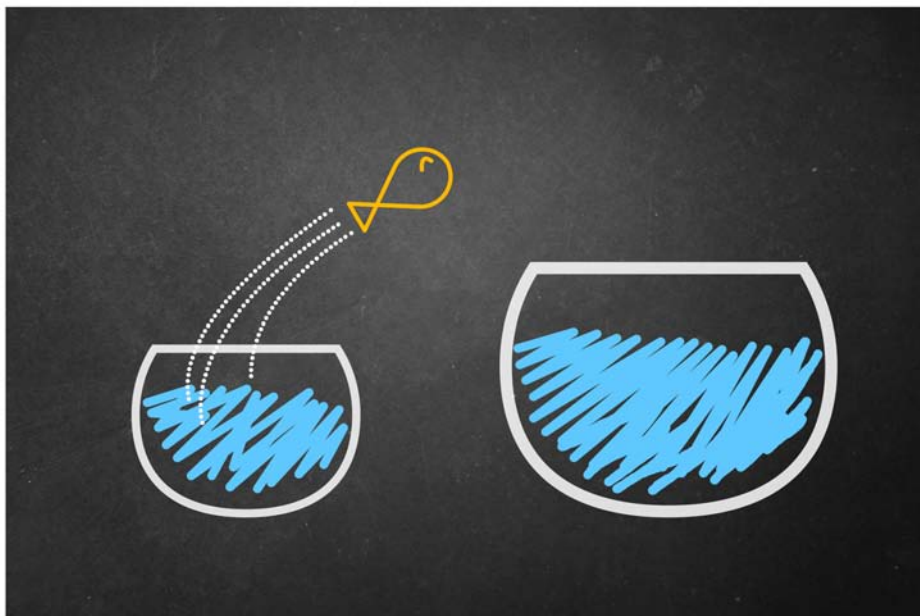


Det svåra men nödvändiga kulturskiftet.

av Bengt-Åke Wennberg



Ordet kultur kommer från latinets *cultura* som betyder ungefär ”bearbetning”, ”odling” och ”bildning”. Detta härstammar i sin tur från *colo* ”odla”. Begreppet har inom organisations- och samhällsteorierna fått en vid betydelse och avser all mänsklig aktivitet inom den aktuella verksamheten. Kultur, när det gäller mänsklig samverkan i ett helt samhälle, definieras som livsmönster eller ”levnadssätt” hos detta. Detta mönster innefattar till exempel språk, konst, värderingar och institutioner. Kulturen inkluderar också beteendemönster, seder, klädsel, religion, ritualer, lekar, normer, moraliska system, liksom trossystem och de sköna konsterna.

Förmågan att gemensamt forma och utveckla kulturer bygger på den mänskliga kapaciteten att klassificera och kommunicera erfarenheter materiellt och symboliskt. Att skapa kulturer har därför betraktats som en för människan unik förmåga.

Anledningen att jag tar upp kulturbegreppet är att jag menar att den kultur vi i dag lever i osynliggör och negligerar det jag kallat *praktikens rationalitet* – det vill säga kulturens dynamiska egenskap att ständigt förändras och ”bli till”.

Genom att inte uppmärksamma denna aspekt av kulturen skapas en kulturell kris som gör det svårt för oss att som enskilda individer förstå varför det är som det är och varför det blir som det blir när vi gör som vi gör. De kraftfulla förändringar vi i dag utsätts för gör det angeläget att bättre förstå karaktären av sådana skiften av underliggande tankefigurer och utgångspunkter och hur de kan leda till en kris.

Ord, uttryck och begrepp får sin mening genom de sammanhang i vilket de används inom en kultur. Snö kan exempelvis ges en mängd olika benämningar om förståelsen för olika former av snö är viktigt. Det formas således inom varje kultur ett paradig – eller tankesystem – som gör det möjligt för medlemmarna att samtala med varandra och göra överenskommelser. Meningen med – och tolkningen av – det språk och de benämningar som är i bruk i en kultur uppfattas av medlemmarna i kulturen som fullständigt självklara. De behöver inte ifrågasättas.

Ett ifrågasättande blir först aktuellt när man får chansen att engagera sig i en helt annan kultur. När och om man sedan återvänder till sin ”gamla” kultur tvingas man återanpassa sig till dess inneboende meningssystem eftersom man då tvingas medverka i de sociala interaktioner som präglar just denna kultur.

Vi har kunnat observera att i de många ”goda exempel” vi studerat inom vårt område har det skapas en speciell kultur. När deltagarna sedan möter omvärldens kultur och försöker uppfylla dess krav löses de framgångsrika verksamheterna upp. Vad de gjort förlorar sin kraft och aktualitet. Arbetsättet går förlorat eftersom det inte kunnat göras begripligt, härmas och återskapas på andra ställen. Det passar helt enkelt inte in i den existerande kulturen.

Den kultur och den *positiva synergi* man skapat i de ”goda exemplen” – och som leder till goda resultat – får uppenbarligen inte fäste i dagens samhälle som istället bryter ner och blockerar den synergi som

skulle kunna åstadkommas om man insett och kunnat tillämpa principerna bakom denna samverkan.

Nyckeln verkar vara att man i de ”goda exemplen” lyckats åstadkomma det vi kallat *partnering*. Det är en attityd som på många sätt strider mot det elit- och konkurrenstänkande som dominerar vår kultur. Därför har vi kommit fram till att den kulturella krisen bottenar i behovet av ett tankemässigt paradigmskifte.

Vi befinner oss just nu i själva *skiftet* och vet varken ut eller in. För att undvika att detta skifte leder oss in i katastrofalt destruktiva lösningar, onödigt lidande och förstörelse av viktiga gemensamma värden är det viktigt att vi lär oss hantera det väl.

I denna text skall jag därför belysa

- Thomas S Kuhns studier av paradigmskiften inom naturvetenskapen som jag tycker illustrerar många av de svårigheter vi möter i dagens kulturella kris och skifte.
- Vikten av att etablera mänskliga samspel som karaktäriseras av partnering och som genererar positiv synergi.

Kuhns studier av själva skiftet och dess karaktäristik

Ett paradigm och därmed också en kultur formar en *gemenskap* som man blir socialiserad in i genom olika typer av procedurer – inte minst i form av utbildning och skapandet av olika institutioner med syfte att ”bevaka” att de aktuella frågorna behandlas och diskuteras på ”rätt” sätt. Man lutar sig då i sina samtal mot auktoriteter i ämnet eller frågan.

Denna utveckling stöds av det jag kallat föreställningen om *elitsamhället*. I föreställningen om elitsamhället ingår att de som lyckas skall belönas och härmas. De skall besätta de högsta posterna. De sätter standarden för paradigmet. Dessa personer utövar därmed en indirekt styrning och kontroll i paradigmet namn.

Alla är nöjda med detta eftersom det förstärker gemenskapen och eftersom man undviker de konflikter som annars skulle uppträda. Det faktum att man anpassar sig ger trygghet.

Man blir, om man sköter sig, också mer accepterad i gemenskapen.

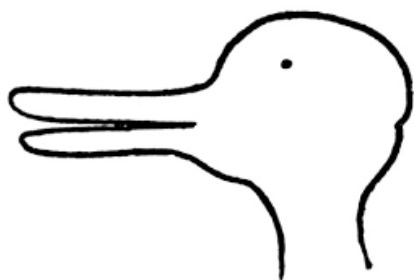
Innan Kuhns studier togs det för givet att den förändring som nya upptäckter, vidgad kunskapshorisont och fördjupade studier etc. medförde skulle kunna hanteras inom ramarna för sådana gemenskaper. Gemenskaperna förväntades långsamt och steg för steg anpassa sig till det nya. Kuhn visade att denna tanke i de fall han studerat inom naturvetenskapen saknade grund.

Förändringen i de skiften han undersökte skedde istället *revolutionärt*. Den gemenskap som man tidigare hade runt olika resonemang, procedurer och åtgärder rämnade. Det måste skapas en helt ny gemenskap kring ett nytt paradig. Skiftet medförde därför, när det pågick, en kamp om herraväldet inom kunskapsfältet.

Resultatet av denna kamp medförde att vissa gemenskaper löstes upp och gick över i andra. Detta hade ofta allvarliga konsekvenser för de personer som stött sig på de maktförhållanden som byggts upp i det förlorande paradigmet.

Man bör emellertid hålla i minnet att Kuhn studerade skeendet i efterhand. Han visste resultatet av den förändring som hade pågått och kunde studera vad som hänt före och efter. Vi som är mitt i skiftet kan inte det. Vi måste hantera *själva skiftet* – inte paradigmet. Vad vi då kan ha nytta av är att Kuhn ansåg sig kunna urskilja att det fanns en *karaktäristisk process* som är knuten till själva skiftet.

Hans resonemang byggde på något han kallade aspektseende. Ett fenomen kan enligt honom alltid studeras och beskrivas ur många olika aspekter. Asplund och Wittgenstein illustrerade detta med ”ankharen”.



De data och observationer man har tillgång till om ett fenomen är vanligtvis begränsade och leder då till olika tolkningar. Gemenskapen under ett paradig lyfter då fram en viss bestämd aspekt – eller *väsenförklaring* – som man bestämmer sig för bör dominera analyser och resonemang.

Exemplet med ank-haren är mycket konkret och handlar om hur man ser en viss tecknad figur. Detsamma gäller även på högre kognitiva nivåer. Vi kan exempelvis se på våra liv på olika sätt, och vi kan se naturen på olika sätt. Verkligheten gör emellertid motstånd – vi kan emellertid inte konstruera verkligheten precis hur vi vill, efter egna önskemål.

När världen ändras och kunskapshorizonten vidgas kommer det att finnas alla möjliga tolkningar – alltså inte bara två möjliga. Om det finns olika tolkningar blir detta förvirrande. Vissa av dem kan betraktas som dumheter och vara rent felaktiga då de kan motbevisas av mer inträngande data. Om sådana tolkningar skulle spridas skulle detta leda till stor skada. Det krävs därför en slags uttolkare för att en mening alls ska kunna utvinnas.

Detta har länge varit det vetenskapliga problem som, när det lösts, medfört att nya paradigmen växt fram. Sammanhållningen i gemenskapen och de väsensförklaringar som där skapas har därför en viktig funktion för att skilja agnarna från vetet. Den konservatism, styrning och kontroll när det gäller uttolkandet som då tillämpas är därmed ur kunskapssynpunkt berättigad.

Fastställandet av att en och endast en aspekt är giltig är det första steget i paradigmbildningen. Gemenskapen kring denna tolkning medför att man inom ramen för denna aspekt vanemässigt kommer att analysera och hantera fenomenen av ett visst slag på ett visst förutbestämt sätt. Dessa resonemang, analyser och åtgärder kommer då att accepteras av alla. Avvikare kan tas i örat och rättas till eller i värsta fall bestraffas genom uteslutning.

Men verkligheten låter sig inte styras. Problem med ett paradigm kan då med tiden visa sig på olika sätt. Man kan exempelvis få en ny teknik som gör det möjligt att studera fenomenet noggrannare än man kunde förr. Data kommer då att utökas och kanske ändras.

De arbeten som görs kan visa på samband som man tidigare inte tagit hänsyn till. Den kontext inom vars ram man studerar fenomenet kan ha ändrats så att detta inte har samma plats och funktion som tidigare mm.

Detta gör att de analyser och de ”lösningar” som utarbetas inom ramen för det existerande paradigmet inte längre fungerar. Det uppstår anomalier beroende på vilken tolkning man gör av vad det är för väsen man studerar. Just i fallet ankharen – som den nu är ritad – är det uppenbart att båda tolkningarna i detta fall kan vara giltiga.

Problemet är att de som ingår i ankparadigmets gemenskap kommer att tycka att de som ser harar och inte en anka har misslyckats att renlärt använda paradigmat principer. De har helt enkelt tänkt fel, mätt fel, missuppfattat meningen etc.

Men verkligheten är vad den är. Om paradigmet i längden inte visar sig vara lämpligt för de förhållanden som det avser att behandla kommer antalet fall som visar att figuren *inte* är en anka att öka. Möjligheten att tolka de data man då får tillgång till som ”ankor” blir allt mindre. Möjligheten att tolka figuren på en mängd andra sätt ökar exponentiellt. Inom naturvetenskapen visar sig detta genom att uppmätta data och observationer inte längre kan kopplas till de *sambandsförklaringar* som vanemässigt hävdas.

Den tidigare styrning och kontroll som tidigare var berättigad slår då till med full kraft. Man kan genom denna fly från att hantera skiftet för vad det är. Man förklarar att de som bryter mot paradigmet, tänkt fel, mätt fel, att resonemangen är fel eller att de helt enkelt är dumma i huvudet. Denna flykt går att leva med.

Vad som är värre är att styrningen och kontrollen får konsekvenser för vilka frågor man inom gemenskapen kommer att behandla. Det som behandlas kommer *bara att kunna vara sådana frågor för vilka paradigmet duger*. Andra viktiga aspekter kommer att tonas ner.

Det kommer därför att i hemlighet aktiveras parallella resonemang som söker behandla dessa andra frågor på ett annat sätt än som är brukligt. Det uppstår då när dessa kommer till ytan misstroende mot etablissemangen och det kommer att framföras mot mainstream allt fler avvikande resonemang.

Detta medför stor förvirring eftersom de som är engagerade i att hantera fenomenen i praktiken då varken vet ut eller in. Det kommer många motstridiga signaler genom att företrädarna för det etablerade paradigmet allt kraftigare söker vidmakthålla sitt inflytande och med

”gamla” åtgärder försöker hålla samman gemenskapen eller att locka individerna att söka sig till en ny.

Då ingen aspekt kan vinna tilltro kan man som praktiker uppleva detta som kaotiskt. Det kan då väckas krav på ”starka ledare” som skall ställa allt i ordning igen. Man kan komma att vilja avskaffa det styrande ”etablissemang” som byggt sitt inflytande på det gamla paradigmet. Man gör det då utan att veta alternativet.

Kuhns redogörelse visar att det är fullt tänkbart att skiftet efter en tid av förvirring skulle kunna utmynna i att vid en viss tidpunkt en helt ny förklaring (haren) får genomslag och visar sig kunna förklara det som tidigare setts som anomalier.

I ljuset av denna nya förklaring blir anomalierna inte längre anomalier. De blir självklarheter. Det blir då uppenbart att ankharen inte kan tolkas som något annat än en hare. Runt denna nya förklaring skapas då ett nytt paradigm och en ny gemenskap.

Kuhn visar att detta inte kan ske på en gång. Den gamla gemenskapen och föreställningarna finns fortfarande kvar. De kommer emellertid efter genombrottet att allt mer sakna relevans. Även denna period karaktäriseras därför av att man upplever den som kaotisk och motstridig.

Först när det nya paradigmet blivit en självklarhet för tillräckligt många infinner sig lugnet ända tills dess att det paradigm som då bildats också måste förändras genom nya upptäckter, ny teknik, nya förhållanden etc. Men man måste komma ihåg att Kuhn utgick från facit. I ett pågående skifte är det inte alls säkert att någon ny sådan stabilitet kan uppnås.

Vikten av partnering och positiv synergi

Kuhns resonemang visar att det kaos man upplever i ett skifte inte behöver vara ett ”äkta” kaos. Det kan vara ett naturligt tillstånd i det läge man befinner sig. Det är då inte lämpligt att etablera en ökad styrning och kontroll, varken utifrån den gamla eller utifrån någon ny och oprövad idé. Det är då bättre att istället ta fatt i och samtala om *de anomalier* som det existerande paradigmet tycks leda in i.

För att komma till rätta med anomalierna kan vi då inte utgå från att det redan finns övergripande resonemang som kan förklara dem. Vi måste istället försöka förstå dem så som de visar sig för oss i det lilla, enskilda och begränsade sammanhanget. Många bäckar små leder sedan fram till den stora förståelsen.

För att detta skall vara möjligt måste vi i det lilla sammanhanget skapa de resurser som behövs för att kunna analysera och beskriva det som faktiskt sker. Vi måste också genom partnering överbrygga den misstänksamhet som kan finnas om att det vi gör bara syftar till att vinna fördelar på varandras bekostnad. Samarbetet måste ge en positiv synergi. Vi måste övertygas om att det som skall göras tillsammans kommer att ha ett gemensamt värde för alla.