

# Det virtuella möjlighetsrummet

– en ny form av analyser av  
sociala system

Författad av

***Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg***

Ett virtuellt rum finns bara i en föreställningsvärld men kan ändå påverka den reella verkligheten. Det finns alltid ambitioner från olika aktörer att kontrollera och styra en verksamhet. Olika handlingar kan oavsiktligt påverka andra aktörers möjlighet att agera klokt och välgrundat. Alla sådana begränsningar skapar tillsammans det virtuella möjlighetsrum inom vars ram något kan göras eller överenskommas utan att störa andra eller innebära oacceptabla risker för någon aktör. Utforskande samtal kan klargöra och modifiera detta utrymme.

*Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg*



# Det virtuella möjlighetsrummet

– grunden för analyser av  
sociala system

Författad av  
***Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg***

**Det virtuella möjlighetsrummet**  
grunden för analyser av sociala system

Författad av Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

ISBN: 91-85017-41-8

Reviderad version 191016 från ”Det virtuella möjlighetsfältet”.

**Rapporten kan laddas ner från:**

[www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)

**Rapporten kan beställas från:**

Samarbetsdynamik AB, Ölsdalen 134, 69391 Ölsdalen

0586-726 126, [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)

Design och Layout: Lisbeth Rydén , EllErr Konsult

Tryck: PrintForce Tryck & Distribution AB

Energigatan 19, 434 37 Kungsbacka

© Samarbetsdynamik 2019

# Innehåll

Förord.....	5
Introduktion.....	9
Det virtuella rummet .....	15
Mening – gemenskapens nyckel.....	17
Svårigheter med att överge den heteronoma tankefiguren.....	21
Betydelsen av att skapa ett möjlighetsrum .....	27
En näranalys av utrymmet för synergi genom samarbete – ett exempel från Degerfors kommun .....	31
Möjlighetsrummet som grund för analyser av sociala system.....	37



## Förord

Behovet av samtal över organisations- och yrkesgränser i arbetsliv och samhälle har ökat. De tidigare så fasta och stabila grupperingarna har ersatts av flyktiga mikrosystem i vilka man snabbt måste etablera samarbeten inom ramen för olika nätverk. Samtidigt har kraven både på en förbättrad kvalitet och ett precisare resultat ökat. De gamla organisationsanalyserna vilka fokuserade på hierarkiska strukturer, värderingsfrågor, ledarskap, generell uppföljning och fasta metoder och rutiner blir alltför ytliga och rigida eftersom de uppgifter, uppdrag, problemställningar och åtaganden som en verksamhet i dag möter är allt mer varierande.

Berörda aktörer måste till skillnad från förr självständigt medverka till att löpande koordinera det gemensamma handlandet och forma verksamheten. De åtaganden verksamheten i dag ställs inför kräver därför att varje medarbetares erfarenhet och professionella kunnande utnyttjas till fullo. Syftet med olika yttre insatser från utomstående konsulter och intressenter är att möjliggöra och stödja detta självständiga handlande och bidra till att generera de fördjupade samtal som samarbetet numera kräver.

Det är vår erfarenhet att ovanstående omvärldsförändringar tvingar fram ett dramatiskt skifte i sättet att samtala om och beskriva de fenomen som uppstår i samspelet människor emellan. Samspelet kunde förut regleras genom struktur, ledning, metoder och byråkrati. Det måste nu istället bygga på individens självständiga val och handlande i de unika situationer denne möter.

Detta förändrar i grunden den mening som orden behöver förmedla för att individen för andra skall kunna beskriva sitt handlande. Behovet av att kunna avläsa varandras personliga ställningstaganden för att koordinera det egna handlandet förändrar också vilka krav på ansvar och

ansvarstagande som då blir logiskt rimliga att hävda. Helt nya frågeställningar om hur ett kvalitativt samspel skall kunna upprätthållas blir då också aktuella.

Vi tycker att vi under hela vårt yrkesliv sett detta skifte komma. Ett stort antal författare och forskare har varit inne på samma spår och beskrivit olika aspekter av denna förändring. De har inte passerat obemärkt förbi. Vi har emellertid kunnat konstatera att synnerligen lovvärda försök att anpassa språk och agerande till de nya resonemang som presenterats har misstolkats och avfärdats. Framgångsrika utvecklingsprojekt i många olika branscher har efter en tid återgått till det gamla. Eldsjälarna har gett upp.

Vi har också själva, när vi lyft fram de nya idéerna, och försökt påpeka risken för misslyckanden när man följt de gamla mönstren, insett vilken konserverande kraft som ligger i de etablerade språkliga uttrycken och de låsningar som de förväntningar de väcker åstadkommer.

Samarbetsdynamik AB grundades för 50 år sedan. De 129 abonnemangsrapporterna och de troligen mer än 10 000 övriga texterna, som vi skrivit genom åren, är alla olika försök att peka på vilka tankefigurer som måste överges och vilka andra som stämmer bättre med dagens situation. Ett omfattande nätverk av kolleger och uppdragsgivare har erbjudit oss den arena och de konkreta exempel som sådana reflekterande samtal förutsätter. Ett särskilt troget gäng har under våren 2019 hjälpt oss hitta de stora linjerna. Peter Tillberg har även varit medförfattare till texten om paradigmskiftet.

Vi har nu valt ut 8 aspekter som känns som de mest centrala att beskriva. De är alla utsnitt ur den samlade erfarenheten. Det finns ingen självklar hierarkisk princip som vi kan tillämpa – dvs. det går inte att klassificera dessa erfarenheter i varandra uteslutande kategorier. Allt hänger snarare ihop och tankar tvinnar sig runt varandra. Gamla tankar återkommer i olika resonemang men varje gång lite annorlunda uttryckta på grund av



det nya sammanhanget. Därför går det inte heller att undvika direkta upprepningar.

Vi föreställer oss att dessa 8 fristående häften skall kunna fungera som inspel i de olika samtal om samarbete och samverkan som nu behöver föras i arbetslivet och i samhället. För att underlätta för att även enskilda avsnitt i ett häfte skall kunna ligga till grund för sådana samtal har alla avsnitt försetts med några av de viktigaste referenserna från olika progressiva forskare och författare till det tema som behandlas.

De 8 häftena har fått följande rubriker:

**Paradigm** – dess natur och konsekvenser.

**Komplexitet** – grunden till oredan och villrådigheten i debatten om arbetslivet.

**Doxans kraft** – hindret för kloka analyser i och om arbetslivet.

**Utforskande samtal** – vägen till kunskapsintegration, synergi och gemenskap.

**Praktikens rationalitet** – teorier som hedrar medarbetarnas kunnighet.

**Det virtuella möjlighetsrummet** – grunden för analyser av sociala system.

**Kunskap för en demokrati** – nya infallsvinklar för samhällsforskning.

**Lärande partnerskap** – utbildning i termer av en tjänst.

Ölsdalen den 15 augusti 2019

Bengt-Åke Wennberg      Monica Hane



## Introduktion

I våra sociala relationer söker vi människor hela tiden att förstå vad andra tänker, känner och vill. Vi tillämpar på andra och deras relationer det som forskarna kallar ”Theory of Mind”. Detta betyder att vi tar utgångspunkt från att vi och andra *väljer* att agera som vi gör, utifrån vad vi tror om de andra och världen. Vi försöker med hjälp av ”Theory of Mind” att från andras beteende räkna ut vad de var och en vill och vad de därmed i en viss situation kommer att välja. Drar man denna insikt till sin spets så blir slutsatsen att vi alla berörda individer tillsammans formar den dynamiska ordning som gör att det blir som det blir. Detta är utgångspunkten för detta häfte.

Med en sådan utgångspunkt blir det svårt att gissa sig till vad som kan komma att hända i ett samspel. Varje person kan ju i princip välja att agera helt annorlunda än vad denne tidigare gjort eller vad omgivningen från början tror. Personen kan till och med komma att agera annorlunda än vad denne själv säger eller har sagt att den skall göra. Samspelet blir komplext. Det vill säga oförutsägbart om man inte förstår komplexitetens natur.

Vi människor måste då finna samverkansformer som trots detta gör skeendet förutsägbart. En vanlig sådan form har tidigare varit att vi disciplinerar oss och lyder någon slags överhet, ideologi, norm eller princip. Vi följer då det som Zygmunt Baumann kallar *heteronoma föreställningar*. Men tiderna förändras. I dag måste vi vara mycket mer självständiga än förr. Samhället skulle inte fungera om individens självständighet inte fanns. Zygmunt Bauman konstaterar därför att de heteronoma föreställningar som varit tongivande och förhärskande sedan lång tid måste växlas mot autonoma.

Med ett heteronomt samhälle menar Bauman ett samhälle i vilket individen disciplinerar sig och väljer att agera mekaniskt under

föreställningar som i grunden är för individen främmande om man skulle reflektera över sitt handlande. Det betyder att man inte tar egen ställning. Man låter i ett sådant samhälle istället yttre vanor, en ideologi, en religion eller överordnades order ansvara för de handlingar man själv utför.

En sådan heteronom position bli i dag av många skäl allt mer ovanlig och omöjlig. Detta gör att de analyser av samverkansfrågor och de styrformer som sedan länge etablerats har blivit föråldrade. De visar sig allt oftare ”slå fel”. Det blir inte som ledningen förutspår.

Många forskare har sedan länge insett detta. Jon Pierre professor och flera framstående internationella forskare vid statsvetenskapliga institutionen på Universitetet i Göteborg, pekar på att statlig och kommunal ledning inte längre kan ske på samma sätt som förr. Styrning och samordning kräver, för att få avsedd effekt, ett intensifierat samarbete mellan dem som skall samordna sig. Enligt Pierre kan man snarare beskriva en effektiv styrning och samordning som en form av *nätverksarbete* än som organiserande och styrning av överordnade gentemot underställda. Detta rubbar hela den grundval som vårt samhälle vilar på.

Sven-Erik Sjöstrand, har uppmärksammat samma sak. Han konstaterar att styrning och samordning inte längre uppkommer genom en vertikal befälningsslinje. Enligt honom är samordning och samverkan främst en fråga om kommunikation. Gunnar Ekman har i en studie av Polisen visat att ett mycket viktigt element för att hålla samman verksamheten är ”småpratet” som hela tiden pågår man och man emellan. Det är således ett slags småprat i alla dess former som mynnar ut i den samordning och synkronisering som på gott och ont uppstår.

Philip Runsten och Andreas Werr påpekar i sin bok – ”Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer” – att de interaktioner mellan människor som tillsammans skapar en verksamhet visserligen kan ske inom ramen för formella arbetsgrupper men att de

lika ofta sker mellan personer som inte formellt betraktas som en grupp. Därför väljer de begreppet mikrosystem i stället för grupp eller team. De påtalar också att alla de mikrosystem som tillsammans skapar en verksamhet inte är beständiga. De formas löpande utifrån de resurser som just då finns tillgängliga och runt det aktuella åtagandet. Denna utveckling går hand i hand med en ökad individualisering och ökade krav på ansvarstagande.

För att i dessa situationer kunna avkrävas ett ansvar för sina ställningstaganden och val måste individen ha getts utrymme för egna val och improvisationer då detta behövs. Pierre demonstrerar hur man i många ledningsgrupper fortfarande för resonemang och fattar beslut med utgångspunkt i heteronoma antaganden från vilka man dikterar agerandet. Dessa föreskrifter blir allt mer orealistiska eftersom goda medarbetare formar verksamheten efter verklighetens allt mer unika krav och begränsningar. Om de inte gör det så fungerar verksamheten dåligt. Därför har man i arbetslivet alltmer tvingats eliminera den direkta styrning som tidigare fanns.

Det fokus som i en strikt heteronom kultur läggs på ledningens och överhetens analyser – och som negligerar behoven av autonomi – leder enligt Nils Brunsson, också han professor vid Handelshögskolan i Stockholm, till ett omfattande *hyckleri*. Med hyckleri menar Brunsson att beslut i en riktning inte nödvändigtvis ökar sannolikheten för handlingar i samma riktning. Allt beror på om den analys ledningen gör kan begripas och omfattas av de som är berörda.

Om analysen inte stämmer – vilket är sannolikt om de samtal som förs är orealistiska och missvisande – så kommer ledningens uttalanden istället att sträva efter att dölja eller förvrida sanningen om verkligheten för att dölja sitt misslyckande. Heteronom styrning kan då, istället för att hindra oönskade handlingar, *öka* sannolikheten för ett handlande i precis motsatt riktning. De goda ambitioner som formuleras av ledningen

invagar många i tron att allt är i sin ordning. Detta skapar en allt större förljugenhet i politiken och arbetslivet.

Komplexitet och en accelererande förändringstakt innebär således att den typ av överordnade beslut och strategier som i dag presenteras inte alltid knyter an till verksamheten. De är, så som de presenteras, numera på ett mer oförutsägbart sätt än tidigare kopplade till vad som faktiskt händer. Det finns därför behov av nya analysmetoder som beaktar detta faktum och som kan användas för att förstå hur samordning och synkronisering i dagens verklighet kan uppstå mellan de som ingår i en verksamhet, en organisation eller ett samhälle.

## Några som tänkt i dessa banor

Bauman Z (2002): Det individualiserade samhället. Göteborg: Daidalos.

Bauman Z (1999): Vi vantrivs i det postmoderna. Göteborg: Daidalos.

Brunsson N (2003): Organized Hypocrisy. I Czarniawska B och Sevón G (ed) (2003): The Northern Lights - Organization theory in Scandinavia. Trelleborg: Liber.

Ekman G (1999). Från text till batong - om poliser, busar och svenner. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Latour B (2008): Gabriel Tarde and the End of the Social.

<http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/82-TARDE-JOYCE-SOCIAL-GB.pdf>

och <https://mdm35.files.wordpress.com/2010/03/a-presentation-of-gabriel-tarde-and-the-end-of-social.pdf>

Marmgren L, Ragnarsson M (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt.

Pierre J, Rothstein B (2003): Välfärdsstat i otakt. Om politikens oväntade, oavsiktliga och oönskade effekter. Lund: Liber Ekonomi.

Sjöstrand S-E, Sandberg J, Tyrstrup M (red) (1999): Osynlig företagsledning. Lund: Studentlitteratur.

Stengers I (1997): For en demokratisering av vitenskapene. Oslo: Spartacus Forlag.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur AB.





## Det virtuella rummet

Vår hjärna är byggd för att simulera ett nätverk av relationer mellan oss och olika personer. Denna simulering kan liknas vid en virtuell karta som utifrån andras beteenden gör att vi kan gissa vad de vill och hur de kommer att reagera på oss och på en viss situation. I det gamla heteronoma organisationstänkandet finns det en officiell och formell karta av liknande slag. Denna beskriver hur verksamheten bör fungera i termer av arbetsuppgifter, befogenheter och metoder som delas upp och föreskrivs av HPR (Hierarki, Paternalism och Regler). I vår tid när verksamheten kräver större frihet och självständighet hos individerna visar sådana heteronoma kartor och dess analyser ofta fel eftersom de bygger på generella antaganden hur olika sociala grupper, olika människotyper etcetera kommer att agera. Inte de olika individer det är fråga om.

Ser man till den enskilda individens personliga virtuella karta kan denna visa något annat. Alla unika individers virtuella kartor bildar ett *virtuellt rum* inom vilket samspelet skapas. Detta virtuella rum påverkar samarbetet drastiskt men det är ofta osynligt för aktörerna eftersom var och en i sitt agerande refererar just till sin virtuella karta. Genom att allt mer av verksamhetens dynamik måste formas i stunden så skapas det en otrygghet i samarbetet mellan individerna så länge som detta virtuella rum är osynligt.

Det virtuella rummet kan göras mer synligt genom kommunikation mellan aktörerna. De personliga virtuella kartorna kan genom samtal omvandlas till ett gemensamt virtuellt rum som kan fungera som en för varje aktör explicit handlingsmodell för dennes bidrag till verksamheten och en mer realistisk bild av vad som kan hända i samspelet med andra. Detta ger en mening i samarbetet.

För att synliggöra det virtuella rummets karaktär inom ramen för en viss verksamhet, eller i ett mikrosystem, är det nödvändigt att utföra kommunikativa handlingar som syftar till att få ökad förståelse för hur det virtuella rummet faktiskt ser ut. Detta är således kommunikativa handlingar som inte i första hand är avsedda att bidra till det önskade utfallet. De är nödvändiga för utfallet men görs utifrån helt andra bevekelsegrunder. Vi kan kalla dem för *utforskande och prövande* kommunikativa handlingar.

En viktig skillnad mellan dagens förhållanden och de tidigare heteronoma ledningsstrukturerna är att kunskapsgenerering och styrning inte som förr kan fastställas från en punkt utanför eller ovanför systemet. Påverkan på det som händer måste alltid momentant involvera de aktörer som ingår i systemet och deras överväganden. Detta förändrar viktiga aspekter av de föreställningar som sedan länge funnits om det som kallas planering, standardisering, metodologi, ledning och organisering och som bygger på den heteronoma tankefiguren.

## Några andra som tänkt i dessa banor

Ancona D (2011). Sensemaking. Framing the Acting in the Unknown. I Snook et al (ed) (2011): The Handbook for Teaching Leadership. Harvard: Sage Publications.

Clark A och Chalmers D (1998): The Extended Mind. Oxford: Analysis, Vol. 58, No 1, 7-19.

Forsman F (2015): Navigation Methodology and Teamwork in High Tempo Operations. Göteborg: Licenciatavhandling Chalmers University.

Forsman F och Axvi L (2018): Training Command and Control in Search and Resque – Adaptive Behaviours in Uncertain Conditions. I/ITSEC Conference 2018. Paper 18200.

Kirsh D och Maglio P (1994): On distinguishing Epistemic from Pragmatic Action. San Diego: Cognitive Science 18, 513-549.

Klein, G.A., Feltowich, P.J. & Woods, D.D. (2004): Common Ground and coordination in joint activity. In W.Rouse & K. Boff (eds), Organisation Simulation (pp.139-84). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Woods D (2003): Discovering How Distributed Cognitive Systems Work. I Hollnagel E (red) Handbook of Cognitive Task Design. London: Lawrence Erlbaum Associates.

## Mening – gemenskapens nyckel

Att agera autonomt betyder inte att personen kan göra vad som helst. Beroendet till andra ställer krav på ansvarstagande och hänsynstagande. Ett begrepp som ofta används för detta sammanhang är att det ”har mening” för aktörerna. Deras gemensamma agerande upplevs meningsfullt och de känner sig delaktiga i en gemenskap.

Ingen yttre berättelse eller resonemang kan emellertid injicera denna typ av mening i någon. Det meningsfulla agerandet skapas av individen själv genom en integration av egna erfarenheter och upplevelser. Därför kan inte heteronoma direktiv och förhållningsorder bidra till en fördjupad gemenskap och meningsfull samverkan mellan människor.

I en värld där människan allt mer ser sig som en självständig individ måste därför styrning som bygger på en heteronom tankefigur brytas och, som Zygmunt Bauman påpekar, ersättas med en kommunikation som bygger på en autonom tankefigur. Vi behöver ett paradigmskifte.

Detta är inte lätt att få till stånd. Huvuddelen av påståenden runt mänsklig samverkan formuleras idag i linje med en heteronom tankefigur som anger hur något är eller borde vara och hur människor skall vara eller borde agera. Den enskilde individens egen unika kunskap om sin värld underskattats till förmån för elitens eller överhetens kunskapsanspråk. Individens erfarenheter och insikter formuleras ofta i överhetens språk och blir därmed oanvändbara för andra praktiker.

Utrotandet av fattigdom, ojämlikhet och förtryck kan exempelvis formuleras som övergripande mål och med en paternalistisk ansats – utan att grundas i en tillräcklig förståelse för hur den enskilde individen drabbas av olika omständigheter i sina försök att behålla och upprätta sin självkänsla och autonomi. Paternalistiska åtgärder får motsatt effekt på självkänslan.

Det görs ofta övergripande åtgärder som syftar till att förbättra företagens expensionsmöjligheter. Om dessa åtgärder inte är kopplade till hur de olika företagen i grunden vuxit fram och är förenliga med deras faktiska interaktiva samspel med kunder och marknad så kommer de att kännas främmande och i otakt med företagens och företagarnas egna ambitioner och utvecklingsstrategier. Och åtgärder blir verkningslösa.

## Några andra som tänkt i dessa banor

Andrén M, Hane M (2001): Den gemenskapande handlingen och andra bilder av skapande pedagogik. Vänersborg: Klangfärg, Västra Götalandsregionen.

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

Asplund J (1991): Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft. Göteborg: Korpen.

Asplund J (1988): Det sociala livets elementära former: Göteborg: Korpen.

Berggren IL, Bergsten I, Eng H, Sopaj B, Sunnemalm T (2001): Fem berättelser om Gryningen. Abonnemangsrapport 85. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

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

Hague U (2018): Why the World is Giving Up on Freedom.  
<https://eand.co/why-is-the-world-giving-up-on-freedom-e50a9bec5303>

- Härnästam A, Lundberg U, Lindblad E, Starrin B (red) (1999): I vanmaktens spår. Om sociala villkor, utsatthet och ohälsa. Smedjebacken: Boréa Bokförlag.
- Illeris, Knud; Andersson Sten (2007). Lärande (2., [rev. och utök.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Inglehart R, Welzel C (2005): Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence. Cambridge University Press.
- Lundquist F (2004): Från mognad till omdöme i trafikantutbildningen. Lysekils Trafikskolas syn på vägverkets nya kursplan – arbetsmaterial. Degerfors: Samarbetsdynamik.
- Marrow A (1977): The practical theorist. The life and work of Kurt Lewin. New York: Harper and Brothers.
- Ramirez JL (1995): Skapande mening. En begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.
- Revans R W (1982): The Origins and Growth of Action Learning. Lund: Studentlitteratur.
- Rydén L (2015): Komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man hantera, förebygga och bedöma dem. [www.ellerr.se](http://www.ellerr.se)
- Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Lettland: Natur och Kultur.

# Svårigheter med att överge den heteronoma tankefiguren

Vi har formulerat följande svårigheter med att överge den heteronoma tankefiguren för den autonoma.

## *1. Det är svårt att överge programmatiska tillvägagångssätt och resonemang*

Arbetslivets transformation mot nätverksliknande förhållanden innebär att man inte längre med framgång kan tillämpa så kallade programmatiska strategier. Programmatiska strategier kännetecknas av att man tror sig om att kunna rätta till ofullkomligheter i verksamheten genom väl valda åtgärder. När dessa är vidtagna är ”problemet löst”. När man måste se de enskilda individerna som medskapare måste dessa programmatiska strategier överges. I en komplex värld med självständiga aktörer blir sådana programmatiska alternativ orimligt resurskrävande och ofta missriktade.

## *2. Det är ovanligt att resonera i systemtermer – upplevs abstrakt*

De flesta utvecklingsaktiviteter utgår numera från en så kallad systemsyn. Ett skäl till detta är att skeenden som genereras av en mångfald självständiga och autonoma aktörer inte kan begripliggöras enbart genom resonemang om regelföljande. Komplexa verksamheter kräver analysformer som lyfter fram de interaktiva mönster som har funnits, finns och kan förväntas och som bara kan formuleras i systemtermer. Analysen måste utgå från upplevelser och ambitioner hos de som ingår i systemet. Analysen kräver därför ett partnerskap med de som är inbegripna i skeendet. Detta är fortfarande en ovan

tanke som dessutom genom sin abstrakta karaktär upplevs särkopplad från den praktiska verksamheten.

### *3. Det utvecklingsinriktade lärandet kräver mer tid och ork än man kan frigöra*

En viktig förutsättning för samordning i nätverk är att man kan etablera ett utvecklingsinriktat lärande inriktat på karaktären av de interaktiva skeenden som uppstår. Ett sådant utvecklingsinriktat lärande sträcker sig utöver det lärande som konventionella undervisningssituationer strävar mot att åstadkomma. Endast ett utvecklingsinriktat lärande som skapar förståelse för det pågående samspelet leder till att man kan bryta och byta etablerade rutiner och arbetssätt och finna nya vägar. Ett utvecklingsinriktat lärande grundar sig på att man i samtal och samspel med andra löpande omprövar sådana utgångspunkter som man tar för sanna utan att reflektera över dem. Alla erfarenheter och försök att främja ett utvecklingsinriktat lärande visar att detta kräver att både elev och lärare avsätter tid och energi i en omfattning som numera sällan kan frigöras. Man hamnar i ett moment 22. Utan reserver i tid inget lärande men utan lärande ökad stress och mindre tid för lärande.

### *4. Transponering av kunskaper mellan olika kunskapsfärer – till exempel i interdisciplinära team – kräver tid och övning som man sällan får*

Uppbrottet från enhetliga och sammanhållna organisationer till en mångfald olika självständiga enheter med egen kultur, egna ambitioner och en egen kunskapsbas leder till ett behov av att i nätverket och verksamheten på tvärs av dessa sociala grupperingar åstadkomma ett interdisciplinärt samarbete. Detta kan fungera endast om det är möjligt att på olika analysnivåer formulera gemensamma



och för samtliga berörda aktörer godtagbara fakta för de analyser som måste göras. Ett sådant utvecklingsarbete är fortfarande sällsynt i svenskt arbetsliv.

*5. De som samarbetar som medskapare utvecklar inte gemensamma och observerbara referenspunkter för hur skeendet växer fram*

Strukturer och arbetsförhållanden i ett nätverk ”blir hela tiden till”. De skapas och upprätthålls av deltagarnas självständiga val och autonoma handlande. De kan därför inte planeras i förväg eller föreskrivas. Om inte medlemmarna aktivt deltar i styrning och samordning kan de komma att agera på sätt som inte är förutsett. Därmed kan processen ta en icke önskvärd riktning. Utvärdering och uppföljning enligt den reformmodell – att skeendet styrs uppifrån och utifrån – som numera allmänt tillämpas ger inte de informationer som behövs för att dokumentera, följa upp och utvärdera risken för sådana avvikelser från det förväntade. För detta krävs utforskande samtal. Förmågan att genom samtal utveckla de referenspunkter och beskrivningar som då behövs verkar vara svagt utvecklad.

*6. Många har bristande erfarenhet av att behöva förklara, motivera och begripliggöra sina val och sitt handlande för andra.*

Styrning och samordning i nätverk mellan autonoma aktörer kräver en effektiv kommunikation. Kommunikationen måste bygga på det Zygmunt Bauman kallar autonoma föreställningar och resonemang. Denna förmåga att kommunicera kan enbart utvecklas i relation till en viss specifik social kontext. Genom en sund kommunikation där individens integritet hedras lär sig individen att bli autonom. I dagens arbetsliv erbjuds man få möjligheter att utveckla denna förmåga.

*7. Det är ovant för många att föra samtal direkt med berörda personer om tänkbara konsekvenser av deras handlande*

I nätverk är det olämpligt att föreställa sig att inflytande och påverkan fungerar på det sätt som hierarkiska modeller gör troligt. Man måste istället acceptera att sambanden kan se helt annorlunda ut. Vill man undvika att utvecklingen driver i väg mot ett oönskat håll måste man förstå hur den kommunikation skall etableras som kan påverka skeendet. Analyser utifrån hierarkiska modeller leder då tanken fel. Att bryta denna vana verkar vara synnerligen svårt för både medarbetare och chefer.

*8. Identiteten som tidigare legat i yrkesrollen måste nu skyddas på annat sätt*

I ett stort antal berättelser och studier har det dokumenterats att tvånget att se sig som en ansvarig aktör verkar utgöra en konfrontation. Att det upplevs som en konfrontation och därmed väcker motstånd tycks ha att göra med att individen normalt inte är, eller behöver göra sig, medveten om sin egen handlingslogik. Kulturen har kompenserat denna brist genom att ge individen möjlighet att identifiera sig med en roll, en position eller vissa karaktärsdrag. Individen identifierar sig med vissa generella och ”typiska” karaktärer på samma sätt som en skådespelare men förlorar därmed möjligheten att uppfatta sig som en handlande person. Detta gör att ett arbetsliv där man allt mer förväntas vara en självständigt handlande aktör skapar osäkerhet och otrygghet. Denna känsla av otrygghet kan bara upphävas i och genom interaktionen med andra. Alla måste hjälpas åt att skapa ett psykologiskt klimat som skyddar identiteten om man gemensamt samtidigt vill främja upplevelsen av att få vara sitt bästa och ansvariga jag. Denna kollektiva förmåga uppstår inte spontant av sig själv.

## Några andra som tänkt i dessa banor

Argyris C. (1990): *Overcoming Organizational Defences. Facilitating Organizational Learning*. Needham Heights MA: Allyn and Bacon.

Asplund J (1987): *Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Benne K D (1975): *The Processes of Re-Education: An Assessment of Kurt Lewin's Views*. *Group & Organization Management*. Mars 1976. Vol 1, no1, p 26-42.

Czarniawska B, Sevón G (2003): *The Northern Lights – organization theory in Scandinavia*. Köpenhamn: Liber

Foucault M (2001): *Fearless speech*. Los Angeles: Semiotext(e)

Hart H (1999): *Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring*. I Nilsson T (red): *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Henriks G (2014): *The microsystem network*. Se <http://plus.lj.se/infopage.jsf?nodeId=31595>

Lindström IB, Hane M, Wennberg BÅ (2014): *Using the abductive approach to bridge communication gaps*. *WFOT Bulletin*, Vol 70, Nov 2014, sid 47- 53.

Roudinesco E (2010): *Upplysningen och dess perversion i Västerlandet*. *Psykoanalytisk Tid/Skrift* 2010: 30-31, s 13-22.

Rothstein B (2015): *De samhälleliga institutionernas kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram*. Malmö: Makadam Förlag.

Snowden D, Boone M (2007): *A Leaders's Framework for Decision Making*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2007/11>.

Thomassen O (2013): Integritet som arbeidslivsfenomen. Oslo:  
Avhandling vid det medisinske fakultet ved Universitetet i Oslo.

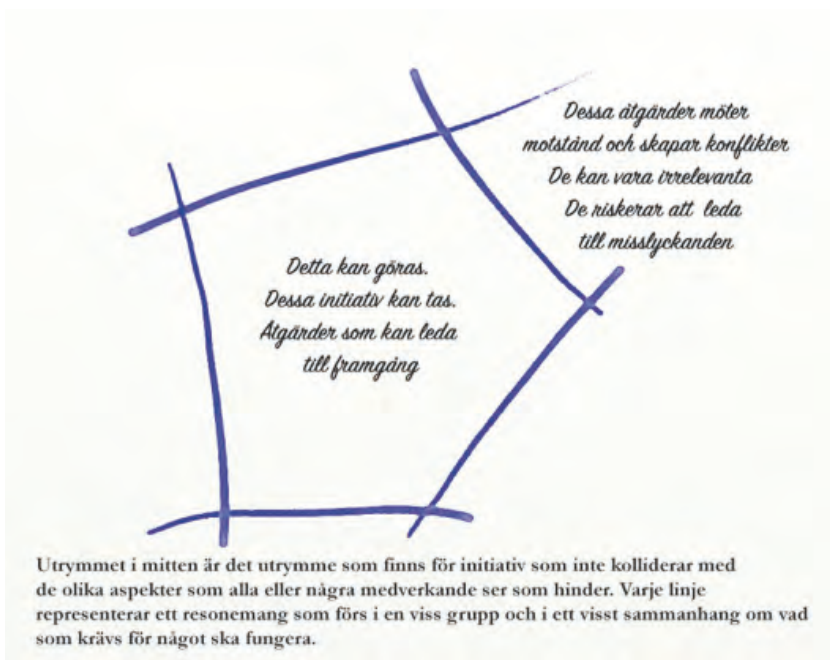
Quist J, Fransson M (2014): Tjänstelogik för offentlig förvaltning. Kina:  
Liber AB.

Whitaker D S och Whitaker G (1997): Kurt Lewin. His Dynamic and  
Force Models in Contemporary Research, Management and Practice.  
Degerfors. Kunskapsabonnemanget rapport 64: Samarbetsdynamik AB.

## Betydelsen av att skapa ett möjlighetsrum

Det moderna arbetslivet går allt mer mot en nätverksstruktur bestående av ”fria aktörer” som hela tiden formar flyktiga mikrosystem kring det som just då behöver bli gjort. Resultatet av varje insats är beroende av att alla i nätverket stödjer insatsen. Tidigare kunde en sådan samverkan ”tränas in” under lång tid i fasta team och arbetsgrupper. I en nätverksstruktur är detta inte längre möjligt.

I en värld som bygger på autonoma aktörer kommer alla initiativ som på något sätt står i strid mot de resonemang som förs i det aktuella sammanhanget att riskera att utlösa motstånd och motkrafter av någon eller några aktörer som inte kan identifiera sig med det som sägs.



Det fungerar alltså inte längre att utgå från någon slags majoritetsuppfattning. Det räcker inte heller att använda sig av modeller som tagits fram som ”best practice” och vetenskaplig evidensbasering i en annan verksamhet då dessa från början saknar mening för de som nu är berörda. En helt annan typ av analys måste genomföras. Vi har tidigare kallat den ”solutional space” men anser nu att begreppet ”det virtuella möjlighetsrummet” bättre fångar de egenskaper vi vill lyfta fram hos analysmodellen.

Ett virtuellt rum finns bara i en föreställningsvärld men kan ändå påverka den reella verkligheten. Det finns alltid ambitioner från olika aktörer att kontrollera och styra en verksamhet. Olika handlingar kan oavsiktligt påverka andra aktörers möjlighet att agera klokt och välgrundat. Alla sådana begränsningar skapar tillsammans det virtuella möjlighetsrum inom vars ram något kan göras eller överenskommas utan att störa andra eller innebära oacceptabla risker för någon aktör.

I varje sammanhang är det eftersträvansvärt att skapa ett explicit och av deltagarna känt handlingsutrymme bestående av det som de ingående aktörerna ser som möjligt att göra just då. Utanför gränserna för detta handlingsutrymme blir försök att förverkliga det som inte är möjligt slöseri med resurser och tid, kränkande för aktörerna eller på annat sätt motriktat den effekt man hoppas att de gemensamma insatserna skall få.

För att det var och en vill bidra med ska lyckas måste alla inblandade ta hänsyn till den begränsning som är nödvändig för att varje aktör skall känna sig trygg med sina initiativ. Även om en enskild medverkande inte till exempel ser budgeten, smittorisken eller den av ledningen beslutade strategin som hinder för en viss insats – vilket andra gör – så måste denne trots detta i sina egna överväganden beakta att en sådan oro just då kan finnas.

Olika kunskapsfält utgår dessutom från olika teoretiska modeller och antaganden och baserar därför sina påståenden och analyser på olika metoder. De teorier och påståenden som då refereras till är inte sällan motsägelsefulla och många metoder motriktade varandra.

Nätverkets funktion är därför varken att svara på frågan ”vad som är sanning” eller ”vad som är bäst” utan att ta ställning till om de resonemang som någon av aktörerna vill föra – och de initiativ denne vill ta – i det aktuella sammanhanget är förenliga med den kunskap och de resonemang som förs i andra kunskapsfält eller med de erfarenheter som andra aktörer har.

Arbetet att undersöka vilket handlingsutrymme som finns i ett visst sammanhang – och som därmed ger maximalt utrymme för aktörerna att agera – leder fram till det som vi kallar ett ”virtuellt möjlighetsrum”. Att tillsammans komma fram till och undersöka detta gemensamma utrymme kräver särskilda samtalsformer och en hel del tid. Genom en sådan utredning blir det emellertid för alla medverkande mycket tydligare vad som för dem är möjligt respektive omöjligt att göra i en viss situation.

Ett sätt att tydliggöra resultatet av en sådan gemensam undersökning är att åskådliggöra det genom en grafisk bild. En sådan bild kan fungera som ett tankeverktyg men kan naturligtvis inte på ett helt rättvisande sätt spegla den dynamik mellan olika resonemang som finns i verkligheten.

Det har dock visat sig praktiskt att utgå från denna typ av förenklade skisser för att göra varje aktör uppmärksam på de olika resonemangens karaktär så att var och en också kan ta hänsyn till dem i sina egna åtaganden. Nätverkets funktion blir då att formulera det område inom vilket resonemang, handlingar och göranden måste hålla sig för att inte strida mot i sammanhanget kända relevanta erfarenheter, överenskommelser och kunskaper.

## Några andra som tänkt i dessa banor

Clark A och Chalmers D (1998): *The Extended Mind*. Oxford: Analysis, Vol. 58, No 1, 7-19.

Dalsvall M, Lindström K (2009): *Bortom tankefällan. om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden*. Sandared: Vulkan.

Forsman F (2015): *Navigation Methodology and Teamwork in High Tempo Operations*. Göteborg: Licenciatavhandling Chalmers University.

Gustavsen B, Hofmaier B (1997): *Nätverk som utvecklingsstrategi*. Stockholm: SNS-förlag.

Hansson H (2001): *Lärande i nätverk – ur ett tids och handlingsperspektiv*. I Backlund T m fl (ed) (2001): *Lärdilemman i arbetslivet - teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

Henriks G (2014): *The microsystem network*. Se <http://plus.lj.se/infopage.jsf?nodeId=31595>

Nilsson T (2004): *Arrangerade nätverk för kompetensutveckling - fackets roll i lokalt utvecklingsarbete*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Runsten P, Werr A (2016): *Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Åberg J-O (2002): *Arrangerade nätverk som utvecklingsstöd*. I Ekman Philips M (red) (2002): *Dialog över etablerade gränser – om organisationsutveckling i sjukvården*. Arbetsliv i omvandling 2002:9. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.



## En näranalys av utrymmet för synergi genom samarbete – ett exempel från Degerfors kommun

En första viktig uppgift i varje situation är att undersöka realismen i de lösningar och förslag som ligger på bordet. Vad skall göras? Det räcker inte att bara bli överens om vad som vore bra om det inträffade. Det är heller aldrig självklart att om man bara satsar mer tid och resurser på något eller någon så ökar sannolikheten att nå målet. Är man på fel spår innebär mer resurser att man kommer allt längre från det önskade tillståndet.

Det handlar i stället om att ta ställning till vilka interaktiva skeenden, vilka nya handlingsmönster, som skulle kunna inträffa och som gör de tänkbara förslagen realistiska respektive orealistiska. Dessutom krävs ett underlag för att bedöma vilka av alternativen som innebär god hushållning med tillgängliga resurser.

Vanligen görs inte sådana analyser. Det är ofta oklart vilken kostnad i tid, pengar och resurser som skulle krävs för att man skall få framgång i den situation man nu befinner sig. Omständigheterna kan vara så förändrade att interventioner som tidigare fungerat väl inte längre fungerar alls. Det kan också vara så att de ”lågt hängande frukterna” redan är plockade – dvs. de enkla fallen är lösta. Ju närmare målet man kommer desto mer resurser krävs för att komma till rätta med ytterligare ett problem.

Prognoser pekar mot att små kommuner långt från de stora städerna kommer att få särskilt svårt att klara sitt välfärdsuppdrag de närmaste åren. Många går redan nu med stora underskott. Nyckeltal, näringslivsenkäter och statistik visar att orter typ Degerfors har svårt att hävda sig i konkurrensen om nyetableringar och rekryteringar av kvalificerad arbetskraft. Därför krävs en kraftsamling för att vända

trenden så att allt fler medborgare väljer att bo och betala skatt i just Degerfors.

I Degerfors kommun initierade Näringslivschefen hösten 2018 ett alternativt analysarbete för att inte riskera att fastna i att slentrianmässigt fortsätta satsa kraft på ”mer av samma” trots att resultaten uteblir. En viktig utgångspunkt för detta arbete är då en målformulering som tidigare fanns i kommunens utvecklingsstrategi – ”en lokal ekonomi som står pall mot den globala ekonomins nyckfullhet och mot urbaniseringens starka centraliserande krafter”.

Den resurs som finns för att skapa bättre livsvillkor på orten – förutom billiga hyror för industrilokaler, sjönära tomter och bergslagsnatur – utgörs av medborgarna själva. Det finns en intjäningspotential i att de gemensamt, och som det lokala nätverk de utgör, kan upptäcka andra sätt att samarbeta både effektivare och mera meningsfullt med varandra.

Ett nästa steg i det föreslagna utvecklingsarbetet är att organisera samtal där dessa intjäningspotentialer skulle kunna upptäckas, formuleras och förädlas för att sedan också prövas i praktiken. Som en utgångspunkt för dessa samtal har nedanstående ”möjlighetsrum” utarbetats.

Förarbetet består i stor utsträckning av att samla fakta – helst i absoluta tal – om ortens specifika förutsättningar. Slutsatserna, som resulterat i detta möjlighetsfält, har sedan bearbetats och diskuterats med i sakfrågan intresserade personer i ett antal work-shops under våren 2019.

I förarbetet har alltså ingått att försöka bedöma vilken potential för bättre lokal ekonomi som finns i ytterligare satsningar på det befintliga näringslivet. Det kunde då konstateras att det redan idag finns gott om aktörer och finansärer som erbjuder stöd till företag som vill växa.



Många av ortens företag finns i branscher där det i hela landet är synnerligen svårt att rekrytera just den arbetskraft som de behöver. De har därför påtagligt svårt att expandera sin verksamhet. Utbildningar till dessa ”bristyrken” pågår men det är samtidigt stor konkurrens från hela landet om de som utbildas.

Det kunde också konstateras att de flesta statliga satsningar riktar sig till små och medelstora företag. I Degerfors finns 550 företag. Av dessa är möjligen ett företag med 55 anställda att betrakta som medelstort.

Utöver detta är åtta av ortens småföretag tillräckligt stora – mellan 20 och 49 anställda – för att man skall kunna räkna med att det redan finns en organisatorisk struktur så att ytterligare någon anställd inte påtagligt

förändrar kraven varken på formella mötesformer eller på rutiner i övrigt.

Övriga företag har färre än 20 anställda. 350 är rena enmansföretag. För dessa små företag gäller att varje ny medarbetare – även den med både precis rätt kompetens och gedigen erfarenhet – innebär en produktivitetsförlust under en relativt lång period. De riktigt små företagen klarar bara undantagsvis den ekonomiska påfrestningen.

Potentialen för ett mera blomstrande näringsliv i ett trivsamt samhälle med god tillgång på service och tjänster materialiseras inte i en ort som Degerfors genom subventionerade löner och lägre arbetsgivaravgifter. Det skulle möjligen öka vinsten för några enskilda företag men inte innebära märkbart fördelaktiga bieffekter för orten.

Det är mera troligt att det skulle kunna finnas samarbeten mellan befintliga företag som skulle kunna utvecklas och innebära en avsevärd synergi både för företagen och för orten. Det är dock inte sannolikt att de personer som idag sliter hårt för att få produktionen att löpa och vardagen att ”gå runt” skulle prioritera att delta i det erkänt tidsödande arbete som det innebär att utforska och konkretisera dessa potentialer. Frågan blir då – vilka skulle kunna åta sig att i varje fall starta ett sådant utforskande och på vilka villkor?

De olika satsningar som kommunen gör genom sitt näringslivskontor kommer inte heller att nämnvärt kunna bidra till att den lokala ekonomin expanderar. De är alla av den karaktären att de måste genomföras och utföras väl för att kommunen inte skall halka efter ytterligare. Det måste till exempel finnas goda kommunikationer till och från orten. Om tågen slutar stanna eller stambanan mellan Oslo och Stockholm skulle flyttas blir läget dramatiskt sämre. Det är därför inte heller möjligt att omfördela resurser från näringslivskontoret till andra aktiviteter – även om det skulle kunna argumenteras för att dessa andra hade betydligt bättre odds att på sikt utveckla det lokala arbetslivet.

Den offentliga sektorn i en ort typ Degerfors omfattar ungefär 800 tjänster. Kommunen är i särklass största arbetsgivaren med 685 anställda. Resten är regionfinansierad vård. Statliga tjänster finns nästan inte alls. Vård, skola och omsorg har här liksom i övriga landet ett skriande behov av rekrytering men dras samtidigt med stora ekonomiska underskott. Det är därför absolut inte troligt att den sektorn kommer att expandera och erbjuda fler arbetstillfällen. Det är knappast ens troligt att man kommer att kunna hålla jämna steg med pensionsavgångarna.

Under arbetet med detta ”möjlighetsrum” har det också anförts argument av typen att stat och region skulle kunna utlokalisera verksamheter. Självklart skulle en sådan satsning medföra fler arbetstillfällen på orten. Det är dock långt ifrån säkert att dessa kommer att bosätta sig i Degerfors och förbättra det lokala skatteunderlaget. Med goda förbindelser kommer många att bo kvar i Örebro eller Karlstad – delvis också på grund av att det saknas bostäder i Degerfors. Det finns attraktiva tomter i sjönära lägen men byggkostnaden i en ort som Degerfors överstiger med råge det som banker är villiga att låna ut. Det område som så småningom blir kvar som ett realistiskt möjlighetsrum skall därför helst inte handla om ”goda råd till vad andra aktörer borde göra” utan innehålla förslag på aktiviteter som de som samtalar har makt och legitimitet att genomföra själva.

## Några publicerade förarbeten

Hane M, Hällström S (2019): En möjlig arbetsmarknadsutveckling i närbild. Degerfors. Samarbetsdynamik AB.

Hane M, Wennberg B-Å (2018): Enkla jobb svåra avvägningar. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Se också <https://www.menvart.se>



## Möjlighetsrummet som grund för analyser av sociala system

De fenomen som samhället nu kollektivt behöver kunna hantera uppstår alltså på grund av de val av handlingar som berörda aktörer gör.

Fenomen som utanförskap, urbanisering, välstånd, klyftan mellan rika och fattiga etc. uppstår genom berörda människors handlande och skulle i princip kunna ändra utvecklingsriktning om tillräckligt många handlade annorlunda än idag.

Överenskommelser, sanktioner, incitamentsstrukturer osv ändrar grundförutsättningarna för de val som kommer att göras – men möjligheten att via strukturella åtgärder komma till rätta med dagens problem tror vi är nästan uttömd. Analyser måste ta sin utgångspunkt i den kollektiva intelligensen och i förståelsen för de interaktiva fenomen som påverkar uppkomsten av de brister man vill åtgärda.

Vår utgångspunkt får konsekvenser för hur ett utvecklingsarbete måste bedrivas – inte bara att man behöver starta i att synliggöra möjlighetsrummet. En konsekvens är att berörda aktörer måste bjudas in så tidigt som möjligt i den utforskande processen. Inte bara som delaktiga i beslutet att genomföra ett visst projekt utan som fullvärdiga intressenter även i utforskandet av och därmed i en önskad förändring av de förutsättningar och begränsningar för det egna handlandet som man tidigare gemensamt lidit av. Det måste uppstå partnering.

Den gemensamma analysen av vad som vore meningsfullt att göra sker genom samtal. Var och en är fri att själv ta ställning till vilket eget handlande som är kongruent med den igenom samtalet gjorda analysen – men kan förstås också komma att ställas till svars för sitt ställningstagande.

En andra konsekvens för hur man kan bedriva utvecklingsarbeten är att de förslag till förändringar som är värda att lägga tid på i samtalet måste bygga på handlingar som vi som samtalar har inflytande över och kan ändra – dvs. det egna handlandet och de konsekvenser i de interaktiva mönstren som detta kan tänkas få. Analyser av vilka intressanta, pregnanta och storskaliga förändringar som skulle inträffa om *vissa andra* ändrade sitt agerande måste av tidsskäl läggas utanför möjlighetsfältet – såvida man inte har skäl att tro att dessa andra bara behöver upplysas om dem för att ändra sitt görande.

En tredje konsekvens är att alla aktörer som ingår i det sociala systemet också påverkar utfallet av det kollektiva handlandet – även om påverkan förstås kan vara mer eller mindre stor. Därmed kan man också frigöra sig från att det måste vara vissa aktörer som skall involveras i utvecklingsarbetet och inte andra.

Utifrån vår utgångspunkt kan i princip vilken aktör som helst starta sin analys av sitt eget möjlighetsrum och sedan efter hand bjuda in de aktörer som uppfattas ha erfarenheter att bidra med och som visar intresse av att delta i samtalet kring samma utvecklingspotential.

Detta strider mot många av arbetslivets organiseringsprinciper där vilka som får ta vilka initiativ och bjuda in till samtal på arbetstid är strikt reglerat. I ett arbetsliv där flyktiga mikrosystem är grundmetaforen för organiserandet måste dessa regleringar överges. Alla aktörer måste där ha rätt att ta ett initiativ och bjuda in till de samtal denne behöver föra för att få syn på sitt eget handlingsutrymme och möjlighetsfält. Ingen har skyldighet att ”ställa upp” men behöver ta ställning till vilka konsekvenser för systemet som helhet som avböjandet att delta i samtalet kommer att få.

En fjärde konsekvens är att alla aktörer i det sociala systemet måste betraktas som jämställda partners i det utforskande arbetet av möjlighetsfältet. Varje utpekande av att ”chefen måste vara med i



samtalet annars ...”eller ”att folkvalda politiker måste gå före ...” eller uttalanden om att ”så länge som ... är det ingen idé ” bryter mot den grundläggande utgångspunkten för ett system av självständiga aktörer och talar för att det finns behov av att också utforska vad som allmänt kännetecknar sociala system och hur de kan hanteras.

## Några andra som tänkt i dessa banor

Aumann R.J och Dreze J.H (2005): When All is Said and Done, How Should You Play and What Should You Expect? Discussion Paper 2005-21: Département des Sciences Économiques de l'Université catholique de Louvain.

Brante T (2014): Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapsamhället. Kina: Liber.

Luhmann N (1995): Social systems. Stanford: Stanford University Press.

Olsson G (2007): Abysmal. A Critique of Cartographic Reason. Chicago: University of Chicago.

Pierre J, Rothstein B (2003): Välfärdsstat i otakt. Om politikens oväntade, oavsiktliga och oönskade effekter. Lund: Liber Ekonomi.

Ramírez J L (2015): Människan är inte DET politiska djuret, utan det retoriska djuret. (JLR 58) <http://kunskapsabonnemanget.se/texter-fran-jose-luis-ramirez.html>.

Rehman E & Stymne B (1965): Företagsledning i en föränderlig värld. Stockholm: Aldus

Rothstein B (2015): De samhälleliga institutionernas kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram. Malmö: Makadam Förlag.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg:  
Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs  
Universitet.