

Den socialkonstruktivistiska grunden för den interaktiva modellen för organiserande och ledning

Av Bengt-Åke Wennberg

Friedrich Glasl beskriver hur kalla konflikter, som vi väl känner till på en övergripande nivå – exempelvis mellan fack och arbetsgivare – numera sprider sig till mikro- och mesosocial nivå.¹ Samma observation har gjorts av Ole-Jacob Thomassen som i sin avhandling konstaterar att det administrativa kapitalet, det vill säga de modeller som i dag användes för ledning och organiserande, genererar ineffektivitet och ohälsa.²

Redan 1995 konstaterade Galvin Whitaker att det fanns indikatorer på möjligheten av en helt annan modell för organiserande och ledning. Han kallade denna modell för den interaktiva modellen för att skilja den från standardmodellen (mainstream). I samband med samhällets förändring och det ökade kravet på en tjänstedominant logik så växer Galvin Whitakers modell fram som ett mycket realistiskt alternativ.³

Ett skäl till att de interaktiva modellerna inte har blivit mer accepterade är enligt Galvin Whitaker att de saknar en grundläggande teoribildning som kan vara ett stöd för det praktiska arbetet i och med modellen. Vi har inom Samarbetsdynamik AB sedan 1970 arbetat med att utveckla en sådan teoribildning. I denna text beskriver jag hur den kan kopplas till tre texter som jag här vill kommentera och reflektera över. De tre texterna är

1. En tabell hämtad från sid 168 i boken "Nye perspektiver på stress" av Malene Friis Andersen och Svend Brinkmann som har en socialkonstruktivistisk ansats som grund.⁴
2. En referens till boken "4 myter om professionella organisationer" av Johan Alvehus⁵ samt

¹ Glasl F (2002): Interventionsstrategier för heta och kalla konflikter på mikro och mesosocial nivå. Publicerad på <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>. Institutionen för arbetsvetenskap. Göteborgs Universitet.

² Thomassen O J (2013): Integritet som arbeidlivsfenomen. Oslo: Det medicinske fakultet. Universitetet i Oslo

³ Whitaker G (1995): Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity. Vänersborg. Abonnemangsrapport 50: Samarbetsdynamik AB. Rapporten kan laddas ner på <http://www.kunskapsabonnemanget.se/rapportlista.html>.

⁴ Friis Andersen M, Brinkmann S (red) (2013): Nye perspektiver på stress. Aarhus: Förlaget Klim.

⁵ Alvehus J (2012): 4 myter om professionella organisationer. Finland: Studentlitteratur

3. En sammanfattning av Vinnovas rapport om Tjänstedominant logik (TDL)⁶

Vår uppfattning är att de organisatoriska kriser som vi, jag och Monica, nu möter i samhället hänger samman med att samspel och organisatoriska frågor måste bli begripliggjorda i ett socialkonstruktivistiskt perspektiv och inte med en ansats hämtat från den så kallade reala ansatsen inom vetenskapssamhället och att detta kan vara ett skäl till att den interaktiva modellen inte får något gehör trots dess uppenbara fördelar.⁷

Både jag och Monica har sedan länge resonerat i socialkonstruktivistiska termer även om vi inte alltid satt detta namn på vår inriktning. Vårt företagsnamn Samarbetsdynamik AB återspeglar denna orientering. De organisatoriska kriser som vi illustrerat i texten "Det nya organisatoriska landskapet"⁸ uppstår genom att resonemang i linje med den reala ansatsen inte ger en tillfredsställande grund för att hantera de samverkansproblem som har skapats i dagens samhälle. Vi möter emellertid, vilket Galvin Whitaker också påpekar, när det gäller det organisatoriska området, en helt obearbetad forskningstradition. De flesta organisationsstudier och även vardagliga samtal om organisatoriska frågor utgår från den reala ansatsen.

Detta försvårar naturligtvis allvarligt vårt arbete eftersom de resonemang vi behöver föra fram därmed känns främmande för dem som berörs, utom möjligen för initierade sociologer och socialarbetare. Grundfrågorna i denna nya organisatoriska kunskapsdimension redovisas bland annat av Galvin Whitaker. Rapporten Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity finns översatt till svenska.

Exemplen som Galvin Whitaker använder är hämtade från de lyckade organisationsförsök som gjordes i Sverige och Norge från 1980 och framåt. Galvin var imponerad över dessa, men de är nu totalt bortglömda och överspelade just på grund av de reaktioner på resursknapphet som Galvin Whitaker refererar till. Det är som om dessa försök aldrig funnits. Vi anser i likhet med Galvin att det är fullt möjligt att "besparingsivern" försvårat en rörelse bort från den reala ansatsen.

⁶ Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken – innebörd och implikationer för policy. Stockholm: Vinnova Rapport VR 2009:07.

⁷ Beteckningen realism har inom vetenskapsfilosofin många tolkningar. En beskrivning jag hämtat från Nationalencyklopedin lyder som nedan

Realism är en vetenskapsteoretisk ståndpunkt enligt vilken vetenskapliga teorier syftar till att ge, eller faktiskt ger, en sann beskrivning av verkligheten, även vad gäller förhållanden som inte är direkt observerbara (t.ex. krafter och subatomära händelser).

Då ordet "realistisk" även har en vardaglig betydelse har jag i denna text använt beteckningen "real ansats" för denna speciella inriktning.

⁸ Wennberg B-Å, Hane M (2013): Ett nytt organisatoriskt landskap. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. Denna text kan laddas ner från vår hemsida <http://www.samarbetsdynamik.se/index.php/om-frustration/24-ett-nytt-organisatoriskt-landskap-haller-pa-att-utvecklas-i-arbetslivet-det-innebaer-helt-nya-typer-av-svarigheter-som-nu-maste-kun-na-hanteras-annars-har-vi-framfoer-oss-ett-alldeles-outhaerdligt-arbetsliv-foer-vaeldigt-manga>

De teoretiska bidrag som Galvin Whitaker anser nödvändiga har vi försökt bidra med i olika rapporter och artiklar som man kan ladda ner från vår hemsida <http://www.kunskapsabonnemanget.se>.

En sammanfattning av vad som skiljer den interaktiva (socialkonstruktivistiska) modellen från standardmodellen har vi sammanställt i en separat översikt.⁹

Den fråga som sedan vårt företags start har förbryllat oss är varför denna förändring i resonemangsstruktur från standardmodellen till den interaktiva modellen möter sådant motstånd, väcker så starka känslor och känns så hotande trots de konkreta bevis för den interaktiva modellens praktiska värde som onekligen finns.

Galvin Whitaker beskriver detta med att motsättningarna mellan de två ansatserna tolkas som en win-lose situation, och leder in i den konflikttrappa som Fredrich Glasl beskriver, snarare än till försök att pröva om den socialkonstruktivistiska ansatsen kan ligga till grund för win-win-lösningar. Vi anser att en grund för detta är en bristande integration mellan teori och praktik av samma slag som lett till konflikter mellan PC-användare och Mac-användare.

1. Skillnaden mellan PC och Mac

I boken "Nye perspektiver på stress" skiljer Malene Friis Andersens och Svend Brinkmann mellan "Realisme" och "Socialkonstruktivisme".¹⁰ Man kan av tabellen på sidan 168 och av tillgängliga förklaringar inom vetenskapsfilosofin, få intrycket att det endast handlar om att välja mellan olika teoretiska perspektiv för att tillfredsställande kunna beskriva verkligheten.

Problemet med att få gehör för den interaktiva modellen skulle då handla om att välja det "rätta" perspektivet för det man vill förklara eller förstå. Om man bara "förklarade" och beskrev verkligheten efter det nya perspektivet skulle saken vara klar. Alla skulle förstå det nya perspektivets värde.

Denna typ av resonemang hör förstås till den reala ansatsen. Om det "bara" vore en fråga om olika perspektiv där man fritt skulle kunna välja det ett framför ett annat borde inte krisen och motståndet vara så djupt. Behovet av att hitta det "rätta" perspektivet hänger samman med att det inom den reala ansatsen också finns en föreställning om att det finns en enda bestämd sanning.

Med tiden har emellertid denna position måst överges och man har istället tvingats hävda behovet av mångfald i perspektiven. Det har således sedan länge ingått i spelets reg-

⁹ Wennberg B-Å, Hane M (2013): Arton påståenden som kan förändra samarbetet i arbetslivet. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. Kan laddas ner på http://kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Introduktioner/Arton_pastaendenb.pdf

¹⁰ Friis Andersen M, Brinkmann S (red) (2013): Nye perspektiver på stress. Aarhus: Forlaget Klim.

ler att det just är perspektivisk mångfald som skall bejakas. Problemet som då uppstått är att vetenskapen riskerar att bli relativistisk. Det finns ingen referens som kan erbjuda en lösning på konflikten. Allt kan gälla och allt kan duga.¹¹

När man hamnar i win-lose-tolkningar, det vill säga i försök att hävda ett perspektiv framför ett annat, kastas då alla ambitioner om samförstånd över bord. Skillnaden mellan olika perspektiv överskrider människors toleransnivå och blir därför mer existentiellt hotande än man normalt föreställer sig. Kamperna kan skapa en allvarlig förvirring. De blir heta. Förvirringen blir enligt Friedrich Glasl ett maktinstrument som leder in i personangrepp. Sedan finns ingen återvändo.

Utan att dra analogin för hårt kan vi ändå ansluta till frågan om PC eller Mac. I bägge fallen handlar det om mikroprocessorer och det borde inte spela så stor roll vilken man använde bara den gjorde jobbet. Men så är det inte. Konflikten har varit djup och känslös. Nu existerar båda parallellt med varandra.

Båda datorerna är fullfjädrade mikroprocessorer men det finns en djup och grundläggande skillnad mellan den *erfarenhetsmässiga och praktiska kompetens* som behövs för att kunna välja PC framför Mac och tvärtom. Jag menar att det är denna grundläggande skillnad som genererar den existentiella konflikten. PC:ns operativsystem byggdes för att göra det möjligt för operatören att *använda PC:ns fulla beräkningskapacitet* på så komplicerade problem som möjligt.

PC-operatören måste därför lära sig maskinens funktion och den teknik som krävdes för att programmera den att göra det man önskade. Stoltheten och därmed också identiteten var kopplad till skickligheten att använda och programmera maskinen. PC-kunnandet blir en maktbas.

Macens operativsystem hade ett helt annat syfte. Det var byggt *för att göra det så enkelt som möjligt* för användaren att dra nytta av maskinen i sin vardag. Själva maskinen blev därför ur den avancerade användarens synpunkt inflexibel. Man kunde inte som enskild PC-användare själv programmera maskinen eller påverka källkoden. Man var som Mac-användare helt beroende av de tillämpningar och program som levererades med maskinen. Identiteten kopplades till den *funktion* som maskinen hade för användaren.

För de användningsområden som var aktuella i vardagen var de tillämpningar som löpande togs fram fullt tillräckliga. Maskinen kunde för användaren ge nytta direkt för den verksamhet man som användare medverkade i. De som arbetade med Mac hade av detta skäl en helt annan inställning till sina kunder. Detta formade i sin tur deras erbjudanden och den teknik de skapade.

Självklart erbjöd också PC:ns användning motsvarande nytta men då genom en ganska komplicerad omväg som i första hand tillfredsställde operatörens ambition att behärska maskinen. Macanvändaren fick istället sin tillfredsställelse genom att operativsystemet medgav att man hoppade över detta första steg. Istället var maskin och program skapa-

¹¹ Johansson I (1986): Bortom objektivism och relativism. I Selander S. (red): Kunskapens villkor. En antologi om vetenskapsteori och samhällsvetenskap. Lund: Studentlitteratur.

de så att de snabbt hjälpte användaren att bättre hantera den verksamhet man engagerade sig i.

Den spänning och motsättning mellan PC-användare och Mac-användare som byggdes upp hade således betydligt djupare rötter än att det bara handlade om två olika operativsystem eller datorkonstruktioner. Det var i grunden en fråga om identitet och makt. PC-användaren blev bekräftad genom att vara duktig datoranvändare. Mac-användaren blev bekräftad genom att göra ett gott arbete eller klara sitt liv med hjälp av datorn.

2 Konfliktens natur

Spänningar mellan människor och grupper med olika förståelse av verkligheten är något som är normalt i mänsklighetens historia. Dessa spänningar har, precis som konflikten mellan PC och Mac, varit kopplade till makt i meningen att den dominerande samhällsklassen också bestämt den etablerade kunskapsformen och "tilldelat" underställda en identitet i relation till denna.

Konflikter och kriser uppstår mellan olika grupperingar med olika ideologier och värdesystem av det enkla skälet att den etablerade modellen (ideologin) erbjuder en maktposition. Galvin Whitaker beskriver i sin rapport att kampen inte i första hand handlar om materiella ting utan om beslutsmakten. En sådan kamp finns också inom den akademiska världen där det handlar om prestige och inflytande och akademisk makt snarare än om materiella förmåner.

Spänningarna mellan olika paradigmer studerades av Thomas Kuhn. Han framkastade i sin bok "De vetenskapliga revolutionernas struktur" tanken att det rörde sig om en kamp, där så småningom ett gammalt paradigm fick ge vika för ett nytt. Detta nya paradigm kom därefter att dominera den fortsatta utvecklingen. Det gamla blev föråldrat.¹²

Denna paradigmatiske kamp blev en sinnebild för vetenskapliga och samhällsliga framsteg. Om det nya paradigmet inte vann så stagnerade utvecklingen. Det skapades därför etablerade strukturer för att kunna lösa upp sådana motsättningar. De demokratiska valen blev ett sätt att på ideologisk grund åstadkomma ett maktskifte. Principerna var sådana att vinnaren tog allt. 51% procent fick regeringsmakten över 49%. Därför ville alla vinna. Ingen ville förlora.

Mot slutet av sitt liv konstaterade emellertid Thomas Kuhn att denna tolkning av hans paradigmteori delvis var missriktad. Han konstaterade att övergången från en föreställningsvärld till en annan inte handlade om byte av perspektiv. Förändringen byggde inte i första hand på nya upptäckter och tekniska framsteg utan växte fram genom förändringar i språkbruket.¹³

¹² Kuhn T S (1979): De vetenskapliga revolutionernas struktur. Lund: Bokförlaget Doxa.

¹³ Mahoney M J (2003): What is Constructivism and Why is it Growing? . Handout distributed at the 8th International Congress of Constructivism and Psychotherapy: Constructivism, phenomenology and brain

Övergångarna, exempelvis från att se solen eller jorden som universums medelpunkt, handlar enligt Kuhn inte om perspektiv utan om hur vi använder språket för att förklara och forma vår värld. Framväxten av nya begrepp och resonemang har enligt Kuhn, på samma sätt som framsteg inom tekniken, gjort det möjligt att lösa och hantera allt fler problem och situationer som människor möter. Kuhns fokus på språket lade grunden för ett ökat intresse för socialkonstruktivismen.

3 Språkets betydelse

Om vi översätter Kuhns tanke till tabellen på sidan 168 i "Nye perspektiver på stress" så handlar den skillnad som i tabellen beskrivs med "Realisme" och "Socialkonstruktivism" således i första hand om hur språket används i och genom de två ansatserna.

I den reala ansatsen används språket för att i ord, begrepp, väsensförklaringar och sambandsförklaringar symboliskt återskapa världen och dess förhållanden.

I den socialkonstruktivistiska ansatsen används språket istället för att hjälpa individen att manövrera sig fram genom livet.

Detta är två helt olika användningar av språket. Det är i kampen mellan dessa två olika användnings- och framställningsformer som spänningarna uppstår. Kampen mellan standardmodellen och den interaktiva modellen har här tydliga likheter med kampen mellan PC och Mac.

Oförsonligheten i denna kamp har således en begreppslig grund genom att de begrepp som växt fram som en konsekvens av standardmodellen inte är tillräckliga för att förklara och beskriva fördelarna med den alternativa interaktiva modellen. Det är i denna begreppsbyggnad vi kan ha nytta av socialkonstruktivismen. De begrepp som då växer fram saknar förankring i den reala ansatsen.

I en real ansats kan man tala om huruvida det som sägs *är sant respektive falskt* i relation till allt annat som man vet. I en socialkonstruktivistisk ansats ligger kvaliteten istället i huruvida det som sägs *är användbart eller inte* för att förstå och hantera den situation som man hamnat i eller de observationer som man gör. I viss mening måste bägge kriterierna uppfyllas. Därför kan man inte reducera motsättningarna till en kamp mellan paradig. De ligger djupare än så.

I en real ansats kan man emellertid alltid begränsa sig till att tala om ett paradigm. Kring ett paradigm bildas ofta ett språkligt samfund inom vilket man har samma intresse och förstår varandras språkbruk. Samfundet exkluderar andra samfund med andra paradig. När ett paradigm förlorar mot ett annat så upplöses det förlorande paradigets språkliga samfund och blir makt- och meningslöst. Detta är ett allvarligt identitetshot och förklarar paradigmatkonflikternas hätskhet och destruktiva karaktär.

imaging. Bari. Italy. Artikeln kan laddas ner från <http://www.construktivism123.com/What is/What is constructivism.htm>.

Många hävdar att den reala ansatsen och den socialkonstruktivistiska är inbegripna i en sådan paradigmatrid. Det är denna uppfattning som måste ifrågasättas om motsättningarna skall kunna överbryggas.

Mahoney refererar till filosofen Arthur Schopenhauer som kring denna fråga sägs ha anmärkt att det verkar finnas två sorters människor i världen. Den ena som tror att det finns två sorters människor i världen. Den andra tror inte det. Jag menar att det finns mycket mer än två sorters människor i världen eftersom alla är unika. Socialkonstruktivismen erbjuder då den trösterika insikten att ingen av alla dessa människor nödvändigtvis behöver definiera sig själv genom att exkludera de andra. Var och en har och kan få behålla sin egen identitet.

Utgår man från denna grundläggande olikhet mellan människor så uppstår det alltid spänningar mellan deras olika paradig. Sådana spänningar blir vardagsmat. Spänningarna är naturliga konsekvenser av människors försök att förstå och komma till tals med varandra och skapa ett samarbete trots sina olikheter. Som tabellen på sidan 168 i Malene Friis Andersons och Svens Brinkmanns bok visar så uppstår det i vårt mänskliga samspel ständigt problem som skapar stress och som kräver lösningar som överbryggat de spänningar som genereras. Nyckeln för att komma till rätta med dessa olikheter är språket och språkets användning. Därmed blir den interaktiva modell som Galvin Whittaker anvisar den enda tänkbara.

De heta konflikter som beskrivs av Friedrich Glasl kan och bör därför inte betraktas som paradigmatiske. Konflikten rör sig visserligen om huruvida man skulle använda en ansats hämtad från den reala ansatsen eller en ansats från en socialkonstruktivistisk. Den verkliga skillnaden ligger emellertid inte i själva ansatsen som sådan. Konflikten uppstår som en följd av att det språkbruk man använder sig av i den reala ansatsen bidrar till att exkludera människor. Språkbruket måste istället ändras så att det blir inkluderande.

Detta påverkar starkt framställningsformen hos de modeller som används. En real ansats tar exempelvis för givet att det går att beskriva goda organisatoriska samverkanslösningar i scheman, modeller, regelsystem, rutiner och ledningsstilar som därefter kan "kopieras" av andra. Grundtanken inom den reala ansatsen är alltså att man genom att presentera en lösning som man anser vara vetenskapligt belagd genom studier av framgångsrika exempel gör det möjligt för berörda personer att förstå hur deras samverkan kan ordnas så att resultatet blir det önskvärda. Man presenterar en "norm" för beteendet och möjligen också en norm för hur man bör förstå sig själv och den situation man verkar i.

Språket blir då en föreskriftsgenerator och ett maktinstrument med vilket "maskinen" människan kan programmeras att utföra det som krävs. Genom språkbruket skapas det därmed ett avstånd mellan den som uttalar normen och de "andra" som skall fungera efter den. Det är då förståeligt att de som tänker i sådana normativa banor kan komma i konflikt med andra som tänker i andra normativa banor och att det genom denna motsättning uppstår en paradigmatiske kamp. I denna konflikt blir det underställda "folket" paradigmägarnas vapendragare och gisslan trots att de egentligen i grunden inte har något otalt med varandra.

4. Den socialkonstruktivistiska ansatsen

Det är detta ställföreträdande "krig" som har gjort den socialkonstruktivistiska ansatsen nödvändig. Men den socialkonstruktivistiska ansatsen har också blivit nödvändig eftersom den reala ansatsen när det gäller mänsklig samverkan ger ofullständiga och missriktande signaler. Detta beror på att mänsklig samverkan och mänsklig aktivitet inte tillfredsställande kan "speglas" med det språkbruk som växer fram ur den reala ansatsen.

Den reala ansatsen genererar således ständiga motsägelser och missförstånd som splittar människor i olika grupper och falanger. Vissa känner inte igen sig i det som sägs medan andra gör det. Vissa kan inte använda de slutsatser och resonemang som presenteras medan andra kan det.

Precis som när det gäller PC-användning så kan beskrivningarna tekniskt sett vara fulländade men de blir, när det gäller mänsklig samverkan, alltför abstrakta, distanserade, komplexa och invecklade för att bli begripliga och därmed vara till nytta i vardagen. Maktanspråken exkluderar snarare än inkluderar människor.

Detta är således inte i första hand en moralisk fråga utan i grunden en språklig fråga. Jag skall här ge några konkreta och praktiska exempel på ett språkbruk hämtat från naturvetenskapen som visar på fenomen som också uppstår i mänsklig samverkan och som den reala ansatsen inte har tillräckliga begrepp för att hantera.

Flera författare, bland annat fysikern David Bohm, har pekat på den fragmentering som språkbruket och framställningsformerna i den konventionella fysiken leder till.¹⁴ Den konventionella fysiken tar exempelvis inte hänsyn till att världen inte är statisk utan dynamisk. Vad vi fysikern observerar är en konsekvens av en ständig växelverkan mellan olika element som genereras av energinivåer och energitransporter.

Enligt Bohm finns det därför i naturen en implicit och osynlig ordning bakom det som händer. Det finns av detta skäl inga enkla och lineära "orsak-verkan" relationer som vi kan lista oss fram till genom att enbart studera "ytan". Vad vi istället måste fånga är naturen av denna växelverkan snarare än att fångas av vad som ytligt sett verkar orsaka vad. I de beskrivningar som produceras är det viktigt att man uppfattar att naturens element i denna växelverkan är aktiva och inte passiva. De är proaktiva och inte bara reaktiva.

Resultatet av en växelverkan ligger "mellan" aktörerna. Den är intersubjektiv. Den kan inte sägas vara en konsekvens av bara den enes eller den andres agerande eller av omvärldens inverkan. Den är en konsekvens av en implicit och osynlig ordning som bestäms av en växelverkan som man måste gissa sig till. Denna gissningslek har också blivit den nya fysikens kännemärke.¹⁵

¹⁴ Bohm D (1985): Wholeness and the Implicate Order. London: Ark Paperbacks.

¹⁵ Smolin L (2000): Tre vägar till kvantgravitation. Finland: Natur och kultur.

Samma slutsatser är naturligtvis i hög grad relevanta för människan och hennes samverkan med andra människor. Människan är ett aktivt subjekt som växelverkar med sin omvärld och andra människor. Vad hon väljer att göra beror av situationen och av det som uppstår genom denna växelverkan. Vad vi kan observera är vad som ligger *mellan* människor. Vad som ligger under det som sker måste vi gissa oss till genom samtal med de som är inblandade.

En annan svårighet med den konventionella fysiken är att den utgår från att det finns en på förhand given ordning som man kan utforska och dokumentera. Förr trodde man att denna var "konstant" och "evig". Om något så gick naturen mot ökad oordning – ökad entropi. Man har nu bytt fot och konstaterat att naturen också strävar mot att behålla, och att till och med skapa, ordning.

Växelverkan leder således också till vad som kallas emergens – något okänt och nytt som växer fram ur det gamla. Naturen är inte enbart komplicerad, det vill säga att dess lagar i princip gör det möjligt att beräkna olika utfall om man bara visste tillräckligt mycket. Naturen är också komplex. Komplexitet beskrivs inom den moderna fysiken som sambandsförhållanden som är sådana att det är omöjligt att säkert förutse processens förlopp eller att styra den i en önskad riktning.

Denna komplexitet upptäcktes i försöken att förutspå väder. Modellerna kom att innehålla icke-lineära samband som gjorde att små avvikelser i initialvärdena kunde medföra stora fluktuationer i utfallet. Komplexitet har därefter definieras om en oberäknelighet hos systemet. Forskningen har därefter övergått till simuleringar.¹⁶

Även språkbruket kring komplexitet är i högsta grad relevant för människan vars hela konstitution är byggd för att skapa en egen inre konstruktion av den värld hon möter och forma sig efter den. Samtidigt som människan deltar i en växelverkan med andra förändrar hon sin bild av världen och sig själv. Hon blir i princip en annan människa beroende på hur växelverkan utfaller. Genom denna förändring växer det ständigt fram nya mönster och samspelsformer. Individerna blir ständigt förändrad jämfört med tidigare. Utfallet är oberäkneligt.

Människan är emellertid också en social varelse. Hon bygger sin sociala tillvaro ihop med andra. Hennes bidrag i den växelverkan som pågår är att, trots tillvarons oberäknelighet, försöka skapa en ordning som just hon kan känna sig bekant med i det skeende som pågår. Hon använder sig då av vad Niclas Luhmann beskriver som komplexitetsreduktioner.¹⁷

Människan som art söker således hela tiden skapa en dynamisk balans mellan vad som för henne är bekant och vad som är nytt genom att strukturera och organisera sitt beteende så att hon anpassar sig till den sociala verkligheten på ständigt nya sätt. Detta är också grunden för den socialkonstruktivistiska ansatsen.

¹⁶ Bohm D och Peat F.D (1990): Ordning och kreativitet i liv och vetenskap. Göteborg: Korpen.

¹⁷ Luhmann N (2005): Förtroende - en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos

Identitetsarbetet är en inre social drivkraft mot att skapa ömsesidighet och samförstånd som psykoanalytikern David Stern har kallat "intersubjektiv motivation".¹⁸ Denna drivkraft resulterar i en aktiv växelverkan – en dialog – med andra som i sin tur genererar nya språkliga begrepp och resonemang som enligt Thomas Kuhn ligger till grund för vår mänskliga utveckling.

Människors beteende är därför begripligt bara i så motto att man förstår hur de i varje läge konstruerar sin värld och sina sociala relationer. Genom samtal med varandra kan man förstå och eventuellt förändra den implicita sociala ordning som ligger under vårt beteende. Detta är ett starkt argument för den interaktiva modellen.

5. Den produktionsbaserade logiken

Heta konflikter och organisatoriska kriser är enligt vår uppfattning en direkt följd av den produktionsbaserade logik som styr de flesta av våra verksamheter. Denna logik är hämtad från den reala ansatsen och bygger på ett hierarkiskt perspektiv.

Som jag tidigare nämnt anser man sig i linje med den reala ansatsen kunna konstruera ordningar som man menar att människor skall kunna följa. Dessa presenteras i organisationsscheman, rutiner, uppföljningssystem, policies etc. Dessa språkliga föreskrifter hämtas från vad man kunnat observera i andra verksamheter som goda och lämpliga exempel på vad som fungerar. Man lever efter devisen att det är organisationens konstruktion som garanterar dess framgång snarare än de människor som verkar i den.

I den mån man övergett det man vet om framgångsrika exempel är regler och föreskrifter konstruerade och uttänkta av de principaler, eller den dominerande grupp, som styr verksamheten. De blir då utformade efter denna grupps föreställningar och behov och inte i överensstämmelse med vad som kan förväntas fungera i praktiken..

Den hierarkiska ansatsen innebär att övergripande ordningar präglas av ett dominansmönster där överordnade nivåer ser det angeläget att kontrollera och styra de underordnade med hjälp av språkliga konstruktioner som bygger på dessa ordningar. Formalia fastställda av övergripande nivåer förväntas då styra beteendet på underställda nivåer på samma sätt som programmet i en dator styr beräkningarna.

Utgångspunkten är att människan med hjälp av överhetens språkliga instruktioner kan "lära sig" hur man skall agera i olika sammanhang. Man föreställer sig då att det formella språk, och den yttre organisatoriska ordning, som används för att styra verksamheten, har en direkt koppling till medarbetarnas beteende i den.

Ovanstående föreställning om organisatoriska samband har en lång tradition bakom sig och är väl inarbetad i våra institutioner och institutionella regler. Problemet med denna logik är emellertid att den inte är kongruent och förenlig med människans inre bild av sig och sin värld. De språkliga modeller som presenteras hjälper henne inte att bättre

¹⁸ Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi – om tid och förändring i psykoterapi och vardagsliv. Lettland: Natur och Kultur.

förstå sin egen speciella situation. De blir snarare ett fångelse inom vilket man tvingas agera, tänka och känna på ett av överheten bestämt sätt.

Logiken bygger på en maskinmetafor som växte fram parallellt med industrisamhället, och som symboliseras av Frederick Taylors "Scientific management". Denna tvingar människor att vara kuggar i en produktionsapparat. Försöken att genomdriva en sådan logik innebär att individen tvingas ge upp sin autonomi och sin självständighet.

Denna disciplinering har varit helt accepterad i industrisamhället och har fått starkt stöd av all forskning som följer den reala ansatsen. På senare tid har emellertid individualismen tagit fart och ifrågasatt denna inriktning. Människan ser i dag på sig själv på ett annat sätt än man gjorde för hundra år sedan. Den reala ansatsen har allt mer börjat ifrågasättas av de som man studerat. Dessa har allt mer börjat kräva att arbetet som sådant skall vara utvecklande och bidra till den egna livskvaliteten. Formell styrning efter en produktionslogik har inneburit att individen antingen tvingas att distansera sig från sin egen tanke och känslvärld, vilket leder till mentala obalanser, eller tvingas att gå på "ackord med sig själv" vilket leder till frustration.

Den passivitet som uppstår som en följd av produktionslogiken har då av övergripande nivåer ofta misstolkas som bristande engagemang. Dessa har då iscensatt olika former av yttre belöningar för att öka engagemanget. Detta gör situationen värre eftersom man då riskerar att individen väljer att handla för att bli belönad, inte för att man anser att åtgärden i sig leder till ett bra resultat. Den styrning mot ett önskvärt resultat som kunde ha skett blockeras.

Den frustration som uppstår kan också av ledande personer och samhällets institutioner misstolkas som stress. Man föreställer sig att reaktionen uppstår på grund av en press från omvärlden som man enligt den reala ansatsen skulle kunna undvika genom att förändra yttre förutsättningar och förhållanden eller genom att träna individen i ett mer önskat beteende. Ansluter sig ledningen och övergripande nivåer till detta alternativ riskerar man att bygga upp orealistiska förväntningar på individens förmåga eller utlova resurser, löneförmåner, arbetsvillkor etc. som aldrig kan förverkligas.

Det är därför svårt att se hur de enorma krav som nu i spåren av den reala ansatsen ställs på samhället och hur de förväntningarna skall kunna uppfyllas. Det är sannolikt att industrisamhället här kommit till vägs ände vilket illustreras av de ekonomiska svårigheter och stora missnöjesyttringar som vi möter i form av ökad nationalism etc.¹⁹

Den produktionsdominerade logiken passar också dåligt för de uppgifter dagens verksamheter ställs inför. Detta illustreras bland annat i Johan Alvehus avhandling "4 myter om professionella organisationer". Man kan i princip konstatera att man i sådana verksamheter, för att få gjort ett kvalitativt högtstående arbete, måste bryta mot alla de produktionslogiska regler man förväntas arbeta efter.

¹⁹ Strand R (2002): Complexity, Ideology and Governance. *Emergence*, 4(1/2), 164–83, 2002. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

6. Den tjänstedominanta logiken (TDL)

Att den produktionsdominerade logiken inte verkar fungera som det är tänkt har medfört att många inspirerats att se över meningen med och funktionen av de olika institutioner, verksamheter och företag som skapar vårt samhälle. Man har kommit fram till det kanske inte i första hand är produkterna och produktionen som skapar välstånd och livskvalitet. Ett exempel på detta är de livskvalitetsundersökningar som bland annat gjorts av Richard Layard med flera. Vi skulle enligt dem behöva ett helt nytt mantra.²⁰

Ur sådana funderingar har tanken på den tjänstedominanta logiken växt fram. Så vitt jag kan se är denna logik, så som den presenteras, förenlig med den socialkonstruktivistiska ansatsen. Tjänster beskrivs enligt denna logik som något som erbjuds och som utförs när erbjudandet accepteras. Tjänsten riktas direkt mot en mottagare. Varor och produkter kan betraktas som distributionsmekanismer för tjänsten. Ett exempel kan klargöra detta.²¹

Det är inte säkert att den som köper en bormaskin vill ha just en bormaskin. Han eller hon vill kanske bara ha håll gjorda. Framställandet av hålet är själva tjänsten – maskinen är bara ett bland många erbjudanden för att få håll gjorda. Den produktdominerade logiken skapar onödiga begränsningar i vad som kan erbjudas. Detta gäller särskilt den specifika anpassningen till kundens situation och aktiva liv. För att vara effektivt och precist måste erbjudandet anpassas till kundens eller den köpande verksamhetens speciella förhållanden. För att vara till nytta måste tjänsten då eftersökas eller bestämmas av individen eller verksamheten själv.

Anpassningen till kunden som aktör innebär att kunden/klienten/verksamheten måste engagera sig i att i större eller mindre omfattning bestämma och medverka i det som skall göras.²² Den som formar erbjudandet måste därför försäkra sig om att det man gör tillsammans blir till nytta för kunden.

Man påstår därför enligt den tjänstedominanta logiken att kunden/klienten måste medverka aktivt i att realisera den potentiella nyttan av ett erbjudande för att detta skall ha

²⁰ Layard R (2006): Happiness _ Lessons from an New Science. London: Penguin Books

²¹ Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken – innebörd och implikationer för policy. Stockholm: Vinnova Rapport VR 2009:07.

²² Synen på människan som självständig och väljande aktör har medfört att de konventionellt använda behovsteorierna måste omformuleras. Behov uppfattas vanligen som en brist och något som måste "fyllas på". Detta stärker den hierarkiska bilden. Den chilenske forskaren Manfred Max-Neef har sammanställt ett helt annat schema för de fundamentala mänskliga behoven som utgår från tre element vara, äga och göra. Det finns enligt Max-Neef ingen hierarkisk ordning mellan dem utan de samspelar med varandra på jämställda villkor. Referensen finns i rapporten "Prosperity without Growth" sammanställd av Tim Jackson Mars 2009. Max-Neef.s beskrivning av de fundamentala mänskliga behov som driver fram hennes handlande går att finna på nätet.

ett värde både för honom/henne och för samhället. Allt värde i samhället kan därför sägas uppkomma genom tjänster.

I ett produktdominerat resonemang saknas denna aspekt helt eftersom det enbart är produktens tekniska egenskaper och "kvalitet" som man säljer. Produktens värde beror av bytesvärdet i förhållande till andra produkter/erbjudanden som också finns på marknaden.

Det är detta relativa bytesvärde, bestämt av marknaden, som räknas – inte den nytta tjänsten har för kunden när denne använder erbjudandet. Detta innebär ett ekonomiskt slöseri eftersom erbjudandet genom detta inte blir tillräckligt precist och väl använt. För att kunna behålla den produktionsbaserade logiken tvingas man att enligt Tim Jackson att slösa med icke förnyelsebara resurser och värden.²³

För att illustrera den vardagliga effekten av detta slöseri kan vi använda en ofta förekommande situational – nämligen presentationer av paketerade lösningar på olika organisatoriska arbetsförhållanden. Resonerar vi i termer av en produktlogisk och real ansats är det presentationens relevans, riktighet, framförande och popularitet som bestämmer dess värde. Den jämförs med andra liknande presentationer.

Presentationen är vanligen också gjord för att nå många. Det är emellertid osäkert om den "träffar rätt" när det gäller en enskild åhörarens konkreta praktiska situation eftersom alla är olika. Den kan, om den är utformad efter en real ansats, sakna verklig kraft att bidra till att den enskilda åhöraren blir mer kapabel att hantera sin situation. Det är fullt möjligt att den språkliga "konstruktion" som presentationen bygger på inte stämmer med den enskilda åhörarens konstruktion av sin egen värld.

Kruxet är naturligtvis att det som sägs måste ha tillräcklig kvalitet både i den reala världen och i den interpersonella. För att uppnå detta krävs en syntes där båda förenas. Vad som händer i många konventionella föreläsningar är att åhöraren lämnas i sticket med detta arbete. Därmed slösas det både med energi och med engagemang eftersom det finns en stor risk att erbjudandets fulla potential därmed inte kan realiseras hur bra och välgjord presentationen än är.

7. Den professionella organisationen

När Alvehus²⁴ talar om professionella organisationer menar han verksamheter genom vilka medarbetarna erbjuder tjänster som bygger på deras professionella kunskap. Det är därför rimligt att tro att värdet av sådana tjänster ligger i att de erbjuder kunden/klienten nya och bättre sätt att använda sin förmåga och sina resurser *just i den situation kunden befinner sig i*. Erbjudandet måste därför vara individuellt och skraddarsytt.

²³ ibid. - se ovan

²⁴ Alvehus J (2012): 4 myter om professionella organisationer. Polen: Studentlitteratur.

Inom ramen för den tjänstedominanta logiken uttrycks behovet av att skraddarsy erbjudandet med att nyttan uppstår i samarbetet mellan tjänstegivare och kund. Att nyttan uppstår i själva det språkliga samspelet är professionella aktörer mycket medvetna om.

De vet att de inte kan erbjuda standardiserade produkter eftersom dessa inte utan ett samtal om kundens situation inte skulle "passa" den speciella kund de vänder sig till. Därför blir den produktdominerade ordningen och dess riktlinjer mot standardisering ett problem för dem.

Det framgår tydligt av Alvehus avhandling att det i en professionell organisation inte går att följa en produktionsdominerad logik och att de begreppsmodeller som utvecklats inom produktionslogiken är olämpliga för professionell tjänsteverksamhet. För att utåt sett ändå följa normerna och kunna ge kunderna vad de behöver, tvingas man till stora avvikelser, gå genvägar, hyckla och ljuga och strunta i vissa bestämmelser, alternativt erbjuda något som saknar tillräckligt stöd i det man vet.

Dessa avvikelser från den normerade "ordningen" öppnar upp för en mängd oönskade avvikelser och skapar möjligheter för fusk, korruption, oegentligheter mm. Motsättningar genererar konflikter och frustration. De system, som baseras på produktlogiken, och som man har för att följa upp verksamheten, fungerar då dåligt och ger inte korrekta uppgifter om hur det går och hur man mår. De heta konflikterna kan då snabbt bli en realitet.

Konflikterna kan vanligen inte redas ut eftersom fusk och korruption inte kan konfronteras eller upptäckas på ett tidigt stadium. Den bristande precisionen gör att de som arbetar engagerat och professionellt inte får tillräcklig uppmärksamhet i relation till de som fuskar och genar i kurvorna. I många fall kommer själva uppföljningssystemen att distordera verksamheten genom att fresta medarbetare att göra vad som mäts istället för vad som i praktiken skulle behöva göras.

Det är för att förstå hur det kan bli på detta sätt som vi måste gå tillbaka till att beskriva språkets betydelse. Enligt den reala ansatsen är det tillräckligt att språkligt, utifrån en given paradigm, beskriva kundens/klientens situation och de alternativ som står denne till buds. Det är därefter mottagarens uppgift att omforma denna information till sin egen situation. Om man följer denna princip så skapas en paradigmatiske konflikt mellan ledning och medarbetare och mellan tjänstegivare och kund.

Eftersom man inom den socialkonstruktivistiska ansatsen anser att det centrala är att kunden/klienten skall få en förmåga att använda språket för att göra reda i sin situation och komma fram till lämpliga handlingsalternativ så är det olämpligt att sätta fokus på att övertyga kunden om den egna paradigms riktighet.

Uppgiften är istället att tillsammans med den kunden förena de olika språkliga konstruktionerna till något som kan användas för att gemensamt analysera situationen. Detta är liktydigt med att uppfinna språk, framställningsformer och begrepp som gör det möjligt för kunden att bättre hantera sin situation. Insikten om denna gemensamma uppgift överbryggas den naturliga paradigmatkonflikt som är en följd av våra olikheter.

Det måste således skapas en växelverkan mellan tjänsteverksamheten och kunden – ett servicekontrakt – som leder fram till en syntes mellan kundens/verksamhetens kon-

struktion av sin värld och den professionella aktörens kunskapsbas. Denna relation måste präglas av partnerskap och arbetet kräver därför en utvidgad social förmåga hos bägge parter och inom den verksamhet som skall erbjuda tjänsten. Principerna för vilka överenskommelser som är rimliga att sträva efter och hur partnerskapet i dessa fall kan etableras finns beskrivet av Sacharias Votinius.²⁵

Arbetet att förena de olika konstruktionerna av verkligheten blir möjligt genom förekomsten av den inre drivkraft, den intersubjektiva motivation, som finns hos alla inblandade och som beskrivs av David N Stern. Denna drivkraft är en medfödd egenskap hos den mänskliga arten som underlättar för den enskilda människan att skapa en förståelse och en balans mellan det man själv är bekant med och de nya och annorlunda kunskaper som andra människor erbjuder.

Den reala ansatsen leder in i tanken att olika kunskapsbaser uppfattas vara i konflikt med varandra och att lösningen är att övertyga "de andra" om den "rätta". Det handlar om att vinna eller förlora. Den socialkonstruktivistiska ansatsen leder istället in till att man inser att motsättningar mellan olika konstruktioner av verkligheten är själva grunden för all utveckling. Motsättningen som sådan är alltså den uppgift man gemensamt har att lösa. När man misslyckas med detta hamnar man i heta konflikter. Även om dessa konflikter kan synas ha en oförsonlig personlig sida så bottnar de ändå i sakförhållanden som borde kunna lösas.

Det har sedan länge funnits uppfattningen att den frihet och öppenhet som behövs för att komma till rätta med dessa sakförhållanden, åstadkomma de "nya" begreppen och stimulera den intersubjektiva motivationen kommer att kunna missbrukas genom människors ondska, egoism och narcissism. Det har därför, särskilt i besparingstider, hävdats att man måste "styra" arbetet hårdare vilket lett till ett accelererat vinna-förlora tänkande som leder in i konflikttrappan.

Galvin Whitaker argumenterar för att en sådan besparingsstrategi – och de känslor av "urgency" som de bygger på – ofta utesluter möjligheten att ta hänsyn till den drivkraft mot ömsesidighet som också är en del av den mänskliga naturen och som bland annat beskrivs av Daniel N Stern och flera andra författare.^{26, 27, 28}

En styrning som leder till ett vinna-förlora-tänkande blir i tider som präglas av en kris kontraproduktiv eftersom det just är i kriser som de "nya" och annorlunda lösningarna är mest önskvärda och den interaktiva modellen främst borde användas.²⁹

²⁵ Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender – en idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

²⁶ Wennberg B-Å. Hane M. (2012): Samarbetsfenomenet. Abonnemangsrapport 128. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

²⁷ de Wahl F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval

²⁸ Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Göteborg: Daidalos.

²⁹ Kris definieras vanligen som vändpunkten i ett sjukdomsförlopp då allt ställs på sin spets och då allt kan vända sig till det bättre.

Okunskapen om ömsesidighetens drivkrafter och om möjligheten till partnerskap och samarbete medför då att den egoistiska och narcissistiska människotypen, eller den känslolokalla, i dessa lägen, och i en produktdominerad logik, får ta alltför stor plats på övriga medarbetares bekostnad.

Den objektiva och "abstrakta" byråkratiska ansatsen kunde under normala förhållanden hålla de egoistiska och narcissistiska tendenserna i schack. Därför konfronterades detta beteende inte så strakt i industrisamhället. Narcissistiska och konkurrensstyrda drivkrafter uppfattades istället ofta som önskvärda och berömvärda.

Personer inskolade i narcissistiska och egoistiska beteendemönster saknar emellertid ofta social förmåga och erfarenhet. De har ett stort kontrollbehov. De har lätt för att manipulera andra och de har svårt att hantera öppna relationer där man måste "lyssna in" andra. Därför blir de ofta symptombarare i organisatoriska kriser som egentligen inte handlar om dem utan snarare om behovet att i en verksamhet lämna den produktdominanta logiken för den tjänstedominanta.

Då många av dessa dominansbeteenden i en produktdominerad logik uppfattas som naturliga och önskvärda präglas ofta försöken att hantera och begränsa dem av vanmakt och en "låt gå" mentalitet. Då kommer krisen att ligga latent. Genom de destruktiva effekter som åtföljer de dominansambitioner som grundar sig i ett vinna-förlora-tänkande så kommer kriserna då att blossa upp oväntat, obegripligt och häftigt.

Vi kan också observera förekomsten av en annan strategi som bygger på att kontrollera den annalkande krisen genom formalia, exempelvis NPM. Denna strategi gör då situationen värre eftersom den leder till en ökad stagnation och ett allt starkare vidhållande av det gamla. Inget händer. Då griper desperationen omkring sig. Då kan allt hända.

Den obesvarade frågan är då vilka "early warning systems" som kan etableras för att hindra att konflikterna eskalerar och bidra till att de kan hanteras bättre än vad som är fallet nu.