

Att bidra till välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang om organisationens mänskliga sida

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Vid årsskiftet 2006 hade vårt kunskapsabonnemang hållit på i 20 år. Abonnemanget bestod av 6 rapporter och 10 möten per år. Vi ville med några av våra abonnenter diskutera hur abonnemanget skulle se ut i framtiden. Vad skulle texter och bloggar innehålla? Hur skulle vi utforma dem? Vilken stil skulle de ha? Dagsmötena hade visat sig "fastna" i samma och samma typer av resonemang som inte kunde klaras upp på så kort tid. Detta och mycket annat ville vi diskutera på konferensen. Varje dag började med ett "inspel". Vår förberedelse var mer omfattande än vad som kunde sägas. Texten som presenteras här är en dokumentation av vår förberedelse för en av dagarna.

Vi, Monica och jag, har i vårt yrkesliv velat medverka till välgrundade samtal och ge underlag för väl underbyggda resonemang. Denna ambition bottnar naturligtvis i vårt yrkesval. Jag valde att arbeta som organi-

sationskonsult och Monica som forskare. Vårt bidrag till mänskligheten är att ingripa i och därmed om möjligt påverka de samtal och resonemang som förs.

Enligt konventionen – och våra ursprungliga antaganden – borde välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang utgå från kunskaper som är vetenskapligt verifierade. Denna konvention verkar emellertid inte stämma. Den måste omformuleras. Men vi går händelserna i förväg.

Tidigt i vårt arbete på Högskolan i Trollhättan bjöd vi in Gunnela Westlander, dåvarande vd för arbetslivsinstitutet, för att ge en överblick över den forskning som hon hade kännedom om inom våra områden – arbetsorganisation och arbetspsykologi. Hennes framställning gjorde stort intryck på oss.

Om jag minns rätt så visade hennes överblick att den forskning som gjordes till mer än 90% riktade sig mot beslutsfattare och det man kan kalla nomenklaturen eller överheten. Endast en mycket liten del riktades mot att erbjuda bättre kunskaper och stödja dem som arbetade praktiskt i verksamheten.

När man som vi med tiden får en närmare insyn i hur forskningen i Sverige bedrivs är denna fördelning inte så svår att förstå. Forskningsresurserna fördelas i Sverige i något som kan liknas vid ett oligopol. Några få finansiärer – oftast statliga eller andra offentliga institutioner – disponerar över i stort sett alla pengar som distribueras till forskningen. De fördelar områdena mellan sig. Det finns nästan ingen som helst överlappning.

De få fria källor som finns – exempelvis EU-bidrag och privata och kommunala initiativ – binds upp genom samfinansiering. Detta innebär att "de som bestämmer" med relativt små insatser kan kontrollera utfallet av stora projekt och ett stort antal annars "fria" resurser. Arbetssättet liknar det som användes av Wallenberg när han introducerade A och B aktier eller när patron gav krediter i sin lokala handelsbod för att binda sina anställda till sig.

Dessa strategier har förstås en rationell förklaring. De tillämpas i den vällovliga avsikten att koncentrera forskningsinsatserna till områden som makthavarna anser vara mest angelägna och för att undvika suboptimering och dubbelarbete. Resultatet är emellertid att det knappast

finns någon självständig och "fri" forskning på det sätt vi alla föreställer oss att forskning "borde" fungera.

Det är därför närmast självklart att forskningsinsatser kommer att styras av de föreställningar som råder inom det så kallade etablissemanget. De inriktas på vad makthavare och finansierare från sin horisont ser som angeläget att belysa. Eftersom de som beslutar är människor som alla vi andra innebär detta förhållande kraftigt subjektiva och ofta vinklade förutsättningar för de olika projekt som startas.

Snedprioriteringen är ur ett systemiskt perspektiv förståelig. Det är så det fungerar och kanske alltid har fungerat. Så vitt vi förstår försöker emellertid – trots de förutsättningar som ges – de flesta seriösa forskare och utredare att göra sitt bästa för att skapa ett så bra, självständigt och objektiva underlag som möjligt. Det är således inte genom att påverka själva utredningen och forskningen som denna styrs. Vi möter i Sverige en mycket mer sinnrik påverkan än så.

Vi menar att de som engagerar sig i att stödja olika typer av forskning är uppriktiga när de säger att de vill få fram *ett så fristående och objektiva material som möjligt* för sina ställningstaganden. På grund av den förväntan som finns när det gäller forskning så förstår de naturligtvis att allt annat helt skulle sakna legitimitet. Man hävdar exempelvis med enfaset att utbildning och sådana åtgärder som vidtas skall vila på vetenskaplig grund och värjer sig från påståendet att forskning och utredningar skulle vara styrda. Något annat skulle inte vara möjligt.

Problemen tycks uppstå när resultaten skall användas. Så vitt vi förstår från egen erfarenhet så påverkar det underlag som tas fram mycket sällan makthavarnas, finansierarnas och beslutsfattarnas egna interna resonemang eller deras agerande utåt.

Sådant som inte passar in i redan etablerade mönster förpassas snabbt in i någon byrålåda och glöms bort. Mycket görs för att det skall göras – exempelvis utvärderingar av olika utbildningar. Därmed blir även det som skulle kunna kallas "fri och kritisk forskning" visserligen fri men närmast ointressant. Den accepteras och finansieras på bred front. Den fyller en legitimerande funktion men tycks – i varje fall på vårt område – knappast påverka någonting alls.

Därmed är inte sagt att utredningar och forskningsresultat saknar betydelse. De används främst för att kunna utöva påverkan – ”att få människor att”. Underlaget används för att stödja makthavares och olika individers och grupper strävan att förmå andra att inrikta sig på frågor som de anser viktiga och för att få andra att resonera och handla enligt sådana mönster som vederbörande anser gagnar samhället. Detta är inte särskilt demokratiskt men ambitionen är lättbegriplig och är inte mycket att kritisera.

Så långt är kanske varken snedfördelning eller det praktiska användandet av forskningsresultat något att gnälla över. Subjektivitet och egna ambitioner kan inte undvaras. Lösningen är inte att fördöma sådana strategier. Istället handlar det om att tillse att det etableras *välgrundade samtal* där personers och grupper olika kunskaper, ambitioner och åsikter kan få brytas med varandra. Först genom sådana samtal kan det uppstå *väl underbyggda resonemang* om den fråga det gäller. Ingen kan ju påstå att man sitter inne med hela sanningen.

Vår frustration är emellertid att de välgrundade samtalen uteblir. Därmed lyser också de väl underbyggda resonemangen med sin frånvaro. Ett viktigt skäl till detta tycks vara att man begränsar sig till att tillämpa en så kallad dyadisk kommunikationsform. Denna innebär att man diskuterar i termer av sant och osant och svart och vitt. Man hävdar åsikter som ”är du inte med mig så är du emot mig”.

Denna kommunikationsform är bara det första utvecklingssteget på väg mot välgrundade samtal. För att komma längre måste man utveckla kommunikationsformen mot vad som kallas en triadisk form. Vanan att föra samtal om gemensamma angelägenheter och olika fenomen är emellertid i vår tid begränsad. Särskilt om man skall samtala över professionella och kulturella gränser. Därför fastnar man ofta i mer primitiva kommunikationsformer.

Att den dyadiska kommunikationsform förekommer så allmänt är således förklarligt. Att den vanemässigt tillämpas så ofta även när den inte är relevant är emellertid både tråkigt och olyckligt. Därmed växer det med naturnödvändighet fram resonemang som inte är så väl underbyggda som de skulle kunna vara. Ännu mer beklagligt är att dessa resonemang tillåts dominera den offentliga debatten.

Tomhetens triumf

Mats Alvesson – professor i företagsekonomi i Lund – har uppmärksammat just detta. Han har i sin senaste bok ”Tomhetens Triumf” gjort en omfattande analys av en mängd ofta förekommande resonemang inom sitt eget arbetsområde – företagsekonomi, undervisning och forskning.

Han konstaterar i denna bok i likhet med en mängd andra forskare – exempelvis Bo Rothstein – att ” forskningsresultat och annat underlag från forskarsamhället inte tycks användas för att påverka beslut, åtgärder och handlingar eller för att skapa bättre underbyggda resonemang”. Om vår hypotes om att den mest vanliga kommunikationsformen är dyadisk är korrekt så kan man därför antaga att det finns en brist på välgrundade samtal kring just de frågor Alvesson tar upp.

Som seriös forskare ser Mats Alvesson på det som kan observeras – nämligen de resonemang som förs fram i offentligheten. Han har ingen anledning att spekulera över de processer eller över vilka samtal som leder fram till dem. Han konstaterar att de resonemang man hänvisar till på hans områden i hög grad är dåligt underbyggda – och inte nog med det. De är rent av falska, förvirrande, osakliga och förledande. Han har heller inte svårt att leda just detta i bevis.

Han använder sig av tre kategoriseringar när det gäller att beskriva på vilket sätt resonemangen är illa underbyggda. Han ser tre tendenser.

- Den första tendensen är att resonemangen är osakliga på det sättet att de överdriver betydelsen av något. Man kan närmast tala om uppblåsthet. Alvesson kallar denna tendens för **grandiositet**.
- Han konstaterar också att många resonemang – närmast med vilje – ger desinformation och skenbilder. De flyttar intresset från det viktiga som borde diskuteras till något mer trivialt och oviktigt. Alvesson kallar denna tendens för **illusionsnummer**.
- Han konstaterar vidare att många analyser och resonemang inte – som man ger sken av – syftar till att komma fram till goda ställningstaganden och en bättre förståelse av den fråga som behandlas. De används istället för att förbättra den egna positionen i relation till andra. Detta resulterar i vad Alvesson kallar **nollsummespel**. Sådana spel leder enligt hans mening till omfattande re-

surslöseri och en växande oförmåga att förändra grundläggande och för välfärden viktiga förhållanden i samhälle och arbetsliv.

Om grandiositet

Vissa resonemang tycks enligt Alvesson främst syfta till att få uppslutning kring olika idéer, åtgärder, resonemang och lösningar som man själv – inom sin egen grupp – har arbetat fram och tror på. Dessa ”lösningar” och ”ideer” skall helt enkelt ”säljas” oberoende av vad andra kommer fram till och vilken forskning och vilka andra underlag som ännu tas fram eller presenteras.

Alvesson visar att det i dessa fall är uppenbart att själva lösningen och ansatsen kommer **före** det underlag man refererar till. Man använder inte underlagen för att skapa bättre analyser utan för att bekräfta och stödja redan färdigtänkta och etablerade idéer och föreställningar. Man är således varken nyfiken eller kritisk. Man utforskar inget och vill inget förstå. Man är istället angelägen om att till varje pris få gehör för och skydda den riktning man redan kommit fram till och arbetar efter.

Detta är något vi alla drabbas av. Tendensen kan ses som en mänsklig svaghet och inte något att uppröras över. Problemet är att man – trots att man egentligen vet att det förhåller sig på detta sätt – fortsätter så som man gör även om kraftfulla motexempel och motstridande resonemang förs fram. Problemet är således att man låtsas som om några sådana inte finns.

Man för således fram resonemang som **ser ut** att vara väl underbyggda och vila på auktoritativa källor utan att de egentligen är det. För den som inte är insatt i saken kan en sådan desinformation vara svår att avslöja. Självklart måste man som forskare, politiker och makthavare ibland spekulera och leva med osäkerhet. Ingen vet vad framtiden bär i sitt sköte. Detta kan inte kritiseras. Det blir emellertid förvirrande och förledande om de idéer och planer man presenterar inte är väl genomarbetade och väl underbyggda med hjälp av det *man redan vet och kan veta* om de förhållanden man diskuterar.

Alvesson visar att det är just här som resonemangen brister. Istället för att gå på djupet och närmare analysera och diskutera frågorna utifrån vad som är känd och närmast självklar kunskap flyttar man sig uppåt i

abstraktion. För att undvika motsägelser och motargument gör man frågan större än den är. Istället för att angripa de faktiska kunskapsproblemen i samhället talar man exempelvis om betydelsen av kunskapsamhället.

Därmed kommer resonemangen att bli en del i storskaliga försök att desinformera, förföra och förleda. De blir därmed svåra att säga emot eftersom de riktar sig mot något som egentligen alla önskar och ser som rimligt – exempelvis att vi alla bör bli mer upplysta och kunniga. Storskaligheten blockerar varje försök att samtalsmässigt komma till tals om mer jordnära frågeställningar. Sådana resonemang kan viftas undan som futtiga försök att sabotera den grandiosa planen.

Samtidigt som man avvisar sådana försök så kan man vid en djupare analys av resonemangen lätt se att den underliggande avsikten med grandiositeten är att få uppslutning för diverse kortsiktiga och begränsade insatser. Vi är alltså tillbaka till Gunnela Westlanders konstaterande att huvuddelen av alla utredningar och all forskning saknar relevans för praktikens frågor. De uppblåsta resonemangen förvillar. De gör det omöjligt att ta fatt i praktikens svårigheter och gör det därmed omöjligt att komma fram till realistiska ambitioner, åtgärder och mål.

Det är inte svårt att finna exempel på detta. Många politiska deklamationer har denna karaktär. Man börjar med storvulna visioner om en miljö fri från avgaser och förgiftande utsläpp för att få stöd för att exempelvis höja bensinskatten. Man talar om att stoppa framväxten av kriminalitet och terrorism när det egentligen handlar om att tillåta buggning och en ökad övervakning av alla medborgare. Man talar om att begränsa kvinnoförtrycket i Sverige när det i praktiken gäller att få gehör för att undersöka underlivet på alla flickor som är barn till invandrare från andra länder för att se om de är könsstympade.

Många samtida texter och analyser lider av samma sjuka. För att motivera läsaren att fortsätta att läsa börjar ofta författaren sin framställning med att hans teori eller modell nog kommer att förändra världen och läsarens syn på denna. Det är denna tendens som Mats Alvesson kallar för *grandiositet*.

Om illusionsnummer

I dagens värld tycks det finnas ett enormt behov av så kallad "imaging" det vill säga framställa sig själv på ett sätt som är säljande och attraktivt på "marknaden". Många stora dröm är att bli "kändis". Politiker, företagsledare, skådespelare med flera har yrken där deras framträdanden är viktiga. Deras image blir viktig för att de skall kunna fullfölja sitt arbete.

Att imaging förekommer i så stor utsträckning är förstås inget att kritisera i en värld som präglas av marknadstänkande och är där relationen beställare och utförare är så vanligt förekommande. Att göra ett gott intryck i rätt kretsar har dessutom alltid varit viktigt. Problemet är att denna tendens är mer utpräglad i vår tid. Den påverkar oss alla. Den infiltrerar samhällets alla områden och den formar helt nya yrkesgrupper.

För att kunna visa upp en fördelaktig bild av sig själv, den egna institutionen och den egna verksamheten blir det ofta viktigare att säga något tjuvigt om sig själv än att aktivt engagera sig i välgrundade samtal och avslöja hur saker och ting verkligen förhåller sig. Detta gör att presentationen av utredningar och forskningsresultat ofta blir det Alvensson kallar för *pseudohändelser*.

Föreställer man sig att presentationen av det man faktiskt vet skulle skapa frågor, tveksamhet, kritik och medverka till annorlunda analyser och samtal än man vanligen för så vet man att man riskerar sin image. Därför aktar man sig för det. Samtidigt är det viktigt att inte förfalla till att säga något trivialt och intetsägande. Man måste avslöja "något". Man måste säga något viktigt.

Många ser det exempelvis angeläget att göra ett gott intryck i massmedia. Man måste då presentera "nyheter". Detta leder till en paradox. Trots att det man kan tänkas vara beredd att föra fram – för att inte skada sin image – måste vara kunskapsmässigt trivialt, informationsmässigt ointressant och egentligen gammal skåpmat så måste det i alla fall presenteras som nytt och epokgörande. Det måste "vinklas".

Alvensson konstaterar exempelvis att opinionsundersökningar saknar reellt informationsvärde. Resultaten är i allmänhet inget att diskutera eller analysera. De bekräftar sådant man redan vet eller på annat sätt skulle kunna ana sig till. Slutsatser och tolkningar är med nödvändighet –

på grund av metodvalet – osäkra och har samma träffsäkerhet som om man själv skulle försöka spå väder. Undersökningarnas värde och användbarhet ifrågasätts också av alla som konfronteras med dem.

Alvesson konstaterar att syftet med denna typ av undersökningar – och en mängd andra liknande frågeformulärsövningar – inte tycks ha att göra med att få reda på något. Deras betydelse ligger i att de kan hålla igång diskussionen och erbjuda ”nyheter” på en tillräckligt ofarlig nivå. De ger diverse experter och andra uttolkare möjlighet att få säga sin mening om saken. Man sysslar med skenbilder och det är skenbilden och inte en god representation av verkligheten som eftersträvas.

Det statistiska uttrycket ”fyra av tio svenskar äter mat med miljögifter som kan skapa cancer” gör det exempelvis möjligt att få uppmärksamhet för den egna åsikten att matmarknaden borde regleras eller stärka betydelsen av den egna institutionen, som i så fall skulle få denna uppgift – oberoende av sanningshalten i den undersökning som refereras.

Problemet är således att det ytterst sällan är resultat värda att uppmärksammas som lyfts fram. Forskning och andra utredningar används istället enligt Alvesson för att skapa **illusionsnummer** och därmed flytta intresset från vad som vore väsentligt att gemensamt analysera och samtala om till relativt ytliga och moderiktiga åsikter och resonemang som det ligger i vissa aktörers intresse att få accept för.

Om nollsummespel

Det talas ofta om konkurrens. Marknadstänkandet – som är byggt på idén att konsumtionen är till för att tillfredsställa ”behov” – hävdar att konkurrensen skapar utveckling och högre kvalitet. När ett grundläggande behov är tillfredsställt söker konsumenten sig till andra och mer kvalificerade produkter och tjänster som tillfredsställer nya behov.

Teorin säger att efterfrågan i kombination med konkurrens driver fram utveckling och en större välfärd. Alvesson visar att det är tvärtom. Han visar att marknadstänkande och konkurrens – åtminstone på områden han känner till – leder till sämre kvalitet, större otillfredsställelse och ökat resursslöseri.

Konsumtionsmodellen bygger på tanken att behov kan tillfredsställas. Alvesson visar att hela denna tanke är missriktad. Behov är oftare knutna till det sociala systemets funktionssätt än till vad man som enskild individ/konsument faktiskt behöver. Ett exempel på detta är behovet av att "vara någon" i relation till andra. Denna önskan skapar behov av att symboliskt positionera sig själv, sin grupp, sin institution och sin verksamhet *i förhållande till andra agenter* i omvärlden.

Om exempelvis behovet är att bli bäst, störst, finast, märkvärdigast etc. så kan detta aldrig tillfredsställas på det sätt som den ekonomiska teorin förutsätter. Alla kan inte vara bäst, störst, finast och märkvärdigast. Så fort någon kommer före strävar de andra att upphäva denna position. Att ställa sig på tå för att se bättre i en folkhop hjälper inte om alla andra samtidigt ställer sig på tå.

Alvesson hänvisar till Fred Hirsch och pekar på något vi alla egentligen vet – nämligen tillväxtens *sociala* gränser. Förekomsten av dessa gränser ifrågasätter hela grunden för de i dag dominerande ekonomiska resonemangen om konkurrensens och den obegränsade tillväxtens välsignelser.

Alvesson använder den forskning och den utbildningsverksamhet som han själv känner till och deltar i som konkreta exempel. Om man exempelvis som forskningsinstitution söker prestige i omvärldens ögon genom "bättre" resonemang och "bättre" kunskapsförmedling för att därigenom få tillgång till resurser eller andra fördelar så skapar detta en ond cirkel.

Varje försök att överflygla de andra institutionerna på samma marknad kommer att mötas av ännu mer avancerade försök att framvisa ännu "bättre" resonemang och ännu bättre kunskapsförmedling. Behovet av prestige på andras bekostnad kan därför aldrig tillfredsställas. När alla högskolor blir universitet så blir benämningen universitet meningslös.

Mats Alvesson konstaterar således att förekomsten av gränser i den sociala tillväxten innebär att man att man i ett materiellt överflödssamhälle alltid riskerar att tillfredsställa sina behov på någon annans bekostnad. Dessutom är prestationer som berättigar en position framför alla andra synnerligen sällsynta. Även om de förekommer så är bakgrunden till att de kan åstadkommas ofta synnerligen oklar och obestämd.

Positioneringsansträngningarna kan därför sällan relateras till någon observerbar och faktisk prestation. När Umeå universitet påstår sig ha forskning och utbildning i världsklass väcker detta bara löje. Sådana påståenden är bara skenbilder. Därför kallar Alvesson denna tendens att positionera sig i förhållande till alla andra för ett *nollsummespel*.

Alvesson illustrerar hur denna tendens på hans eget område förbrukar resurser till ingen nytta. Vad som vinnas är tillfälliga och symboliska "segrar" som snabbt äts upp. Tävlan pågår – och stimuleras av beslutsfattare och makthavare – eftersom man anser sig kunna hävda att en sådan "tävlan" stärker kvaliteten på det som erbjuds. Alvesson visar att det åtminstone på hans område i allmänhet är precis tvärtom. Kvaliteten blir inte bättre. Det tycks istället handla om att vidmakthålla kontrollen. Genom att sätta spelreglerna, utdela belöningar och bestraffningar och hänvisa till konkurrensens välsignelser så styr man också beteendet.

Alvesson visar således att aktörerna på hans område i dag engageras i ett symboliskt spel där kvaliteten i det som görs – exempelvis den ökade kvalificering som man hoppas på för sina studenter i förhållande till deras inträde på arbetsmarknaden – inte kommer till stånd. Istället drabbas bedömnings- och betygssystem av en ständigt fortgående inflation och förlorar successivt sitt värde både för arbetsgivare och för studenter. Behöriga lärare kan i dag – så som utbildningen genomförs – inte med någon säkerhet sägas vara mer kvalificerade än obehöriga.

Om välgrundade samtal och kunskapsabonnemanget

Mats Alvesson är frustrerad och upprörd över detta. Vi kan gissa att han känner att hans yrkesheder som forskare som står på spel. Han anför emellertid inga moraliska argument mot det beteende och de processer han redovisar. Han ser dem inte som en följd av brister hos de människor som bidrar till dem. Han försöker istället uppfatta dem som "normala" och ofta förekommande fenomen i sociala system som behöver belysas.

Poängen är att Alvesson genom sin kategorisering kan visa att dessa fenomen uppstår i alla sociala system och att de ständigt uppträder i de samtal och resonemang som förs och som vi alla är mer eller mindre inblandade i. Varken vi eller Alvesson tror att det vi blir frustrerade av och

ogillar är grundade i enskilda personers omoral och ofullständiga personligheter eller brist på kritiskt tänkande.

De personer som skapar dessa resonemang och använder dem i det sociala livet är som människor är mest. Det är det sociala systemets mekanismer som gör det möjligt för vissa att agera som de gör och som samtidigt begränsar andras handlingsutrymme. Det är således det sociala systemets karaktär som gör det möjligt att generera grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel. Det är samtidigt också systemets karaktär som hindrar oss människor att resonera och agera på ett sätt som vore mer konstruktivt.

Ett fördömande av det sociala systemets mekanismer vore som att fördöma sexualitet. Det är därför mer konstruktivt att se det Alvensson beskriver som *normala* yttringar av mänsklig samverkan än motsatsen. Varför hävda att alla borde tala sanning när vi faktiskt vet att vi alla då och då ljuger? Varför hävda betydelsen av avhållsamhet före äktenskapet när majoriteten inte följer ett sådant påbud?

Alvensson är således inte ute för att anklaga någon för omoraliskt beteende. Hans ambition är den kritiska analysen. Han vill genom boken föra fram sina observationer av hur det tycks fungera – åtminstone i hans värld. Han beskriver i sitt efterord att han vill att hans analyser och observationer skall bilda underlag för en kritisk diskussion om samhället och dess mekanismer.

Bara för att både vi och Alvensson ser grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel som konsekvenser av existerande och "normala" mekanismer i sociala system så är det därmed inte sagt att vi anser att de måste accepteras. De är väl värda att uppmärksammas, begripliggöras och förstås i sin egen rätt. Skälet är förstås att de – när de slår till – kan ha destruktiva och förödande effekter för alla som engagerar sig i dem och för arbetslivet och samhället som helhet.

Vårt moderna samhälle kräver exempelvis en *effektiv samverkan*. Det blir allt viktigare för oss människor att behärska en sådan samverkan över olika gränser, språk och kultursystem. Vi kan aldrig skapa den samverkan som krävs om vi inte får tillgång till precisa och klagörande bilder av vad som skall uträttas, det sociala systemets arbetssätt och varandras intentioner.

Därför blir förekomsten av välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang lika viktiga för vår framtida sociala välfärd och överlevnad som syret vi andas. Utan välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang riskerar vi kaos, instabilitet och otrygghet.

Kunskapsabonnemangets ambitioner

– att öka förståelsen för de sociala system vi medverkar till och i.

Alltså; nackdelarna som Alveusson pekar på uppkommer när vi på grund av vår gemensamma okunnighet om sociala systems funktionssätt inte förstår vad det är som håller på att hända och som engagerar oss i sociala skeenden som är destruktiva snarare än konstruktiva. Det är emellertid inte lätt att gå emot. Vi har här att göra med starka krafter som vi inte ensamma råår på. Just det faktum att vi existerar i sociala system gör oss beroende av alla andra. Vi kan inte på egen hand förändra mönstret.

Vi menar därför att vi måste lära oss uppmärksamma när vi på grund av mekanismer i det sociala systemet blir förförda och förledda att handla på ett sätt som vi inte önskar och som står i strid med vår övertygelse. Vi måste förstå hur de sociala systemen kan medverka till att vi blir förvirrade och går vilse. Vi måste förstå hur vi kan komma att medverka i processer som kan hota vår existens. Vi måste förstå hur vårt handlande kanske kan bidra till att vi kommer att skada dem vi bryr oss om. Detta är existentiella frågor som har stor betydelse för vår tillvaro.

Vi hävdar exempelvis att allt handlande mot en egen inre övertygelse – eller utan någon övertygelse alls – har starka ohälsoskapande effekter. En okunnighet om de mekanismer som är i svang i sociala system kan göra att vi känner oss som offer för omständigheter som vi inte kan påverka. De kan också leda till motsatsen. Vi kan komma att känna oss mer ansvariga för vad som händer än vi faktiskt är. Vi kommer då att bära på skuld- och skamkänslor. Vi vet att sådana reaktioner riskerar att skapa ohälsa. Vi hävdar också att okunnighet om sociala systems verkningssätt medför en sämre effektivitet och ökade problem i den samverkan vi behöver skapa i det moderna samhället. Vi skulle därför alla må bättre av förekomsten av välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang.

Vi tror inte att detta är en "överhetsfråga". De problem och svårigheter vi drabbas av kan inte lösas ensidigt av den "goda" ledningen. Problemen

skapas i och av det sociala system vi alla är medlemmar av. Vi lider alla av de konsekvenser dessa processer leder till.

Att finna sin plats i och sina möjligheter att medverka till en god utveckling av det sociala systemet är allas vår uppgift. Att utveckla kunskaperna om det sociala systemet är därför snarare ett folkbildningsproblem än ett problem för eliten, det vill säga makthavare, forskare och beslutfattare.

Vi har också kommit fram till att denna folkbildningsuppgift förutsätter att dagens professionella aktörer får tillgång till en plats och en social kontext i vilken man kan få "time out" från att bli inblandad i och ansluta sig till resonemang som man innerst inne tar avstånd från. Man behöver andas "frisk luft". Man behöver en arena där man kan få uttrycka sig så fritt som det går utan att riskera att bli utesluten, uthängd, förlöjligad, misstolkad och förtalad. Detta var också syftet med många av de diskussionsklubbar som startades vid det förra sekelskiftet och som ledde fram till våra dagars folkrörelser.

Sådana "fria" samtal har emellertid enligt vår mening inte främst en terapeutisk funktion. De har framför allt en *kunskapsgenererande* funktion. Det är därför vi kallat vårt initiativ för ett "kunskapsabonnemang". Kunskapsgenereringen uppstår eftersom den enskilda individen genom sådana fria samtal får möjligheter att knyta samman de egna resonemangen och åsikterna med andras resonemang om samma fråga och med de resonemang som personen möter i omvärlden och genom den existerande tidsandan.

Kunskapen om hur andra resonerar – även om man tycker att deras resonemang är felaktiga och ogrundade – har stor betydelse. Det är först genom att ställa deras resonemang i kontrast till de resonemang man själv tycker borde föras som man kan ana sig till det sociala systemets inverkan och mekanismer. Först om man kan respektera och förstå de andras resonemang kan man därför också förstå den sociala verklighet som gör och gjort att de känner det nödvändigt att resonera som de gör. I en sådan utforskande process upptäcker man då förstås också ibland sina egna skygglappar.

Först genom en sådan inställning till kunskapens natur kan man som enskild person aktivt och frimodigt delta i och påverka de samtal man

medverkar i. Först då blir det också möjligt att få till stånd den demokrati och den delaktighet vi alla vill ha och som vi eftersträvar.

Om systemsynen

Sociala system formas av sin kommunikation. Vad som skiljer sociala system från andra system som exempelvis administrativa, tekniska eller de man finner i naturen, är att sociala system uppstår som en konsekvens av individers val av agerande. Detta val bestäms i hög grad av hur de tror att andra individer i den sociala kontext de befinner sig i kommer att reagera eller agera på grund av vad de gör. Deras val av agerande bestäms således inte enbart av den fysiska situationens karaktär.

Att förstå hur det kan komma sig att människor resonerar som de gör i sin sociala kontext – och inom denna kanske tvingas förtränga och negligera fakta och sakfrågor – är således viktigt för att förstå de sociala systemens mekanismer och funktionssätt.

Förutsättningen för att dessa begränsningar skall kunna diskuteras och utforskas är att deltagarna inte redan från början fördömer de resonemang som förs och betraktar dem som "onormala" utan snarare försöker sätta sig in i och förstå dem. Det är därför vi ser de "fria" samtal – av den typ vi fört inom kunskapsabonnemanget – som ett mycket värdefullt instrument för att utveckla allas vår kunskap om sociala system.

Samtalen har ofta visat sig påverkas av samma fenomen som Alvesson ger uttryck för. På ytan är det inte svårt att upptäcka en mängd olämpliga resonemang som försvårar behandlingen av sakfrågan. Det är i allmänhet dessa svårigheter som bildade temat för våra möten. Det visade sig att mycket energi gick åt att gnälla över dem.

Att bara gnälla räcker emellertid inte. Vi ser det som vår uppgift att genom våra fria samtal förstå vilken funktion dessa olämpliga resonemang fyller i det sociala systemet. Om man inte förstår vilken funktion de fyller där de förekommer så kan man heller inte komma åt att förändra dem när de uppstår.

Vi brukar i detta sammanhang och när det gäller existerande resonemangs funktion tala om *komplexitetsreduktioner*. Detta är ett begrepp som vi hämtat från den tyska sociologen Niklas Luhmann.

Vi har tolkat Luhmann så här. Den sociala världen, om man ser människor som autonomt handlande individer, blir oändligt komplex. Genom att människor har ett fritt val och skulle kunna handla autonomt är det i princip omöjligt att förutse och kontrollera deras beteende. Vi kan därför aldrig på förhand räkna ut hur det sociala systemet kommer att fungera. Den sociala världen är därför per definition – och till skillnad från den fysiska och ”döda” världen – oviss, osäker och otrygg.

Kan vi emellertid forma resonemang som vi alla accepterar som en god grund för handlandet så erbjuder detta en möjlighet *ställa krav* på varandra. Dessa krav kan då leda till en *förväntan* på att andra kommer att handla på ett visst sätt. Om vi kan räkna med, och ha *förtroende för*, att andra uppfyller vår förväntan så reduceras komplexiteten. Därmed reduceras också den ångest vi kan känna inför den ovisshet, osäkerhet och otrygghet vi kan känna inför vår sociala framtid.

Vår inre balans rubbas emellertid om de resonemang som förs är dåligt underbyggda. Vi inser då att det inte är möjligt att utifrån dessa ställa realistiska och välgrundade krav på varandra. Om vi inser att dessa krav inte kan ställas och om vi inser att de överenskommelser och förväntningar vi har på varandra kanske därför inte kommer att infrias så blir världen oviss, otrygg och osäker.

Även om hemska saker inte händer omedelbart så skulle de kunna hända i en framtid. Man blir då – precis som Alvesson – frustrerad och besviken på de resonemang som förs och lider av att delta i det spel som pågår. Man lider också av att resurser och kunskap till följd av resonemangen som sådana och den osäkerhet de skapar förslösas på onyttigheter när dessa resurser så väl skulle behövas för annat.

För att komma ta sig ur sådana låsande resonemang måste det skapas alternativ – det vill säga alternativa samtal och resonemang som har samma förmåga till komplexitetsreduktion som de som redan existerar – men som är mer konstruktiva. Först om man själv ser de bättre alternativen kan man ta ställning till och driva frågorna i en annan riktning.

Detta innebär att man först på grundval av goda konkreta exempel och välgrundade samtal – som visar på ett alternativ – kan förstå och utforska de mekanismer i sociala system som tycks bidra till att generera de processer som Alvesson pekar på.

Vi tycker att vårt arbete med kunskapsabonnemanget och vår strävan att skapa allt mer välgrundade samtal – och i förlängningen allt bättre underbyggda resonemang – har givit oss ett verktyg för att konfrontera existerande resonemang i samhället och arbetslivet. Därmed har vi också större möjligheter att erbjuda en djupare förståelse för hur de sociala systemen fungerar.

Om fokusgrupper och samtal som medel att förstå sociala system

Ju mer vi lärt oss om sociala system desto mer har vi emellertid tidvis gripits av vanmakt. Verktygen som sådana har inte hjälpt oss. Inte heller vår djupare förståelse av de kraftfulla mekanismerna i de sociala system vi medverkar i. Vi har snarare blivit än mer frustrerade. Vi kan i många fall konstatera att processerna rullar på mot de destruktiva konsekvenser vi och andra befarar oberoende av vad vi säger och presenterar.

Vi drabbas då av att vi känner oss som "åskådare" som bara har att "flyta med" och vänta på det sämsta men hoppas på det bästa. Vi tror inte att vi är ensamma om denna känsla och denna vanmakt. Vi tycker oss känna igen den i Alvessons bok och vi misstänker att det är just denna känsla som skapar den frustration som är den största orsaken till den ohälsa, det våld och den oro vi finner i samhället och världen i dag.

Vi har förstås försökt finna olika strategier för att hantera denna fråga. Vi har därvid upptäckt att en stor risk är att vad vi säger och bidrar med uppfattas som pekpinningar och moraliska ställningstaganden. Vad vi istället vill initiera är i likhet med Alvesson en kritisk medvetenhet och ett moget och reflekterat handlande.

Alvesson hamnar emellertid i samma dilemma som vi. Han inser att han omöjligen kan presentera en sådan häftig kritik som han gör utan att samtidigt också presentera konkreta idéer kring hur de problem han behandlar kan bemötas. I slutet av sin bok beklagar han detta.

Vi har samma erfarenhet. Vi delar Alvessons uppfattning att alltför mycket av snabbt framkastade, ogenomtänkta och socialt obearbetade idéer och förslag till att hantera problemen stjäl uppmärksamheten från den kritiska medvetenheten. De tar energi från de välgrundade samtal som måste skapas. Att ensidigt komma med idéer och förslag – så som man ofta kräver av oss – kan därför bli en återvändsgränd.

Sådana bidrag kan till och med göra ont värre. Vi upptäcker ibland att de alternativa resonemang vi för fram missbrukas och används till syften vi inte hade avsett. De kan exempelvis användas för att legitimera ytliga, orealistiska, kränkande och ovederhäftiga lösningsförslag. Därmed blir sådana resonemang komprometterade och obrukbara. För vår egen hälsas skull måste vi emellertid se en möjlig väg framåt. Det är därför vi engagerar oss i att i olika uppdrag använda oss av en speciell typ av fokusgrupper.

Innan vi går in på orsakerna till detta så måste vi kanske säga några ord om våra försök att värja oss mot att bli anklagade för grandiositet. Vi tror inte att fokusgrupper är något universalmedel. Vår användning av dem bygger emellertid på en lång erfarenhet av de svårigheter vi här redovisat. Det är i konfrontationen med dessa svårigheter som vi tvingats formulera en egen beskrivning av vad det är för systemeffekter vi är utsatta för. Kanske nedanstående beskrivning göra att fler än vi kan se vår typ av fokusgrupper som ett realistiskt alternativ. Vi hoppas det. Här kommer vårt resonemang.

Vår förklaring till den utveckling mot allt större disharmoni och kaos i arbetsliv och samhälle som leder fram till grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel är att man i samhället som helhet allt mer börjar synliggöra behovet av autonoma professionella aktörer. Det är upptäckten av detta behov som enligt vår uppfattning rubbar och omöjliggör många av de resonemang som man tidigare regelmässigt använt för att ställa krav på varandra, reducera komplexiteten och skapa stabilitet.

Det är konfrontationen som föreställningen om den autonoma människan som driver fram försök att trots allt återupprätta den auktoritetstro och övergripande kontroll som man tycker har gått förlorad. Många engagerar sig också i att hantera detta problem genom att försöka återskapa en enda, och för alla människor giltig och övergripande förklaringsmodell för sociala skeenden. Detta var ju möjligt tidigare när ideologier och religioner kunde framställas som "sanningar" av samma karaktär som naturvetenskapliga lagar.

Andra hänger sig åt den välkända tanken att man genom missionerande och annan yttre påverkan skulle kunna åstadkomma en moralisk upprustning. Ambitionen är att alla människor efter att denna är genomförd

kommer att kunna ta det samhällsansvar som krävs och bli "goda" människor.

Insikten om människors autonomi och valfrihet och de "onda" handlingar som trots allt utförs gör att dessa gamla lösningsförsök på det sociala systemets problem och friktioner ständigt grusas. Alla de konventionella åtgärder som man tidigare litat till bara förvärrar situationen och leder till än större misstro och misstillit.

Vi har då funderat över vad som från vår horisont skulle kunna vara ett alternativ för att motverka denna regressionsprocess. Vi har därvid valt att bygga det fortsatta arbetet på att utveckla tanken med fokusgrupper.

Vi tror inte att fokusgrupperna som sådana ger svar på hur dagens faktiska samhällsproblem skall lösas. Vi ser bara att de lösningar som arbetas fram – för att vara realistiska och möjliga att leva efter – måste bygga på en helt ny typ av underlag och på andra samtal än de som i dag förs.

Fokusgrupper har då för oss blivit ett sätt att gå vidare med en kunskapsbildning på samtalets grund. Vi tror således att en kunskap om våra sociala system som vilar på välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang har en större chans att bli accepterad som en grund för goda överenskommelser och realistiska förväntningar på varandra än en kunskap som formas i en hierarki. Fokusgrupper och liknande arrangemang är därvid viktiga aktiviteter för att generera sådana samtal och skapa väl underbyggda resonemang.

Vi vill därvid markera att vi inte talar om den användning av fokusgrupper som är den mest använda inom forskningen. Den vanliga användningen skapar ofta data som används just till det som Alvesson kritiserar – nämligen självhävdelse, marknadsföring, lobbying och politisk propaganda. Allt detta försökte vi behandla på framtidskonferensen. Vi använde tiden till tre teman

1. Bakgrunden och argumenten för att skapa, vidmakthålla och utveckla olika kunskapsabonnemang samt alla de praktikalteter som är förbundna med detta.

2. Systemteori som inte är den gamla vanliga utan som formas utifrån våra erfarenheter av "fria" samtal och vårt grundantagande om förekomsten av autonoma professionella aktörer och komplexitetsreducerande resonemang.
3. Vår argumentation för och våra praktiska erfarenheter av fokusgrupper och utforskande samtal för verksamhetsutveckling, kunskapsgenerering och förändringsarbete.