

Diskursens underförstådda lösningar

Av Bengt-Åke Wennberg



Jag och Monica Hane har genom åren gjort ett stort antal utvärderingar av olika framgångsrika förändringsinsatser i vilka vi ansåg att man tillämpat vad jag senare i denna blogg preliminärt kallat en "inkluderande logik". (Detta är tills vidare ett arbetsnamn på något som närmare behöver utforskas.) Det var för mig uppenbart att man i dessa verksamheter formulerade organiserings och samverkansproblemen annorlunda än vad som var vanligt. Man kunde därmed också få framgång *med helt andra typer* av lösningar.

Jag och Monica Hane fann det jag här kallar "inkluderande logik" i nya arbetsformer på Volvo Lastvagnar, i Brickegårdsverkstaden Bofors, i SSAB i Borlänge, inom sjukvården, inom utbildningen, inom terapeutisk verksamhet och också inom olika tjänsteverksamheter som exempelvis i den klassiska folkbildningen.

Vi utvecklade också i början av 2000-talet tillsammans med Arbetsmiljöverket nya inspektionsformer för att inspektionen gemensamt med medarbetarna skulle kunna uppmärksamma

och formulera negativa psykosociala konsekvenser av arbetsmiljön i de företag som inspekterades. Efter inspektionen kunde man i de inspekterade företagen själva ofta komma till rätta med problemen.

Den för oss mest uppseendeväckande observationen är att alla dessa framgångsrika arbetsformer ”dog ut”. De spreds inte vidare genom beskrivningar och rapporter. De spreds således inte på samma sätt som goda tekniska lösningar genom beskrivningar av ”best practice”. Flera års försök från oss och från en stor mängd andra forskare, praktiker och skribenter att i olika former dokumentera, beskriva och introducera denna typ av arbetssätt har heller inte givit de resultat som förväntats. Varför spridningen inte fungerat är fortfarande en gåta.

En ledtråd till att möjligen förstå denna gåta har jag funnit i Victor Klemperers bok LTI – Det tredje rikets språk. Klemperer kunde genom sin studie av språket dokumentera att språkbruket i Tredje Riket starkt styrde attityder, samspel och samverkan. Språkbruket som Klemperer beskriver baserar sig som jag ser det på en **auktoritär ansats**. I denna var Hitler ett ideal och den nazistiska ideologin grundtemat för verklighetsbeskrivningen.

Sverker Lundin har i sin blogg pekat på att logiken inte i sig är orimlig. Just denna auktoritära ansats är rimlig att använda när det gäller fenomen som behandlas inom naturvetenskapen. Lundin har i sin blogg försökt precisera vad som *språkligt* skiljer naturvetenskaplig kunskap från teknisk kunskap. De skiljer sig åt bland annat genom att man inom naturvetenskapen uttalar sig om fenomen, samband och processer *som inte kan vara annorlunda än de är*. Detta skapar en särskild språkanvändning.

Även om naturen ständigt förändras – och inte sällan genom människans ingrepp – så kan man således inom naturvetenskapen urskilja en *konstans* som är oberoende av människan. Det finns därför *faktum* som kan förmedlas genom information och utbildning och där auktoriteter berättar för övriga vad som enligt dem är de senaste rönen. Kunskapsformen är lämplig att använda för naturvetenskapliga fenomen men lämpar sig dåligt för behandling av fenomen som uppstår genom människors handlande.

I den pågående diskursen om samhällsfrågor har det visat sig att det är möjligt att ”missbruka” denna etablerade och välkända naturvetenskapliga logik. Det går enligt den svenske filosofen Martin Hägglund att hänvisa till auktoriteter eller ideologier som säger sig förmedla en ”övermänsklig” och närmast religiös kunskap om vad som skulle vara det ”rätta” samhällssystemet och som medborgarna därför måste rätta sig efter. Vi kan notera att det funnits många sådana resonemang under historien och att de än i dag förekommer hos oss i Sverige såväl som i olika totalitära stater.

Denna auktoritära ansats när det gäller samhälls- och organisatoriska frågor har visat sig ha stora nackdelar. Framför allt genom att den genom att den påtvingas människor kränker det som kallas mänskliga rättigheter och begränsar deras frihet. För att undvika denna typ av kränkningar har man i diskussionen om organisatoriska- och samhällsfrågor istället börjat

använda en sekulär teknisk och ekonomisk logik. Denna kännetecknas av tron på att olika åtgärder och ingrepp av överordnade grupperingar kan göras "objektiva" och "automatiskt" leda fram till det "goda samhället" och därmed ändå bevara individens "frihet" just genom sin objektivitet.

Denna typ av "kunskap" kallar Lundin "teknisk". Den bygger på en typ av logik som förklarar vilka åtgärder som krävs för att en produkt skall kunna produceras eller hur ett resultat skall kunna uppnås. Vad som språkligt behövs för detta är manualer och därefter träning att följa manualerna av de personer som skall delta i produktionen.

Inom ramen för denna logik reduceras de enskilda individerna till stereotyper som har att uppfylla vissa funktioner och roller i den gemensamma verksamheten. Problemet är då att de aktuella personerna i verkligheten agerar som de *unika subjekt* som de är. Men i de resonemang som förs och i de åtgärder som görs kommer de att vara behandlade som utbytbara objekt. Resonemang eller åtgärder kommer av denna anledning aldrig att någonsin "träffa riktigt rätt" och inte alltid ge de resultat man förväntar sig.

Inom sociologin är Emile Durkheim en representant för denna tankeriktning genom sina försök att klarlägga hur olika strukturer och yttre styrningssystem påverkar de berördas agerande och livsvillkor. Hans resonemang har lett in i att vad som behövs för att åstadkomma samverkan mellan människor är **byråkratiska medel** exempelvis uppdelning i ansvarsområden, professionalisering, regelstyrning och manualisering samt olika former av resultatuppföljning. Försöken till "objektivitet" döljer då de faktiska fenomen som uppstår i en mänsklig samverkan.

I en allt mer komplex och föränderlig värld i vilken människor, grupper och verksamheter har unika egenskaper och inriktningar blir en byråkratisk logik alltmer ohanterlig. Det går inte att skapa regler, manualer och rutiner för alla tänkbara tillfällen. Det visar sig då att allt mer av ansvaret för att komma till rätta med olika svårigheter och störningar måste läggas på individerna själva.

Då blir en överbyråkratisering ett hinder för att uppfylla de förväntningar som ställs på "systemet". Byråkratiseringen gör verksamheterna tröga och inflexibla och motverkar de snabba och kreativa lösningar som krävs för att ge medborgarna det utrymme de behöver för att hantera uppkommande nya och annorlunda problem och situationer. Såvitt jag förstår var det denna problematik som de verksamheter vi studerade, och medverkade i, ville undvika.

I de framgångsrika verksamheter vi utvärderade fann vi att det användes en annan logik och ett annat språkbruk. Detta verkade frigöra individernas individuella och unika kompetens och kreativitet. Språkbruket hade uppnåtts genom att man inom dessa verksamheter med tiden lärt sig förstå vilka unika typer av driftsproblem och svårigheter man i sin verksamhet gemensamt måste förbereda sig för att hantera, och hur olika logiker då måste användas.

Därmed kunde inte det hierarkiska språkbruket, varken i den auktoritära ansatsen eller i den byråkratiska, fungera väl på den samverkan som måste till. Om de situationer man gemensamt möter är komplexa, och mer eller mindre oförutsägbara, är det heller inte möjligt för någon utifrån kommande enskild person eller grupp att på förhand avgöra vilken typ av problem eller lösning som man behöver förbereda sig på.

För att man då – när situationen inträffar – gemensamt skall komma fram till en relevant problemdefinition som kan leda till välgrundade åtgärder **av var och en** deltagare måste de berörda personerna enligt David Snowden medverka i samtal och överläggningar för att förstå "helheten". Snowden kallar sådana aktiviteter för "sensemaking".

Vi fann i våra utvärderingar att det i dessa överläggningar verkade krävas ett annat språkbruk än man lärt sig använda i den auktoritära och byråkratiska ansatsen. Först genom att man i sådana samtal gemensamt utforskade den faktiska problembilden – helheten – var det möjligt att avgöra vilka logiker och lösningar som kunde användas på olika sakfrågor och vad som då krävdes av berörda personer.

Jag upplever att man i dag i sina samtal lätt fastnar i auktoritära eller byråkratiska ansatser. Det har därför blivit synnerligen viktigt för mig att försöka förstå och beskriva vad som gör att man negligerar erfarenheterna från de framgångsrika verksamheter vi studerat. I tidningarna och TV redovisas ofta sådana nya arbetsformer som stora framsteg utan att de senare kan återskapas i andra verksamheter. De skapas i projekt men projekten saknar förutsättningar att vara långsiktiga.

I mina försök att förstå det motstånd om uppenbarligen finns mot att "ta till sig" sådana annorlunda arbetsformer har jag haft stor glädje av Jose Luis Ramirez humanvetenskapliga handlingsteori. Skillnaden i ansats mellan den humanvetenskapliga handlingsteorin, och andra logiker som försöker beskriva mänsklig samverkan, består enligt min mening av att den humanvetenskapliga handlingsteorin utgår från att människor med varandra skapar interaktiva sociala och språkliga system. En forskare från sociologiska institutionen i Göteborg – Anton Törnberg – har visat att **dessa sociala system inte har samma karaktär** som de system som studeras inom naturvetenskapen, tekniken och ekonomin.

Sociala system formas av människor. De kännetecknas av att människan med olika språkliga hjälpmedel kan förmedla kunskaper till och om varandra och om vad som tidigare hänt. Människor kan sätta sig in i andra människors tankar och känslor. De kan gemensamt lösa problem och dra slutsatser. Det framtida skeendet blir då inte – som inom de andra logikerna – lagbundet utan är ständigt föränderligt och beroende av de erfarenheter människor får genom det som varit. Skeendet kan också av människorna själva förändras genom att de väljer att agera annorlunda än tidigare.

Detta betyder att språkanvändningen behöver utvecklas över tid genom att knyta an till det som sker i gruppen, i verksamheten och i samhället och de nya förhållanden som då etable-

ras. Jag har därför dragit slutsatsen att det borde vara av stort värde om personerna i sin samverkan "här och nu", i utforskande samtal, kunde samtala om var och ens teorier om vad som händer, sina intentioner och om sina förhoppningar om vad som bör hända. Då måste medarbetare och andra involveras i sådana samtal.

Detta händer emellertid inte. Varför inte, är en fråga som behöver utforskas vidare.

Referenser

Hägglund M (2020): Vårt enda liv. Sekulär tro och andlig frihet. Livonia Lettland: Volante.

Klemperer V (2013): LTI. Lingua Tertii Imperii. Tredje rikets språk. Borås: Glänta produktion.

Lundin S (2006): Teknisk kunskap – om teknikens kunskapsteori. Blogg - spridda tankar och lösa idéer.

<https://sverkules.wordpress.com/uppsatser/teknisk-kunskap/>

Ramírez JL (2004): Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering. En Idéöversikt. Bidrag till Nordisk konferens Retorik och Samhällsplanering, Södertörns högskola 7–8 maj 2004. Stockholm: Södertörns Högskola.

Ramírez JL (2004): Humanvetenskaplig handlingsteori: en retorikbaserad vetenskapsteori

https://naetverkssamhaellet.se/Files/pdf/Ram%C3%ADrez/JLR_21.pdf

Snowden DJ Boone ME (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 85(11):68-76.

Törnberg A (2017): The Wicked Nature of Social Systems. A complexity approach to sociology. Department of Sociology and Work Science: University of Gothenburg.