

Praktikens rationalitet

– teorier som hedrar
medarbetarnas kunnighet

Författad av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Praktikens rationalitet är oftast en outtalad kunskap hos någon eller några och inte tillgänglig för andra. Eftersom en komplex verksamhet hela tiden utvecklas på ett oförutsägbart sätt blir det viktigt för alla berörda att veta vilken mening andra aktörer lägger i sitt handlande. Då kan det förnuftiga, rationella, i var och ens agerande framgå. Det gör det möjligt att koordinera de egna handlingarna med de andras

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Praktikens rationalitet

- teorier som hedrar
medarbetarnas kunnighet

av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Praktikens rationalitet

teorier som hedrar medarbetarnas kunnighet

Författad av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

ISBN: 91-85017-40-X

Reviderad oktober 2019

Rapporten kan beställas från:

Samarbetsdynamik AB, Ölsdalen 134, 69391 Ölsdalen

0586-726 126, info@samarbetsdynamik.se

Design och Layout: Lisbeth Rydén , EllErr Konsult

Tryck: PrintForce Tryck & Distribution AB

Energigatan 19, 434 37 Kungsbacka

© Samarbetsdynamik 2019

Innehåll

Förord.....	5
Introduktion.....	9
Vi börjar vantrivas i kulturen.....	13
Elittänkandets etablering.....	17
Framväxten av positiv synergi.....	21
Från upphandling till partnering.....	25
Brister i samspelet formar ett rövarsamhälle	29
Det ekonomiska paradigmet – det största hindret för förståelsen av partnering	31
Praktikens gemenskap	37
Framväxten av handlingsgemenskaper	43
Med samtalet som förändringskraft	47
Från kollektiv kompetens till kollektiv intelligens.....	53
Professionsbegreppets mångtydighet.....	57

Förord

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De 8 häftena har fått följande rubriker:

Paradigm – dess natur och konsekvenser.

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

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

Utforskande samtal – vägen till kunskapsintegration, synergi och gemenskap.

Praktikens rationalitet – teorier som hedrar medarbetarnas kunnighet.

Det virtuella möjlighetsrummet – grunden för analyser av sociala system.

Kunskap för en demokrati – nya infallsvinklar för samhällsforskning.

Lärande partnerskap – utbildning i termer av en tjänst.

Ölsdalen den 15 augusti 2019

Bengt-Åke Wennberg Monica Hane

Introduktion

Redan från början hade vårt samarbete inom ramen för Samarbetsdynamik AB en viktig men radikal utgångspunkt – nämligen att individer *väljer* att agera som de gör inom ramen för sitt handlingsutrymme. Detta för oss självklara och enkla påstående har till vår förvåning kraftigt ifrågasatts. Vi har grubblat över varför?

Vi är naturligtvis överens om att vi människor inte kan välja att göra vad som helst. Det finns fysiska och praktiska begränsningar. Vi är också överens om att individen i det sociala sammanhang denne befinner sig inte kan ta sig till vad som helst och att vissa sociala sammanhang och förhållanden kraftigt kan begränsa individens handlingsfrihet.

Men vi hävdar att individen i alla situationer har ett handlingsutrymme. Det kan ibland vara mycket litet. Men det finns alltid minst två alternativ – att göra eller att låta bli att göra. I de flesta situationer finns betydligt fler valmöjligheter. Vissa handlingsalternativ väljs bort därför att de bedöms ha ett alltför högt pris och innebära risker för oönskade konsekvenser. Men det är det val man slutligen gör i den aktuella situationen och de överväganden som ligger bakom som är utgångspunkten för våra analyser.

Med detta menar vi att människan inte är determinerad. Gener och erfarenheter innebär visserligen att man blir olika predisponerad för olika sätt att reagera. Och att ens förmågor utveckla olika. Hennes handlande i situationen är emellertid inte förutbestämt varken genom hennes tidigare historia eller genom hennes sociala relationer. Hon kan resonera med sig själv. Hon kan lära känna sig själv. Hon vet vad som hänt tidigare. Hon är därför inte med nödvändighet fången i det förflutna. Hon kan ta ställning i nuet. Detta gör att hon har förmåga att *välja*. Som vi ser det är människan alltså alltid tvungen att välja mellan sina handlingsalternativ men måste då också vara beredd att bli ställd till svars för sitt val.

Anledningen att vi tvingats fundera över denna fråga och sett det som angeläget att ta den som en utgångspunkt för vårt arbete är att vi under så lång tid och i så många olika sammanhang tvingats fundera över samarbetets, organisationers och samhällens dynamik. Det som då har pockat på vår uppmärksamhet är den dynamik som uppstår och som vi som forskare och konsulter observerar och deltar i. Vi har tvingats fundera över hur de skeenden vi observerar hela tiden skapas och vad som är grunden för att sociala system uppvisar de mönster de gör. Är de en konsekvens av människors val eller är de förutbestämda och lagbundna? Om de vore förutbestämda vore det inte någon mening med att fundera över hur skeendet kunde förändras. Om inte – ja då finns det hopp.

Vi har därför sett det som angeläget att som konsulter och forskare förstå källan till den dynamik vi möter. Först genom denna kunskap tror vi att vi tillsammans med varandra kan påverka och förändra de oönskade sociala skeenden som vi oroar oss över. Det är uppenbart att försök som nu görs att komma till rätta med dessa förhållanden ofta misslyckas. Det är också uppenbart att många av de resonemang som förs om dessa frågor inte håller måttet och leder till åtgärder som är destruktiva och i värsta fall förvärrar läget. Vi har därför frågat oss om det är något i själva utgångspunkterna för sådana analyser som inte stämmer.

Så här tänker vi. De val vi kan se att individer gör utgår från deras egna unika erfarenheter och föreställningsvärld och från deras kunskaper om tillvaron. Detta gäller också människors samspel med varandra och deras förhållande till den verksamhet de deltar i och till samhället som sådant. Vad som skiljer samspelet mellan mänskliga aktörer i förhållande till människans samspel med naturen är själva förutsägbarheten. Människan har lärt sig att det är möjligt att kontrollera och hantera naturen så att utfallet är förutsägbart. Det sociala samspelet är emellertid inte kontrollerbart på samma sätt. Skälet till oregelligheten i det mänskliga samspelet är att detta består av interaktioner mellan var för sig *självständiga* aktörer.

Samspelets dynamik är alltid en konsekvens av hur var och en aktör, var för sig, tar ställning till situationen här och nu, och då väljer att göra. Denna utgångspunkt leder till att det finns skäl att tala om den sociala *praktikens rationalitet* – det vill säga den rationalitet som individen, och i förekommande fall individer i grupper och samhällen, använder sig av i sitt samspel med varandra och andra. Denna rationalitet är inte konstant. Den förändras ständigt genom de erfarenheter som görs och genom de samtal som förs. Dynamiken påverkas och förändras exempelvis av vad som i var tid anses vara ”normalt” och acceptabelt.

De interaktiva skeenden vi kan observera som en följd av denna rationalitet har vi kallat *tillblivningens rationalitet*. Tillblivningens rationalitet bygger på individers ställningstagande inför skeendet här och nu. Trots att det är dessa olika *individuella* ställningstaganden som skapar det arbetsliv och det samhälle vi lever i har det under våra uppdrag och möten visat sig att just denna aspekt är påfallande frånvarande i de samtal som förs.

Det är en gåta att inte mer uppmärksamhet ägnats åt denna fråga. Vårt samhälls kultur verkar istället vara präglad av en ontologi – och därmed en doxa – som tar utgångspunkt vad något ”är” och inte på hur vi alla genom vårt handlande medverkar till att något hela tiden ”blir till” – vare sig detta något är önskat eller oönskat. Tillblivningens rationalitet och hur kunskapen om denna rationalitet kan förbättras är temat för detta häfte.

Några andra som tänkt i dessa banor

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

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

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

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

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

Prigogine I (1980): From Being to Becoming. San Francisco: W.H. Freeman and Company.

Ramírez J L (1996): Planeringsteori som humanvetenskaplig aktivitet. I Poste Restante. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering. Kan laddas ner från [www.kunskapsabonnemanget.se](http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR_71.pdf) /Filerpdf/Ramirez/JLR_71.pdf.

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

Snowden D J, Boone M. (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 69-76.

Stengers I (1999): For en demokratisering av vetenskaperna. Oslo: Spartakus Forlag.

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

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

Vi börjar vantrivas i kulturen

Stora delar av vårt arbetsliv har vi som skrivit detta häfte ägnat åt att studera och analysera interaktioner människor emellan. Vi har valt att ägna särskild uppmärksamhet åt de goda och framgångsrika exempel som funnits i olika verksamheter. Vi har utvärderat dem efter konstens alla regler.

Vi har utgått från att de goda resultaten varit en konsekvens av att var och en som medverkat förvärvat en för ändamålet *praktisk rationalitet*. Det har då varit lätt att beskriva hur dessa unika exempel uppstått, hur de fungerat och varför de varit framgångsrika. Den praktiska rationaliteten har också gjort att aktörerna tillsammans lyckats vidmakthålla och utveckla arbetssättet och att var och en upplever arbetet meningsfullt.

Vill man förstå hur dessa goda exempel uppstått och kan fortleva, så handlar det därför inte om att beskriva vilken yttre struktur som skapats, vilka rutiner som etablerats och inte ens om att beskriva det speciella ledarskap som utövas. För de verksamheter som vill dra nytta av de goda exemplen räcker det inte att kopiera de yttre formerna. De måste först förstå hur de interaktiva handlingsmönster som skapar en verksamhet uppstår. Det har av detta skäl varit svårt att sprida ”goda exempel” då omvärlden fokuserat på ”fel” frågor.

Vad man lyckats med i de goda exemplen har således alltför ofta härletts till annat än som faktiskt betytt något. Själva processen fram till resultatet har missförstått. Försöken av omvärld och andra verksamhetsledningarna att kopiera de yttre formerna för att nå samma goda resultat har därför ständigt misslyckats.

Dessa missförstånd, när det gäller vad som i grunden är den styrande kunskapen för de goda resultaten, har gjort att omvärldens åtgärder ofta motverkar den framgång man lokalt lyckats etablera. De goda exemplen

dör därför ut efter ett tag. Detta späder på misstillit och irritation i samhället. Bristen på förståelse för praktikens rationalitet medför att ambitiösa människor misslyckas och får svårare och svårare att göra ett bra jobb. Den kultur vi lever i osynliggör och negligerar praktikens rationalitet. Detta medför att vi allt mer vantrivs i den kultur vi lever i – trots den välfärd vi får del av.

Ordet kultur kommer från latinets *cultura* som betyder ungefär ”bearbetning”, ”odling” och ”bildning” och som i sin tur härstammar från *colo* ”odla”. Begreppet har inom organisationsteorin fått en vid betydelse och avser all mänsklig aktivitet inom den aktuella verksamheten. Kultur, när det gäller mänsklig samverkan, kan således definieras som livsmönster eller ”levnadssättet hos ett helt samhälle”. Till exempel språk, konst, värderingar och institutioner hos en population. Denna överförs socialt från generation till generation. Kulturen inkluderar beteendemönster, seder, klädsel, religion, ritualer, lekar, normer för lagar och moraliska system, liksom trossystem och konstarterna. Kulturbegreppet refererar till den mänskliga kapaciteten att klassificera och kommunicera erfarenheter materiellt och symboliskt. Förmågan att gemensamt forma och utveckla kulturer har därför betraktats som en definierande egenskap hos människan.

Anledningen att vi här tar upp kulturbegreppet är att det verkar som om den kultur vi i dag lever i osynliggör och negligerar det vi här kallat praktikens rationalitet. Denna brist gör det svårt för oss som enskilda individer att förstå varför det är som det är och varför det blir som det blir när vi gör som vi gör. Det är således den i dag existerande kulturen som vi i denna text fokuserar på för att bättre förstå karaktären av tillblivelsens rationalitet.

I en kultur får begreppen mening genom de sammanhang i vilket de används. Snö kan exempelvis ges en mängd olika benämningar i sammanhang där förståelsen av olika former av snö är viktigt. Samma sak

gäller förstås i än högre grad mänskliga interaktiva mönster. Meningen med – och tolkningen av – det språk och de benämningar som redan är i bruk i en kultur uppfattas fullständigt självklara. De behöver inte ifrågasättas. Ett ifrågasättande blir först aktuellt när man får chansen att engagera sig i en helt annan kultur. När och om man sedan återvänder till sin ”gamla” kultur tvingas man återanpassa sig till dess inneboende menings-system eftersom man då tvingas ingå i de sociala interaktioner som präglar just denna kultur.

Därför verkar annorlunda arbetsformer – även om de är väl beskrivna och uppenbart ”bättre” än de gamla – inte överleva i den ”stora” kultur som vi för enkelhetens skull kan kalla ”mainstream”. Alla beskrivningar av de goda exemplen innehåller begrepp och ord som kan tolkas i enlighet med mainstream. Försöker man använda andra och främmande ord blir beskrivningarna obegripliga. Man saknar egentligen inte ord. Det är rättare att säga att de ord man har tillgång till ges en annan mening i en kultur än den innebörd man använder i en annan. Samma ord men olika mening.

Arbetsformerna i de ”goda exemplen” blir obegripliga eftersom de ord som användes för att beskriva dem tolkas annorlunda av dem som arbetar i dessa – och som vill erbjuda sina erfarenheter till andra – än av dem som betraktar dem ”utifrån”. Ofta betraktas de beskrivningar som görs bara som ytterligare en variant av det man redan prövat och känner till. Det behövs därför någon typ av översättningsarbete där man ställer tolkningsmönstren inom de båda kulturerna bredvid varandra.

Vi har funnit att vad vi än skriver och säger om de ”goda exemplen” så kommer de resonemang och analyser som läggs fram att bli förstådda i enlighet med den existerande kulturen och till och med förstärka denna, även om avsikten är att problematisera den och visa ett alternativ. Den existerande kulturen blir därmed ett stort hinder för de samtal vi vill föra om tillblivelsens rationalitet.

Några andra som tänkt i dessa banor

Bauman Z (1998): Vi vantrivs i det postmoderna. Uddevalla: Daidalos.

Callewaert S (1999): Pierre Bourdieu. *Ingår i*: Klassisk och modern samhällsteori / Heine Andersen & Lars Bo Kaspersen (red.). Lund : Studentlitteratur, 1999.

Eikland O (2001): Action Research as the Hidden Curriculum of the Western Tradition. I Reason P and Bradbury (eds): Handbook of Action Research. Participative Inquiry and Practice. London: Sage Publications.

Gallie W B (1956): Essentially Contested Concepts. Proceedings of the Aristotelian Society, New Series, Vol. 56 (1955 - 1956), pp. 167-198.

Lakoff G (2008): The political mind – Why You Can't Understand 21st-Century American Politics with an 18th-Century Brain. London: Penguin Books.

Olsson G (1996): Aningars aning: Glimtar av en humanvetenskaplig handlingsteori. I Poste Restante. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering. Kan laddas ner från <http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Reflektioner/GOHH.pdf>.

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

Ramírez J L (2017): Om den glömda dimensionen – det förgivettagna. Degerfors: http://kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR_90.pdf

Elitänkandets etablering

Hur dagens kultur växt fram blir förstås bara en gissning. Det kan dock vara värt att spekulera om detta för att skapa en grund för förståelsen av vad som händer i vår tid. En sådan spekulering har vi hämtat från Galvin Whitaker. Han konstaterar att den i dag existerande industriella kulturen har sin grund i det resurssvaga samhället.

I ett sådant samhälle är det rimligt att tro att de redan rika och inflytelserika individerna skall skyddas från att bli fattiga eftersom de är bärare av kulturen. Därför är det logiskt att denna elit som grupp uppmärksammar och ständigt kontrollerar hur övriga medlemmar i samhället använder resurserna.

Det naturliga blir då att de som anser sig tillhöra den samhällsbärande eliten aktivt försöker hindra de andra att förslösa gemensamma resurser. Argumentet är då att det är viktigt – för allas bästa – att ”få de andra att” agera klokt och lojalt i förhållande till den styrande klassen och den kultur denna klass upprätthåller.

Detta sker genom en av den styrande klassen etablerad ordning. Denna omfattar olika institutioner, rättsregler, etiska förhållningssätt etc. Den vidmakthålls genom olika former av styrande åtgärder som exempelvis straff och belöning, karriärmöjligheter för de ”dugliga” och lojala, fastställande av förordningar som garanterar de önskade beteendena etc. Motivet för att följa dessa bestämmelser är att denna lydnad anses vara nödvändig för ”allas bästa” och för samhällets stabilitet.

Denna över- och underordning kommer därmed att försvaras även av de ”förtryckta” och kommer att uppfattas helt naturlig och närmast lagbunden ända fram till den punkt då ”de rika” uppenbart förbrukar resurser på bekostnad av folket. Då måste ledningen bytas ut *men det förändrar inget*

i fråga om den ordnande hierarkiska principen. Det betyder bara att en ny elit växer fram.

Industrialismens ordning formades huvudsakligen av två personer Frederick Taylors med ”Scientific Management” och Henri Fayol, fader till den byråkratiska ordningen. Båda dessa förstärker en ”mekanisk” bild av hur individer i verksamheter och samhälle skall styras. Denna bild kom att förstärkas av den franske sociologen Emile Durkheim som byggde sina resonemang på att det fanns sociala fakta och grundläggande strukturella förhållanden som styrde människors handlande.

Det är hans resonemang som gör att vi så ofta hänvisar till sambanden mellan fattigdom och kriminalitet, till skillnaden mellan kvinnor och män, till sambanden mellan förekomsten av personlighetsdrag – exempelvis ras – och olika sociala störningar etc. I dessa resonemang betraktas människan som ett ”objekt” av samma karaktär som atomer i en gas och inte som ”subjekt” som *väljer* att agera som de gör.

De analyser av samverkan och organisering som grundar sig i dessa tre personers föreställningar om den sociala verkligheten får en instrumentell prägel som numera inte längre är förenlig med vår självuppfattning. Ett vanligt tema är att ”Organisationens konstruktion garanterar dess välstånd”. Organisationen – ja den bestäms av överheten.

Denna tankestruktur har också legat till grund för det politiska reformarbete – påverkat av bland andra makarna Myrdal – som genomförts i Sverige. Välfärdsstaten byggdes genom sociala reformer fastställda av överheten och eliten.

Dagens kultur bygger således på försök att på ”rationella” grunder begränsa individernas handlingsutrymme – antingen genom direkt styrning eller genom att med informationskampanjer, lagar, regler, subventioner och strukturella förändringar påverka individerna så att det önskade agerandet uppstår. Dessa rationella grunder bestäms numera ”uppifrån” och

bygger inte som från början var tänkt på individers aktiva medverkan i en demokrati.

Konflikten mellan överhetens begränsningar och styrning och de berördas eget inre behov av rationalitet i sin samverkan med varandra får i dag en starkt negativ inverkan på alla berördas självbild och gör att vi vantrivs i kulturen. Denna kultur lockar till överträdelser och till lösningar som visserligen är tillåtna, men som trots detta är ett slöseri med resurser. Överträdelserna och misslyckandena skapar behov av ytterligare kontroll och striktare styrning vilket i sin tur förvärrar problemen. Denna styrande och kontrollerande kultur – med bibehållet antagande om resursknapphet – står numera i stark kontrast till det överflöd av pengar och varor som skapats i vårt samhälle.

Därmed ökar klyftorna mellan elit och folk. Allt fler förstår att överflödet inte främst har uppstått genom några få särskilt begåvade individers insatser även om man i eliten ofta hävdar det. Välståndet verkar istället ha växt fram genom det vi kallar *positiv synergi*.

Det är således inte enskilda individer i toppen som skall belönas för samhällets välstånd utan de många människornas konstruktiva samverkan och gemensamma innovationskraft. Även de svaga och utsatta är viktiga för att skapa denna synergi. Om dessa exploateras eller lämnas åt sitt öde kan samhället inte överleva i längden. I ett system är alla delarna viktiga.

Om man gemensamt agerar så att samhället bryts ner och viktiga värden förloras så talar vi om *negativ synergi*. Skillnaden skall behandlas i nästa avsnitt.

Några andra som tänkt i dessa banor

Benedict R (1970): Patterns of the Good Culture. Psychology Today. June 1970: 63-65 & 74-76.

Brehmer B (2013): Insatsledning – Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll. Stockholm: Försvarshögskolan.

Haque U (2019): The Big Crash. Eudaimonia&Co: <https://eand.co/the-big-crash-54a178e6da8a>

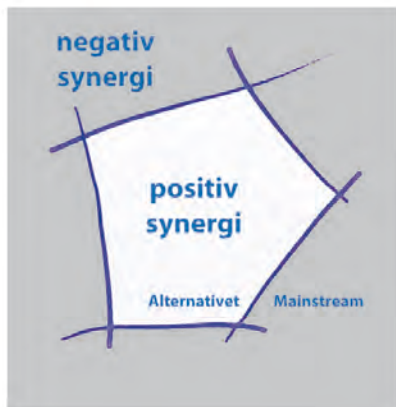
Hobbes T (2004): Leviatan. Göteborg: Daidalos.

Josephson O (1996): Arbetarna tar ordet. Språk och kommunikation i tidig arbetarrörelse. Stockholm: Carlssons Bokförlag.

Kristensson P (2009): Den tjänstedominanta logiken. Innebörd och implikationer för policy. Vinnova Rapport. VR 2009:7.

Whitaker G (1995): Win-lose and win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity. Abonnemangsrapport 50. Degerfors: Samarbetsdynamik AB. www.kunskapsabonnemanget.se/rapportlista.html.

Framväxten av positiv synerg



Positiv synerg bygger upp den mänskliga tillvaron och gör den mera värd för alla i den. Negativ synerg bryter istället ner viktiga värden och gör samhället mer fattigt.

Bägge är processer som människor aktivt medverkar i. Det är därför angeläget för var och en att kunna se skillnad på det ena och det andra. Att upptäcka skillnaden är möjligt genom att människan

har tillgång till ett språk. Hon kan gemensamt med andra reflektera över sig själv och sin tillvaro.

Hon kan sätta ord på sina reflektioner och dessa kan förmedlas till andra och kommande generationer. Hon kan beskriva både sina inre tankar och sina erfarenheter och kunskaper om den yttre världen. Den yttre världen består av sakförhållanden som inte kan vara annorlunda än de är.

Detta medför problem. Hur kan vi lita på att de beskrivningar av den yttre världen, som vi gemensamt använder oss av, inte bara är illusioner och fantasier som går upp i rök när de konfronteras med verkligheten?

Vi måste förstås vara självkritiska och fråga oss om det vi tänker och känner stämmer. Ett sätt är att själva fysiskt undersöka och pröva om det vi kommit fram till håller. I förhållande till allt vi behöver veta något om, är detta ofta ogörligt på grund av rent praktiska begränsningar.

Ett annat – och ofta alldeles nödvändigt sätt – är att använda sig av andras beskrivningar och sådana påståenden som vi hör, ser eller kan läsa

oss till. Vi tänker således inte bara i vår egen hjärna utan inkluderar i vårt tänkande allt möjligt annat utanför den. När resonemang i omvärlden som vi vant oss vid att använda och som vi trott på, blir motsägelsefulla och ändras, så blir hjärnan förvirrad. Detta händer just nu i vår tid.

Lösningen på detta dilemma är föra samtal om vad som händer och hur vi medverkar till att det händer. Dessa samtal kan säga något om det sakförhållande som behandlas. Det kan emellertid också ge oss en inblick i vad vi tror om naturen eller karaktären av det som behandlas. Det vill säga de underliggande förgivettaganden som medför att resonemangen blir som de blir.

Anledningen att vi tar upp frågan om förgivettaganden här är att dagens kultur och dess resonemang verkar bygga på en tro på konkurrens som något normalt och naturligt. Vinnaren – den bäste – skall belönas rikligt. De andra får skylla sig själva om de inte lyckas. Det är enligt detta förgivettagande naturens mening att de misslyckade skall ha en underordnad plats. Förgivettagandet ser elitsamhället som ett ideal. I elitsamhället skall de dugligaste och bästa bestämma och leda de andra.

Fullföljer man denna tanke också i praktiken – och skapar en samverkan som styrs av konkurrens och stödjer elitsamhället – så motverkar man samtidigt möjligheten till uppkomsten av *positiv synergi*. Risken är mycket stor att man istället bidrar till en *negativ synergi*. Ett beroende av en elit medför nämligen att alla berörda kommer att styras av konkurrensmentaliteten. De kommer alla att sträva uppåt för att bli bättre och större än de andra och därför bli de som befordras. De blir konkurrenter om inflytandet. Alla tvingas därför främja konkurrens.

Tanken på att just vinsten visar att vinnaren vet bäst och kan mest, leder till att motsägelsefulla och oförenliga ståndpunkter skall lösas genom kamp och strid. De svaga som inte kan delta i striden tvingas att låta ståndpunkterna stå oemotsagda. Ingen anstränger sig heller för att göra dem förenliga.

Förgivettagandet om elitsamhället och om värdet av konkurrens leder också till att man uppfattar motsättningar, rivalitet, konkurrens och fientlighet som en ofrånkomlig aspekt av den mänskliga naturen. Mänsklig samverkan kommer med utgångspunkt från sådana förgivettaganden att präglas av försök att upprätta maktbalanser och lösningar som bara ytligt accepteras och som egentligen inte tillfredsställer någon. Den samverkan som uppstår blir ett spel utan djupare mening.

I samtal om hur det blir som det blir när man gör som man gör kan det därför vara av värde att uppmärksamma om resonemangen bygger på denna typ av förgivettaganden. Om så är fallet främjas negativ synergi.

Positiv synergi innebär att summan av det som görs skapar större värde och genererar ökade resurser för alla än vad som skulle vara fallet om var och en arbetade för sig. En positiv synergi skapar därför nya gemensamma resurser medan en negativ förbrukar dem. En kultur som förespråkar konkurrens innebär alltså ett *resursslöseri* genom att den ordning man försöker upprätthålla förbrukar resurser snarare än skapar dem.

Dagens välstånd är en konsekvens av de vinster som uppstått genom massproduktion och masskonsumtion. Dessa bygger på en mekanisk syn på mänsklig samverkan. Storskalighet uppfattas vara nyckeln till framgång. Detta är en synvilla. Utvecklingen har visat att dessa föreställningar i sin förlängning leder till negativ synergi.

Positiv synergi förutsätter istället småskalighet. Bekantskap och tillit – som är en förutsättning för synergi – kan genom ökad närhet och möjligheten till empati lättare skapas i den lilla skalan. Om och när småskalighet och positiv synergi kan göras till den bärande principen för mänsklig samverkan så ökar livskvaliteten.

Den storskaliga instrumentella styrningen blir då inte längre nödvändig. Däremot fordras att de deltagande aktörerna – inklusive de som utsetts till chefer – kan skaffa sig en förbättrad praktisk rationalitet – en förmåga som de i dagens konkurrenssamhälle inte ännu har behövt utveckla.

Några andra som tänkt i dessa banor

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

Archer L, Hicks L, Whitaker D och Whitaker G (1994): Research Partnerships – Ways in which organisations and university-based facilitators/researchers may work together to carry out research, facilitate programme and staff development and improve quality of work and work-life. York: Social Work Research and Development Unit, Department of Social Policy and Social Work. University of York.

Argyris C (1982): Reasoning, learning and action. Individual and organizational. London: Jossey-Bass Limited.

Bion W R (1974): Gruppterapi – teorier och erfarenheter. Vänersborg: Storprisma.

Johannesson Kjell S (1999): Praxis och tyst kunnande. Dialoger.

Från upphandling till partnering

Sacharias Votinius, docent i privaträtt på Lunds Universitet, transponerar Aristoteles beskrivning av vänskap mellan människor till hur dagens överenskommelser skulle kunna se ut i arbets- och privatliv om denna vänskap sattes i system på ett sätt som skapar synergi.

Votinius kallar de principer han arbetade fram för *partnerskap* och jämför dem med dagens existerande kontrakt och andra juridiskt bindande överenskommelser. Det visar sig vara en stor skillnad mellan det ena och det andra. De existerande överenskommelserna är alla formulerade som överenskommelser mellan potentiella fiender. Då kan inte synergin frodas. Partnerskap är överenskommelser mellan vänner. Då kan den praktiska rationalitet, som var och en har, fira triumfer och synergi kan uppstå. Vi har kallat Votinius principer för *partnering* då ordet partnerskap för tankarna till samkönade äktenskap vilket begränsar användningen.

Det handlar inte om enskilda individers moraliska värderingar. Partnering har heller inget att göra med om man har en privat- eller en affärsrelation. Partnering handlar om att personerna bestämmer sig för att inte spela falskt mot och respektera varandra och värna det värde den gemensamma överenskommelsen vill bevara och skapa och därmed säkerställa förtroendet för varandra i framtiden.

Partnering är också en fråga om att ordna samverkan så att man maximalt utnyttjar varje enskild aktörs praktiska rationalitet. Detta är något man kan lära sig och något som man kan öva upp. Ingen är i detta avseende helt omusikalisk. Förmågan till partnering är djupt förankrad i vår mänsklighet. Människan tillägnar sig inte denna förmåga genom predikningar och moralkakor och styrning uppifrån. Hon lär sig denna förmåga genom samtal med varandra om varför det blir som det blir i det man gemensamt engagerar sig i.

När sådana samtal saknas och förmågan till partnering därför inte räcker till så uppstår den bristande välfärd som vi numera så bittert klagat över. Men vad är det då för förmåga att skapa goda samtal som är nödvändig för ett gott samhälle och som man som medborgare måste öva sig i?

Några andra som tänkt i dessa banor

Argyris C (1982): Reasoning, learning and action. Individual and organizational. London: Jossey-Bass Limited.

Asplund J (1987): Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial prat-samhet. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Abonnemangsrapport 126. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Berglund J (2011): Formalisering och yrkeskunnande – en explorativ studie om säkerhetskulturen inom kärnkraftsindustrin. Stockholm: Institutionen för Industriell ekonomi och Organisation. KTH.

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

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

Gullmander D m.fl. (2010): Byggprojekt som samhällsbyggen – En ny produktiv samverkansform. Abonnemangsrapport 127. Degerfors; Samarbetsdynamik AB.

Göransson B (2001): Spelregler – om gränsöverskridande. Stockholm: Daloger

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

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

Whitaker G (1998): Win-lose and Win-win Interactions and Organisational Responses to Scarcity i översättning av Lennart Carlsson. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Brister i partnering formar ett rövarsamhälle

I en artikel av Umair Haque finns ett resonemang som illustrerar nackdelarna med konkurrenssamhället. Umair Haque oroar sig över den framväxande amerikanska kapitalism som enligt honom får drag av samma totalitära kommunism som man i USA sedan länge varit rädda för och motståndare till. Umair Haques beskrivning av ”tunna” och ”tjocka” värden har väckt stor internationell uppmärksamhet.

Haque beskriver tunna värden som sådant som ägodelar, land, aktier, pengar etc. När vi konsumerat dem försvinner de. Sådana värden kan en individ *ta* från en annan. Vissa individer kan därför skaffa sig mycket av dem medan andra inte får någonting. Tjocka värden är sådana värden som människor kan *ge* till varandra eller skapa tillsammans.

Tjocka värden ökar vår livskvalitet genom att vi gemensamt producerar dem. De tillhör inte någon makthavare, individ eller grupp. De kan heller inte skapas av någon enskild. Värdet av dem ligger *mellan oss*. Exempelvis lycka, förtroende, självförverkligande, stolthet, hederlighet etc. Genom att tjocka värden är kopplade till hur vi *ömsesidigt* föreställer oss vad som är livskvalitet så kan produktionen av dem inte tvingas fram. De kan bara uppstå genom de deltagande individernas fria vilja och förmåga. Till skillnad från tunna värden förbrukas de inte. De kan återskapas av de som respekterar dem och de kan därmed hållas beständiga över sekler.

Mänskligheten måste enligt Haque ha tillgång till både tunna och tjocka värden för att leva väl. Vi måste veta hur bägge typerna av värden kan produceras. Det räcker inte med att vi bara fokuserar på de tunna värdena. Vi måste också kunna generera de tjocka. Välfärden försvinner i annat fall.

Att det inte i dag finns en tillräcklig förmåga hos majoriteten av mänskligheten för att hantera vår tids överenskommelser och skapa tjocka vär-

den är därför värt att oroa sig för. Kan det vara så att vi låtit oss förföras av den tekniska och omänskliga sidan av utvecklingen och glömt vad det hela är till för? Vi hoppas inte det. Borde inte dagens överenskommelser och sociala kontrakt bygga på partnering? Om så är fallet är det dags att se till att det blir så. Detta kan vi alla hjälpa till med.

Några andra som tänkt i dessa banor

Frey C B (2019): *The Technology Trap. Capital, Labor, and Power in the Age of Automation*. Princeton: Princeton University Press.

Haque U (2018): *The Question of Wealth in the 21st Century*. *Edu-aimonia*: <https://eand.co/the-question-of-wealth-in-the-21st-century-63a7586529d0>

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

Kristensson P (2009): *Den tjänstedominanta logiken. Innebörd och implikationer för policy*. Vinnova Rapport. VR 2009:7.

Normann R (1983): *Service Management – Ledning och strategi i Tjänstereproduktion*. Stockholm: Liber Förlag.

Rydén L (2015): *Komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man hantera, förebygga och bedöma dem*. www.ellerr.se

Votinius S (2004): *Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

Det ekonomiska paradigmet – det största hindret för förståelsen av partnering.

Det i dag förhärskande ekonomiska paradigmet bygger enligt Wikipedia på föreställningen om den ekonomiska människan (homo economicus). Enligt den klassiska ekonomiska teorin väljer den ekonomiska människan att i samspelet med andra agera så att hon maximerar sin behovstillfredsställelse och sin egen nytta.

I de ekonomiska modeller som utarbetats med detta paradigm som utgångspunkt erkänns att denna beskrivning inte är en helt fullständig bild av verklighetens människor. Det ekonomiska paradigmet som i dag tillämpas leder därför ständigt in i nya motsägelser. Det vidmakthålls envist trots att de framsteg som gjorts uppenbarligen inte är individuella prestationer utan en konsekvens av den synergi som uppstår i och genom människors samverkan. Även misslyckanden har ibland lagt grunden till framtida framgångar.

Det finns här en motsättning mellan vad gemene man i sin vardag ser som angeläget att fullfölja och de resonemang som i dag präglar samhällsekonomiska analyser. I de samhällsekonomiska resonemangen vidmakthålls den ekonomiska människan som en utgångspunkt. Anledningen anses vara att beskrivningen liknar det mänskliga genomsnittsbeteendet tillräckligt mycket för att kunna utgöra grunden för sådana analyser.

Problemet med detta paradigm är att det nedvärderar och negligerar stora delar av individens egen förmåga till praktisk rationalitet – särskilt när det gäller samverkan med andra – och ersätter den med en yttre styrning. Detta gör att idén med partnering omintetgörs. Detta har allvarliga konsekvenser för individens självkänsla och föreställning om sig själv som ett unikt subjekt. Ser individen sig styrd av HPR (Hierarki, Paternalism och Regler) blir man enbart ett resultat av överhetens belöningar och

bestraffningar. Därmed förloras också den egna omdömesförmågan både när det gäller det nära mänskliga samspelet och dess långsiktiga konsekvenser.

De trossatser som bygger på den ekonomiska människan strider starkt mot den uppfattning om människan som också, parallellt med det existerande ekonomiska paradigmet, succesivt vuxit fram. I dagens kultur lever vi därför med en motsättning mellan kraven på att underkasta oss en utifrån kommande ekonomisk styrning och en inifrån kommande önskan från oss själva om att kunna ta ansvar för sitt handlande och bestämma vårt eget öde.

Denna inbyggda konflikt har präglat våra samhällen under lång tid. I dag kan vi dock, baserat på en stor mängd empiriska erfarenheter, med gott samvete förkasta HPR. Vi kan referera till många berättelser där partnering har varit en nyckel både till att erbjuda individen frihet och meningsfullt arbete och leda till ekonomisk framgång.

En berättelse som illustrerar ”en god samverkan” ges i ett program från SVT om restaurationen av Nationalmuseum. Vi har ingen som helst aning om hur projektet konkret genomfördes. Men själva berättelsen så som den framställdes i SVT illustrerar hur de olika deltagarna fångats av *meningen med det gemensamma arbetet* och hur de var för sig inom ramen för sin kunskap och kapacitet därför bidrog maximalt, och var stolta över sitt bidrag, till det arbete som gjordes.

Meningen för dem som medverkade i projektet innebar något betydligt mer och större än att bara kortsiktigt verka för sin egen nytta och den aktuella betalningen. Ställningsbyggaren från Polen skulle exempelvis ta med sig sina barn för att visa på resultatet av det arbete han bidragit med.

Programmet i SVT illustrerar en arbetsform inom byggbranschen som bygger på *partnering*. Detta är en arbetsform som vi haft anledning att praktiskt studera. Våra studier visar att man i byggprojekt inte behöver

vara bunden till de kortsiktiga och snäva resonemang som dagens ekonomiska paradig inbjuder till och som ofta leder till orimliga fördyringar och tilläggskostnader i stora byggprojekt.

Partnering tar fasta på det som Haque kallar tjocka värden genom att samordningen av sådana byggen som riktar sig mot en gemensam nytthet i samhället kan utgå ifrån att alla berörda *utöver sin egennytt*a skulle kunna se en vidare mening med att medverka i arbetet. Samma tanke presenterades för övrigt redan av Jan Carlsson vid reformeringen av SAS.

Tanken med partnering bygger på att det är önskvärt att de som medverkar ser sig ha ett åtagande mot alla andra som medverkar i projektet och mot samhället. En sådan inställning går utöver den gängse föreställningen om den ekonomiska människan. Våra studier har visat att aktörer inom ramen för ett projekt som styrs av tanken på partnering börjar agera utifrån en *helt annan typ av rationalitet* än den som de tidigare blivit invanda i genom det gamla etablerade ekonomiska paradigmet. De aktörer som inom projekteten tillämpade denna nya rationalitet upplevde den som mer naturlig och berikande än den gamla. För andra som inte var vana vid den och bara såg den ”utifrån” upplevdes den som främmande.

Denna nya och annorlunda rationalitet är varken självklar eller uppenbar – eftersom den varken finns eller behövs – innan de aktuella projekteten startats. Ett samarbete som genomförs enligt partnering bestäms av det som gemensamt skall göras och ”växer fram” i och genom samtalen om det aktuella projektet och i det konkreta arbetet. Partnering blir således möjlig genom att det skapas en föreställning om arbetet och om projektet som bryter mot den gängse principen att en huvudman redan från början måste formalisera och projektera projektet i detalj och därefter genom själva upphandlingsförfarandet försöka få det utfört till det lägsta priset. Ett sådant förfarande bäddar för behovet av en överordnad styrning och reglering av arbetsinsatserna. Denna styrning begränsar aktö-

rernas möjligheter att undan för undan finna de bästa lösningarna och slå larm om olika typer av feltänk som kan ingå i kalkyler och planer. Partnering innebär att projektet successivt *förverkligas*. Det växer fram genom den praktiska rationalitet och kunnande som aktörerna visar. När partnering genomförs lyckosamt och aktörerna är tillräckligt skickliga ger den då enligt våra studier både lägre kostnader och bättre kvalitet i slutresultatet. Detta blir särskilt tydligt i stora projekt, exempelvis ett byggprojekt.

Ett byggprojekt är till sin natur komplext. Många skickliga hantverkare och tekniker skall koordinera sig. Det är då destruktivt att var och en verkar i sin egen bubbla och bara följer en på förhand given plan. De kan då inte gemensamt utnyttja de möjligheter som efter hand visar sig. De kan inte anpassa sig till förändrade omständigheter och de kan därmed inte heller skapa det bästa möjliga resultatet. Varför är då inte partnering det naturliga arbetssättet?

De svårigheter med partnering som vi funnit är att den rationalitet som krävs under själva arbetet ofta känns ovan och obekant för de medverkande. Många har ingen aning ens om möjligheten. En annan svårighet är att den praktikens rationalitet som behövs för ett visst projekt inte finns där innan projektet startar. Den måste utvecklas under hand allteftersom projektet framskrider – och för den typ av samtal och diskussioner som då krävs finns oftast varken möjligheter att enkelt samla de andra aktörerna som berörs eller lämpliga lokaler.

Några andra som tänkt i dessa banor

Forsman F och Finnsgård C (2016): Teamwork as Joint Activity in Sailing. The 22:nd Chesapeake Sailing Yacht Symposium, Anapolis, Maryland, March 2016.

Fransson M, Quist J (2018): Fri som en fågel. En studie av återprofessionalisering inom Försäkringskassan. ISBN: 978-91-7063-990-6.

Gullmander D m.fl. (2010): Byggprojekt som Samhällsbyggen – Utmaningar och möjligheter. Kungsbacka: Samarbetsdynamik AB.

Jacobsen J C (red) (1992): Autopoiesis: en introduktion til Niklas Luhmanns verden av systemer med bidrag af Niklas Luhmann. København; Politisk Revy

Jantsch E (1980): The Self Organizing Universe. Scientific and Human Implications of the Emerging Paradigm of Evolution. London: Pergamon Press.

Josephson P, Karlsohn T (red) (2019): Universitetets gränser. Göteborg: Arche Press.

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

Prigogine I (1980): From Being to Becoming. San Francisco: W.H. Freeman and Company.

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

<https://www.svtplay.se/video/19588296/nationalmuseum--ljuset-atervander>

Praktikens gemenskap

En viktig utgångspunkt för våra funderingar om tillblivelsens rationalitet och partnering har varit Jörgen Sandbergs avhandling ”Human competence at work” som publicerades 1994. Sandbergs definierade kompetens som *förståelse* av den egna uppgiften *i relation till det system* som individen verkade i. I sina resonemang förde han alltså in begreppet *system*. Det är nödvändigt att använda begreppet system om man vill förstå och beskriva komplexa skeenden och mänsklig samverkan.

Ett systems dynamik är beroende av alla de delar som ingår i systemet. En sådan tanke bryter helt mot föreställningarna om en hierarkisk styrning. Genom att ingå som en aktör i ett socialt system delar man exempelvis en *praktikens gemenskap* med de andra. Det är då inte bara individens beroende av ledningen som är betydelsefull för systemets dynamik utan också relationerna till alla de andra individerna.

Sandbergs empiriska material handlade om motoroptimerare på Volvo. Hans intervjuer av personer, som i princip hade samma teoretiska utbildning, samma befattningsbeskrivning och likartad arbetslivserfarenhet visade att det bland dessa professionella aktörer fanns minst tre dramatiskt olika sätt att uppfatta sitt jobb.

Sandberg kallade de olika perspektiven för olika ”förståelsehorisonter”. Några motoroptimerare uppfattade sin uppgift som att optimera en parameter i taget enligt ett fast schema. Andra tog hänsyn till att det fanns kopplingar mellan olika parametrar och optimerade ”helheten”. Ytterligare andra inkluderade även kundens perspektiv och valde att optimera motorn utifrån dennas egenskaper under körning. Självklart är det den senare kompetensen som är mest önskvärd för ”systemet som helhet”. Men denna kompetens växte uppenbarligen inte fram genom en utbildning som enbart inriktade sig på det specialiserade professionella kunnandet.

Om Sandbergs observationer stämde så måste det aktuella kompetensbegreppet kompletteras med en *förståelse av den kontext* i vilken kunskanden skulle användas. I arbetslivet har man länge ansett att detta kan ske, dels genom en bättre ledning, och dels genom det samarbete som med tiden växer fram inom ramen för arbetet. Därför ansåg Sandberg att *lärandet i arbetet* och formandet av en praktikergemenskap var ett viktigt tema för ledning och organisering.

Jörgen Sandberg och Axel Targama skrev därför 1998 en bok – ”Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer” – där de försökte koppla fynden från Sandbergs avhandling till frågor om ledarskap och lärande i och genom arbetet. Med detta trodde de saken var klar. Och att en mer konstruktiv ledning och mer relevanta organiseringsprinciper skulle kunna implementeras i arbetslivet.

Efter 15 år utkommer de emellertid år 2013 med en ny, men kraftigt omarbetad, upplaga. De konstaterar i denna att det verkar finnas stora svårigheter med att implementera den förståelsesyn på kompetens som visat sig nödvändig. Det verkar, även med medvetna företagsledning, svårt att få till stånd en tillräckligt snabbt och effektivt lärande inom verksamhetens ram. En central faktor i dessa svårigheter verkar vara den uppdelning i vertikala specialistområden som etablerats. Det vill säga det som vanligen kallas ”stuprör”. Denna strider helt mot den systemsyn som är nödvändig.

Den existerande kontexten varierar kraftigt och de system som skapas ser alla olika ut. Det visar sig därför inte praktiskt möjligt att i förväg utbilda en specialist i alla de tillämpningar som denne kan behöva hantera. Den nya typ av yrkeskunskap som Sandberg upptäckte, och som är nödvändig i dagens arbetsliv, verkar därför inte vara kongruent med det vanliga sättet att resonera om utbildning, kompetens, organisering, management och annan infrastruktur. Det krävs ett helt annat perspektiv.

Praktikens rationalitet när det gäller mänsklig samverkan kan inte utbildas fram i förväg. Den måste växa fram i och under själva arbetet. En av de forskare som ägnat sig åt det som kan kallas *praktikerperspektivet* är Etienne Wenger.

I en bok från 1998 – ”Communities of practice. Learning, Meaning and Identity” – beskriver Wenger hur individer kan ingå i en *praktikergemenskap* inom vilken de med tiden, just genom sin medverkan i samspelet, allt bättre kan förstå både hur det önskade resultatet blir till och hur oönskade och störande fenomen kan uppstå.

Genom den ökade förståelsen hur den aktuella dynamiken uppstår just då och där – och inte bara i genomsnitt – kan de i stunden ingripa i skeendet, så att resultaten blir de önskade. Aktörerna är därvid inte i första hand överens om målet, eller om vad som är kvalitet, utan hur gemensamt kan närma sig olika dynamiska tillstånd och hantera de unika situationerna medan skeendet pågår.

Denna kompetens kan inte skapas som en i förväg inbyggd kunskap hos individen – detta skulle kräva en orimlig utbildningsinsats. Den måste utvecklas genom samtal över de existerande professionsgränserna om de sakfrågor man gemensamt har att lösa. Den kritiska färdigheten är att ha förmåga att medverka i denna kommunikation. Denna färdighet måste finnas innan det aktuella behovet uppstår. Detta sker genom samträning.

En sådan praktikergemenskap är väl känd av de som arbetar i och med team. Den kan medföra en stark sammanhållning och integration. Sammanhållningen visar sig enligt Wenger vara beroende på hur väl individerna visar sig kunna förstå sin och de andras medverkan i de aktuella situationer de gemensamt möter och hur de, var och en, genom sitt agerande därigenom känner att de förmår påverka den aktuella dynamiken konstruktivt.

Ett sätt att tänka om detta är att det inom ett visst aktivitetsområde – i Sandbergs fall kring optimering av motorer – som en följd av den kommunikation som skapats kring enskilda situationer där man behöver samverka, existerar olika grader av en gemensamt formulerad kunskap om vilken samverkan som krävs av aktörerna för att denna samverkan skall leda till att kundens framförande av sin bil blir optimalt och anpassat till dennes behov. Wenger beskriver *hur* – det vill säga genom gränsoverskridande samtal – som man kan nå fram till och formulera detta vetande.

En sådan förmåga kan naturligtvis variera i omfattning och kvalitet. Allt från att alla de deltagande individerna inom en viss praktikergemenskap är helt naiva och oerfarna när det gäller den verklighet de möter, till att de har en sedan generationer förmedlad, lång, gedigen och reflekterad kunskap om aktuella förhållanden och processer. Samspelet blir naturligtvis annorlunda om ”alla” i det sociala systemet – inklusive ledning och administratörer – är naiva och okunniga eller om ”alla” är erfarna och samspelta inom den praktikergemenskap det handlar om.

Denna praktiska kunskap om det system man verkar i kan formuleras genom samtal över gränserna. Sådana samtal bör enligt Etienne Wenger beröra tre aspekter av det praktiska kunnandet, utöver det rena specialiserade yrkeskunnandet:

- Den första aspekten är det *område* som påverkas av individens agerande. Situationen som praktikern möter har i dennes personliga medvetande en utsträckning i tid och rum. Den har också en social kontext. Det som praktikern ”tror” bör då överensstämma med yttre faktiska omständigheter eftersom praktikern inte kan bortse från dessa i sitt agerande. En del av dessa faktiska omständigheter handlar om hur andra aktörer inom ramen för samma kontext tolkar denna.

- Den andra aspekten är den *gemenskap* individen känner med dem som inom ovanstående område på olika sätt påverkar skendet. Poängen här är att sannolikhetsberäkningar av den typ som förekommer inom olika vetenskaper inte i första hand ligger till grund för en praktikers agerande. Det är istället praktikerns egen bedömning av hur de andra i den aktuella situationen och inom det aktuella området – se ovan – *skulle kunna tänkas agera* som bestämmer valet av handlande. Avgörande är då om praktikern känner förtroende för de andras förståelse, vilja och möjlighet att ”ställa upp”. Om så inte är fallet måste praktikern parera för förhållandet att flera av de som ingår i gemenskapen kan vara oerfarna när det gäller praktikens frågor – eller till och med kan vara ”motståndare” till det som skall åstadkommas. För att undersöka detta och skapa förenlighet i bedömningarna krävs särskilda samtal och verktyg.
- Den tredje aspekten är att praktikern bör känna till den *praxis* som är utvecklad inom området både när det gäller fysiska omständigheter, hjälpmedel, modeller, vanor och begreppssystem. Det är denna sedan länge utvecklade praxis som gör det möjligt för aktörerna att synkronisera sitt agerande. Saknar deltagarna en grundläggande kunskap om denna praxis kan de inte medverka effektivt i samspelet. Denna praxis kan beskrivas, debatteras och utvecklas i olika former av samtal.

I dagens arbetsliv går det alltså inte att förutsätta att den professionella kunskap som redan existerar och som vunnits i ett utbildningssystem, byggt på vertikal strukturering, är tillräcklig för att aktörerna i praktiken – när de medverkar i en modern verksamhet – skall välja att agera på ett sådant sätt att det önskade resultatet uppstår. För att garantera detta behövs det samtal över gränserna.

Några andra som tänkt i dessa banor

Josephson P, Karlsohn T (red) (2019): Universitetets gränser. Göteborg: Arche Press.

Marrow A J ((1969): The practical theorist. The life and work of Kurt Lewin. New York: Basic Books.

Ramírez J (2004): Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering – en idéöversikt. Statsvetenskaplig Tidskrift 2003/2004. Årg 106:1.

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur AB Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: BAS.

Sandberg J, Targama A (2013): Ledning och förståelse (reviderad och kompletterad upplaga). En förståelsebaserad syn på utveckling av människor och organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Wenger E (2000): Communities of Practice: Learning, Meaning, And Identity (Learning in Doing: Social, Cognitive and Computational Perspectives); Cambridge University Press.

Wenger E (2013): Learning in landscapes of practice.
<https://www.youtube.com/watch?v=qn3joQSQm4o>.

Framväxten av handlingsgemenskaper

I förra avsnittet tog vi upp frågan om praktikergemenskap. Vi konstaterade att praktikergemenskapen inte bara handlade om det specifikt instrumentella kunnandet och hur detta kunde utvecklas utan också om dess tillämpning i en aktuell kontext. Jörgen Sandberg beskrev denna professionella kompetens som ”förståelse” av den egna uppgiften *i relation till det system* som individen verkade i.

Genom fasta organisatoriska gränser stabiliserades tidigare de gamla gemenskaperna av den utsedde ”ledaren”. I dagens arbetsliv uppstår emellertid inte bara krav på samarbete inom en avskild yrkesgrupp eller i lokala organisatoriska enheter. Samhället består istället av nätverk av individer som bildar flyktiga mikrosystem. Kravet på samverkan är således inte begränsat till samspel mellan aktörer inom samma företag eller enhet utan sträcker sig långt utöver detta. Chefers möjligheter att fungera koordinerande och sammanhållande har kraftigt försvagats.

När gränserna på detta sätt luckras upp flyttas ansvaret för att åstadkomma koordination och sammanhållning ner till varje aktör. Därför måste dennes förståelse för den kontext som skapas sträcka sig långt utanför den egna lokala enheten. Aktören behöver i sitt val av agerande kunna ta ställning till något vi kallat *handlingsgemenskap*.

Handlingsgemenskapen tvingas fram genom flera individer engagerar sig i eller är beroende av det skeende som situationen tvingar fram. Handlingsgemenskapen inkluderar således till skillnad från praktikergemenskapen alla som på olika sätt direkt eller indirekt påverkar skeendet. I en konflikt ingår således båda parter i handlingsgemenskapen.

Det paradigm som kräver att chefer styr sin enhet och förväntas kontrollera utfallet försätter dessa i en orimlig situation. Den traditionella styrningen och den tidigare kontrollen är helt enkelt inte längre praktiskt

möjlig att genomföra när allt fler påverkar skeendet. De planer som man tidigare var van att utarbeta och som skulle verkställas av de anställda är vanligen inte heller möjliga att genomföra på grund av ständigt förändrade förutsättningar och på grund av omvärldens oväntade agerande. Detta är förbryllande för de som satt sin lit till industrisamhällets dröm om kontroll och ordning och lutar sig mot Fayol och Taylor.

En anledning till att den tidigare styrningen inte fungerar är att individen i dagens samhälle ser sig fri att agera utifrån sina egna förutsättningar och förstånd. Man kan därför inte när det kommer till kritan lita på att en gemenskap som påbjuds uppifrån faktiskt existerar.

Gemenskapen mellan de berörda individerna uppstår istället genom det interaktiva mönster de självständigt skapar tillsammans. Var och en tolkar meningen med de interaktiva mönster man medverkar i på sitt sätt. Dessa tolkningar är aldrig konstanta och givna. De förändras med tiden då de i varje stund är beroende av vad individen varit med om tidigare.

Att samspelet mellan människor visar igenkänningsbara interaktiva mönster trots att varje aktör har frihet att välja att agera utifrån sina egna föreställningar och sin egen vilja och trots förändrade förutsättningar beror på att människan har förmågan att intuitivt fånga upp vilka spelregler som gäller och anpassa sig till dem. Man lär sig interaktiva mönster genom att härma och ingå i sådana mönster som existerar eller som existerat tidigare.

Genom att sådana spelregler spontant aktiveras kommer mönster, både goda och dåliga, att om och om igen återskapas. På det sättet kan exempelvis medlemmar i en släkt genom generationerna ärva samspelelmönster som härrör från ett i släkten ouppklarat men osynligt relationsdrama – ett spöke från det förgångna.

I alla mänskliga system där aktörerna är beroende av varandra existerar det en osynlig *handlingsgemenskap* som påverkar skeendet och som gör

att det interaktiva mönstret blir som det blir. Denna handlingsgemenskap är en gemensam skapelse. Den uppstår genom skeendet som sådant och hur respektive aktör tolkar det. Då mönstret är en konsekvens av systemet och skapas gemensamt kan ingen enskild aktör eller grupp av aktörer med yttre åtgärder styra det – bara påverka det genom sitt eget agerande.

Samspelet människor emellan skiljer sig således från interaktionerna mellan molekylerna i en gas. Dessa stöter ihop med varandra slumpmässigt och oreflekterat. De har ingen egen vilja eller minne. Människor å andra sidan väljer sitt agerande efter sin föreställning om karaktären av det system de tror sig vara medagerande i. Utfallet av interaktionerna mellan gasmolekyler kan fastställas på förhand. Utfallet av det interaktiva samspelet mellan människor går inte att förutse trots att handlingsmönstret kan uppvisa en likhet från gång till annan.

Ofta är den underliggande meningen med mönstret obeaktad och okänd av aktörerna själva. För att få grepp på den och hur olika mönster uppstår måste man gemensamt samtala om det som händer och varför man agerar som man gör.

Några andra som tänkt i dessa banor

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

Bauman Z (1998): Vi vantrivs i det postmoderna. Uddevalla: Daidalos.

Belin S (1993): Vansinnets makt. Göteborg: Natur och Kultur.

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

Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: BAS.

Med samtalet som förändringskraft

M Scott Myers var konsult till ett av den tidens spetsföretag inom elektronik, Texas Instruments. Hans idé var att organisering av arbete borde domineras av en syn på medarbetarna som kunde sammanfattas i slagordet ”Every employee a manager”. Han hade i sin tur stimulerats av Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederik Herzberg och Chris Argyris. Men det mest djupgående inflytandet hade samarbetet med National Training Laboratories (NTL) varit.

I deras regi hade han deltagit i så kallade T-grupper – eller med ett bättre begrepp, laboratorier i mänsklig samverkan. Våra mentorer Dorothy och Galvin Whitaker hade varit med från starten av NTL och delade helt M Scott Myers inställning både i sin forskning och i den konsultation de medverkade i. Källan till deras inställning, och till starten av NTL, kan spåras till en tysk gestaltpsykolog Kurt Lewin som flydde till USA i samband med nazismens genombrott i Tyskland.

Lewin var en av de mest populära föreläsarna på Universitetet i Berlin och hans sal fylldes alltid till gränsen av åhörare. Men hans budskap passade inte nazisternas ideologi. Han var dessutom jude. Så hans flykt är förståelig. Likaså hans kamp för demokrati. Det var uppenbart att Lewin var något väldigt viktigt på spåren. Tyvärr dog han innan det var möjligt att förstå vad detta viktiga var. Men många har fortsatt hans arbete för att kunna lista ut det.

Ett sätt att se på den konflikt som då växte fram mellan Lewins ansats och den som var, och fortfarande är, förhärskande inom affärsvärlden och samhället – exempelvis i form av New Public Management – är att forskningen inom fältet ända från denna tid varit splittrad i två riktningar. Den ena som växte sig stark fram till slutet av 1900-talet (Mac Gregors Y) har nu blivit nedtystad av den fraktion som ser styrning och

kontroll som det som skall poängteras (Mac Gregors X). Därför behövs här en liten förklaring av hur vi tolkar begreppet paradig.

Ett paradig skapar en gemenskap mellan dem som delar paradigmet. Det sker alltså just nu enligt oss en kamp mellan två paradig där X-paradigmet för tillfället har överhanden och aktivt motarbetar Y-paradigmet. Ju kraftfullare anslutning som Y-paradigmet får desto större blir motståndet från de som delar X-paradigmet. Det som händer nu skapar därför förvirring. Förekomsten av denna förvirring visar att vi är mitt inne i ett skifte. Detta skifte handlar om synen på mänsklig samverkan, hur denna uppstår och vad den kan leda till.

Vi har gång på gång konstaterat att de ”lösningar” som bygger på X-paradigmet inte längre fungerar som det är tänkt. Oenigheten blir bara större och möjligheterna att få uppslutning för olika lösningar inom detta blir bara mindre och mindre. M Scott Myers och alla de andra vi nämnt i inledningen gjorde därför tidigt samma uppdelning som vi gjort i detta häfte mellan ett paradig som gör anspråk på att beskriva hur världen ”är” och ett paradig med ett språk som istället kommunicerar hur den sociala världen löpande ”blir till”. Tidigt sammanfattades dessa senare beskrivningar med begreppet gruppdyamik. Något senare kallades samma typ av beskrivningar för Organization Development. Genom det motstånd som företrädarna för X-paradigmet gör har erfarenheterna från denna tid allt mer förlorat sin aktualitet även om de fortfarande tillämpas i vissa verksamheter och grupper.

De försök som gjordes i NTL:s regi visade tydligt att det språkbruk som används för att kommunicera med varandra om skeendets dynamik – det vill säga hur sociala skeenden blir till eller ”hur de borde/kunde bli till” – misstolkas. Samma ord och beskrivningar ges olika mening. Det som sägs, tolkas istället ofta som försök att beskriva hur världen ”är”. Problemet är att denna tolkning döljer individens egen aktiva roll i forman-

det av skeendet och flyttar ansvaret till en överordnad makt utanför individens kontroll.

I den workshop som stod som modell för NTL förkastade Lewin exempelvis alla inslag där man från en upphöjd position skulle ”*tala om*” vad som händer i samspelet. Han ville istället att deltagarna i hans workshop skulle se skeendet inifrån och pröva hur de som enskilda individer aktivt och genom att kommunicera med de andra skulle/kunde *hantera* de interaktiva skeenden de medverkade i.

Detta innebar en ökad förmåga att i stunden förstå vad som hände ”här och nu”. Genom att man gemensamt studerade ”processen” så ansåg Lewin det möjligt att förstå vad som ledde till konstruktiva samverkansformer och vad som riskerade att leda till diskriminering, konflikter och totalitära lösningar.

Demokrati verkar därför inte för honom att ha handlat om en strukturell förändring där anställda och underställda ges medinflytande och mer makt att påverka de överordnade besluten. Det verkar istället för honom handla om att skapa en förändring av kommunikationen som gav utslag i hur de interaktiva processerna gemensamt kunde hanteras när de inträffade. Kort sagt: Han ansåg att *professionaliteten i arbetet uppstår genom de samtal där den styrande kunskapen för verksamheten uppstår*.

När vi talar om en språklig förändring som gör det möjligt att förstå hur sociala skeenden blir till och hur de kan påverkas medan de pågår menar vi således inte att det handlar om att skapa ett nytt språk som exempelvis esperanto. Vi menar istället att ord och uttryck ändrar ”mening” när man genom sin kommunikation med andra försöker precisera vad var och en vill uppmärksamma de andra på, i den samverkan man deltar i.

I ett utforskande samtal visar det sig i vad mån det som någon påstår med hjälp av språket är förenligt med övrigas erfarenhet och uppfattning

av hur man påverkas av skeendet. Eller om man uppenbart pratar om helt skilda upplevelser av det som händer trots att man använder samma ord. I det senare fallet måste nya ord skapas som särskiljer det som uppfattas relevant att särskilja. I det första fallet kan det visa sig att ordets innebörd för de som samtalar ändras eftersom fenomen av en helt annan natur framträder när olika kunskaper om det man samtalar om integreras.

Kommunikationen kan således – om den har vissa kvaliteter – förändra språket. Denna förändring händer i stunden. Det är som om vattnet skulle ändra karaktär genom att vi tittade på det, smakade på det och badade i det. Det är själva samtalet och mötet som är poängen. Skiftet handlar således om hur vi *använder* språket i vår kommunikation med andra men också hur vi kan upptäcka vilken *påverkan* denna kommunikation har på vårt gemensamma agerande.

Problemet är att vi i våra samtal är bundna vid det språk vi redan har lärt oss. Därför behöver vi i alla våra samtal och möten använda ett angreppssätt som gör det möjligt för oss att i stunden, bättre än vi gör nu, förstå och beskriva språkbruket och dess koppling till vårt eget aktuella handlande i det sociala system i vilket vi medverkar. Lyckas vi med det så kommer vi löpande att förändra språket.

José Luis Ramírez har beskrivit hur detta skulle kunna göras inom ramen för en vetenskapligt grundad ansats. Han använder sig då av något som han kallar *begreppsfenomenologi*. Denna bygger på att vi i och genom själva samtalet kan förstå hur vi, var och en, *använder* orden för att uttrycka vad vi menar och hur vi *tolkar* vad som sägs. Ramírez återkommer ständigt till att detta är själva meningen med vetenskapen retorik till skillnad från att den av många uppfattas som övertalningens konst.

Det handlar således inte om att studera språket i sig utan att i stunden studera och förmedla vad vi menar med vad vi säger så att andra kan förstå det. Begreppsfenomenologin studerar således *själva bruket* av språket – men inte på ett abstrakt sätt utan i den praktiska verkligheten.

Några andra som tänkt i dessa banor

Bradford L P (1974): National Training Laboratories - Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Catalog Number 74-1989.

Marrow A.J (1969): The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin. New York: Basic Books, inc.

Myers, M. S. (1968). Every Employee a Manager. California Management Review, 10(3), 9–20. <https://doi.org/10.2307/41164113>

Ramirez J (1995): Skapande mening. En begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering. Stockholm: Nordplan.

Ramírez J L (2001): Den mänskliga existensens grund – en undersökning om tillitens fenomenologi. I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

Ramírez J (2004): Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering – en idéöversikt. Statsvetenskaplig Tidskrift 2003/2004. Årg 106:1.

Från kollektiv kompetens till kollektiv intelligens

Då boktryckerikonsten slog igenom hamnade universiteten i kris. Tidigare hade lärarna föreläst för studenterna. Nu kunde dessa läsa själva. Vad skulle då lärarna bidra med?

Från denna kris växte kravet på forskning och samtal fram. Lärarna måste presentera något ”nytt”. Kunskapen kunde inte bara vara en utantillkunskap. Den måste istället integreras i individen genom samtal och tillämpningsövningar. På ett liknande sätt har vår tids kunskapsproduktion och kunskapsförmedling hamnat i kris.

Förr var omvandlingen från teoretisk till praktisk kunskap (och tvärtom) enklare. Då levde och arbetade människor i grupper och i sammanhang där det var lätt att mötas, utbyta erfarenheter och koordinera sina insatser. I dag arbetar man isolerat från varandra. Någon kan sitta i Stockholm. Någon annan i Bangkok. Någon är uppfödd med svenska och någon annan med kinesiska som modersmål. Trots detta måste de olika insatserna koordineras.

Dessutom är de praktiska uppgifter man numera gemensamt ställs inför ”nya” i meningen att de är ”globala” och kräver ett samverkansmönster som man tillsammans inte på förhand har kunnat träna in. Tekniken har också eliminerat de naturliga samtal mellan lärare och studenter, mellan medarbetare osv som tidigare var en viktig del av förmedling av praktisk rationalitet. Därför behövs att man nu genom arrangerade samtal gör det möjligt för individen att utveckla sin praktiska rationalitet.

Var och en måste i vår tid allt bättre förstå hur man bör agera för att göra den specifika verksamhet man för tillfället deltar i mer framgångsrik. Först genom samtal som refererar till den gemensamma praktiken

kan den *styrande kunskapen* för den egna verksamheten, dvs. för hur var och en kan agera, växa fram. Detta händer inte spontant.

Förr kunde det praktiska kunnandet växa fram genom regelbundet återkommande och likartade uppgifter. Deltagarna kunde ges möjlighet att under lång tid samverka för att lösa dem. Då kunde man tala om en *kollektiv kompetens*. Man kunde ofta utarbeta *metoder* för arbetet som fungerade överallt och alltid inom den verksamhet man deltog i.

När man som i dag måste lösa specifika uppgifter där lösningarna inte är givna och med personer som man inte från början är bekant med och skall tillfredsställa kunder med speciella önskemål blir begreppet kollektiv kompetens föråldrat.

Man måste då istället tala om de deltagandes förmåga att gemensamt, från var och ens egen utgångspunkt, bidra till att skapa en *kollektiv intelligens* som gör det möjligt att anpassa verksamheten till de deltagare, de förhållanden och den uppgift man just då möter.

Den kollektiva intelligensen uppstår genom samtalet om det *samspel* som behöver skapas mellan de självständiga medlemmarna i systemet. Systemet i vilka dessa samtal måste föras sträcker sig också långt utanför den egna formella institutionen eller organisationen. Aktörerna existerar i nätverk och tvingas allt oftare bilda det som Runsten och Werr kallar flyktiga *sociala mikrosystem*.

Detta förändrar radikalt de styrformer som kan användas. Med tanke på deltagarnas integritet och självständighet, och behovet av att utnyttja varje persons kunnskap fullt ut, krävs att deltagarna som medverkar i dessa nätverk, och i dessa nya situationer, gör det av fritt val och på det sätt som de själva väljer.

Det krävs också, utöver de direkta insatserna för att genomföra uppgiften, *gemenskapande handlingar* som trots individernas olika förståelsehorisont, förutsättningar och erfarenheter knyter dem samman.

Den koordination som tidigare former av styrning använde sig av, som exempelvis tvång, påtryckning, regelstyrning, ordergivning, resultatuppföljning, skuldbeläggning och konkurrens förstör känslan av gemenskap. Sådana vanliga styrande åtgärder blockerar alltså ett fullt utnyttjande av individens egen praktiska rationalitet och försämrar därmed koordinationen mellan aktörerna.

Detta gäller även i de fall styrningen ingår i utbildningssystemet och görs för de medverkandes eget bästa. Om ambitionen är att de skall lära sig något visst, fås att bli medvetna, känna sig trygga, aktiveras etc. så förvandlas aktörerna från subjekt med en egen och unik kunnighet av betydelse för det resultat som skall åstadkommas till att enbart vara objekt för andras ambition att de skall lära sig ett visst pensum.

Det saknas inte resonemang som handlar om hur deltagare borde bete sig mot varandra för att bidra till den kollektiva intelligens vi här beskrivit. Resonemangen går emellertid alltid ut på att denna praktiska rationalitet antingen bör läras in genom auktoritativa påpekanden, genom att deltagarna skall tränas i ”metoder” för samarbete eller att en eventuell brist på samarbetsförmåga skall kompenseras med hjälp av olika styrande arbetsformer.

Alla sådana påtvingade ingrepp har emellertid visat sig försämra gemenskapen, samtalet och därmed också koordinationen eftersom de blockerar deltagarnas förmåga till egen analys och ett eget ansvarstagande för de interaktioner som pågår.

Några andra som tänkt i dessa banor

Andrén M. Hane M (2001): Den gemenskapande handlingen och andra bilder av skapande pedagogik. En rapport från projektet ”Bättre samtal i samhället – om skapande pedagogik”. Västra götalandetsregionen. Klangfärg. ISBN 91-974244-0-4.

Fransson M, Quist J(2018): Fri som en fågel. En studie av återprofessionalisering inom Försäkringskassan. Karlstad: Centrum för Tjänsteforskning. ISBN 978-91-7063-990-6.

Josephson P, Karlsohn T (red) (2019): Universitetets gränser. Göteborg: Arche Press. ISBN 978-91-98-26838-6

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration. – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-08844-0.

Sennet R (2012): Together – The rituals, pleasures and politics of cooperation. London: Allan Lane. ISBN 978-0-713-99874-0.

Professionsbegreppets mångtydighet

Det är skillnad på att beskriva sitt agerande – varför man gör som man gör – och att *föreskriva* ett agerande – varför andra skall/måste handla på ett visst sätt. Vi har kommit fram till att denna skillnad är viktig att uppmärksamma om man vill samtala om vår tids professionalitet och professionella agerande.

Enligt en sedan länge etablerad praxis bygger man organisationer och verksamheter genom att skapa organisationsplaner som innefattar befattningsbeskrivningar och ansvarsområden. Dessa skapar ett produktionsystem som ger det bästa resultatet under förutsättning att de berörda befattningshavarna följer föreskrifterna och har den färdighet som krävs för att utföra de föreskrivna momenten. Man bygger arbetet på att medarbetarna skall följa föreskrivna metoder.

Tillämpningen kan enligt denna praxis kräva en avsevärd skicklighet och metoderna kan vara komplicerade att följa, men organiseringen består trots allt av föreskrifter. Det finns ett avgränsat område där man skall verka, det finns en teori för hur man skall agera och det finns en etik för hur man skall förhålla sig till de uppgifter man ställdes inför.

En sådan praxis är rimlig vid produktionen av en *standardprodukt* som kan genomföras på samma sätt överallt och alltid med samma resultat. Då går det att fastställa den ”bästa metoden” och den ”riktiga etiken”. Metoden kan genomföras om och om igen och ge samma resultat även om det krävs många komplicerade handgrepp och en betydande samverkan mellan aktörerna. I dag ersätts emellertid just denna typ av produktion allt mer av digitala lösningar. Maskiner gör momenten bättre än människan och styrningen kan göras mycket mer exakt.

Denna princip är inte lämplig för tjänster där klienten/patienten/eleven *aktivt måste medverka* och uppleva tjänsten positiv. Man måste då för att

lyckas ta hänsyn till den aktuella individens upplevelser, intentioner och unika behov. Om man då förfaller till att efterlikna maskinlogiken i organiseringstänkandet blir man därför offer för en fundamentalism som motverkar sitt eget syfte.

Fördelen med att fullt ut utnyttja den mänskliga faktorn i dagens verksamheter är således att en människa – till skillnad från en maskin – genom medveten reflexion och samtal med andra, och framför allt med klienten, kan förvärva en fingertoppsfärdighet och en handlingsdisposition som är anpassad till *det unika fallet*.

Det digitala systemet kan bara hantera återkommande och likadana fall. Det kan visserligen anpassa sig till nya fall men det gäller bara sådant som redan från början inte kan vara annorlunda än det är. En maskin, hur flexibel den än är, kan aldrig sätta sig in i hur den människa den möter tänker och känner. I mötet med den unika människan och det unika fallet fallerar det digitala systemet och dess algoritmer.

Människans förmåga till fingertoppskänsla för just andra människor medför att den mänskliga aktören mer effektivt än en maskin kan bidra till skeendet utifrån sin egen förståelse av det som sker. Hon utnyttjar då sin egen inre känsla för vad som är lämpligt eller olämpligt.

Vill man skaffa sig denna fingertoppskänsla handlar det om en särskild typ av förberedelse som handlar om kunskapsassimilation, inte om kunskapsackumulering. Det vill säga att omvandla det man kan läsa sig till och den egna och andras unika erfarenhet till en personlig och egen unik kunnighet. Denna självständighet skapar ett problem i dagens organisatoriska landskap. Den innebär att handlandet alltid blir unikt avpassat till och beroende av situationen och de aktuella personernas egna interna förståelse av denna. Handlandet riskerar att bli oförstått om det inte görs möjligt för de berörda att förstå varför ”de andra” i den aktuella situationen gör som de gör och varför det då blir som det blir.

Bristen på självständighet i agerandet har i vårt komplexa samhälle allt mer kommit att uppmärksammas eftersom de resultat som man trott borde inträffa genom de organisationsförändringar som har genomförts inte har uppstått. De gamla organiseringsprinciperna och metodtänkandet underlättar inte längre på samma sätt som förr varken att åstadkomma goda resultat i verksamheten eller att hushålla med befintliga resurser. Misslyckanden har lett till helt nya krav på hur samverkan borde kunna skapas och hur en mer effektiv professionalitet skulle kunna växa fram.

Eftersom verksamheten numera kräver att individerna tar egen ställning till vad som behöver göras i det individuella fallet så blir samverkansfrågan beroende av att ”de andra” känner igen och förstår varför vederbörande gör som denne gör. De överväganden som ligger bakom agerandet måste då kunna kommuniceras och förstås av ”de andra”. Att kunna kommunicera detta är en ny färdighet som varje aktör – oberoende av position i verksamheten – måste tillägna sig och utveckla.

I vår tid har varje deltagare i ett samspel ambitionen att se sig som ett självständigt subjekt och inte bara som en robot. Till skillnad från en robot så ser alla människor situationen olika och på sitt sätt. För att handlandet skall synkroniseras med andra måste då de olika perspektiven göras både *synliga och förenliga*. Först då kan det gemensamma agerandet bli begripligt och den önskade gemenskapen uppstå och bevaras.

De aktiviteter som då måste genomföras har kommit att kallas för ”sensmaking” och kräver en ny typ av färdighet av kollektivet. Verksamheter och sociala sammanhang i vilka man genom samtal preciserar varför man gör som man gör och därmed känner igen och förstår varandras agerande och där man etablerat förmågan att skapa en gemensam ”sensmaking” kan kallas *professionella verksamheter*.

Dessa verksamheter skiljer sig från de gamla organisationsformerna genom att de använder sig av *speciella samtalsmönster* för att åstadkomma

denna professionalitet. Verksamheter – och samhällen – som utvecklats den nya professionaliteten har visat sig kunna utveckla en förmåga att anpassa sig till förändrade förhållanden och hantera de unika och särskilda fall de möter i arbetet. De kan också motivera sitt handlande utifrån situationens krav.

De lägger också en annan och vidare innebörd i begreppet professionalitet än vad vi i dag lägger i detta begrepp. Professionalitet blir för dem inte bara en särskild specialitet som exempelvis läkare, advokat, ingenjör etc. Ordet kommer då också att beteckna den *kollektiva intelligensen* hos en hel verksamhet som exempelvis en skola, ett fartyg, en myndighet eller ett samhälle. Det är denna professionalitet som varje verksamhet måste sträva efter att förvärva.

Några andra som tänkt i dessa banor

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

Fransson M, Quist J (2018): Fri som en fågel. En studie av återprofessionalisering inom Försäkringskassan. ISBN: 978-91-7063-990-6.

Frey C B (2019): The Technology Trap. Capital, Labor, and Power in the Age of Automation. Princeton: Princeton University Press.

Freidson E (2001): Professionalism – the third logik. London: The University of Chicago Press.