



MONICA HANE
KUNSKAPSABONNEMANGET

▪ EN INSTITUTION FÖR UTFORSKANDE
I PRAKTIKEN

Kunskapsabonnemanget

En institution för utforskande i praktiken

Monica Hane

Ölsdalen

December 2024

Kunskapsabonnemanget

En institution för utforskande i praktiken

Av Monica Hane Samarbetsdynamik AB, 2024

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
ISBN: 978-91-531-2970-7

Presentation av författaren samt möjlighet till dialog med
frågor till henne finns genom hemsidan

www.kunskapsabonnemanget.se

Omslagsbild: Unsplash.com

Omslag, layout och produktion: Kunskapsabonnemanget

Kontakt: info@kunskapsabonnemanget.se

© Kunskapsabonnemanget 2.0

Innehåll

Kunskapsabonnemangets arbetsform	6
Fokus på frågor om styrning, ledning och design – och på komplexitet	8
Kunskapsabonnemangets rapportserie fick namnet ”organisationens mänskliga sida”	11
Behovet av situationsspecifik och handlingsorienterad kunskap.	12
Kunskapsabonnemangets metodologiska rötter	14
Ontologi och epistemologi – grundantaganden för utforskandet.	16
Research partnerships baserade på samtalsdata	21
Tankefigurer visar sig – men bara i samtal	24
Kunskapsabonnemanget – en institution för gemensamt utforskande	26
En arena för reflekterande samtal	27
Utforskande samtal måste hållas vid liv	30
Kunskapsabonnemangets potentialer	31

Kunskapsabonnemanget

– en institution för utforskande i praktiken

AV MONICA HANE, SAMARBETSDYNAMIK AB

Kunskapsabonnemanget startades 1986 av Bengt-Åke Wennberg och var svaret även för mig på flera års sökandet efter en arbetsform som möjliggör ett relevant utforskande också av den nya typ av frågor som då började aktualiseras i arbetslivet. De frågor man ställde sig på arbetsplatser och i ledningsgrupper hittade man inga svar på i sina vanliga källor och tillgängliga texter. Eller snarare – de svar man hittade uppfattades otidsenliga och inte förenliga med vad som nu kännetecknade deras verksamheter. Gamla beprövade lösningar på verksamheters problem fungerade allt sämre. Hur behövde man nu resonera om organiserandet för att underlätta för medarbetare att göra det som behövde bli gjort? Och insikten började växa om att organiserande handlade om så mycket mer än om hur organisationsschemat skulle se ut. Arbetet inom ramen för Kunskapsabonnemanget under åren 1986 till 2022 resulterade i 130 Abonnemangsrapporter och otaliga fristående texter, som nu finns samlade i ett digitalt arkiv¹.

Våren 2024 övertogs Kunskapsabonnemanget av Rafael Pimenta och Mårten Sallander. Deras ambition är att på motsvarande sätt, men med bas i sina yrkeserfarenheter och sitt

¹ Arkivet finns på www.samarbetsdynamik.se.

intresseområde, driva vidare en institution för utforskande av de frågeställningar om ledning, styrning och organiserande som i dagens arbetsliv formuleras av verksamheternas professionella aktörer.

Jag är mycket glad över att de ville det. Det känns just nu särskilt angeläget att abonnemangets arbetsformer fortsätter att utvecklas och att den praktikdrivna interaktiva forskningsstrategins potentialer demonstreras². Det finns förstås öar av hoppgivande och väl designade utvecklingsprojekt i det arbetsliv jag nu hör talas om. Men min oro för framtiden handlar om att de tongivande resonemangen om ett relevant organiserande driver utvecklingen av arbetslivet i helt fel riktning. Visserligen med hänvisning till lite nya begrepp men fortfarande utifrån samma underliggande tankefigurer om hur en produktiv samverkan kan åstadkommas som möjligen var relevanta när industrisamhället växte fram. Svårigheter att komma till tals om lite mer uppdaterade modeller oroar mig. Och jag tycker inte jag är ensam om den oron.

Den 28 september 2024 var det exakt 30 år sedan som färjan Estonia förläste på Östersjön. 852 människor dog. I P1 Morgon på årsdagen intervjuades Robert Karjel, som då för 30 år sedan var den som ledde marinens helikopterresurser på Berga. Han berättade nu ungefär så här³:

Det kom ett nödanrop 24 minuter efter midnatt. Estonia hade 30° slagsida och var strömlöst. Efter 5 minuter hade

² Det var förstås inte bara vi som såg behovet av en ny utgångspunkt för en aktuell forskningsstrategi. Se till exempel: Wigblad R, Jonsson S (2008): Praktikdriven teori – mot en ny interaktiv forskningsstrategi. I Johannisson B, Gunnarsson E, Stjernberg T (red): Gemensamt kunskapande: den interaktiva forskningens praktik. Växjö: Växjö Universitet Press. Sidan 311 – 332.

³ Sveriges Radio. P1 Morgon. Sändes den 28 september 2024 klockan 08.05.

det försvunnit från radarn. Vårt formella uppdrag var att skicka 1 helikopter. Men den jourhavande besättningen och vakthavande officeren insåg direkt att om det skulle visa sig vara riktigt allvarligt skulle det behövas betydligt fler. Så man började direkt ringa runt och försöka få upp så många helikoptrar som möjligt i luften. Och förvarnade sjukhusen i närheten på att det möjligen skulle komma många skadade. Jag tror att vi skickade 13 helikoptrar. Omfattningen visade sig förstås för oss först när dessa 13 kom tillbaka med sin last fram på morgontimmarna.

Programledaren frågar senare i intervjun: Hade ni och eller andra kunnat göra på något annat sätt för att rädda fler? Vilka lärdomar drar du av det som hände där och då?

Vi kunde haft bättre vindschar; flera av de vi hade gick sönder. Nu har vi bättre grejer. Men om vad som hänt om vi och andra gjort annorlunda blir det ju bara spekulationer. Det var tydligt och uppenbart där och då för 30 år att det var något stort som skedde och omedelbart satte vi alla resurser vi hade på att få ut så många besättningar och helikoptrar vi hade tillgång till och att det skulle finnas sjukvårdspersonal från sjukhusen som kunde ta hand om de överlevande.

Jag upplever att många gånger när hanterandet av kriser av det här slaget utvärderas nu för tiden så fastnar hela verksamheten i att bläddra i pärmar, vad har vi för mandat, vems är uppgiften. I vårt fall fanns ingen som helst sådan tanke. Vi agerade utefter vad som behövde göras. Vad som möjligen var vår formella uppgift var att skicka ut en helikopter. Vår faktiska uppgift var att få upp så många

som möjligt så snabbt som möjligt. Ingen funderade över mandatet.

Där frågar programledaren: Hade vi klarat detta bättre idag? På ett annat sätt?

Ehhh – jag tror att vid en sådan här katastrof idag så har vi nog all anledning att fråga oss om det kommer gå ens i närheten av som det gick då – det var förfärligt det som hände men det var i alla fall 137 som överlevde. En sådan massiv insats tycks vi inte ha förmåga till i det samhälle som är nu.

I januari 2024 både snöade det och blåste kraftigt i Skåne. Europaväg 22 korkades igen efter att en buss kört av vägen. Hundra-tals bilister körde fast i drivorna och fick övernatta i sina bilar. Det sista fordonet som evakuerades hade suttit fast i 38 timmar. Flera olika myndigheter har nu utrett händelsen och utvärderat berörda myndigheters agerande. Alla bekräftar analysen att vi nu tycks sakna förmåga att tillräckligt effektivt genomföra den typ av insatser som av och till behövs.

Samverkan mellan individer och enheter regleras nästan genomgående och i alla branscher – och till synes helt oreflekterat – utifrån paradigmet att tydliga avgränsningar för vem som får göra vad och ha befogenhet att fatta vilka beslut är det mest relevanta sättet att tänka organisering. Så länge alla då håller sig till sitt mandat – och inte avviker från på förhand utformade rutiner eller omfattning på sitt formella uppdrag – så uppfattas verksamheten stabil och utfallet bli precis som planerat. Men – som sagt – ofta långt i från både vad som skulle ha varit möjligt att åstadkomma och vad som i dagens samhälle ses som acceptabelt.

Det är då man som medarbetare ställer sig frågor av typen:

- Vad behöver vi veta, för att kunna se vår uppgift som att vi tillsammans ska göra så stor nytta som möjligt inom ramen för de resurser och faktiska villkor som finns – som i exemplet med helikoptrarna till Estonia och utan att bryta mot de inblandade aktörernas etiska principer.
- Skulle det varit rimligt att anklaga till exempel vakthavande officer på Berga för resursslöseri om det visat sig att Estonia egentligen inte behövde särskilt mycket assistans.

För den typen av frågor behövs en ansats mot så kallad praktikdriven teori och en interaktiv forskningsstrategi. Det har behövts länge – men i ett alltmer komplext samhälle och arbetsliv blir det alltmer ett måste.

Kunskapsabonnemangets arbetsform

Personer med relevant erfarenhet i relation till den fråga som ställts bjöds inom ramen för Abonnemanget in att till tillsammans med oss försöka belysa det som var oklart – och med beaktande att de flesta verksamheter innehöll delar som nu behövde ses i termer av ett komplext interaktivt system. Att se komplexitet som ett faktum förändrade både fokus och riktning för vad som vore ett adekvat organiserande och mycket att det tidigare för givet tagna behövde ifrågasättas. Riskerna med att agera utifrån för ytliga och för förenklade resonemang blev allt tydligare.

Som abonnent erbjöds man att till självkostnadspris få ta del av minst 8 projekt-rapporter per år och även möjlighet att medverka i minst 8 seminariedagar kring de teman som utforskades.

I inbjudan betonades det att tankar och idéer som utvecklades i projekten inte skulle hållas hemliga eller patenteras utan vara fritt tillgängliga för så många som möjligt. Det betonades också att det var fritt att kopiera och sprida rapporter och texter för användning i egna sammanhang. Öppenheten var inte bara en ideologisk fråga om kunskapers tillgänglighet i en demokrati utan också grundad i uppfattningen att bättre lösningar inte kan få genomslag i praktiken förrän tillräckligt många berörda förstår och själva "bottnar" i de nya underliggande principer och antaganden som dessa bygger på.

Den första abonnemangsrapporten hade titeln "Den metanoiska organisationen. Möjligheter och hot i en tjänsteekonomi".⁴ Termen "metanoisk" var hämtad från en av den tidens populära organisationsforskare från MIT – Peter Senge.⁵ Peter Senge skrev då i sin rapport att vi håller på att överge ett hierarkiskt tänkande som inte längre fungerar men inom vars ramar dessa nu nya organisationsformer inte verkar vare sig rimliga eller möjliga. Dessa organisationsformer kunde därför förfalla ligga ovanför eller bortom det som tidigare varit förnuftigt – alltså uppfattas som metanoiska.

Försök att på olika sätt – och med hjälp av olika konkreta exempel – uppmärksamma och begripliggöra hur tankefigurerna bakom de i verksamheten förda resonemangen om styrning och ledning påverkar möjligheten att givet de aktuella omständigheterna "åstadkomma ett långsiktigt bra resultat" har sedan dess varit Samarbetsdynamiks arbetsområde. Och därmed också vårt forskningsfält och det underliggande temat i alla de

⁴ Wennberg BÅ (1987): Den metanoiska organisationen. Möjligheter och hot i en tjänsteekonomi. Abonnemangsrapport 1. Kungsbacka: Samarbetsdynamik AB.

⁵ Senge P (1985): The new Management. Moving from Invention to Innovation. Alfred P Sloan School of Management MIT. Rapport D-3651-2 1985.

130 abonnemangsrapporter och hundratals andra texter som nu finns i Samarbetsdynamiks öppna arkiv.

Den här texten är ett försök att skapa en länk mellan det gamla Kunskapsabonnemanget och det nya genom att beskriva de tankar och erfarenheter som låg bakom utformningen av Abonnemanget under de gångna 36 åren.

Fokus på frågor om styrning, ledning och design – och på komplexitet

Världen förändras förstås hela tiden men alltmer uttalat i en accelererande takt⁶. Man började där i mitten av 1980-talet formulera det mer omvälvande nya i termer av kunskaps-samhället eller som skillnaden mellan att erbjuda produkter eller tjänster. Man talade om globaliseringens konsekvenser och om datoriseringens möjligheter.

Ju snabbare och radikalare förändringar som pågår i omvärlden desto sämre kommer naturligtvis det organiserande som hunnit bli etablerade och prövade standardprocedurer – ”det är väl självklart så man gör” – att fungera. Så fort som i varje fall en del av verksamheten behövde betraktas som ett komplext dynamiskt system – snarare än bara ett antal ovanligt komplicerade men fortfarande helt konstanta uppgifter – krävdes helt andra tankemodeller som utgångspunkt för beslut om vad som skulle vara kloka ställningstaganden, ageranden och ett effektivt organiserande. Insikten växte att standardisering och detaljstyrning nått vägs ände. Produktivitetspotentialen i en komplex verksamhet ligger i att alla medarbetare på alla nivåer ser sig som partners som löpande tar ansvar för att optimalt

⁶ Rosa H (2013): Acceleration, modernitet och identitet. Göteborg: Bokförlaget Diadalos AB.

anpassa sin medverkan till vad som uppfattas vara det bästa möjliga i den aktuella situationen och samtidigt hela tiden utveckla den framtida kapabiliteten i systemet som helhet.

Begreppet kapabilitet introducerades på sin tid för att betona att den förmåga som nu eftersträvades handlade om att också kunna hantera även oförutsedda händelser med annorlunda betingelser än tidigare. Kapacitet användes om förmågan att göra så mycket som möjligt av det redan designade. På motsvarande sätt försökte man senare uppmärksamma skillnaden mellan kollektiv intelligens och kollektiv kompetens⁷. Därmed behövs en ständigt pågående precisering av de resonemang som löpande formar organiserandet och därmed förändrades också karaktären av de frågor man ställde sig i olika verksamheter.

Den dramatiska skillnaden mellan hur en komplicerad och en komplex verksamhet behöver designas fick dock genomslag i den bredare debatten om organisering först i slutet av 00-talet när David Snowden presenterade sin beskrivande modell Cynefin. I modellen klassificeras aktuella verksamheters karaktär i fyra domäner – uppenbar, komplicerad, komplex och kaos⁸. David Snowden och hans efterföljare argumenterar kraftfullt för att de strategier som krävs för att åstadkomma en effektiv verksamhet har radikalt olika utgångspunkter och intern logik i respektive domän. Felaktiga analyser av det aktuella arbetets karaktär får därmed mycket allvarliga konsekvenser i verksamheten. I synnerhet varnar man för konsekvenserna av att tillämpa en styrning och ledning som passar för situationer där det för alla berörda är uppenbart och självklart vad som behöver

7 Runsten P & Werr A (2016): Kunskapsintegration. Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

⁸ Snowden D, Boone M (2007): A Leaders Framework för Making Decisions. Harvard Business Review.

bli gjort när verksamheten egentligen skulle behöva klassificeras och analyseras i termer av en annan domän.

I den allra första Abonnemangsrapporten formulerades problematiken:

”Det visar sig emellertid att de flesta uppgifter numera är av en sådan komplexitet att det inte går att räkna ut vad som generellt är det optimala sättet att utnyttja resurser och arbetstid. När man trots detta försöker upprätthålla det tänkandet blir verksamheten byråkratisk, ineffektiv och inflexibel”. (Wennberg (1987) s 16 -17).

De 129 kommande rapporterna är sedan olika försök att sätta ord på det som i respektive situation och tid kunde uppfattas som både rimliga, möjliga och bättre alternativ till Hierarki, Paternalism och Regelstyrning. Många av våra konsultuppdrag genom åren handlade om att beskriva och teoretiskt förankra de resonemang som tillämpades på de arbetsplatser som av sin samtid betraktades som ”modellarbetsplatser i organisationsutvecklingens frontlinje”⁹ – men som ofta också brottades med att de kände sig missförstådda när det gällde de mest grundläggande aspekterna i deras nytänkande och att de som försökte upprepa deras framgångar ofta tog fasta på helt fel saker¹⁰. Kanske underskattade många omfattningen av det långsiktiga och systematiska arbete som låg bakom framgången.

⁹ Till exempel:

Hane M, Wennberg BÅ (2004): Vi vet att vi gör ett bra jobb ... – en studie om tillgänglighet, arbetsmiljö och resursutnyttjande i sjukvården. Sveriges Kommuner och Regioner.

¹⁰ Bentell L, Hane M, Wennberg BÅ oa (2009): Myter och realiteter om operatörsmedverkan. Berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge. Abonnemangsrapport 129. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Kunskapsabonnemangets rapportserie fick namnet "Organisationens mänskliga sida"

För att utnyttja potentialen i den pågående tekniska utvecklingen krävs också att man i sitt organiserande beaktar kunskaperna som finns om människors sätt att välja att agera och att uppfatta innebörden i ett samarbete. Det organiserande som fungerade väl i går kan idag fungera helt annorlunda trots att den yttre situationen förefaller identisk. Det faktum att vi alla löpande lär oss saker och skaffar oss nya erfarenheter – både positiva och negativa – medför att vi alla egentligen ständigt lever med helt nya förutsättningar. Alla berörda aktörer måste därför hela tiden hjälpas åt att tolka den aktuella situationen i skenet av nya fakta som visat sig och man måste hela tiden överväga och väga konsekvenserna av de olika handlingsalternativ som just då förefaller stå till buds. Detta löpande analysarbete kräver tid och måste ges tid för att befintliga potentialer att förbättra en verksamhet ska kunna nyttjas.

Arbetsmiljöaspekten har också funnits med som en tråd i alla rapporter och uppdrag. De verksamheter som bidragit med "goda exempel" har alltså lyckats att förena produktivitet och långsiktig hållbarhet och utan att äventyra medarbetarnas engagemang, arbetstrivsel och livskvalitet. I mitten av 90-talet aktualiserades till exempel frågan om vilket organiserande som krävdes för att operatörerna i verksamhetens front skulle medverka mera aktivt med hela sitt kunnande både i produktionsprocessen och i olika utvecklingsprojekt¹¹. Möjligen skulle man i dessa projekt kunna ana de första utforskande

¹¹ Till exempel:

Wennberg BÅ, Hane M (1995): Den nya produktionen. Ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssätt vid Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde. Abonnemangsrapport 48.

stegen på väg mot det som idag kallas "en samverkansarkitektur för Industry 5.0"¹².

Behovet av situationsspecifik och handlingsorienterad kunskap.

Kunskapsabonnemanget utvecklades alltså som ett svar på de behov av både situationsspecifik och handlingsorienterad kunskap som representanter för olika verksamheter allt oftare formulerade. Man behövde kunskap med relevans för att bättre förstå de interaktiva processer som pågick i just deras verksamheter. Man behövde kunna se och tolka mönstret och dynamiken i aktörernas handlande. Och man behövde utveckla välgrundade argument för vad som därmed där och då föreföll relevant att själv göra för att försöka få processer att ändra riktning.

Kunskaper som bara handlade om vad som gällde i genomsnitt i stora statistiskt representativa grupper var inte svaret på deras frågor. Och då fanns ganska lite att hämta med hjälp av den etablerade vetenskapen. Kravet på nytänkande handlade alltså också om en relevant metodik för att generera den typ av kunskap som efterfrågades och om kvalitetskriterierna för det som då kan kallas vetenskapande.

De klassiska kriterierna för god forskning kommer från kunskapsfält där det är etiskt möjligt att iscensätta experiment på slumpmässigt valda och om det vetenskapliga syftet helt ovetande försökspersoner. Inom socialpsykologin måste kunskaperna i stället "fångas i flykten" genom att man så

¹² Breque M, De Nul L, Petridis A (2021): Industry 5.0: towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Luxembourg, EU: European Commission, Directorate-General for Research and Innovation.

noggrant som möjligt observerar och därefter reflekterar över vilka slutsatser som kan dras utifrån utfallen i de experiment som verkligheten tillhandahåller och designar. Resultatets trovärdighet och relevans för användaren är fortfarande de mest centrala kvalitetskriterierna men kräver andra metodologiska grepp. Kravet på att vetenskapliga resultat ska vara reliabla – dvs upprepningsbara – är däremot inte särskilt aktuellt i en värld som ständigt förändras i en accelererande takt.

De frågor som man i verksamheten ställer sig riktar sig alltså snarare framåt än bakåt. Man behöver adekvata underlag för överväganden och diskussioner om vad som är klokt och omdömesgillt agerande i nuet för att öka sannolikheten att åstadkomma det man vill åstadkomma. I dessa överväganden är fakta om hur saker varit och fungerat hittills självfallet av visst värde – men svarar inte – i varje fall inte med automatik – på frågan om vad som nu är klokt att göra. Kloka val bland de tillgängliga handlingsalternativen bygger snarare på att man utforskat vad som är möjligt givet det vi som berörs vill, kan och vet men också vad vi var och en anser att vi vågar, får och tycker att vi bör göra. Och i den diskussionen ingår också att ta reda på hur vi som berörs föreställer oss framtiden och hur vi anser att den kommer kunna bli kopplat till hur just vi väljer att agera idag.

Den stora kunskapsteoretiska frågan blir därmed vilken typ av kunskap som externa aktörer då kan bidra med i diskussionerna i verksamheten. Vilken kunskap underlättar för de i praktiken berörda att föra dessa samtal? Vad är av värde för berörda aktörer att veta för att de ska kunna ta en mer välgrundad ställning till hur de ska medverka och också för att de lättare ska kunna motivera sitt ställningstagande inför andra berörda. Till den kunskapsteoretiska frågan hör också vilket metodologiskt

hantverk som krävs för att generera sådana underlag som kan vara hjälpsamma för det lokala arbetet.

Kunskapsabonnemangets metodologiska rötter

Kunskapsabonnemanget har sina metodologiska rötter i det som kallas "partnership research" som i sin tur bygger på tankarna från socialpsykologen Kurt Levin. Arvet från Kurt Levins egen forskning handlar om de förbättringar av forskningsdatas kvalitet som han ansåg låg i att erbjuda de berörda människorna att själva medverka aktivt också i själva kunskapssökandet. Han betonade att dessa personer alltid har en "inifrån-kunskap" om det skeende som är i fokus för undersökningen och som därför alltid är ett komplement till de observationer som en extern betraktare och forskare kan göra.

De genomförda studierna vid Kurt Levins egen institution hade också visat att personer som på detta sätt aktivt hade medverkat i utforskandet också påtagligt utvecklade sin förmåga att omsätta resultaten i praktisk handling i den egna verksamheten. Utforskande, utbildning och effektiv verksamhetsutveckling blev sidor av samma mynt.

Bengt-Åke Wennberg hade i slutet av 60-talet av sin dåvarande arbetsgivare skickats på kurs i Österrike; en ny och då mycket exklusiv kurs för handplockade organisationskonsulter från olika länder i Europa. Kursledningen kom från National Training Laboratories Institute for Applied Behavioral Science (NTL) i USA och alla ledarna hade på olika sätt nära kopplingar till de experiment rörande effektiva beteendeförändringar som i slutet av 40-talet genomförts av institutionens grundare, Kurt Levin. Dessa studier var ett viktigt steg i uppmärksammandet av

behovet av avsteg inom samhällsvetenskaperna från den då och fortfarande idag starka normen inom vetenskapssamhället för vad som är god vetenskap. Normen illustreras bäst i genomförandet av medicinska läkemedelsstudier. Idealet är att varken försökspersonerna, den som utför behandlingen eller den som observerar och dokumenterar tillståndet före respektive efter behandlingen ska känna till om respektive patient fått det studerade läkemedlet eller bara fått sockerpiller. Det är emellertid mycket få behandlingar utöver just "piller" jämfört med "sockerpiller" som kan genomföras utan att den som genomför behandlingen vet vad som pågår och därför kan befaras snedvridda utfallet genom att förmedla sin egen förväntan.

Verksamheten vid NTL har genom åren inspirerat många stora och kända författare inom managementområdet som Douglas McGregor, Chris Argyris och Edgar H Schein. Bengt-Åke valde för sin del att säga upp sig från sin arbetsgivare när han kom hem från kursen i Österrike och i stället starta Samarbetsdynamik AB. Hans ambition och syfte var att bygga upp en verksamhet som utgick från motsvarande principer som kursen i Österrike så övertygande demonstrerat för honom – dvs att han i sina uppdrag skulle försöka involvera både uppdragsgivare och dennes anställda som fullvärdiga och jämbördiga partners även i själva kunskapsgenereringen och på så sätt i alla sina uppdrag integrera utforskande och ett effektivt förändringsarbete – och om möjligt dessutom försöka sprida förståelsen i övriga samhället för de i uppdraget tillämpade principerna.

Många av de rapporter som finns i Samarbetsdynamiks Arkiv handlar om de metodologiska överväganden som vi menade krävs för att genomföra vetenskapliga studier utifrån dessa

premisser och hur både design och genomförande då måste bli av en delvis annan karaktär än inom ”normalvetenskapen”¹³.

Den här rapporten – den första i den nya serien Abonnemangsrapporter från Kunskapsabonnemanget 2.0 – är ett försök att sammanfatta både mina egna metodologiska ställningstaganden och hur dessa präglar den procedur för genomförande av ett Partnership Research som påbörjades av Dorothy Stock Whitaker vid Universitetet i York¹⁴ och sedan utvecklades vidare inom ramen för Kunskapsabonnemanget.

Ontologi och epistemologi – grundantaganden för utforskandet.

Många oenigheter i samtal och diskussioner bottnar i att deltagarna i sin argumentation utgår från helt olika uppfattningar om den grundläggande naturen av de fenomen man samtalat om. Synen på hur världen och verkligheten vi lever i är beskaffad kallas i vetenskapliga sammanhang för ontologi. Talar vi om sådant som vi tror faktiskt finns oberoende av en

¹³ Till exempel:

Forskning för praktiker om praktiken. Om grunderna för vetenskaplig metod och om metod på vetenskaplig grund. En bok från våra kurser i vetenskaplig metodik för praktiker. Abonnemangsrapport 78.

Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser. Underlaget till en kurs inom ramen för Försvarshögskolans kurs Kilok 99 med syfte att konkret demonstrera ett utforskande partnerskap kring förväntningar på ledning och ledarskap. Abonnemangsrapport 75.

Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106.

¹⁴ Archer L, Hicks L, Whitaker D, Whitaker G (1994): **Research Partnerships.** Department of Social Policy and Social Work. York: University of York. UK.

betraktare och kanske till och med går att fysiskt ta på eller talar vi om sådant som bara finns i vår föreställningsvärld? Ledarskap är den språkliga beteckningen på en sådan uppenbart enbart socialt konstruerad företeelse.

Olikheter i synen på det aktuella fenomenets natur leder i sin tur till olika syn på hur man kan få relevant kunskap kring det. Läran om hur man kan skaffa sig välgrundad information om ett fenomen kallas epistemologi.

Min egen ontologiska utgångspunkt är att det finns en verklighet som också skulle finnas kvar även om mänskligheten utplånades. Det finns också fakta dvs sanna påståenden om förhållanden som inte kan vara annorlunda än de är. Det som har hänt har hänt och det som någon sagt har sagts. Men det mesta som behöver samtalas om på en arbetsplats är snarare, föreställningar, upplevelser, tolkningar av andras göranden och förväntningar.

Det finns heller ingen anledning att som princip ifrågasätta statistiska samband. De samband som redovisas mellan en variabel och en annan är nog i de flesta fall korrekt uträknade och redovisade. Däremot behöver man noga fundera över vilka slutsatser som är möjliga att dra givet hur variablerna är definierade och hur data har samlats in¹⁵.

Ett i många sammanhang vanligt felslut är att visade samband också är både stabila och kausala. Vi antar ofta ochoreflekterat att om läget i den oberoende variabeln senare förändras – den som antas vara orsak – så förändras med automatik också läget för respektive enhet i den beroende variabeln – den som antas vara en konsekvens. De statistiska samband som kan studeras

¹⁵ Hane M, Wennberg BÅ (2002): Frågeformulärens kris. Varför vi övergett frågeformulär som hjälpmedel i arbetsmiljöarbetet. Abonnemangsrapport 93. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

vetenskapligt mellan strukturella förutsättningar (exempelvis företagsstorlek, ledarstil, lönsamhetskrav) eller aktörernas personlighetsdrag (till exempel introverta, riskbenägna, könstillhörighet) och olika tillstånd (exempelvis sjukfrånvaro, produktivitet) uppstår just genom att berörda aktörer väljer att göra som de gör. Görandet är själva länken mellan det som ses som orsak (oberoende variabel) och det som ses som effekt (beroende variabel). Om de berörda aktörerna skulle välja att göra annorlunda än de brukat – kanske därför att de uppmärksammas på att det de gör riskerar att leda skeendet i en oönskad riktning – så gäller inte längre de statistiska sambanden. Många utifrån statistik väl motiverade interventioner har visat sig leda till att helt oväntade beteenden uppträder och de önskade effekterna uteblir.

Observerade statistiska samband – till exempel sambandet mellan "chefens kontrollspann" och "stressrelaterad frånvaro hos personalen" – handlar om genomsnitt och slutsatserna för enskilda fall blir nästan alltid synnerligen osäkra. Trots det diskuterar man i många verksamheter nu generella gränsvärden för hur många underställda en chef ska ha. Lika antal underställda uppfattas som önskvärt eftersom det dessutom är rättvist. Trots att alla egentligen vet att "arbetsbördan för en chef beror på många olika saker". Att verkligheten är komplex. Att det som krävs för att skapa en bra verksamhet beror på arbetets art, på chefens kunnsighet och på de just nu anställdas förmågor och förväntningar. Och trots att alla också vet att diskussionen på arbetsstället borde handla om hur det som just vi och våra chefer väljer att göra hänger ihop med att i varje fall några av oss får det – eller i varje fall riskerar att få det – onödigt stressigt och frustrerande.

Mycket av det vi talar om – och forskar kring – när det gäller arbetslivets organisering, ledning och styrning uppstår och

vidmakthålls genom att de berörda personerna väljer att göra som de gör. Det vi säger till varandra är också ett görande som får konsekvenser. Det vi säger innehåller en information om hur vi ser på sakfrågan men tolkas också som en handling med en viss avsikt. Hur vi formulerar oss avslöjar också alltid mycket om hur vi ser på dem vi talar till och om och hur vi uppfattar vår egen position. Och vilka vi genom det som sägs uppfattar att vi blir i andras ögon påverkar på gott och ont också vilka vi blir i våra egna – och därmed väljer att göra. De samband som visar sig i statistiken uppkommer just för att de studerade människorna valde att göra som de gjorde. Om bara någon valt att göra på ett lite annat sätt skulle sambandet troligen sett lite annorlunda ut.

Redan detta till synes ganska enkla ställningstagande om att i sina analyser i första hand utgå från själva görandet – och varför det blir som det blir när vi gör som vi gör – innebär en skillnad jämför med hur vi brukar samtala om och utforska verksamhetsproblem. Och vanans makt är stark. Vi pratar som vi är vana att prata och så som vi vet att vi brukar bli förstådda – utan att närmare fundera på vilka grundläggande tankefigurer som ligger bakom det vi säger. Vi kan jämföra det oreflekterade pratandet med sångerna som vi sjunger när det är fest. Våldigt få snapsvisor på firmafesten skulle bli godkända enligt värdegrundsdokumentet – om man tänkte efter.

Utgångspunkten för oss i Samarbetsdynamik för utforskande av verksamhetsfrågor har alltså varit att försöka förstå själva görandet. Varför väljer personerna att göra som de gör? Vad skulle göra att de skulle välja att göra på ett annat sätt; ett sätt som troligen skulle vara mera konstruktivt?

Historien kan förstås inte ändras. Summan av det vi och andra har gjort hittills har fört oss precis hit. Vi står där vi står och detta är ett faktum som inte kan vara på annat sätt än det är.

Mycket skulle ha kunnat vara bättre idag om vi och andra hade agerat annorlunda förr. Mycket skulle kanske varit lättare att idag i alla fall kunna komma till rätta med om alla berörda tidigare hade agerat på annat sätt. Om man till exempel inte låtit saker och ting gå så långt. Eller om man övat sina förmågor betydligt mer och därför idag kunnat göra andra val. Och så vidare. Av en för mig fortfarande obegriplig anledning fastnar de flesta samtal i att analysera "vems fel" det är att vi står där vi står. Påfallande sällan om hur vi nu ska komma vidare.

Det kan förstås hända att för stora kontrollspan är det stora problemet i en viss verksamhet. Men ett samtal med fokus på själva görandet – dvs. försöka klargöra hur det de just här berörda väljer att göra eller säga får konsekvenser för verksamheten – skulle innebära en ocean av bättre möjligheter att komma till rätta med de upplevda problemen jämfört med att bestämma generella gränsvärden eller försöka klarlägga vem som har det övergripande ansvaret. Varje aktör har ett ansvar för vad man väljer att göra – och för vad man väljer att välja bort.

Fokusering på görandet – dvs. att tänka att det blir som det blir när man göra som man gör och om man ändrar sitt görande så ändrar skeendet riktning – är alltså ett ontologiskt ställningstagande. Detta ställningstagande innebär sedan att det metodologiska arvet från Kurt Levin – dvs att i möjligaste mån inkludera de berörda också i själva kunskapsproduktionen – blir ganska konsekvent och självklart att tillämpa när det kommer till epistemologin.

Arbetsättet inom Samarbetsdynamik AB och Kunskapsabonnemanget formulerades redan tidigt som att "forska tillsammans med" berörda människor i stället för att "forska på" dem eller "om dem". Nu har dessa uttryck blivit allmänna formuleringar i många sammanhang men ofta utan att jag tycket

att arbets sättet som där tillämpas har de förtecken som då krävs. "Forska tillsammans" innebär för mig att alla ser sig som partners med ett gemensamt intresse att bättre förstå ett fenomen och där man därför öppet erbjuder sina kunskaper, tolkningar och erfarenheter till sina partners.

Behovet av en demokratisering av vetenskapen – inspirerad av texter av till exempel nobelpristagaren i kemi Ilya Prigogine och vetenskapsfilosofen Isabelle Stengers¹⁶ – har också alltid varit ett tydligt ställningstagande och ett av mina motiv att i slutet av 80-talet bli delägare i Samarbetsdynamik AB snarare än att fortsätta som lärare vid Högskolan i Väst. Behovet av demokratisering har handlat om att den praktiska kunskapen och "den levda erfarenheten" måste ta en tydligare plats i produktionen av ny kunskap men också om att alla medborgare behöver god insikt i vetenskapligt tänkande och metod för att kunna tolka och ta ställning till den forskning som presenteras för dem.

Research partnerships baserade på samtalsdata

Galvin Whitaker, Director of Organisational Research vid Universitetet i Leeds och Dorothy Stock Whitaker, professor i Socialt Arbete vid Universitetet i York hade båda tidigare arbetat vid Kurt Levis institution NTL i USA. I den vetenskapliga tradition de representerade var det självklart att inte betrakta berörda personer som "informeranter eller försökspersoner" som enbart skulle generera önskade grunddata utan de bjöds också in både i tolkningen av de data man hade samlat och i reflektionerna kring vilka slutsatser som föreföll möjliga att dra.

¹⁶ Stengers I (1997): For en demokratisering av vitenskaperne. Oslo: Spartacus Forlag.

Det blev då uppenbart i dessa samtal att data som hade insamlats via traditionella metoder som frågeformulär och intervjuer ofta innehöll stora osäkerheter. Olika personer uppfattar även ganska till synes välformulerade frågor i ett formulär på mycket olika sätt. Uppfattningen om innebörden i ord som ofta och sällan varierar. Många intervjuer genomförs i en form som närmast kan ses som att man muntligt läser upp frågorna i ett formulär. Möjligheten att avge öppna svar kan i bästa fall minska osäkerheten i svarets innebörd men svaren behöver ändå ofta kodas i kategorier inför databearbetningen.

Det visade sig också i de projekt som Whitaker och Whitaker genomförde att perspektiven och erfarenheterna från de i praktiken berörda personerna också ledde till att själva forskningsfrågan inte sällan behövde preciseras – och ibland till och med helt omformuleras. Därmed övergav de även den metodologiska ståndpunkten att informanter ska hållas ovetande om det vetenskapliga syftet med sin medverkan.

Det finns alltså en stor kvalitetspotential i att de berörda av en frågeställning ses som medforskare och partners under hela forskningsprocessen. Farhågorna om att de som deltar i studien kan ha "dolda dagordningar" med sin medverkan och därför medvetet delger osanningar måste då hanteras i designen. Frågeställningen behöver till exempel formuleras så att alla som deltar har ett eget intresse av att de empiriska material som genereras blir så korrekta och så nyansrikt som möjligt. Oro för att gjorda uttalanden ska kunna härledas till vem som sagt vad och kunna missbrukas måste också hanteras.

Ett mångårigt och nära samarbete mellan makarna Whitaker och Samarbetsdynamik AB innebar att deras metod Research Partnership introducerades även i Sverige och kom att tillämpas

inom ett allt bredare fält¹⁷. Efterhand kompletterades metodologin även med procedurer och principer från andra samhällsvetenskapliga discipliner som till exempel fokusgrupper.

Personer som medverkar i ett utforskande har inledningsvis sällan haft anledning att formulera sina erfarenheter särskilt precist. Den praktiska kunskap de besitter sägs ofta vara "tyst" – men i alla fall ganska oreflektad. Svaren på av forskaren ställda frågor – även i en intervju – tenderar därför att inledningsvis bli ganska ytliga. Det finns också många exempel där intervjuade personer som senare deltagit i diskussionerna kring resultatet säger att de först därmed förstått själva frågan och alltså egentligen då skulle valt att svara helt annorlunda.

Ett sätt att hantera den svårigheten är att basera studien på ett lite längre samtal i grupp. Deltagarna får därmed möjlighet att samtala med andra berörda om de erfarenheter som de i studien ombeds försöka formulera. Och både variationen och precisionen ökar efter hand. Självfallet skapar gruppintervjuer andra felkällor som också måste hanteras. En designmässigt enklare men mindre effektiv hantering är att låta även individuella intervjuer ta formen av ett samtal.

Många av de texter som nu finns i Samabetsdynamiks Arkiv handlar om de metodologiska överväganden som krävs för att möjliggöra både trovärdiga och i praktiken relevanta vetenskapliga studier även när det handlar om kunskap om interaktiva processer och komplexa skeenden. Resonemangen i dessa rapporter visar att både design och genomförande då måste bli av en annan karaktär. Att de procedurer och kvalitetsmått som har sin grund i naturvetenskapen inte längre är relevanta. Att krav på "evidensbaserade metoder" vittnar om

¹⁷ Se till exempel de studier som drivs vid Centrum för Studier av Militär och Samhälle – www.csms.se.

okunnighet både om olikheten mellan människor och om interaktiva processers karaktär¹⁸.

Tankefigurer visar sig – men bara i samtal

Det finns förstås även inom fältet arbetsorganisation och arbetspsykologi en stor variation vad gäller naturen av de kunskapsobjekt som studeras. Det finns frågeställningar där objektet är sådant att det inte alls påverkas av att det blir studerat. Men så fort frågeställningen handlar om människor så kommer frågan upp om hur man i sin design hanterar interaktionen mellan forskare och informant. Psykologer brukar forska om beteenden. Då uppstår frågan om de beteenden som observeras när forskaren är synlig och närvarande verkligen är de naturliga beteenden som frågeställningen kräver. Samma problematik finns förstås även i intervju- och enkätstudier och där man söker kunskap om upplevelser och åsikter.

De frågeställningar som aktualiserades i uppdragen och inom Kunskapsabonnemanget handlade oftast om att kunna förstå de antaganden om saker och ting som ligger bakom att personer väljer att göra som de gör. Dessa antaganden handlar om hur personen tror att deras och andras handlingar hänger ihop med hur det blir. Vi kallade dessa antaganden för "förgivetta" antaganden. De flesta av våra förgivetta antaganden är just för givet tagna och därför sällan riktigt medvetna. Få av oss kan på en direkt fråga svara på vilka tankefigurer vi egentligen agerar utifrån. Men de visar sig om man tar sig tid att fundera över det som sägs i ett äkta samtal. Oäkta samtal har som syfte att snarare dölja det som upplevs som sant och autentiskt för att till exempel

¹⁸ Hane M (2019): Hönsterapi – en analys av det vetenskapliga underlaget för ett omskrivet "evidensbaserat" koncept för bättre äldreomsorg. Opublicerat manuskript. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

manipulera andra eller för att öka sitt eget handlingsutrymme på andras bekostnad. Sådana strategier känner det tränade ögat också igen när de tillämpas men de är sällan kunskapsobjekt för ett utforskande utan snarare utgångspunkter i en kris- och konflikthantering.

Det som blir sagt även i ett ärligt och äkta samtal är ändå alltid begränsat av vad som är möjligt att säga i den aktuella kulturen. Det som sägs i ett samtal är alltså inte liktydigt med summan av vad alla i rummet skulle vilja uttrycka. Mycket blir osagt därför att man vet att det troligen inte skulle bli förstått av de andra – och den bristen handlar inte bara om rent språkliga barriärer. Men alla samtal ger en informativ bild av det möjliga samtalet i just den gruppen och av vilken diskurs som dominerar.

Alla samtal kan alltså användas för att reflektera över de diskursiva mönster som visar sig. Och varje utsaga kan tolkas i termer av vad den egentligen säger om själva sakfrågan – dvs. om det aktuella kunskapsobjektet. Varje utsaga säger också alltid något om hur den som uttalar sig ser på dem man talar med eller om. Och inte sällan också hur vederbörande uppfattar sig själv och sin position i relation till de andra. Självklart blir tolkningen av tankefigurerna bakom en utsaga bättre och precisare ju öppnare samtalsklimat man har i gruppen. Vilka slutsatser som kan dras utifrån resultatet av ett utforskande samtal beror i sin tur på vilka som bjudits in att delta och hur dessa valt att medverka. I designen av en studie ingår därför att bjuda in personer som verkligen har för frågeställningen relevanta erfarenheter att bidra med – och som dessutom är villiga att hjälpa till i utforskandet.

Kunskapsabonnemanget – en institution för gemensamt utforskande

Kunskapabonnemanget blev alltså namnet på den aktivitet som Samarbetsdynamik AB drev från 1986 och fram till att det övertogs av Rafael och Mårten. Ett antal engagerade så kallade abonnenter träffades och utbytte erfarenheter kring de arbetsorganisatoriska frågor som de uppfattade behövde en mer systematisk belysning. Det fanns en ambition att hela tiden vara runt 100 abonnenter för att oddset att runt 15 personer ur gruppen skulle kunna medverka vid respektive seminarium skulle vara rimligt. Femton personer var erfarenhetsmässigt en lagom stor grupp. För få deltagare innebär en risk att viktiga perspektiv fattas i belysningen. Mer än 15 personer så kan samtalet lätt blir för fragmenterat. Men även detta ”beror förstås också på ...”.

Personerna som ingick i nätverket av abonnenter var naturligtvis inte samma personer under alla åren även om det finns ett antal som deltog aktivt under nästan hela tiden. Och deltagandet var naturligtvis olika intensivt under olika perioder beroende på olika omständigheter. Som abonnent betalade man en årlig summa för att täcka vissa baskostnader för aktiviteten och för att trycka och distribuera rapporterna. Avgiften inkluderade kostnaderna för lokal och lunch vid seminarierna som därmed kunde vara helt avgiftsfria. Inga arvoden betalades ut och var och en finansierade sina egna resekostnader.

Det var en uttalad ambition att medverka i Kunskapsabonnemanget skulle vara praktiskt möjligt för ett så brett urval personer ur arbetslivet som möjligt. Det faktum att man kom från såväl privat som offentlig sektor uppfattades som en styrka liksom att det i gruppen fanns erfarenheter från alla olika nivåer i hierarkin. Principerna för finansieringen handlade mycket om

att underlätta en aktiv medverkan och att få tillgång till så många perspektiv som möjligt. En abonnent kunde vara en organisation eller en enskild person. I de fall det var ett företag eller en organisation kunde abonnenten själv välja vem eller vilka medarbetare som deltog i ett visst seminarium. Seminarierna var utan konferensavgift med motivet att många skulle kunna medverka utan att alltid behöva "be om pengar hos sin arbetsgivare".

En arena för reflekterande samtal

Varje år fram till 2014 genomfördes mellan 8 och 10 seminarier per år. Ett seminarium den fjortonde i varje månad oavsett veckodag utom på sommaren. De genomfördes också avsiktligt på olika ställen i landet för att fördela reskostnaderna för medverkan lite mera rättvist. Det kan tyckas ha varit ett orealistiskt ambitiöst program men byggde på den egna erfarenheten att "utforskande" är en mental process som pågår hela tiden och där frågans viktighet för någon medverkande avgör hur intensivt arbetet måste bli för att vara meningsfullt. För att fungera som den utvecklingsaktivitet jag och Bengt-Åke själva behövde för vår egen konsultverksamhet – och för att erbjuda andra forskande praktiker den arena de sökte – för att få och erbjuda relevant hjälp att pröva aktuella funderingar – så måste dessa tillfällen komma ganska tätt. Och regelbundet. Om de önskade samtalstillfällena kommer för sällan – eller det är oklart om och när det kommer att ordnas ett tillfälle – så kommer de forskande att tvingas söka sig andra arenor för sitt behov av reflekterande samtal och närverket tappar sin potential.

"Systemet Kunskapsabonnemanget" balanserade i jämvikt runt antalet 100 abonnenter. Vi fick under de "goda åren" runt sekelskiftet ofta förslaget att försöka öka antalet betalande för

att förbättra ekonomin. Men då skulle antalet deltagare på respektive seminarium också öka och vi skulle behöva öka antalet tillfällen för att hålla det önskade genomsnittet på deltagarantalet. Eller utveckla helt andra arbetsformer. Eller intressera fler att förbereda och bjuda in till liknande seminarier kring sina aktuella teman.

Under 2010-talet uppfattade vi dock att intresset för vår typ av utforskande verksamhetsutveckling bleknade. De flesta i arbetslivet fick mycket svårare att satsa tid på att delta i de heldags-aktiviteter vi tyckte krävdes för att inte bara kunna "skrapa på ytan". Två timmar kunde man nu möjligen "avsätta". Långt in på 00-talet var det inte ovanligt att ledarskapskurser omfattade många veckor heltid och på internat.

Det skulle kanske gått att effektivisera vår utforskandeprocess något för att kunna anpassa aktiviteten till tidsandan. Jobba ändå mer med förberedelserna och på olika sätt fortsätta kommunicerandet efter mötet med de medverkan via individuella kontakter. Men de korta möten som föreföll blir de enda möjliga i praktiken hade också andra begränsningar. Abonnenter bodde spridda över landet och relationen mellan restid och mötestid blev ohållbar. Det var också vår absoluta uppfattning att den tid som avsätts för ett samtal kraftigt begränsar vilken typ av kommunikation som blir möjlig. Vissa frågor eller funderingar kommer aldrig ens upp på bordet om tiden för mötet är för kort. Den som tar upp en lite mer känslig eller oklar aspekt vill känna sig säker på att man hinner komma ner tillräckligt på djupet för att det ska vara meningsfullt – men ändå också hinna upp igen innan mötestiden är slut.

De senaste åren med Kunskapsabonnemanget experimenterade vi med flera andra arbetsformer som byggde på mindre arbetsgrupper där samma grupp kunde träffas fysiskt under flera tillfällen kring ett och samma tema. Det finns förstås

fördelar med samtal i en grupp som hinner lära känna varandra men dessa grupper blir också på många sätt ändå mer realistiska att genomföra i dagens arbetsliv.

2020 kom pandemin och även vi fick lära oss att samtala enbart via skärmar. Det går förstås – men det krävs andra typer av förberedelse. Och mer omfattande förberedelser. En än större svårighet utgjordes av att varken vi eller berörda medforskare orkade föra tillräckligt långa samtal av den utforskande typen via datorerna – 2 timmar uppfattades som ”på tok för länge”. Och vi hann under de kommande åren aldrig uppnå till närmelsevis samma kvalitet i de empiriska material som skapades via dessa möten på nätet som via de tidigare fysiska seminarierna. Dimensioner av stor betydelse för materialets kvalitet, som finns i det fysiska mötet mellan människor i ett samtal öga mot öga, lyckades vi inte återskapa via skärmar. Jag menar att det nu skulle behövas ett gediget utvecklingsarbete för att undersöka kvaliteten i de empiriska material som skapas genom samtal i grupp via datorer.

Utforskande samtal måste hållas vid liv

Kunskapsabonnemanget formades också utifrån erfarenheten att många samtal vi deltagit igenom åren varit ineffektiva och uppfattats som enbart ett slöseri med tid. Många suckar idag över att arbetstiden äts upp av möten. Mycket av det som sägs har sagts tidigare. Och mycket som upptar den avsatta tiden är självklarheter för alla som deltar. Några av procedurerna som ofta tillämpas har självfallet konstruktiva syften att till exempel ”var och en ska få en plats i rummet”. Andra som till exempel att var och en ska berätta vem man är och har arbetat med och vilka förväntningar man har på det kommande samtalet innebär ofta bara att gällande över- och underordning förstärktes. Vi försökte genom åren hitta olika sätt att undvika dessa tidskrävande och inte alltid för samtalandet konstruktiva presentationer – men presentationsrundan förefaller vara en synnerligen etablerad ritual i vår kultur. Försöken att kringgå den – och på annat sätt försöka signalera att alla i rummet var sedda – medförde ofta snarare förvirring som tog minst lika lång tid att reda ut.

Vår utgångspunkt var att den avsatta tiden för själva samtalet ändå var den knappa resursen som måste förvaltas synnerligen väl. Vår ansats inom Kunskapsabonnemanget var att försöka hålla ett utforskande samtal vid liv även mellan själva samtalen. I inbjudan som gick ut till alla abonnenter beskrev vi ganska ingående bakgrunden till den frågeställning som vi hoppades få hjälp att utforska vid seminariet. Man erbjöds alltså en chans att ta del av tidigare samtal kring temat och förbereda sig så att själv samtalet inte behövde börja från noll.

Samtalen dokumenterades medan de pågick på så kallade väggtidningar. Genom att någon hela tiden skrev upp stödord från det som sades uppfattade vi att även ganska ovana

samtalsdeltagare kunde se att det som de själva sa under mötet hade hörts och noterats. Många kommenterade också att dessa väggtidningar gjorde det lättare att återvända till tidigare resonemang – typ ”då förut när vi talade om ansvarsbiten tänkte jag ...” – och också att man kunde både korrigera om man kände sig misstolkad och komplettera sitt tidigare resonemang.

I ambitionen att hålla ett utforskande samtal vid liv i nätverket även mellan mötena hade Abonnemangsrapporterna en mycket central roll. Vissa seminarier mer eller mindre bara sammanfattades till en specifik rapport. I andra fall fanns aktuella resonemang redovisade i en uppdragsrapport som då i samverkan med uppdragsgivaren kunde skickas ut som Abonnemangsrapport till abonnentkretsen för fortsatta fördjupande diskussioner. I ytterligare andra fall blev rapporten en typ av sammanfattning kring under lång tid gjorda erfarenheter och utifrån frågeställningar som vi länge hade brottats med ”på kammaren”. I några fall var det kolleger i nätverket som skrev en rapport som gick ut som Abonnemangsrapport. Tillsammans blev det 130 rapporter. I Samarbetsdynamiks digitala arkiv finns se senaste årens rapporter att ladda ner helt utan kostnad och krav på registrering. Många rapporter och texter finns också överförda till Kunskapsabonnemanget 2.0.

Kunskapsabonnemangets potentialer

Det ligger förstås en stor potential för alla verksamheter i att kunna integrera utforskande, utbildning och utvecklingsarbete. Detta förutsätter samtal mellan personer som då inte ser sig som chef respektive underställd, som kund respektive leverantör eller som politiker respektive medborgare – utan som i varje fall under själva utforskandet ser sig som jämbördiga,

fullvärdiga partners i ett gemensamt sökande efter en kunskap som alla parter behöver för att kunna medverka klokt och ansvarsfullt i den kollektiva aktivitet vi kallar verksamheten. Samtal som kännetecknas av att någon försöker ta kontroll över skeenden som skapas i ett dynamiskt komplext system leder snarare till stagnation^{19,20}. Det är alltså en hel del nu cementerade resonemang och föreställningar om vad som i dagens arbetsliv är relevant styrning, ledning och organiserande som nu behöver synas i sömmarna genom utforskande samtal.

Degerfors i december 2024

Monica Hane

¹⁹ Rosa H (2020): Det vi inte kan råda över. Om vårt förhållande till världen. Göteborg: Bokförlaget Diadalos AB.

²⁰ Rosa H (2019): Resonance. A Sociology of Our Relationship to the World. Cambridge: Polity Press.

MONICA HANE

KUNSKAPSABONNEMANGET

- EN INSTITUTION FÖR UTFORSKANDE I PRAKTIKEN

Kunskapsabonnemanget startades 1986 av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane, Samarbetsdynamik AB. De menade att det samhälle och det arbetsliv som växte fram krävde andra tankemodeller än de som tillämpades när det gällde ledning, styrning och organiserande – och därmed också andra metoder för kunskapsgenerering och kunskapsspridning. Nu 2024 har vi, Rafael Pimenta och Mårten Sallander, övertagit stafettpinnen.

I rapporten beskriver Monica Hane de observationer, överväganden och ställningstaganden som under åren format abonnemangets arbetsformer och valet av frågeställningar. Kunskap med konkret relevans för de i en specifik arbetssituation berörda aktörerna – alltså inte enbart kunskap i form av skillnader i medelvärden mellan studerade grupper – har varit en ledstjärna. Arbetssättet, kallat partnership research, bygger på en interaktiv forskningsstrategi och ett partnerskap mellan forskare och praktiker. Fokus ligger på att förstå de berörda människornas interaktioner och ageranden och hur deras handlande därmed formar själva verksamheten.

Kunskapsabonnemanget är alltså en institution som sysslar med att försöka förstå och beskriva ”varför det blir som det blir när vi gör som vi gör” – och med att undersöka möjligheten att välja att göra på ett annat sätt för att förbättra den aktuella situationen.