

## Organisering – ett dynamiskt, socialt och interaktivt fenomen

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Med organisering menar vi de interaktiva processer i vilka de medverkande väljer att agera så att det uppstår observerbara och återkommande handlingsmönster. Vi påstår alltså att det inte existerar från början bestämda strukturer som *tvingar* individerna att agera på ett visst sätt. Om en ordning uppstår så är detta konsekvensen av att de individer som berörs valt att handla så att den skapas. Organisering går alltså inte att styra fram. Den växer fram.<sup>1</sup>

Individerna väljer att agera som de gör. I de situationer som skapas, formar individerna tillsammans den dynamiska ordning som blir till. Detta innebär i princip att varje samverkan mellan människor – hur välkänd, etablerad, rationell och rimlig denna än kan uppfattas – i praktiken skulle kunna ha formats helt annorlunda. Självständiga individer kan i princip välja att agera helt annorlunda än vad de tidigare gjort eller än vad vi från början tror. De kan till och med agera annorlunda än vad de själva säger eller har sagt att de skall göra. Insikten om denna oförutsägbarhet skapar osäkerhet och rädsla.

Dagens individer balanserar därför socialt mellan en önskan om att bevara sin frihet och försöka kontrollera och begränsa vad de andra individerna kommer att göra i en framtid. Den frihet man själv eftersträvar kan inte erbjudas andra. Detta dilemma har alltid funnits i mänsklig samvaro men individen har inte behövt ta detta dilemma på allvar. Individen har tidigare kunnat förlita sig på den etablerade organisationstanke som formulerar individens underordning under en överhet. Detta gäller också dem i toppen av hierarkin som sin tur har en gudsavbild över sig.

Dilemmat kan också försvinna om man genom denna över- och underordning ser andra människor, och möjligen också sig själv, som *robotar* vars agerande inte aktivt styrs inifrån individen själv utan av olika förhållanden och yttre signaler. Robotens mentala konstruktion bestämmer då beteendet. I

---

<sup>1</sup> Inom vårt fält organisation och samverkan är påståendet – att individerna självständigt väljer att agera och därmed formar den ordning vi kan observera – ekvivalent med Kopernikus påstående att det inte är solen som roterar kring jorden utan att det är jorden och alla planeterna som snurrar kring solen. Teorier, resonemang och forskning om organisering och ledarskap har tidigare tagit för givet att det finns, eller går att skapa, yttre strukturer som ”styr” människors samverkan. Det moderna samhället har gett oss en helt annan människosyn som hävdar att det är individen som självständigt utifrån sitt perspektiv och i interaktiva processer med andra skapar det sociala och dynamiska skeende vi observerar. Detta förändrar allt.

vår bild av roboten kan vi få den att efterlikna en riktig människa i allt. Skillnaden är bara att vi då inte räknar med att en riktig människa har en egen vilja och aktivt tar ställning och tar ansvar för sitt handlande. Robotar är interaktiva automater.

Utifrån en människosyn där människor ses som väldefinierade kognitiva robotar är det fullt möjligt att föreställa sig "typfall" i vilka det mänskliga dilemma mellan frihet och kontroll aldrig blir aktuellt att fundera över. Om samspelet automatiseras och alla följer sina respektive roller, uttalar sina föreskrivna repliker, fattar beslut utifrån givna kriterier och om alla berörda individer negligerar konsekvenserna för helheten för vad de därmed medverkar till så aktiveras aldrig dilemma.

Livet blir då för de medverkande en teater där pjäsens konstruktion bestämmer utfallet. Skådespelarna i en pjäs saknar ansvar för vad som händer i pjäsen. Ansvaret läggs på pjäsförfattaren. Det finns bra och dåliga pjäser med bra eller dåliga slut och det finns bra och dåliga pjäsförfattare. Men aktörerna har ingen påverkan på pjäsens interaktiva skeenden. Skeendet blir vad det blir och drabbar dem i pjäsen som det drabbar. En skådespelare kan inte plötsligt ändra sig och agera annorlunda än vad som står i manuset. Man blir fången i den föreställning pjäsen skapar.

Men livet är ingen teater och vi människor inga marionetter. Det må vara att det finns organisationsformer, regler, värdegrunder, bestämmelser, överheter och makthavare vi måste förhålla oss till. Men det är ändå vi människor själva som till syvende och sist gör de val som medför att det blir som det blir när vi gör som vi gör. Många är inblandade men vi är trots allt – i det verkliga livet – själva ansvariga för vårt eget val och därmed medansvariga för utfallet av de interaktiva skeenden vi deltar i. De teknologiska lösningarna gör inte att dilemma försvinner. Dilemma visar sig istället för oss i all sin nakenhet och måste hanteras. Därför är det viktigt att se organisering som ett fenomen som vi själva medverkar i och medverkar till, och inte något som uppstår automatiskt utan vårt engagemang.

Samspel – interaktionen mellan människor – följer vanligen uttalade eller outtalade principer. Dessa principer lärs från generation till generation. En del sådana principer är så självklara att man inte tänker på dem – exempelvis hälsningsceremonier. Jag vinkar åt min granne och han vinkar tillbaka. Tryggheten i samspelet uppstår genom att de som deltar i samspelet tillämpar sådana invanda och förväntade principer. Skulle någon bryta mot dem skapas en osäkerhet. Den oväntade handlingen kan uppfattas som ett hot.

När beroendeförhållanden och andra omständigheter ändras måste emellertid också principerna för det interaktiva samspelet ändras. Tidigare föreställde vi oss att sådana principer växte fram enligt en Darwinsk princip långsamt och evolutionärt och förnyades genom att varje generation gjorde en liten justering. Thomas Kuhn upptäckte att så inte var fallet inom vårt fält. Kuhn menar att utveckling är *revolutionär*, alltså inte ett resultat av en samlad och successivt ökad kunskap.

Skiftet uppstår när den praktiska erfarenheten plötsligt kastar omkull gamla självklarheter. Teleskopet visade exempelvis tydligt de nya planeterna och deras positioner. Det gick då inte längre att hävda att jorden var världsalltets centrum.

Vi är nu återigen vid ett paradigmskifte. Dagens erfarenheter – och inte minst de enorma dokumentationsmöjligheter som i dag finns – visar en helt annan bild av hur de interaktiva mänskliga processerna uppstår än man tidigare förlitat sig på. Bilder och filmer gör det svårare att hävda sådant som inte stämmer. Mängden av sådant material, och olika tolkningar av det, ger oss kunskaper om oss själva och våra interaktiva processer som vi inte haft förut.

Ett paradigm anger kriterier för hur man ska se på världen och på olika fenomen. Dessa kriterier upplevs så småningom av alla som självklarheter. De tas för givna. Grundtanken i Kuhns paradigmatteori är att det under tidens gång osynligt sker stora förändringar. Det som vi under en period betraktar som "normalt" kommer på grund av dessa förändringar allt mer att behöva ifrågasättas. När dessa s.k. anomalier blir alltför många så bryter de gamla föreställningarna samman och nya måste växa fram. Detta händer nu inför våra ögon. Därför uppstår förvirring och konflikter. För att hantera dessa och komma till rätta med vad som händer, krävs i dag fördjupade samtal om det mänskliga dilemmat och hur det kan hanteras.

Detta var den sista bloggen i denna serie. Nu kommer vi att ta sommarlov. Hösten börjar för oss den 15 augusti då föreningen Apertum – Föreningen för undersökande samtal – har sin konferens Open Apertum i Degerfors. "Omställning i ett nytt arbetsliv" är årets tema. Vad som förr sågs som normalt måste nu omprövas i ljuset av vad vi i dag vet om mänskliga interaktioner.

Bloggarna kommer sannolikt att fortsätta snurra kring detta övergripande tema men med fördjupningar kring fenomen som uppstår ur ett kollektivt handlande, kring vad som kännetecknar samtal som skapar trygghet och hanterbarhet i en komplex tillvaro och kring frågeställningar som då skulle behöva utforskas bättre.

## Referenser

Kuhn TS (1970): *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

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

Harari YN (2015) *Homo Deus – A Brief History of Tomorrow*. Delhi: Penguin.