

# Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld

**Bengt-Åke Wennberg**  
**Monica Hane**  
**Lisbeth Rydén**

ABONNEMANGSRAPPORT 121  
December 2006

# Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld

Bengt-Åke Wennberg, Monica Hane och Lisbeth Rydén

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida

ISSN 1102-4615 no 121, december 2006

ISBN 91-85017-21-3

Presentation av författarna samt möjligheter till dialog med och frågor till dem finns genom vår hemsida [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)

Beställningar av denna och andra rapporter kan ske på hemsidan men också direkt från :

Samarbetsdynamik AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121

Epost: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Tryckt av MediaGraphic AB,

Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg, tel 031 335 85 40

Epost: [info@mediagraphic.se](mailto:info@mediagraphic.se)

Omslagsbild: Bearbetning av en bild från Darro

[www.grupaa3.com.pl](http://www.grupaa3.com.pl) och [dreamstime.com](http://dreamstime.com)

© Samarbetsdynamik AB 2006

# Innehåll

Förord	5
Problemet är frustration, marginalisering och bristande meningsfullhet	11
Det obekanta samarbetet	12
Den lineära modellen duger inte	14
Benchmarking då?	16
Varför vi protesterar	17
En annorlunda kunskapsinstitution baserad på samtal	21
Att hålla sig utanför åsiktsfängelset	22
Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang	24
Samarbete som en social aktivitet byggd på samtal mellan professionella aktörer	31
Framtiden kan bara beskrivas symboliskt	32
Samarbetshandlingen	35
De professionella aktörerna	37
Samarbetshandlingen får mening	41
En förändring som måste bejakas	43

Globalisering ur ett individperspektiv	45
Nationalstaten begränsar bara vissa personer	46
En ny kunskapsbas	47
Individuationsprocessen	49
Behovet av att byta topik när det sker förändringar i människans sinne	59
Så kan det låta	61
Man sitter i en fix	67
Att starta och dokumentera samtal	70
Samtalskunskapen vi vunnit	74
Föreläsningar blir ofta missförstådda	76
Ett utforskande partnerskap	77
Om systemsynen och samarbetet mellan främlingar	79
Delen kan bara förstås med referens till helheten	80
Psykiska och sociala system är symboliska	81
Samtalens betydelse för individuations- processen	85
Det andra subjektet	86
Det psykiska systemets natur	88
Behovet av personlig utveckling	89
Man kan inte bli utvecklad av andra	92

Autonomi – en personlig samarbetsförmåga som kan förvärfvas	95
Frågan om autonomi	97
Kravet på autonomi utmanar lydnadskulturen	98
Ökad betydelse av horisontella relationer	100
Den nya ansatsen för förändringsarbetet	103
Kan det skapas normer utan någon överhet?	105
De nya normerna	108
Tre horisontella principer	110
Att behandla varandra som vänner eller fiender	112
Litteraturreferenser	119



## Förord

Hur kommer det sig att människor i arbetslivet samarbetar? Hur kommer det sig att det uppkommer revir, motarbete och friktioner? Vad betyder det för organisering och ledning av arbete och verksamhet att människors inställning till sig själva, till arbetet och till samhället förändras? Vad kan man göra när det inte fungerar? Hur blir arbetet en friskfaktor?

Detta är mysterier som vi ägnat vårt yrkesverksamma liv åt. Det finns många som har förklaringar och lösningar till detta. Vi har i alla år varit otillfredsställda med dessa. Vi tycker inte att det räcker med personlighetsteorier och med smågruppsteorier. Inte heller företagsekonomiska analyser och sociologiska angreppssätt är särskilt tillfredsställande.

Vi har också funnit att vanliga datainsamlingsmetoder som exempelvis enkäter och intervjuer såväl som statistiska mätningar har stora brister. När resonemang om samarbete kopplas till ekonomiska modeller och styrningsmetoder blir de vanligen omänskliga och ofta missvisande.

Det mest allvarliga problemet är emellertid inte den bristande relevansen utan att människors kunnskap och erfarenhet inte blir beaktade och att myter, fördomar och missförstånd får frodas och medföra slöseri av resurser, tappade sugår och

mänskligt lidande. Många goda ansatser sprids inte. Kun-  
nighet förmedlas inte vidare. Detta verkar vara en speciell  
svårighet som finns på just detta fält men som inte finns inom  
exempelvis teknik och naturvetenskap. De metoder och andra  
spridningsformer som finns där fungerar inte här. Vi menar  
att detta är en kunskapsfråga.

På grund av denna svårighet och kunskapsbrist möter vi i  
dag många kompetenta och insiktsfulla personer som känner  
sig marginaliserade och frustrerade. De tycker att vad de  
måste medverka i är meningslöst. De distanserar sig från  
vad som händer i arbets- och näringslivet. De lägger sitt  
intresse och engagemang på annat. Detta är allvarligt.

Arbetslivet är för viktigt för oss alla, vare sig vi har jobb eller  
står utanför det, för att det skall få skötas utifrån fördoms-  
fulla och förenklade föreställningar om hur det fungerar.  
Den kunnsighet och erfarenhet som finns, vare sig den finns  
hos praktiker eller akademiker, måste få ett utlopp så att  
vi kan skapa ett effektivare, hälsosammare och meningsful-  
lare arbetsliv. Så är det inte i dag. Det tyckte vi heller inte  
var fallet då vi för många år sedan började samarbeta med  
varandra.

Vi har därför gemensamt letat efter ett mer klagörande  
angreppssätt. Vi söker efter något som begripliggör vad som  
händer, som knyter an till människors egna erfarenheter och  
som kan ange vad som behöver läras och utvecklas på ett  
sätt som är möjligt att förstå och förmedla till varandra.



Vår ambition har inte varit att ett sådant arbetssätt skulle ersätta de gamla. Vi arbetade utifrån tanken att det kunde byggas på dem och komplettera dem.

För att kunna söka efter detta alternativa arbetssätt behövde vi ha en fri kunskapsinstitution som inte var beroende av bidrag och styrd av existerande kunskapsintressen. Tvingades vi in i traditionen, och det redan etablerade, skulle vi bara kunna plöja samma fåror som dom, fast ännu djupare.

För att finansiera denna fria kunskapsgenerering har vi drivit ett så kallat kunskapsabonnemang. För en årlig avgift utlovades tio abonnentmöten och sex rapporter per år. Abonnemanget har nu funnits i tjugo år. Det har blivit 200 abonnentmöten och kommit ut 120 rapporter.

Friheten som skapats genom abonnemanget har gjort det möjligt för oss att formulera och pröva en ny metodologisk plattform för fokusgrupper. Denna ger de kompletterande data vi letat efter. Vi har kunnat skapa en ny form för möten – workshops – där vi genom samreflektion formulerar en handlingsinriktad kunskap.

Vi lyckades göra abonnentmötena i sig till det hjälpmedel som vi länge letat efter. Genom mötena kan vi nu höra och förstå hur andra resonerar. Vi får därmed också ett grepp om vilka diskurser i samtiden som påverkar människors handlande och värderingar.

Genom arbetet i abonnemanget kan vi nu formulera samarbetsfrågorna på ett helt annat sätt än tidigare. Vi har i en stor mängd uppdrag och studier kunnat visa våra resone-  
mangs relevans. Vi står nu på en helt annan plattform än vi gjorde i början. Vi har nu att förvalta det vi uppnått. Det är därför dags att gå vidare.

Vi kan nu också finansiera vårt gemensamma arbete på ett annat sätt än genom att förbinda oss att göra ett visst antal möten och skriva ett visst antal rapporter. Kunskapsinstitutionen kommer därför i framtiden att hållas samman genom en webbaserad arbetsform istället för ett mötesprogram.

Vi har under resans gång tvingats finna många nya formuleringar på de samverkansfenomen som dominerar dagens arbetsliv. Vi har därför bestämt oss för att ägna denna rapport åt att beskriva hur långt vi nu har kommit, varför vi gjort som vi gjort, varför vi gör som vi gör och vart vi är på väg.

Rapporten börjar med att beskriva varför vi anser att de analyser och det underlag som i dag tas fram ofta är irrelevant, missvisande och ofullständigt. Vi beskriver sedan vår annorlunda infallsvinkel – nämligen samtalet. Vi konstaterar också att inte vilka samtal som helst duger om de skall leda till ett effektivt och hälsosamt arbetsliv.

Vi går sedan vidare med att beskriva hur vi ser på den sociala aktivitet som kallas samarbete för att därefter klargöra vilken betydelse vi menar att denna aktivitet har i dagens samhälle och arbetsliv.

Vi fördjupar oss sedan i den avgörande frågan nämligen det sociala systemets funktionssätt och hur välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang kan medföra ökad hälsa och effektivitet.

Vi avslutar rapporten med att beskriva hur vi tror att goda samarbetsnormer skulle kunna växa fram genom samtalande och rapportskrivande av den typ vi gjort i abonnemanget. Vi ger till sist några konkreta förslag på sådana normer för samarbetet som vi ser som konstruktiva i dagens arbetsliv.

Ett stort tack till alla deltagare på våra abonnentmöten som genom sin medverkan gjort denna utveckling möjlig och alla abonnenter som under alla år genom sina abonnentavgifter stött vårt arbete.

Ölsdalen 16 december 2006

Bengt-Åke Wennberg, Monica Hane och Lisbeth Rydén



## Problemet är frustration, marginalisering och bristande meningsfullhet

Namnet på vårt företag, Samarbetsdynamik AB, beskriver det kunskapsområde som vi intresserar oss för. Samarbete är en social aktivitet genom vilken man får utlopp för sin kunnighet och kretivitet, där man känner gemenskap och som man hoppas skall medföra meningsfulla konsekvenser för andra i det sociala sammanhang i vilket man lever.

Vårt namn beskriver också vad vi vill bidra till i samhälle och arbetsliv. Vi vill underlätta för människor att samarbeta när dom själva vill göra det och vi vill begränsa de negativa konsekvenserna av motarbete och bristande samarbete så mycket som möjligt.

Många ser en bristande samordning som orsaken till olika missförhållanden och problem i samhället. På psykiatriområdet har regeringen till och med tillsatt en särskild utredare – Anders Milton – för att studera samordningen. Problemet definieras i termer av att man inte får ut de effekter man önskar av sina insatser.

Vi ser emellertid ett annat och betydligt mer grundläggande problem nämligen att det bristande samarbetet leder till frustration, marginalisering och en upplevelse av att det man gör är meningslöst och att man förspiller sitt liv. En god

samordning, samverkan och kommunikation beskrivs därför av många som själva grunden för hög effektivitet och god hälsa. Flera stora konferenser har i dagarna tagit fasta just på detta.

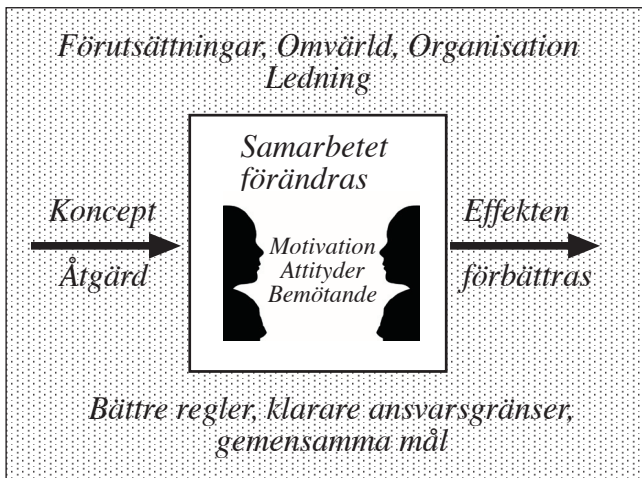
Det är uppenbart att samarbete måste åstadkommas i många olika verksamheter och i många olika sammanhang. Det kan handla om att hantera friktioner, lösa konflikter eller effektivisera en existerande verksamhet. Det är en fråga som numera diskuteras mycket. Det startas också många projekt som skall förbättra olika verksamheter i vilka de som är berörda är beroende av att de kan åstadkomma ett gott samarbete. Vi tänker då exempelvis på utbildning, arbetsmarknadsåtgärder, sjukvård, omsorg och produktion.

### **Det obekanta samarbetet**

Konstigt nog diskuteras sällan samarbete som en social aktivitet. Samtal och resonemang handlar i en del fall om yttre åtgärder som sägs skapa det goda samarbetet. När det gäller driftsfrågor så hänvisar man exempelvis till betydelsen av bättre regler, klarare ansvarsområden, tydligare ledarskap, bättre kontroll, belöningar och bestraffningar, gemensamma mål, mer utbildning och olika arbetsmodeller. I andra fall tänker man sig att samarbetet förbättras genom att man genomför åtgärder som syftar till inre förändringar hos individerna exempelvis större ansvarstagande, ökat lärande i arbetet, bättre kunskap om lagar och regler etc.

I arbetslivet förekommer också en mängd koncept som exempelvis, balanserade styrkort, kvalitetssäkring, kundorientering, konsultativt förhållningssätt etc. som på olika sätt säger sig förändra, förbättra och effektivisera samarbetet.

Gemensamt för alla dessa ansatser är att man utgår från att det finns en lineär relation mellan åtgärd och effekt. Under förutsättning att ett sådant antagande är sant skulle man kunna pröva sig fram och jämföra olika åtgärder för att därigenom kunna påvisa vilka som gav bäst resultat.



*Antagandet om en lineärt samband betyder att man tror sig om att finna en statistisk samvariation mellan olika faktorer som medverkar till gott/dåligt samarbete och att yttre åtgärder kan påverka dessa faktorer så att effekten av samarbetet förbättras*

## Den lineära modellen duger inte

Tyvär visar erfarenheten något annat. Åtgärder kan inte så lätt kopplas till effekter. Allt för många variabler och faktorer är inblandade och förhållandena varierar. Man tror sig då ofta kunna kompensera detta genom att göra stora undersökningar med många inblandade.

Det visar sig då ibland att man finner statistiskt relevanta samband som tycks visa på en orsak-verkan-relation. Att känna till sådana samband räcker emellertid inte. Problemet visar sig även vid tillämpningen. Att genomföra olika pilotprojekt inom vårt område är uppenbart inte samma sak som att rutinmässigt försöka återskapa vissa effekter.

I pilotprojekten finns goda handledare, ett överskott av resurser och deltagare som engagerar sig i nyheten för att de är med om något stimulerande, nytt och spännande. De blir uppmärksammade och medskapande. När samma sak skall upprepas ytterligare gånger och förväntningarna höjts är det som skall göras varken glamoröst eller spännande längre.

Det är snarare tvärtom. Efterföljarna får en press på sig att uppnå samma goda resultat. De får inte de resurser som de andra. De får inte heller den hjälp och det stöd av lika insiktsfulla personer som de som genomförde projekten. Dessa har redan engagerat sig i något annat.

Om man trots detta lyckas omsätta modellerna och arbets-sätten så visar sig ytterligare en svårighet. De förändringar



som man åstadkommit återgår vanligen till det gamla när eldsjälarna slutar eller slocknar och vardagen infinner sig.<sup>1</sup>

När vi påpekar att det – när det gäller samarbetsprojekt – inte går att lineärt knyta åtgärder till effekt möter vi ständigt bortförklaringar. De många frihetsgraderna och de stora variationerna gör att det alltid finns något som kan vara orsaken till att ”det inte fungerar” så som man från början ”tänkt”.

De flesta inblandade stödjer dessa bortförklaringar för att ingen skall tappa ansiktet. Det vällovliga syftet att inte genera någon gör att man hindras att förstå att det är något i själva grundtanken det är fel på. Att logiken helt enkelt inte håller. Man upprepar därför gärna projekten och argumentationen om och om igen utan att inse det meningslösa och slösaktiga i detta.<sup>2</sup>

- 
- 1 Abrahamsson (2002) har gått igenom olika organisationsförändringskoncept och upptäckt att förändringarna återgår till det gamla efter ett tag.
  - 2 En genomgång av denna problematik med referenser finns i en utvärdering vi gjorde för Sveriges Kommuner och landsting kring projektet ”Styrning och samordning för friskare kommuner”. Denna kan laddas ner från vår hemsida (Wennberg och Hane 2004).

Den utvärderingsmall man fick från Vinnova utgick från en linjär modell. Projektet genomfördes emellertid med undanförunderdan planering som ett organiskt projekt (Marmgren L, Ragnarsson M, 2001) Eftersom mallen inte tog hänsyn till de sociala processer som gjorde att det blev som det blev så blev också svaren på frågorna meningslösa.

En liknande analys av varför utvärderingar inte fungerar som underlag för fortsatt arbete har gjorts av Blomgren och Sahlin -Andersson (2003) när det gäller utvärdering av olika landstingsprojekt.

## Benchmarking då?

Nå men förhållningssätt och principer då? Kan man inte dra nytta av erfarenheten hos alla de duktiga och insiktsfulla personer som utifrån egen erfarenhet presenterar modeller och principer för hur man kan arbeta? Är det inte bra med benchmarking? Om man utser ”Sveriges bästa....” är det inte då rimligt att tro att andra tar efter?

Bortsett från det faktum att alla vill forma sin egen framgång och göra sin egen grej så är inte heller erfarenheterna av detta förfaringssätt särskilt upplyftande. Vad de personer som utpekats som hjältar presenterar för andra blir ofta ytligt och trivialt. Detta är inte deras fel. Självklart är de som presenterar sina erfarenheter och sin framgång mycket duktiga och kunniga. Det är själva överföringen av *samarbetskunskap* till andra verksamheter som inte håller måttet.

Peter Drucker, som var en av USA:s mest framstående managementforskare, konstaterade en gång att mycket få av de framgångsrika aktörerna själva hade förstått naturen av sin framgång. Detta beror inte på deras okunnighet utan deras kunnighet.

Vad som är helt självklart för dem är inte självklart för andra som inte har samma erfarenhet och kunnighet. De problem de löst på vägen är bortglömda när det kommer till att förklara hur det gått till. För de kunniga är lösningen självklar när den visar sig men man är i allmänhet inte klar över det problem som lösningen var lösning på.<sup>3</sup>

I de påståenden som görs om samarbete verkar man således glömma bort att samarbete är en *social aktivitet*. Det är detta förhållande som gör att man inte kan tänka sig en lineär relation mellan åtgärd, förutsättningar, förhållanden, personlighetsfaktorer och effekt. Samarbetet skapas av enskilda och unika människor vilket betyder att det kan se ut på en mängd olika sätt och inträffa av en mängd olika anledningar som man inte alltid kan överblicka.<sup>4</sup>

## Varför vi protesterar

Vi tycker således att det är olämpligt att resonera som om det fanns en lineär relation mellan åtgärder, förutsättningar, personliga egenskaper och effekt. Vi undviker därför att ge oss in i diskussioner om lösningar, modeller och åtgärder. Vi förstår förstås att de som presenterar sådana bara vill väl. De vill hjälpa till. De är oftast mycket erfarna och kunniga personer. Vi förstår att de själva anser sig ha nått goda resultat med de lösningar som presenteras eller vet att andra har kunnat uppnå sådana.

- 
- 3 Detta hänger samman med det faktum att man i praktiken prövar sig fram. Det är en myt att man först måste definiera problemet för att nå fram till en lösning. Ofta är det tvärtom så att lösningen kommer först. Dessutom är det så att sociala svårigheter inte löses utan upplöses. Det är därför viktigare att förstå sammanhangen än vad som är "problemet".
  - 4 Detta är ett känt fenomen som bland annat beskrivits och dokumenterats empiriskt (Hart (1999). Skillnaden mellan mekaniskt (lineärt) tänkande och organiskt (systemiskt) tänkande har också ingående beskrivits av Marmgren och Ragnarsson (2001)

Vi förstår att de självklart menar att deras egna förklaringar och resonemang om hur det blir som det blir när man gör som man gör är insiktsfulla och motiverade. Vi förstår att de är angelägna att deras erfarenheter skall spridas och att deras kunskap skall bli till nytta för andra. När vi inte omedelbart håller med dem i deras argumentation brukar de tro att vi protesterar mot vad dom säger sig veta och ifrågasätter deras personliga insikter och kompetens.

Man märker att vi protesterar. Det syns om inte annat på vårt ansiktsuttryck. Vi brukar ha svårt att förklara varför vi gör detta. Därför finns det anledning att här göra ännu ett försök. Vi protesterar inte mot vad dessa personer innerst inne vet utan *hur de uttrycker vad de vet*. Våra protester bygger på att vi, när det gäller samarbetsfrågor, väljer en utgångspunkt som inte tidigare varit så allmänt känd men som nu börjar vinna gehör.

Vi börjar aldrig med att diskutera slutsatserna, metoderna, åtgärderna, lösningarna, modellerna och förslagen. Vi tar istället utgångspunkt i hur man tror att samarbetet formas – respektive motverkas – i just den verksamhet det är fråga om. När detta är klarlagt så brukar det sedan vara självklart varför en viss åtgärd fungerar och inte en annan.

Den lineära modellen ger viss trygghet även om dess förklaringar inte håller. Människor kan nämligen välja att uppfylla modellens förväntningar och på det sättet bekräfta den och förstärka tron på den, men det behöver inte vara så. Fixeringen vid den lineära modellen döljer då resonemang



*Samarbetsmönstret formas av de personer som är berörda. Det är unikt för dessa. Det uppstår genom deras kunnsighet och behov av social trygghet, pålitlighet och stabilitet. Kunnsigheten handlar om att aktivt medverka till önskvärda mönster och undvika destruktiva.*

om hur det egentligen fungerar – det vill säga vilken logik som samarbetet i verksamheten följer.

När man inte förstår samarbetets logik blir det svårt att komma till rätta med sådant som man vill ändra på. En eller flera medarbetare kan exempelvis mycket väl, genom egen erfarenhet, praktiskt förstå sig på och känna till hur något fungerar i sin egen verksamhet. Triviala och förenklade resonemang baserade på lineära samband kan då motverka att denna insikt kan göras begriplig för andra.

Insiktsfulla personer kan också på ett övergripande sätt beskriva missförhållanden, trender och utvecklingslinjer med en utomordentligt hög trovärdighet och relevans. När de sedan möter praktiker eller andra personer, vilka är fångade

av de lineära sambanden, så kan deras förklaringsmodeller få svårt att vinna tilltro och åtgärderna bli meningslösa och missriktade.

Vi konstaterar således att det på en mängd områden – som en följd av förenklade tankemodeller när det gäller människors samverkan – finns ett stort glapp mellan vetande och praktik. Detta glapp har medfört att vi i vårt samhälle numera fått en stor grupp kvalificerade personer som är frustrerade. Det är således inte längre bara de fattiga och de obildade som blir marginaliserade och som känner sig utanför. Många synnerligen kunniga och insiktsfulla personer – både intellektuellt och praktiskt – känner likadant.<sup>5</sup>

Dessa ger upp och tappar sugen. De drar sig undan från det offentliga livet och håller sig för sig själva. De anser sig inte kunna komma till tals. De tycker sig inte få gehör för vad de faktiskt anser sig veta. Deras utsagor förvrängs och det skapas – som dessa personer ser det – olämpliga och missvisande uppfattningar om världen och vår tillvaro. Vi har länge känt likadant. Vi har kommit fram till att missförstånden sannolikt grundar sig i en ofullständig kunskap om samarbete som en social aktivitet.

---

5 Rothstein (2006), Pierre J, Rothstein B (2003;2006) och Alvesson (2006) är forskare som i sina skrifter formulerat denna frustration. Rothstein konstaterar att man i ledningen på Göteborgs Universitet åsidosätter de väl underbyggda slutsatser och resonemang som framkommer ur hans kunskapsområde statskunskap. Detta gäller också för olika reformprojekt på det statliga område. Alvesson konstaterar för sin del att resonemang om ”kunskapssamhället”, ”kvalitetssäkring” och styrning av utbildning saknar stöd i den forskning som finns.

## En annorlunda kunskapsinstitution baserad på samtal

Problemen att konstruktivt knyta samman forskning om sociala frågor och social praktik är inte nya. Problemet har beskrivits som ”tredje uppgiften”. Denna uppgift innebär att universitet och högskolor åläggs att ”föra ut” sin kunskap till praktiker. Den andra riktningen är det aldrig tal om.

Tidigt i vårt arbete på Högskolan i Trollhättan bjöd vi in Gunnela Westlander, då chef vid dåvarande Arbetsmiljöinstitutets forskningsenhet för socialpsykologi, för att ge en överblick över den forskning som hon hade kännedom om på våra områden – arbetsorganisation och arbetspsykologi.

Hennes framställning gjorde ett stort intryck på oss. Om vi minns rätt så visade hennes överblick att den forskning som gjordes till mer än 90% riktade sig till andra forskare och till det man kan kalla nomenklaturen eller överheten. Endast en mycket liten del riktades mot att erbjuda kunskaper och stödja det praktiska tänkandet på alla nivåer i verksamheterna.

Vi fann också att många av våra forskarkolleger var synnerligen arroganta mot praktikers försök att förstå och beskriva sin praktik. Praktikernas analyser beskrevs som naiva och okunniga. Praktiker fnyste å andra sidan föraktfullt över

forskarnas spekulationer som de tyckte var alltför filosofiska och ”uppe i det blå”.

Efter att ha gått igenom metodarsenalen inom de flesta områden som vi hade kontakt med kunde vi konstatera att forskarna verkligen inte kunde sätta sig på några höga hästar. Huvuddelen av de metoder och procedurer med vilka man inom det etablerade forskningssamhället sökte vinna sin kunskap visade sig inte vara tillämpliga på vårt område. Av ovanstående skäl startade vi en egen kunskapsinstitution för att arbeta just med sådana frågor som ”föll mellan stolarna”.<sup>6</sup>

### **Att hålla sig utanför åsiktsfängelset**

Vi har redan nämnt den olyckliga dominans som många tanke modeller haft när det gällt att försöka utforska, begripliggöra och förstå mänsklig samverkan. Vi förstod också tidigt att dessa tanke sätt ingick i ett vanemässigt och väl inarbetat samarbetsmönster som knöt samman olika kunskapsinstitutioner på vårt område. Detta mönster bildade ett socialt system som det var svårt att bryta sig ur.

Det var därför viktigt för oss att vår kunskapsinstitution stod ”fri” från att behöva underkasta sig denna typ av tankefigurer. Detta gällde i hög grad även annan forskning i Sverige

---

6 Denna genomgång resulterade i en abonnemangsrapport ”Forskning för praktiker om praktiken” (Wennberg och Hane 2000).



eftersom denna var i stort sett monopoliserad och styrdes av några få finansörer med starka kopplingar till varandra. Några ”fria” aktörer i internationell mening finns inte.

Vi bestämde därför att finansiera vår institution med ett så kallat kunskapsabonnemang<sup>7</sup>. Denna finansieringsform och de aktiviteter som har varit förbundna med det har nu funnits i tjugo år. Vi har nu kommit så långt i vår kunskapsgenerering att vi kan lämna detta första stadium och gå vidare.

Vårt arbete har bekräftat att modern kunskapsbildning för att vara av värde i arbetslivet måste riktas mot att vara användbar för *enskilda* personer och grupper. Detta gäller också själva kunskapsgenereringen. Denna blir allt mer personbunden. Arbetet i framtidens kunskapsinstitutioner måste formas så att det stödjer den enskildes strävan till ökad förståelse.

Behovet av fria kunskapsinstitutioner som vår har därför snarare ökat än minskat. Vi har därför funnit tiden mogen att genom denna rapport sprida våra erfarenheter av det kunskapsgenereringsarbete som vi sedan många år engagerat oss i. Vi vill med denna rapport demonstrera att det går att överleva som en fri kunskapsinstitution och att man trots sin litenhet kan leverera värdefulla kunskaper och insikter.

---

7 I kunskapsabonnemangets program för de olika åren som finns som rapporter på vår hemsida finns en omfattande beskrivning av arbetssätt, bakgrund och teman de tre senaste åren. (Wennberg 2003; 2004; 2005)

## Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang

Arbetet i vår kunskapsinstitution skiljer sig från den vanliga bilden av en kunskapsinstitution. Vi samlar inte på, tar inte fram och sprider inte kunskap så som man vanligen tänker sig att en kunskapsinstitution gör. Vi är trots detta noga i vår kunskapsgenerering. Vi utnyttjar alltid vetenskapliga principer i vårt arbete och tänkande.

Vi ser emellertid inte *vetenskapligheten* som sådan som själva meningen med vårt arbete eller som en väg att göra karriär i den akademiska världen. Vi har istället utgått från att självständiga aktörer naturligtvis inte kan samarbeta om de inte sinsemellan kan föra välgrundade samtal om den verksamhet de gemensamt är engagerade i.

Vi kunde också tidigt observera att framgångsrik praktik inte spreds som ringar på vattnet så som man föreställde sig och så som man var van vid från andra områden, exempelvis från tekniken. Den framgångsrika sociala praktiken blev istället ofta en isolerad ö i ett hav av mer konventionellt agerande. Detta gjorde att den så småningom förtvinade.

Av detta drog vi slutsatsen att de *välgrundade samtal* som låg till grund för ett framgångsrikt socialt agerande i vissa sammanhang inte kunde återskapas med andra aktörer i andra sammanhang. Att introducera eller demonstrera sådana samtal blev meningslöst om man i dessa inte kände igen de erfarenheter och ambitioner som samarbetet grundade sig på.

För att få kraft i ett större sammanhang, med personer och grupper (främlingar) som var på ett större avstånd från den gemenskap i vilken man fått framgång, måste de välgrundade samtalen bygga på *väl underbyggda resonemang* som kunde accepteras som "sunt förnuft" även av många andra som inte var bekanta just med den aktuella verksamheten. Därför såg vi som vår uppgift att utöver de välgrundade samtalen medverka till att skapa sådana väl underbyggda resonemang.

Vi förstod snart att vad som kom först – samtal eller resonemang – var en fråga av samma typ som vad som "hönan eller ägget". Det måste existera en växelverkan mellan välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang. Att bidra till denna växelverkan ser vi därför som uppgiften för vår kunskapsinstitution

De väl underbyggda resonemang som man som praktiker behöver luta sig mot kan inte uppstå i ett tomrum eller genom abstrakta forskningsaktiviteter vid sidan av praktiken. De måste självklart bygga på erfarenheter från praktiken själv. Risker är annars att resonemangen blir alltför oprecisa och därför oanvändbara för en praktiker.

Först med hjälp av välgrundade samtal som preciserar praktikens frågor får man därför det material som är nödvändigt för att forma nya ansatser och peka på alternativa förklaringsmodeller som i sin tur kan ligga till grund för fördjupade studier och nya väl underbyggda resonemang.

Skall framgångsrika praktiska ansatser kunna spridas och skall man kunna nå framgång med sin praktik måste därför i första hand de väl underbyggda resonemangen vinna gehör. De välgrundade resonemang som växer fram ur praktikens frågor och samtal måste således spridas och bli en del av den allmänna kunskapen.

Vi konstaterade tidigt att detta var möjligt endast genom texter. Det sker nämligen en viktig och nödvändig precisering och transformation av den kunskap som återges i välgrundade samtal när den flyttas från tal till text.

Samtal är med nödvändighet flyktiga och bygger på en praktisk kunskap om de frågor som diskuteras. Samtalandet gör att den praktiska kunskapen kan och måste artikuleras. Erfarenheten synliggörs. Man kan därför i samtal mellan erfarna praktiker från samma typ av verksamhet nå samstämmighet och formulera hållbara slutsatser.

Man förstår varandra lätt men egentligen utan att man har klart för sig vilka resonemang samtalen bygger på. När samtalen väl genomförts så finns bara slutsatserna och upplevelsen av samstämmighet kvar. Med texter är det annorlunda.

Utsagor i texter kräver ett annat språk och en större precision för att kunna formuleras än vad som är fallet i ett samtal. Texter måste också bilda en helhet – en berättelse – för att kunna vara läsbara. Detta gör att ett referat från ett samtal blir annorlunda än samtalen självt.

Texter är dessutom bestående. Man kan referera till dem och knyta an till dem. I en text sägs mycket mellan raderna eftersom den också har en estetisk form som är ett budskap i sig. Texter har också alltid ett tonfall och ett tilltal. Genom att göra om samtalet till en text är det som sägs inte bara något internt mellan deltagare utan också något som riktas ut mot de som inte deltog.

Texter har också stor betydelse i vår sociala tillvaro. Goda texter – som exempelvis de stora klassikerna – har en livskraft som sträcker sig över kulturer och över tid och rum. De speglar oss som kollektiv. De bildar en referens och en norm för vår tillvaro som människor och samhälle.

De kan emellertid också vara låsande och blockerande om de inte förmår spegla och integrera ”nya” erfarenheter. Det faktum att vi som människor lever med många vanemässigt inövade berättelser, förklaringar, myter och resonemang kan således vara en orsak till att goda erfarenheter och angelägen kunskap inte sprids.

Vi har därför satsat på att skriva texter. Man frågar oss varför vi inte använder andra media som exempelvis film, drama etc. Vår inställning till detta är att dessa media bara är andra former av symbolisk överföring. Vanligen behöver man en väl utarbetad text som underlag för att göra mer avancerade symboliska överföringar njutbara och pregnanta. Texten är ofta det primära även om en bild ofta säger mer än ord.

Vi ser det därför som synnerligen viktigt att vi anstränger oss att i text dokumentera de samtal vi initierar och får vara med i. Vår överföring till text innebär en omformning där det talade ordet i samtalen börjar sin resa mot att förenas med redan existerande berättelser och kunskaper. Först då är erfarenheten från samtalen redo att spridas i samhället.

Denna resa kan sluta i harmoni genom att texterna snabbt kan accepteras. Den kan också sluta i konfrontation där det visar sig att de existerande resonemangen måste revideras och omkonstrueras. I det första fallet blir våra texter en bekräftelse av vad man redan är på gång att formulera som ”sunt förnuft”. I det andra fallet står vi inför en mycket större uppgift. Denna tar lång tid. Den kräver tålmod och engagemang av många. Men egentligen inte någon stor institution.

Vi kallar den samtalsform vi använder för fokusgrupper och vår dokumentation för fokusberättelser. Vi bidrar aktivt till samtalen genom att försöka föra in väl underbyggda resonemang som vi tidigare har fångat upp och formulerat och som knyter deltagarnas erfarenheter till vad som redan är accepterat och känt. Men samtal formas av alla som är med. Samtalet står vi gemensamt för. Fokusberättelserna blir därför något som vi gemensamt samtalat fram och dokumenterat.<sup>8</sup>

---

8 Fokusgrupp är egentligen inte en metod i vanlig mening. Det är en procedur. Vi samlar deltagare i ett möte som har ett fokus. Vi gör vanligen ett ”inspel” och en introduktion. Sedan följer ett ”fritt” samtal där också vi aktivt deltar. Samtalet dokumenteras på väggtidningar och därefter i en preliminär redogörelse. Denna redogörelse går ut till samtliga deltagare för korrektion och tillägg. Först när alla är överens om att

Vi möter ofta uppfattningen att fokusberättelser bara är något unikt för de som samtalet. För oss är det tvärtom. Samtalsformen – det vill säga att vi inte bara lägger vikt vid vad man säger utan också hur man samtalar – gör att fokusberättelser blir en kondensering av alla de gemensamma erfarenheter från många andra samtal som deltagarna bär med sig in i samtalet. De fokusberättelser vi samlar in ligger sedan i sin tur till grund för knytningen till existerande kunskap och för forandet av nya resonemang.<sup>9</sup>

Kunskapsbildandet består alltså av resonemang som knyts samman som en sorts väv eller som ett rep tvinnat av flera parter. Väven bildar en fond för nya samtal och repet kan man hålla sig i när man sedan vill komma fram till rimliga och realistiska slutsatser, ställningstaganden och överenskommelser.

---

denna redogörelse av samtalet kan och bör presenteras offentligt så är den klar. Den kallas då fokusberättelse. Deltagarna medverkar således som "medförfattare" i fokusberättelsen och står också angivna med sina namn i texten. Procedur och metodologiska synpunkter finns utförligt redovisade i Wennberg och Hane (2005).

- 9 Vi har när det gäller samtal och texter haft stor glädje av Jose Ramirez många texter om retorik. Retoriken försöker sätta fokus på själva språket och dess användning i samtal och diskurser. Från honom har vi också hämtat distinktionen mellan "göra" och "handla" (Ramirez 1995). Resonemangen om skillnaden mellan faktakunskap och handlingskunskap respektive kompakta och diffusa begrepp är också hämtade från honom (Ramírez 2000; 2004).





## Samarbete som en social aktivitet byggd på samtal mellan professionella aktörer

En svårighet vi funnit i vårt arbete är att vi alla i svåra samtal ofta blandar samman faktakunskap och handlingskunskap. Faktakunskap är en redogörelse för ett objektivi tillstånd medan handlingskunskap alltid är ett övervägande av vad som vore klokt att göra.

Faktakunskap – en beskrivning av läget – är ett nödvändigt men inte tillräckligt underlag för handling. Faktakunskap kan samlas på många sätt. För att få fram faktakunskap är det inte nödvändigt med fokusgrupper. Faktakunskap är den kunskap som premieras i skolsystemet och i olika frågeprogram i TV.

Handlandet riktar sig emellertid framåt och har konsekvenser för andra aktörer. Det krävs därför också en *annan kunskap* än bara faktakunskapen för att handla klokt. Det är denna andra typ av kunskap som är nödvändig för att forma ett önskvärt samarbete. Det är denna kunskap som får sin precisering och form genom våra fokusgrupper och fokusberättelser.

För att samtala om något krävs begrepp. Begrepp för att behandla faktakunskap skiljer sig till sin natur från begrepp som är användbara som grund för samtal om handling.

## **Framtiden kan bara beskrivas symboliskt**

Detta gäller särskilt för handlingar inom ramen för sociala system. En framtid kan därför inte beskrivas som en faktakunskap då den ännu inte inträffat. Den kan bara beskrivas symboliskt.

Den framtida verklighet vi måste ta hänsyn till består inte bara av materiella ting och lagbundna skeenden utan också av mänskligt handlande. Både det materiella och lagbundna och det obestämda sociala finns i vårt huvud som symboliska representationer av en tänkbar framtid. Det är viktigt att skilja på dem. De är helt olika till sin karaktär.

Vad andra människor kommer att välja att göra i en framtid kan vi inte med bestämdhet veta. Däremot kan vi förutse att stenar faller och att solen kommer att gå upp i öster. De begrepp vi måste använda oss av när vi försöker formulera en framtida social verklighet refererar därför inte som inom faktakunskapen till något bestämt. Det refererar snarare till något obestämt och ovisst.

Samarbete är något som skall ske i en framtid. När det redan inträffat är det ointressant. Samarbete som begrepp kan därför komma att omfatta allt och inget. Därför kan samtal om samarbete lätt bli diffusa och flummiga. För att komma vidare och knyta an till något man känner igen i sin verksamhet tvingas vi begränsa och precisera oss.

Det är denna begränsning som vi beskriver med begreppet ”fokus”. För att det skall vara möjligt att åstadkomma en tillräcklig konkretisering av samarbetsfrågorna måste vi således fokusera på något som det skall samarbetas om. Vi hoppas då att vi trots denna avgränsning kan fånga in tillräckligt många aspekter för att samtalen skall bli givande och belysande.

Begränsningen är en nödvändig praktisk princip som vi som deltar i samtalet måste underkasta oss. Frågan om begränsning har också en principiell betydelse. Hur den löses avgör hur forskare (med väl underbyggda resonemang) och praktiker (med välgrundade samtal) kan mötas. En naturlig begränsning för en praktiker är att denne bara har anledning att ägna sig åt frågor och fenomen som är *inom räckhåll* för de beslut och handlingar som man som praktiker kan göra.

För en forskare, journalist, utredare eller författare förhåller sig det annorlunda. Dessa personer formar teorier, modeller och resonemang som inte nödvändigtvis måste praktiseras av dem själva. Begränsningen ligger i deras fall i den klassificering av frågan som finns i världen utanför. Man tvingas knyta an till kunskaper inom ett visst ämnes- eller sakområde. Man kommer att samtala med och skriva till andra som är intresserade av *samma* ämnes- eller sakområde.

Dessa två olika men naturliga begränsningar har stor betydelse för de samtal som kan föras inom och mellan forskning och praktik. Praktiker samtalar med varandra utifrån sin gemensamma praktik. Praktiker har frihet att välja mellan

en stor mängd alternativa resonemang och metaforer från många olika områden så länge de gör deras erfarenheter begripliga och kommunicerbara för varandra.

Om man emellertid flyttar sig från sin specifika situation för att beskriva för andra hur man handlat så tvingas man referera till resonemang som är gångbara inom ett visst bestämt ämnes- eller sakområde. Det duger inte med vilka resonemang som helst. De resonemang man refererar till måste vara väl underbyggda inom detta område och de måste stämma överens med de gemensamma empiriska data eller annat material som aktörerna inom detta område känner till och kan hänvisa till.

Både praktiker och forskare måste genomföra välgrundade samtal och åstadkomma väl underbyggda resonemang inom ramen för sin respektive avgränsning. Avgränsningarna blir olika och bearbetningen av erfarenheter och material likaså. Därför blir de texter och samtal som produceras olika beroende av om man refererar till praktiken eller till det övergripande vetandet. Det är här som klyftan och missförstånden uppstår.

Vill man integrera teori och praktik måste man leta efter ett fenomen som både är praktiskt, genom att det kan observeras av dem som aktivt deltar i en verksamhet, och teoretiskt, i meningen att det finns resonemang och beskrivningar i samhället och inom forskningen som kan göra det som händer i praktiken allmängiltigt begripligt och kommunicerbart.

Lyckas man göra det så kommer de instrumentella och praktiska avgränsningarna att överlappa de teoretiska och ämnesbundna. De har samma fokus. Därmed har samtal och resonemang möjligheter att bli integrerade. Samtalen blir välgrundade eftersom de bygger på väl underbyggda resonemang och resonemangen blir väl underbyggda eftersom de bygger på välgrundade samtal.

Vår *praktiska* utgångspunkt inom Samarbetsdynamik AB – det vill säga det som vi menar kan observeras av alla och samtalas om av arbetslivets aktörer – är förekomsten av eller bristen på samverkan, samordning och samsyn. Vår *teoretiska* utgångspunkt har varit ämnesområden som kan inkluderas i eller ligger nära filosofi, arbetspsykologi, arbetsorganisation, företagsekonomi och statskunskap.

## **Samarbetshandlingen**

Det fenomen som vi fastnat för och som uppfyller kravet att kunna vara ett fokus för samtal och resonemang har vi kallat *samarbete*. Samverkan och samordning är *yttre manifestationer* av samarbetet. Samsyn och samförstånd bygger på de resonemang och föreställningar som deltagarna bär med sig. De är samarbetets *inre manifestationer*.

Vi har på denna grund kommit fram till den formulering av fenomenet samarbete som presenteras på nästa sida.

*En samarbetshandling uppstår när man som enskild person väljer att handla på ett sätt som främjar andras intentioner, mål och ambitioner men utan att man därmed behöver ge avkall på sina egna.*

I denna beskrivning gör vi en del grundläggande preciseringar som kan vara värt att lägga märke till. Beskrivningen riktar sig mot den enskilda personen. Den illustrerar att man kan samarbeta med andra utan att det är nödvändigt att dessa samarbetar med en själv. Detta är framför allt en viktig distinktion när vi talar om samarbete mellan främlingar.<sup>10</sup>

Den visar att samarbete har en tydlig kunskapsdimension. Det är inte möjligt att samarbeta med – eller motarbeta – andra utan att ha en ingående förståelse för och insikt om deras sätt att resonera och hur de ser framtiden. Beskrivningen visar också att det inte är möjligt att samarbeta utan att förstå principerna för det övergripande sociala system man bildar med andra. Alla dessa frågor skall behandlas senare i rapporten.

Beskrivningen visar också att vi skiljer mellan handla och göra. Görandet är konkret och fysiskt. Handlingen är den symboliska mening som tilldelas det som görs. För att vara en samarbetshandling så måste det som görs av de andra

---

<sup>10</sup> Frågan om hur det kommer sig att vi litar på människor som vi inte känner är bland annat grundläggande för den moderna ekonomin. Vi utgår i detta fall från teorier om sociala system som främst presenterats av Luhmann (1995; 2005).

*kunna uppfattas* som ett bidrag till något de strävar mot. Observera det lilla ordet ”kunna”. Det är inte nödvändigt att det som görs omedelbart kommer att uppfattas som ett bidrag men det skall kunna förklaras och motiveras i sådana termer.

Vi har funnit att vår formulering av samarbetshandlingen öppnat upp en ny värld av kunskap som fortfarande till stora delar är utforskad. Vi har blivit överraskade av detta. Vi tycker att fenomenet som sådant är lätt att förstå och att de konkreta praktiska yttringarna skulle vara möjliga att både observera och resonera om.

Trots detta, och trots att i stort sett alla inser och förstår betydelsen av att fördjupa sig i frågan, så verkar många ställa sig tveksamma och ha svårt att komma vidare på detta spår. Vi har tolkat detta som att det saknas språk, begrepp och goda resonemang som kan göra samarbetets fenomen mer synliga och begripliga. Vi kommer därför i denna rapport att fördjupa oss mer i detta.

## **De professionella aktörerna**

En förklaring till svårigheterna att få till stånd välgrundade samtal om samsarbetsfrågor kan vara att vår beskrivning av samarbetshandlingen inte stämmer överens med de berättelser och vanemässiga beskrivningar man använder sig av i samhälle och arbetsliv.

Vår definition utgår från ett antagande som uppenbarligen inte är så självklart som vi trodde det var. Den utgår nämligen från att människans handlande inte enbart betingas av yttre omständigheter, naturlagar, andra människors önskaningar, makt eller ärftliga och biologiska faktorer.

Vi menar att samarbetshandlingen styrs och tolkas inifrån. Yttre förhållanden, åtgärder, metoder och olika former av påverkan har betydelse men de har i allmänhet inte den betydelse man vill ge dem. Viktigare är hur människor väljer att agera och på vilka grunder de gör som de gör. Detta är det huvudsakliga skälet till att linjära modeller och resonemang blir alltför ofullständiga och oprecisa.

Vi får ofta höra motargumentet att valfriheten inte är så stor. En fördjupad diskussion brukar emellertid visa på flera områden i vår tillvaro där vi som människor slutligen väljer att göra som vi gör. Vad vi då gör är inte betingade reflexer. Det finns alternativ. När man väl förstår att så är fallet öppnas också möjligheten för att sådana alternativ kan finnas även om man själv som enskild individ tycker sig sakna dem.

Principiellt sett så tycks därför möjligheterna till ett val alltid finnas. När den enskilde personen väl upptäckt detta så skapar förmågan att välja ett tvång – nämligen tvånget att välja. Detta formulerades bland annat av Kant i dennes kategoriska imperativ.



Enligt Kant förutsätter det kategoriska imperativet att människan är autonom, sin egen laggivare. Hon är ur denna aspekt är ett fritt handlande väsen. Att se sig som ett offer för yttre omständigheter är ett val. Att bortse från tänkbara och osynliga alternativ är ett val. Att underkasta sig någon eller något är ett val. Att låta sig passiviseras är ett val osv.

Under det senaste hundralet år har det blivit allt mer etablerat i berättelser och resonemang att det är just förmågan att välja som skiljer ut oss som självständiga individer. Det är det faktum att vi kan välja som gör att vi kan ha självkänsla. Det är tvånget att välja som gör oss ansvariga inför oss själva. Det är genom våra val vi skapar oss en identitet. Det är förmågan att välja som är utgångspunkten för det som inom forskningen kallas individuationsprocessen.<sup>11</sup>

Det är genom att observera och bli medvetna om individuationsprocessen som vi lär oss förstå oss själva och andra som mänskliga individer. Denna process har pågått så långt som vi kan spåra människan tillbaka. Det är en process som ännu inte avstannat. Den har i dag lett fram till den moderna synen på människan i arbetslivet. Vi har kallat denna nya människa för en professionell aktör.

---

11 Vi skiljer mellan individuationsprocessen som innebär att människan själv allt mer förmår se sig som en individ och individualiseringsprocessen som innebär att man i samhället allt mer tvingas behandla personer som unika individer snarare än tillhörande en specifik grupp eller kategori. De två hänger naturligtvis ihop. Den ena leder in i den andra. En beskrivning av dessa processer finns bland annat i Wennberg och Hane (2005) och Strzelewicz (2001).

Det skall genast sägas att begreppet professionell inte har att göra med professioner. Att beskriva dagens medarbetare som professionella aktörer innebär att se dem som personer som aktivt väljer att göra vad de gör utifrån en egen uppfattning om verksamheten som sådan, om sin roll i den och om vad som skall och bör åstadkommas. Man tar helt enkelt en självständig ställning till den situation som man själv och andra befinner sig i och vad som kan leda till framgång i denna.

Detta betyder inte att man bortser från regler, direktiv, rutiner eller föreskrifter. Det betyder bara att man utifrån sin egen självständiga bedömning väljer att göra det man gör. Man följer vanligen rutiner och direktiv, organisationsplaner och ansvarsbeskrivningar för att man anser att detta befrämjar det samarbete man deltar i. Att man tar egen ställning betyder heller inte att man alltid måste tänka djupt och länge innan man gör något.

Man kan mycket väl välja att handla intuitivt, följa etablerade vanor och reagera spontant eftersom man har erfarenhet av att detta normalt fungerar bra. Det är först när man kommer att tvivla på sin egen spontanitet och intuition som man blir förvirrad och handlingsförlamad.

## **Samarbetshandlingen får mening**

Det ligger inte något mystiskt, nyskapande eller konstigt i begreppet professionell aktör. Människor har säkert i alla tider varit professionella aktörer inom de handlingsutrymmen de givits och inom den förståelse de haft om sin verksamhet och sin roll i den. Vad som skiljer sig åt från förr till nu är synen på samarbetshandlingen.

I industrisamhället var samarbetshandlingen stereotyp och institutionaliserad. Den bestod i att oreflektat följa en regel, en order, en rutin eller en föreskrift. Det förväntades inte att man skulle göra något annat. Det var snarare tvärtom. Självständigt tänkande och agerande människor passade inte alltid in i den kollektiva samarbetsanda som man förväntade sig skulle finnas.

Man utförde det man blivit satt att göra för att man blev belönad för att göra det eller blev bestraffad om man inte gjorde det. Styrningen av det man utförde och besluten om verksamhetens inriktning kom någon annan stans ifrån.

Den enskilde behövde inte bekymra sig om att bli konfronterad med handlingens vidare konsekvenser vare sig för sig själv eller för andra. Detta ansvar tog någon annan. Eftersom det man gjort inte var något man själv valt att göra så kunde man inte heller ta ansvar för själva görandet.

Självkänslan uppstod genom den lydnad man visade överheten och att man lojalt omfattade de övergripande principer och

ideologier som man anslutit sig till. Identiteten formades således inte av de egna valen utan genom vad man faktiskt utfört.

Man kunde vara stolt över sin yrkesskicklighet. Man kunde berömma sig av att vara en god medborgare. Man kunde glädjas över det gemensamma resultatet. Man blev någon genom sin plats i den kollektiva sociala kontexten.

Arbetet har i dag fått en annan betydelse för individen. Det är inte bara vad man utför som är viktigt. Man väljer att ansluta sig till ett socialt system (en organisation, ett företag, en förening etc.) för att få en större verkningsgrad när det gäller att kunna förverkliga sina ambitioner. Allt fler ser därför ett behov av att verksamheten som sådan är meningsfull och värdefull för samhället och dem som betjänas.

När vi talar om professionella aktörer så har denna förändring av synen på sig själv egentligen inte att göra med yttre förändringar. Behovet har uppstått genom förändringar i människors sinne. Man har sett det som angeläget att frigöra sig från den begränsning som industrisamhällets normer sedan länge medfört. Transformationen av synen på samarbetshandlingen är således en direkt konsekvens av denna mentala inre förändring.

Allteftersom individualiseringen sprider sig och förändringen tar sig nya uttryck så blir det allt svårare att vidmakthålla den gamla inställningen att samarbetshandlingen är något stereotyp som inte innefattar ett eget ställningstagande.

Förändringarna i det inre och det yttre sker i växelverkan. Den ena rörelsen stödjer den andra.

### **En förändring som måste bejakas**

Vi står nu inför och mitt i en förändring som uppstår spontant och som inte kan förhindras eller påverkas i sitt förlopp. Den pågår vare sig vi vill det eller inte. Framväxten av professionella aktörer är ett kraftfullt brott mot de föreställningar om samarbete och samverkan som vi tidigare burit med oss.

Vi har varit vana vid att organisatoriska och tekniska förändringar kan kontrolleras, styras och planeras fram. Vi har trott att detta också gäller människors samarbete med varandra. Detta är ett rimligt antagande så länge vi och andra ser oss enbart som utförare. Då kan utförandet styras och kontrolleras. Denna möjlighet existerar inte när det gäller professionella aktörer.

Det är således förändringen mot professionella aktörer och de samarbetshandlingar som då måste utföras som ställer gamla kunskaper och tidigare kunnande om organisatoriska och ledningsfrågor på huvudet. Det vanemässiga agerandet från industrisamhällets dagar fungerar inte längre för någon.

Den medarbetare som bara ser sig som utförare blir ineffektiv i det nya arbetslivet och har svårt att hantera det nya samhället. Den som tror att samarbete och politiska reformer kan skapas med samma medel som under 1900-talet kommer att känna sig förvirrad och vanmäktig i sin kontakt med dagens professionella aktörer.

Allvarligare ändå är att förändringen har en kunskapsmässig aspekt. Den skapar en auktoritetskris. De resonemang som förs utifrån vad man trott sig veta om sociala processer och människans psykologi och som hämtats från kunskap om utförare, masstillverkning och kollektiv blir i dagens samhälle irrelevanta och omoderna. Samtal om arbetslivets nuvarande praktiska frågor som bygger på sådana föreställningar leder in i återvändsgränder.

Samtidigt som individuationsprocessen är naturlig och för många synnerligen positiv så skapar den därför också förvirring och frustration och därmed också ineffektivitet och ohälsa. Eftersom kunskapsbasen förändras så kan vi hävda att vi kan höra skillnad på samtal och samtal och på resonemang och resonemang. Vissa är samstämda med tiden och dagens utveckling. Andra är det inte.

## Globalisering ur ett individperspektiv<sup>12</sup>

De yttre förändringar som skett i samhälle och arbetsliv under de senaste femtio åren är lätta att observera. Här skall bara nämnas några. Vi möter en radikalt ökad rörlighet mot förr. Gränserna genomkorsas både av resor och av handel. Det blir allt svårare för nationalstaterna att kontrollera sitt eget territorium.

Allt större konflikter uppstår i försöken att klargöra vilka som är medborgare och vilka som inte är det och vilka som bör tillåtas vara inne och vilka som måste hållas ute. Murar och stängsel byggs men möjligheterna att försvara och bevara gränserna blir allt mindre. Jordklotet krymper mentalt. Vi knyts alla närmare samman.

Många författare hävdar av ovanstående skäl att vi nu rusar in i något helt nytt som vi inte förstår och som vi inte har verktyg för att hantera. Några kallar det nya för globalise-

---

12 Detta avsnitt och det följande om individuationsprocessen är starkt influerat av tre föredrag som hölls på Brunnsviks Folkhögskola vid ett seminarium om människans värde 11-12 november 2006. Föredragshållare var Adrienne Sörbom (2005), Sven-Erik Liedman (2000) och Gösta Vestlund (2001). En dokumentation av seminariet kommer att publiceras av Brunnsviks Folkhögskola under 2007.

ring. Andra talar om framväxten av ett nätverkssamhälle. Ytterligare andra knyter sina analyser till klassbegreppet och talar om framväxten av en hyperkapitalism.<sup>13</sup>

### **Nationalstaten begränsar bara vissa personer**

Finansmän, makthavare och beslutsfattare drar sig allt mer undan från det konkreta ansvaret för de verksamheter de kontrollerar. Makten blir osynlig. Ett viktigt skäl till detta är att många aktörer tar sig rätten att skapa nya gränsöverskridande konstruktioner som inte kan kontrolleras av nationalstaterna. Sådana innovationer uppstår på det finansiella området såväl som på andra av samhällets områden. Detta innebär en framväxt av en ny och privilegierad grupp.

Nationalstatens begränsningar och skyldigheter existerar bara för vissa men inte för andra. Nationalstatens gränser blir orättfärdiga. Några får vara med. Andra får det inte. En stor grupp både regeringar, finansmän, maffioso och krigsherrar skaffar sig frispel. En del av dessa sociala och ekonomiska nymodigheter gagnar bara de redan rika och mäktiga – andra är värdefulla också ur ett bredare samhällsperspektiv. Vad som är vad är inte så lätt att veta. Det enda man vet är att inget är som förr.

---

13 Se exempelvis Castell (1999, 2001; 200b), Björn Elmbrandt (2002), Zygmunt Bauman(2004), Markus Gossas (2006) samt information från Global Labour Institute som kan hämtas på internet.



Om man försöker begripa sig på detta yttre skeende med industrisamhällets och nationalstatens begreppssystem och berättelser i ryggen blir därför det hela mycket förvirrande. I ett abonnentmöte där vi försökte belysa just denna transformation visade sig att många begrepp och resonemang som vi känner till från nationalstatens tid måste omdefinieras och ges en annan mening. Det handlar då om metaforer för själva livet och begrepp som exempelvis, klass, makt, marknad, rättvisa, struktur, motivation etc.

Ett skäl till denna begreppsförvirring är att det som händer inte är en följd av naturlagar som exempelvis är fallet med jordbävningar. Det är istället en följd av människors olika val – av deras samarbetshandlingar – och därmed också av hur de föreställer sig det samhälle de formar och finns i.

### **En ny kunskapsbas**

Dessa föreställningar är inte konstanta och oföränderliga. För att förstå skeendet måste det därför skapas en kunskapsbas vid sidan av den naturvetenskapliga kunskapsbasen som beskriver dessa föreställningar. Det är därför fördelaktigt att börja analysen med det inre skeendet. Det vill säga vad som sker i människors sinnen och hur deras mentala förståelse för den värld de befolkar har förändrats och ser ut att komma att förändras.

Ett sätt att få grepp på detta inre skeende är att som vi delta i samtal. Genom vad som sägs i samtal med oss kan vi få

en indikation på de förändringar som sker i sinnet. Vi kan också följa förändringen genom aktuella berättelser, texter, resonemang och annan argumentation.

Många studier utgår också från olika former av frågeformulär och intervjuer som på olika sätt sammanfattar och försöker beskriva hur de inre föreställningarna om sig själv och världen förändras. Vi skall här sammanfatta några av de resultat som vi tycker har kommit fram under dessa tjugo år.

Vi talar i det följande om potentialer snarare än om hur det faktiskt är. Frågeformulär, intervjuer, samtal och berättelser visar på existerande föreställningar. Vissa är gamla och välkända. Andra är nya och spännande. Flera föreställningar är av karaktären att de med stor sannolikhet i framtiden kommer att omfattas av allt flera.

Samtalen – även om utsagorna bara görs av några – pekar ut ett antal möjliga riktningar in i framtiden som kan komma att beträdas därför att de leder till något som allt fler kommer att se som önskvärt.

Utsagorna i de samtal vi deltar i indikerar en dynamik, en rörelse – som inte kan riktas bakåt. Det faktum att tillräckligt många i dag ser sig själva som professionella aktörer gör således att allt fler kommer att göra det i framtiden.

Variationerna är emellertid stora. Några har kommit långt. Andra har ännu inte börjat.

## Individuationsprocessen

En viktig utgångspunkt för att förstå denna rörelse mot framtiden är att människor numera genom olika tekniska landvinningar kan jämföra sig med varandra och med tidigare generationer på ett helt annat sätt än förr. Detta gäller inte bara fysisk levnadsstandard, Det gäller också i hög grad kunskaper, idéer, konst och litteratur. Man möter andra kulturer på sina resor och man möter dem genom personer som kommer tillresande långt bortifrån. Gränser och avstånd är inte längre det hinder de varit.

Alla får dessutom numera information genom massmedia, konst och litteratur. Man får därmed tillgång till ett utvidgat förråd av berättelser både om sig själv som individ, som människa och som samhälle. Denna exponering är inte likriktande utan särskiljande. Man får tillgång till fler alternativ. Man tvingas reflektera över de skillnader som finns och bryta sina egna resonemang med andras. Man blir mer individ och mer olika.

En annan fråga som snabbt förändras genom teknikens framsteg är vårt förhållande till auktoriteter och experter. Dokumentärreportage från tider som flytt visar på människans oförmåga att förstå sin samtid medan den pågår. När vi ser gamla dokumentärer och gamla filmer kan vi förbluffas över de tvärsäkra uttalanden och påståenden som en gång har gjorts och som i historiens ljus visat sig vara obefogade – ja närmast absurda.

I ljuset av auktoriteters och experters bristande framsynthet och olämpliga ställningstaganden är det inte att förundra sig över att de nya generationerna förlorat sin tro på auktoriteter. I dag inser allt fler att ingen kan hävda sin egen ideologi eller teoris överlägsenhet över någon annans. Var och en måste ta ställning själv.

Snabbheten i den tekniska utvecklingen och styrkan i den massmediala upplysningen har medfört att ungdomen numera har längre utbildning och bättre kunskaper än de äldre. De är yngre, snabbare, alertare och uthålligare. De kan gripa sig an tekniska landvinningar fortare och direktare. Det går därför numera inte att säga att man är kunsnigare bara för att man är äldre och har mer erfarenhet. Industrisamhällets arbetsformer har gjort att många äldre idag bara har ”samma gamla erfarenhet fler gånger” medan ungdomen i sin nyfikenhet och expansionslusta fångar nya erfarenheter i flykten.

Politiker talar om behovet av att alla skall arbeta till sextiosju. Allt fler äldre får förmånliga avgångsvederlag och man tror att de skall få nya jobb i samma löneklass. Men vad är det för jobb som då passar dem? Ungdomen med sina överlägsna kunskaper tar säkert tag i – och måste ta tag i – många av de kvalificerade uppgifter som de äldre inte längre klarar av. Kvar kan det kanske bara bli enkla låglönejobb även för de äldre som har en lång karriär bakom sig, god utbildning och en akademisk examen.

Inte heller lönemässigt kan man i framtiden som äldre och mer erfaren göra sig gällande på samma sätt som förr. Att tala om en lönekarriär blir absurt. Unga kommer att betalas mycket mer än äldre. På många områden – som exempelvis inom Försvarsmakten – finns det i dag inte längre kvar några kvalificerade och högt betalda jobb som de äldre kan och har förutsättningar att göra. Genom den höga lönenivån – framför allt för högre tjänstemän och chefer – blockeras en nödvändig kompetensväxling.

De mindre kvalificerade kommer genom trögheten på löneområdet att betalas mer än de mer kvalificerade. Samhällsservicen och konkurrensförmågan kommer då att bli allt sämre. Detta kommer i längden inte att kunna accepteras. Ungdomar kommer inte att förstå varför man skall subventionera några högbetalda äldres improduktiva insatser. De kommer att upptäcka att den stora kostnaden för pensionsavgångar och avgångsvederlag riskerar att knäcka vår ekonomi.

Parallellt med ungdomens ökande dominans visar sig i samtal och enkäter en dramatisk förändring av inställningen till livet, samhället och arbetet. Det är lätt att själv förvissa sig om detta genom att be någon från den äldre generationen att blicka tillbaka på hur man tänkte förr och hur man resonerar nu. Det visar sig exempelvis att behovet av självkänsla har ökat. Man nöjer sig inte med att vara en i mängden i botten av pyramiden. Man är i dag en individ i sin egen rätt mycket mer än man var förr. Jaget har blivit ett projekt.

Denna ökade individualitet – när man träder ut ur kollektivet – skapar emellertid också en ny typ av ensamhetskänsla. Man får på grund av denna ensamhetskänsla ett större behov av att vara omsluten av och få uppskattning av andra. Man är mer intresserad av och funderar över frågor av social natur än man var tidigare.

Trots att man hävdar sin individualitet är man således mer socialt inriktad än tidigare. Man vill ta ett större samhällligt ansvar än förr men inte genom existerande institutioner utan genom egna initiativ och egna bidrag till samhällsskapandet.

Den moderna människan visar sig behöva hantera snabbare tidsförlopp än vad som var fallet förr. Det oförutsägbara spelar större roll. Man kan inte längre räkna med en sådan långsiktig stabilitet i omvärlden som tidigare generationer tog för given. Man måste istället ständigt vara beredd att gripa tillfällena i flykten. Detta tvingar fram ökad smidighet, anpassning och responsibilitet. Detta förhållande premierar kreativitet och intuition.

Å andra sidan blir den sociala ovissheten, otryggheten och osäkerheten och samhällets komplexitet i längden olidlig att leva med. Man undflyr storskaligheten. Man söker sig istället egna lösningar. Individerna inser att man själv lokalt och i den lilla skalan måste medverka till att det skapas långsiktighet, ordning och stabilitet i sitt och andras liv.

Detta leder fram till ett ökat behov av mer stabila och pålitliga överenskommelser både mellan en själv och andra och mellan en själv och samhällets olika institutioner. Kraven på "samhället" kommer att öka.

Konsekvensen av detta är ett ökande samhällsengagemang. Man kommer inte att kunna tillåta att elpris, bensinpris, service och boendevillkor förändras godtyckligt efter vad som lönar sig för de enskilda leverantörerna eller efter vad tillfälliga politiska majoriteter bestämmer. Man kan inte acceptera att den egna lokala miljön förstörs eller att man försummar ens egna gamla anhöriga eller grannens barn.

Man ser med ovilja på att bli hunsad med. Man ogillar att andra missbrukar ens insatser och engagemang. Vi menar att vi står inför en omfattande och politisk protest mot monopolisering, moraliserande och ekonomiskt maktmissbruk.

Den moderna människan flyttar fokus mot handling snarare än mot förståelse. Detta betyder inte att förståelse är oviktig. Förskjutningen mot handling medför emellertid att man som individ behöver en annan typ av förståelse för sin omvärld än förut. Man är exempelvis inte så betjänt av övergripande förklaringar i form av faktakunskap. Dessa kommer att betraktas som "opium för folket". Som enskild individ har man istället behov av att skaffa sig ett större djup i sin förståelse av de unika skeenden man medverkar i.

Detta innebär att man kräver att få vara delaktig. Det handlar då inte om den gamla typen av delaktighet där man fick vara representant, bidrog till faktakunskapen eller deltog i besluten. Man vill istället ha direkt delaktighet i de skeendena som man är berörd av.

Först om man får höra resonemangen och förstå andemeningen i besluten kan man orientera sig i skeendet och förstå andras handlande. Det blir exempelvis allt mer uppenbart för alla att aktiehandel är en slags pyramidspel där insiders med hjälp av personliga relationer och kontakter alltid vinner på outsiders bekostnad.

Samma förhållanden kan vi se på alla samhällets områden. Det finns överallt en klyfta mellan insiders och outsiders. Det finns en ny klasstruktur som inte i första hand hänger samman med ställning och arv. Den formas genom att man blir innesluten i kretsar där man får del av viktig information medan andra utesluts från samma kretsar.

Detta väcker vrede och irritation. Insikten om det egna behovet av ökad delaktighet och insyn i de processer man är berörd av leder till allt starkare protester mot korruption, maktmissbruk, hierarkier, slutenhet, desinformation, hyckleri och elitism.

Man gör också motstånd mot moraliserande. Man vill inte att andra skall bestämma vilka åsikter man skall ha, hur man skall handla och vad man skall känna. Man vill tänka och handla själv. Man vill inte att någon annan skall tänka



och handla för en. Man vill inte bli flyttad runt som en schackpjäs eller som någon som inte förstår sitt eget bästa. Man menar att frågor som man anser viktiga för en själv måste vara föremål för överväganden och dialog. Fundamentalistiska trosriktningar och ideologier som kräver kollektiv uppslutning tappar därför mark.

Däremot blir intresset för existentiella frågor allt större eftersom man som människa och individ allt mer konfronteras med de grundläggande frågorna om livets mening. Dessa visar sig genom en ökad nyfikenhet på vårt innersta väsen och våra egna mentala processer. Synen på detta innersta väsens natur är emellertid inte densamma som förr. Man uppfattar sig i dag inte som något unikt individuellt väsen separerat från omvärlden. Man ser snarare sin identitet som en relation mellan sig och andra och mellan sig och samhället.

Rörelsen mot ökad individualism paras således med en insikt om att ingen av oss existerar som en isolerad varelse. Vi är alla medlemmar i ett övergripande socialt system där alla handlingar påverkar varandra. Denna förändring av förståelsen av oss själva och sambandet med vår gemensamma värld tvingar fram andra resonemang om politik, samhälle och arbetsliv än dem som fördes i industrisamhället.

Resonemang som präglas av ett hierarkiskt tänkande överges numera allt mer. Vad som händer hänförs numera inte till någon ”annan” långt upp eller långt borta. Man ser inte heller dagens händelser som obrottsligt knutna till och en direkt konsekvens av historiska eller av lagbundna sociala

skeenden. Man inser att det finns så kallade bifurkationspunkter (bifurkation = en gaffel med två spetsar) – tillfällen till val – där skeendet står och väger och mycket väl skulle kunna ta båda riktningarna.

Även om man i många resonemang refererar till abstraktioner som ”inflationen”, ”arbetslösheten”, ”kapitalet” etc, som om de vore naturkrafter och av samma karaktär som vädrets växlingar så inser alla att dessa förhållanden trots allt är skapade av människorna – det vill säga av oss själva. Konsumtionsekonomi skulle exempelvis inte existera om vi inte alla med liv och lust deltog i den. Detta gäller även de fattiga med mycket begränsade tillgångar.

Alla de tankar om sig själv och världen som vi här refererat har vi hämtat från samtal som vi deltagit i. Samma ståndpunkter refereras också i olika undersökningar och studier. De finns verifierade i internationella enkätundersökningar. De stöds av många av vår tids berättelser och hjältesagor. Man kan tycka illa om dem. De existerar emellertid och sprids snabbt.

I ljuset av dessa berättelser har vi svårt att se någon annan riktning av utvecklingen än mot en förstärkt föreställning av människan som en professionell aktör.<sup>14</sup>

---

14 Direkta intervjuer, bakgrundsbeskrivningar och redogörelser för omfattande internationella undersökningar finns i Keller och Wallin (2000), Vestlund (2001) och Sörbom (2005).

Men samhället och arbetslivet talar med två tungor. Det är ofta svårt att som medborgare och medarbetare känna igen sig i de resonemang, analyser och samtal som förs. Samarbetshandlingen och den professionella aktören är i många resonemang obefintliga och osynliga. Detta förhållande verkar vara en viktig aspekt av svårigheterna att forma ett arbetsliv som befordrar hälsa och motverkar ohälsa.



## Behovet av att byta topik när det sker förändringar i människans sinne

Den amerikanske vetenskapshistorikern, filosofen och fysikern Thomas Kuhn gav 1962 ut boken ”The Structure of Scientific Revolutions”. Han beskrev där att vetenskapen inte utvecklas kontinuerligt. Utvecklingen avbryts då och då av revolutioner där ett så kallat paradigm ersätts av ett annat. Paradigm betyder egentligen böjningsmönster och kan förstås som de väl underbyggda resonemang med vilka man som vetenskapsman förklarar sina observationer.

Innan Lavoisier i början av 1770-talet beskrev förbränning som en oxidationsprocess trodde man exempelvis att förbränning omvandlade det brinnande ämnet till ett annat grundämne, ”flogiston”. Lavoisiers beskrivning av förbränningsprocessen som en oxidation gjorde de tidigare resonemangen i ett slag föråldrade.

Flogistonteorin hade emellertid inte varit utan betydelse. Den lyckades förena ett stort antal observationer som man tidigare inte kunnat ge mening. De två svenska forskarna Torben Bergman och Carl Wilhelm Scheele lade grunden för Lavoisiers upptäckt genom att med mätningar konstatera att flogistonet saknade massa. Genom denna upptäckt blev tanken på det ”extra” grundämnet flogiston ett onödigt mellanled i resonemangen.

Vi har i vårt arbete med sociala aktiviteter funnit en liknande typ av övergångar. Vi kallar dem ”topikskiften”. I välgrundade samtal är topik den plats från vilken man hämtar sina argument. Samtalen blir välgrundade eftersom de bygger på sammanhållna resonemang som inom sig är logiska och där det ena argumentet hänger samman med det andra. Ett annat ord för dessa resonemang är *förgivettaganden*. Dessa förgivettaganden är osynliga. De existerar bara som en slags mönster som dominerar samtalen.

Man kan exempelvis upptäcka dem när man ser tillbaka på hur man resonerade förr. När vi exempelvis samtalade med personer som tidigare hade arbetat på Restad mentalsjukhus



*Förgivettaganden = Topik*

*Platsen från vilken argumenten hämtas*

*De förgivettaganden som samtalen bygger på existerar så att säga mellan raderna. De kan utläsas när man hör hur man resonerar om något. De bildar ett identifierbart mönster.*

i Vänersborg innan det lades ned så berättade de hemska historier om hur man behandlade varandra och patienterna på den tiden. Man kunde exempelvis spola av patienterna med kallt vatten som om de vore djur samtidigt som man rökte, pratade och skrattade med varandra. Nu efteråt skämdes man litet över att man då inte förstod bättre.

### **Så kan det låta**

Topik och samtalsmönster är vanemässigt inarbetade och knyter an till språkets metaforer. Vi talar exempelvis fortfarande om "etern" även om vi sedan länge övergett tanken på att det skulle finnas en eter som omgav jorden.

Gamla metaforer, samtalsmönster och förgivettaganden är så kraftfulla att de ofta styr samtalen långt efter det att vi egentligen "vet bättre". Vi skall här ge ett exempel på hur man kan återfalla i föråldrade resonemang om fordringar och krav på "ledningen" trots att man i grunden vill se sig som "professionella aktörer".

I en verksamhet hade man satt samman en arbetsmiljöenkät. Man ville höra hur medarbetarna såg på sin arbetssituation. Frågor, svar och kommentarer bildade en "fond" för analysen som kan beskrivas ungefär så här:

*Verksamhetens organisation bör bygga på klara ansvarsgränser och arbetsuppdelningar. Cheferna bör ta ansvar för prioriteringarna och fördela arbetsupp-*

*gifter, hantera och lösa konflikter och stödja, trösta och måna om sina underställda. Chefen bör också vara tillräckligt kunnig om arbetet som sådant så att denne kan stödja medarbetarens utveckling och agera "bollplank".*

*Det är också chefen som inom ramen för den övriga organisationsstrukturen skapar långsiktighet och arbetsro för organisationens medlemmar. En viktig uppgift är att på ett rättvist och klokt sätt fördela tillgängliga resurser så att var och en har tillräcklig tid och får det stöd som krävs för att kunna utföra de arbetsuppgifter som påläggs henne/honom.*

*Det förutsätts också att man inom organisationsstrukturen delat upp arbetsuppgifterna så att man anpassat individens kompetens och de krav som uppgiften ställer till varandra. En kompetent medarbetare skall inte belastas med onödiga uppgifter exempelvis administration. Sådana uppgifter som inte tillhör ens befattning skall göras av andra. Det är effektivt att man får använda sin tid och sin kompetens på de uppgifter man är utbildad för.*

*Det är också chefers och ledningars sak att reglera samarbetet med andra enheter och tillse att det inte uppstår missförstånd och dubbelarbete. Denna reglering åstadkoms genom administrativa åtgärder som exempelvis uppföljningsdokument, rutinbeskrivningar, direktiv, riktlinjer, prioriteringsordningar, reglerings-*



*brev etc. Det är därvid chefens och ledningens sak att tillse att dessa är i sin ordning och att åtgärder vidtas om dessa inte kan följas eller om samarbetet enligt dem inte fungerar.*

*Kvaliteten i arbetet garanteras genom att man följer väl utvärderade och prövade rutinbeskrivningar och metoder som visat sig leda till önskvärda resultat. Processerna följs upp – helst i detalj – genom att tillse att varje moment utförs på det sätt som är reglerat i kvalitetssäkringsdokumenten.*

Samtal som dessa skall inte uppfattas som ”påståendesatser”. Det vill säga hur något faktiskt förhåller sig. De skall snarare utläsas som ”fordringssatser”. Det vill säga en slags beskrivning av hur man skall förhålla sig till varandra och vilka fordringar man ställer på varandra.

Om sådana fordringar är symmetriska och möjliga att uppfylla så är också förväntningarna på ”hur det skall vara” realistiska. Om man är beredd att uppfylla fordringarna och förväntningarna infrias så kan man ha förtroende och tilltro till varandra. Det skapas då en känsla av pålitlighet.

Om å andra sidan krav och förväntningar inte kan uppfyllas uppstår störningar, konflikter, misstroende och bristande tillit. När man i ovanstående verksamhet gemensamt samtalar om ”arbetsmiljön”, samarbetet och effektiviteten i verksamheten så gör man således detta i relation till ovanstående förväntningar och krav.

Anledningen till att man gjorde enkäten och intervjuerna var att det fanns stora samarbetsstörningar, allvarliga tillitsbrister, svåra konflikter och stor risk för ohälsa. Frågan är förstås om dessa störningar nu berodde på att ledningen var ”dålig” eller medarbetarna illojala.

Det är då spännande att jämföra de fordringssatser som uttrycks i berättelsen med de resonemangen kring professionella aktörer som vi tidigare refererat till. Det är uppenbart att de två berättelserna på flera punkter inte stämmer överens. Man kan inte både vara en professionell aktör med de värderingar som växer fram i det moderna samhället och samtidigt se sig som ett barn som skall tas om hand av en förälder. Förväntningarna är inte realistiska.

Om de personer som skall samarbeta inom verksamheten lever med den här redovisade berättelsen som referens till hur samarbetet bör fungera så är det därför inte att undra på att man både är frustrerad, stressad och arg. Berättelsen är oförenlig med den framväxande bilden av människan som en professionell aktör i arbetsliv och samhälle. Detta gäller både chefer och medarbetare.

Inte bara fordringssatserna är orealistiska. Detta gäller också påståendesatserna. Detta är oftast lättare att konfrontera. Berättelsen refererar till hur man kan skapa samarbete i en industriell verksamhet med en planerbar och förutsebar produktion med repetitiva och definierade arbetsuppgifter. I de flesta av dagens verksamheter finns inte längre dessa förutsättningar.

Berättelsen lider således av svagheter både när det gäller fordringssatserna och sakinnehållet. Den är inte förenlig med människors syn på sig själva och den kommer inte att kunna fungera för samarbetet i de flesta av dagens moderna tjänsteverksamheter.

Det handlar således om minst två ”revolutioner”. Dels synen på sig själv och sitt förhållande till ”ledningen” och dels synen på den faktiska verksamhet som skall utföras. Denna senare revolution verkar vara den svåraste att hantera. Den handlar inte bara om relationer som relativt snabbt kan revideras och förbättras utan också om en konkret brist på *verksamhetskompetens* på viktiga områden. En sådan kompetens tar mycket längre tid att bygga upp. En förbättring i detta avseende skulle kräva en radikal omriktning av vårt utbildnings- och forskningssystem.

Det är därför inte att undra på om enskilda medarbetare och chefer ”ger upp” när det gäller att uppfylla denna typ av förväntningar och krav. Man försöker istället finna strategier som gör att man kan undvika dem. Vi har talat om ”fancy footwork”. Detta är en term från boxningsvärlden och avser boxare som ”blir överens” om att inte boxas på riktigt utan bara tillfredsställa publiken genom att låtsas göra det.

På grund av bristande möjlighet att uppfylla fordringarna blir man tvungen att ordna existerande verksamhetsfrågor på ett sådant sätt att man slipper ta ansvar för sådant som man inser att man inte kan ta ansvar för. Man tvingas skydda sig själv på bekostnad av verksamheten.

Nyckeln för att komma till rätta med denna svårighet är att överge de orealistiska fordringssatserna på varandra som ledare och ledda och istället engagera sig i att tillägna sig den nya kompetensen.

Eftersom den gamla berättelsen är så inarbetad och eftersom den uppfattas som så rimlig, naturlig och självklar så har man – även om man är seriös – svårt att få gehör för sina ”nya” resonemang och åsikter.

Ytterligare ett problem tillkommer. Vid sidan av att många fortfarande vidhåller och för fram den gamla berättelsen så är de tänkbara alternativen oprövade, ovissa och osäkra. Det kan växa fram en stor mängd olika men alltför diffusa förslag. Man kan inte komma överens. Man talar förbi varandra och vet inte hur man skall komma till klarhet. Detta skapar allt större disharmoni.

Nya fordringar på varandra och nya överenskommelser måste skapas. Det handlar inte bara om vilka rimliga och realistiska krav man bör ställa på varandra. Det handlar också om att förstå verksamheten på ett nytt sätt. Den drivs numera fram av professionella aktörer. Därmed blir logiken annorlunda än om det vore maskiner eller teknik. Topikbytet leder erfarenhetsmässigt till allvarliga arbetsmiljöproblem om man inte förmår åstadkomma de nya samarbetsformerna.<sup>15</sup>

---

15 Fördjupade resonemang om denna omställning och de arbetsmiljörisiker som skapas finns i Arbetsmiljöverkets skrifter (2002a ; 2002b)

Vi möter dessa topikskiften överallt i samhället och arbetslivet. Oklarheten och otydligheten är en naturlig följd av individuationsprocessen. Den är viktig för många och ingen kan lastas för den. Att enbart konstatera förändringens natur och tänka att den går över hjälper emellertid inte.

Topikskiftet kan i värsta fall starta en ond cirkel. Svårigheterna förvärras nämligen om man försöker lösa problemet på det gamla vanliga sättet – exempelvis kräver att någon skall slå näven i bordet och bestämma. Sådana åtgärder är oförenliga med den nya syn på sig själv som växer fram. Trots att de av många uppfattas som ”det enda rätta” kan de medföra än svårare samarbetsproblem.

Det är lätt hänt att den personliga tilliten och förtroendet för varandra rubbas. Detta medför att informella samtal om problemen inte kan komma till stånd. Framväxten av goda överenskommelser hindras. Därmed är krisen ett faktum.

### **Man sitter i en fix**

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att samarbetshandlingar försvåras när förväntningarna och krav på varandra bygger på en orealistisk och föråldrad berättelse om hur det bör vara. Om denna disharmoni får pågå så blir det allt svårare att återskapa de goda personliga relationer som krävs för att man gemensamt skall kunna bygga upp en ny berättelse. Det kan då bli en lång resa.

Den kan emellertid inte genomföras på något annat sätt än att man gemensamt formulerar nya berättelser som är mer kongruenta med de krav och förväntningar på varandra som man ser är realistiska och möjliga att förverkliga. Många sådana initiativ tas också i denna riktning.

Man kan i sådana aktiviteter åstadkomma välgrundade samtal om sin verksamhet och bygga upp goda relationer mellan sig – under en tid.

Svårigheten som då uppkommer är att de lokala resonemang som växer fram måste vara förenliga med de övergripande resonemang som existerar i verksamheten och samhället i övrigt. Om så inte är fallet kommer pressen från omvärlden att bryta upp arbetsformerna och tvinga in deltagarna i en utifrån påtvingad krav- och förväntansbild. Man drabbas av ”återställare” och situationen återgår snabbt till det gamla.

Av detta skäl blir, som vi nämnt tidigare, många arbetsorganisatoriska försök lyckosamma i början men i längden bara öar som så småningom åter sjunker ned i det stora havet. En lokal ansats byggd enbart på samtal och arbetslagsutveckling blir alldeles för ytlig. Den kan på lång sikt snarare leda till missmod och depressioner än den framtidstro och det engagemang som många av de handledare och konsulter som deltar i sådana aktiviteter framställer som det önskvärda. Behovet av insatser accelererar och kostnaderna stiger.

Grunden för de lokala samtalen och de gemensamma verksamhetsberättelserna måste istället växa fram i ett växelspel mellan välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang. Det är således inte vilka samtal som helst som duger – även om deltagarna kortsiktigt ser dem som utvecklande och konstruktiva. Vi har funnit att denna integrering bäst låter sig göra med hjälp av fokusgrupper och fokusberättelser.

Alltså: För att skapa konstruktiva förändringar av samverkan, samordning och samspel i vårt samhälle krävs nya kunskapsinstitutioner som förmår medverka till att nya, övergripande och mer konstruktiva berättelser än de som i dag är i svang formuleras, accepteras och får spridning.

Det handlar sannolikt inte om en enda berättelse utan om ett stort antal varianter som var för sig är förenliga med bilden av professionella aktörer. Det handlar också om nya berättelser kring de moderna verksamheter som i dag växer fram och som måste bygga på medarbetarnas erfarenheter och kunskaper om samarbetet i dem. Dessa nya berättelser måste på sikt konfrontera och ersätta de gamla.

Detta är i grunden ingen annan process än den som gjorde att man under 1500-talet kunde bryta fördomar och olämpliga kunskapsanspråk på det naturvetenskapliga och teknologiska området.

De gamla och föråldrade berättelserna inom arbetslivets område medför att det i dag är möjligt att vidmakthålla fördomar och framställa olämpliga kunskapsanspråk. Detta försvårar möjligheten att konfrontera regeringar, makthavare, religioner, massmedia och forskare för deras ”fancy footwork” och bristande kunskapsetik.

Vår kunskapsinstitution är liten och har hittills vilat på vårt personliga intresse. Det är svårt att tänka sig att en sådan liten institution skulle kunna få ett inflytande av ovanstående magnitud. Det krävs många fler liknande institutioner med samma ambition som vi. Först då kan vi hoppas på en mer grundläggande omsvängning där dagens klyfta mellan praktik och forskning kan överbryggas och där goda och hälsobringande arbetsformer kan stabiliseras och bevaras.

Vi tror att tiden nu är mogen. Vi vet mer nu än då vi startade. Denna rapport är ett led i ett försök att stödja att det görs mer av denna typ av kunskapsgenerering i en betydligt större skala än vi mäktar med.

## **Att starta och dokumentera samtal**

Vi hävdar således att en viktig strategi för att åstadkomma den önskade utvecklingen är att initiera, medverka i och dokumentera samtal. Därför har vi byggt vår kunskapsinstitution på samtal.



Det kan handla om olika typer av möten, abonnentmöten, fokusmöten, seminarier eller workshops. Det är egentligen ingen stor skillnad på dem. De bygger alla på det fria samtalet. Vi har i samband med dessa möten ofta använt – och kanske också introducerat – begreppet inspel.

Skälet till att ha fria samtal av den karaktär som vi föreslår är att detta är en av de få möjligheter som existerar när det gäller att ta sig ur en föråldrad topik. Genom dokumentationen av samtalet kan man ofta upptäcka att de resonemang man refererar till helt eller delvis ställer orealistiska krav på en själv och andra, att det är osakligt i förhållanden till den verksamhet som måste bedrivas och att de förslag som ställs leder in i oönskade sociala situationer.

Den viktigaste lärdomen uppstår emellertid genom att man i mötet och samtalet kan jämföra den egna berättelsen med andras. Jämförelsen uppstår inte genom att var och en säger sitt utan *att man samtalar*. Man har en dialog. Man försöker att förstå något som man gemensamt är intresserad av genom (dia) ord (logos).

I alla våra möten deltar flera personer. Detta innebär att det genereras flera olika berättelser runt samma tema eller fokus. Ofta finns ett stort behov att genast begripa varandra och finna gemensamma resonemang. Man kan då snabbt komma in på redan etablerade och välkända teman och berättelser.

Om alla är överens kan det inte bli någon dialog. Det måste därför i samtalet finnas ett ”mothåll” – en *främling* för vilken man berättar. Förekomsten av en främling medför att samtalet måste börja någon annanstans än där deltagarna själva skulle ha börjat om de varit ensamma.

Vi ser oss som ”främlingen”. Det vanliga är därför att samtalet börjar med ett *inspel* från oss. Det är detta inspel som sätter tonen och anger syftet med och djupet av samtalet.

Den vanliga ingången – nämligen att i inledningen utgå från yttre skeenden – blir med hänsyn till individualiseringsprocessen olämpligt. Tolkningarna av de yttre förhållandena skiljer sig i allmänhet åt på grund av att man har olika ”topik” och erfarenheter. Ingången av samtalet – och det som etablerar en gemenskap – är istället att man känner igen sig själv som professionell aktör.

Berättelsen måste således vara sådan att deltagarna kan ta sig en plats i den. Man måste se en framtid i den. Man måste se att de krav och förväntningar som ställs är rimliga. Man måste känna förtroende för att ens integritet inte blir kränkt. Man måste kunna se hur man själv kan bidra med egna fakta och synpunkter på det som är samtalets fokus.

Inspelet bör därför innehålla ett förslag till en *referenspunkt* som skulle kunna göra ovanstående identifiering möjlig. I det exempel vi refererat till tidigare, där det fanns konflikter och samarbetsstörningar, bör således någon utomstående – främling – genom sitt inspel erbjuda en alternativ berättelse.

telse om den personliga situationen mot vilken deltagarna sedan kan pröva rimligheten i sina egna berättelser.

Samtalet blir då dialektiskt i meningen att man gemensamt tvingas söka sig fram till resonemang och formuleringar som förenar de olika berättelserna – eller i varje fall inte gör dem oförenliga med varandra. Problemet för inspelaren är att ana sig till själva referenspunkten – det vill säga vari förenligheten i de olika berättelserna skulle kunna ligga.

Samarbetshandlingen skulle kunna vara en sådan referenspunkt. Skillnaden mellan utförare och professionella aktörer en annan. Huvudsaken är att referenspunkten kan återfinnas både i och genom den praktiska erfarenheten och i och genom de kända resonemang, teorier och modeller man vanligen kommer att referera till i samtalet.

Inspelet skall således ge inspiration till ett samtal som bryter sig ur det triviala och förgivettagna. Deltagarna skall genom inspelet inte känna sig tvungna att sjunga med i samma gamla invanda sånger som de brukar sjunga för att få vara accepterade.

Inspelet skall istället skapa en förväntan om att den egna reflektionen och de egna erfarenheterna skall kunna passas in i samtalet och bli respekterade för vad de är. Inspelet bör också om möjligt belysa frågan på ett sådant sätt att deltagarna kan formulera andra och mer konstruktiva alternativ till de berättelser man vanligen använder sig av.

## Samtalskunskaper vi vunnit

Att flytta fokus mot fordringsatser och nya verksamhetsfrågor är inte så lätt. En svårighet som vi ofta kämpat med är att den ”gamla” berättelsen har ett så starkt genomslag och så många företrädare att vårt inspel kan uppfattas som en slags kritik. Av detta skäl har vi lärt oss att undvika att gå in i för snabba diagnoser och resonemang och argumentation om lösningar och metoder. Vi försöker istället att fånga de fenomen och sociala aktiviteter som måste sättas i fokus.

I det exempel ”så kan det låta” som vi refererat till tidigare skulle vi exempelvis med referens till andra fokusgrupper kunna berätta om vad professionella aktörer i sådana resonemang förväntat sig – eller inte förväntat sig – av chefer och kolleger. Vi skulle därefter kunna ta upp frågan om hur deltagarna själva ser på detta och om de uppfattar att skillnaden mellan utförare och professionell aktör har någon betydelse i just deras arbetssituation.

Speciellt med tanke på att gamla berättelser är så väl inarbetade och förankrade i tänkande och identitetsupplevelser så är det viktigt att vi själva är väl förankrade i de många olika resonemang som kan vara knutna till vårt inspel. Om vi inte är väl grundade i dessa kan vi inte erbjuda det ”mot-håll” i samtalet som är nödvändigt.

I ”så kan det låta” exemplet måste vi således vara väl grundade i resonemang om professionella aktörer och samarbetshandlingar. Detta gäller både de praktiska aspekterna – det

vill säga hur de tar sig uttryck i olika typer av verksamheter – och de ”teoretiska” aspekterna – det vill säga hur och varför det sociala agerandet kan beskrivas så som vi gör.

Vi måste således i samtalet ha en sådan bred insikt om frågan så att vi under dess gång kan fånga upp och knyta an till deltagarnas egna kommentarer och berättelser till dessa referenspunkter. Det handlar således varken om att ”bemöta” deltagarna rätt eller kunna ”förklara” förhållandena rätt. Det handlar om att förmå att agera och samtala utifrån sin kunskap i de situationer som dyker upp.

Det är denna förmåga vi förvärvar genom abonnentmöten. Vi strävar efter att få en så bred representation av deltagare som möjligt. Ju fler perspektiv som samtidigt är representerade i rummet dess bättre eftersom själva samtalet är det vi är intresserade av. Samtalet hålls därför – även om vi är många – i en stor grupp. Detta skiljer våra möten från andra mötesformer exempelvis arbets- och problemlösningmöten där det är slutsatserna och överenskommelserna som är viktiga.

Genom att pröva olika inspel, höra olika resonemang och fundera över hur dessa kan tänkas bli integrerade med våra egna så skaffar vi oss successivt en allt stabilare plattform, allt säkrare referenspunkter och allt bättre underbyggda resonemang.

Självklart lever vi alltid med en strimma av tvivel. Vi inser att vi ständigt måste vara beredda att revidera våra resonemang, fokus och referenspunkter när det dyker upp sådant

som inte passar in eller som vi inte förstår. En del möten slutar därför också hos oss med stor förvirring. Då startar en ny bearbetning och ofta ett omfattande omtänkande.

## **Föreläsningar blir ofta missförstådda**

Detta leder oss in på skillnaden mellan inspel, samtal och föreläsning. En föreläsning skall leda till ett avslut. Den presenterar vad vi faktiskt anser oss veta. Då vi utgår från att vi för fram resonemang och berättelser som ofta står i motsättning till dem som vanligen används så ser vi det som oundvikligt att några eller många åhörare inte alltid fattar galoppen. Vi talar helt enkelt förbi dem – vilket egentligen är fullt mänskligt och oundvikligt.

De åhörare som förstår och känner igen sig får förstås med sig något hem. Med övriga skulle vi behöva fördjupade samtal och resonemang för att fånga upp deras egna berättelser och tankar så att de kan jämföras med våra snarare än att vi från ett podium skall övertyga dem om något.

Eftersom vi inte förväntar oss – och inte heller ser det vara i åhörarnas intresse – att presentera några enkla och färdigtuggade sanningar så räknar vi därför inte med att någonsin bli några stora publikattraktioner som föredragshållare.

Med våra andra möten som startar med inspel och följs av samtal är det annorlunda. De skall inte bygga på vad vi och

de andra deltagarna faktiskt redan tycker oss veta. De skall istället återspegla nyfikenhet och osäkerhet inför de frågor som skall belysas. De skall inkludera ”icke-förståelsen” på ett annat sätt än en föreläsning. Först genom att gemensamt acceptera denna ”icke-förståelse” kan det starta ett äkta och autentiskt samtal mellan jämställda parter.

När det gäller samarbetsfrågor och samarbetshandlingar är det inte svårt för någon att inta en position av ”icke förståelse”. Vi för vår del ser det alltid som ett stort mysterium varför människor väljer att göra som de gör. Vi är nyfikna på vad de uppfattar som viktigt. Vi är intresserade av att höra vilka resonemang de bygger sitt handlande på och vad de uppfattar som relevant i världen och i arbetssituationen. Vi räknar aldrig med att vi kan veta detta på förhand. Detta måste alltid utforskas och våra olika ansatser alltid jämföras.

### **Ett utforskande partnerskap**

I denna utforskande uppgift vill vi ha ett partnerskap med dem vi samtalar med. Vi hoppas att vi, när vi möts, gemensamt skall bli nyfikna på och försöka belysa ett tema eller en omständighet så bra vi bara kan. För att partnerskapet skall fungera måste vi ordna mötena så att *de blir av värde för oss*. Vi får inte falla i fällan att ordna mötena enbart för deltagarnas personliga utvecklings skull.

Trixet är att mötet – samtidigt som de kunskaper vi får är av värde för oss – också skall leda till något som har mening och värde för de andra som deltar. Att skapa fokus, referenspunkter, inspel och inlägg som åstadkommer denna förening av intresse kring ”icke-förståelsen” är den konst vi använder alla våra möten för att öva oss på. Ju skickligare man blir desto mer blir mötena en utvecklingspotential både för deltagarna och oss.

Vi hoppas nu att många skall upptäcka samma intressanta fenomen som vi gjort och ordna utforskande möten där det ges möjlighet att höra andras uppfattningar kring samhällets och arbetslivets aktuella frågor. Dessa samtal måste stödjas av resonemang som respekterar deltagarna som professionella aktörer. Att utveckla sådana bakgrundsresonemang har inte visat sig vara så lätt. Vi skall i det följande försöka beskriva vad vi i detta avseende kommit fram till så väl vi kan.

Vad vi här beskriver är inte vad som skall sägas eller berättas. Det är sådant som måste flikas in i det pågående samtalet för att stödja och klargöra deltagarnas egna berättelser och analyser. Vi använder dem för att förstå vad deltagarna vill uttrycka. Vi strävar efter att referera till dem i samtalet så att de känns helt ”naturliga” och i linje med deltagarnas egna upplevelser och reflektioner. Det är således *samtalet* som sådant och inte teorin eller metoden som är den kritiska faktorn.



## Om systemsynen och samarbetet mellan främlingar

Vi menar att resonemang om samarbetsfrågor bör utgå från begreppet system. Vi har också i denna text flera gånger refererat till ”det sociala systemet”. Detta är också vad den moderna människan själv refererar till när hon säger att allt hänger samman och att man själv är med att bidra till det som sker.

En författare som i Sverige tidigt lyfte fram denna tanke var Bengt Hubendick som 1985 skrev boken ”Människoekologi”. Hans konstaterar i denna att allt hänger samman och att vi som människor ingår i och skapar och påverkar varandra i en människoekologi – ett socialt system.

Resonemang om system är emellertid inte så lätta att få grepp på. Vad är egentligen ett system? Vanligen använder man ordet system som ett namn för något övergripande och universellt för att skilja det man talar om från det som är specifikt och partikulärt. Man kan exempelvis tala om budgetsystemet till skillnad från budgeten. Man kan tala om skolsystemet till skillnad från vad som händer i det enskilda klassrummet. Man kan tala om det system som bildas av olika sjukvårdsenheter, finansärer, patienter etc. till skillnad från de enskilda mötena mellan patienter och vårdgivare.

På grund av vårt namn Samarbetsdynamik AB tror många att vårt arbete handlar om de nära och intima processerna. Namnet associerar till gruppdynamik och teamarbete. Det är alldeles tvärtom. Vi ser det som Hubendick. Sociala system har en större omfattning än de begränsade relationer som formas mellan bekanta i olika typer av sociala nätverk. Sociala system handlar, som vi ser det, huvudsakligen om samarbete mellan främlingar.

Bengt Hubendick vill genom sin bok visa hur vi i vår vardag och genom vår livsstil var och en för sig bidrar till stora förändringar i det människoekologiska systemet. Hubendick vill få oss att förstå att vars och ens enskilda beteende hänger samman med och berör alla andra människor på jorden på ett bestämt sätt. Vi påverkar alla andra och vad alla andra gör berör också oss. Det är detta bestämda sätt med vilket vi påverkar varandra – hur alla de sociala handlingarna hänger ihop – som kan kallas systemet.

### **Delen kan bara förstås med referens till helheten**

Systembegreppet uppstod eftersom det inte var möjligt att förstå funktionen av en del enbart genom dess relationer till andra delar. Enskildheter i systemet kunde endast förstås utifrån helheten. För att förstå ett system måste man därför förstå den ”logik” som systemet tycks fungera efter. Denna logik skiljer sig vanligen från de enkla orsak-verkan-relationer man normalt använder i vardagen.

Vi gör liksom Luhmann en skillnad mellan döda och levande system, Vi vet från naturvetenskapen att ordningen i döda system så småningom bryts ned. De desintegreras. Levande system strävar istället efter att aktivt vidmakthålla sin ordning. De delas upp, differentieras och specialiseras samtidigt som de fortsätter att hänga ihop. Detta innebär att de skapar en allt större komplexitet i sina inre och yttre relationer.

Man kan därför i levande system – som exempelvis Freud gjorde – skilja mellan dödsprocesser och livsprocesser. Dödsprocesser driver mot desintegration och upplösning medan livsprocesser strävar mot bevarande av systemet, återskapande av dess struktur och ordning samt differentiering mot allt mer komplexa tillstånd.

Bland de levande systemen har man slutligen funnit att det finns en skillnad mellan fysiologiska/ekologiska/biologiska system, psykiska system och sociala system. Den första typen av system kan beskrivas med faktakunskap eftersom man i sådana beskrivningar refererar till faktiska fysiska processer som förekommer i dem och som kan mätas och observeras. De begrepp man då använder har en direkt referens till den natur man studerar.

### **Psykiska och sociala system är symboliska**

Med psykiska och sociala system förhåller det sig annorlunda. Dessa system är symboliska. De bygger på språk och språkanvändning. De genereras av och existerar på grund av

våra föreställningar och berättelser om oss själva och världen. Psykiska och sociala system följer därför en annan logik och andra principer än de system vi är vana vid inom exempelvis naturvetenskap, teknik och biologi. Detta är viktigt att uppmärksamma om man vill undvika missförstånd och felslut när det gäller mänskliga angelägenheter.<sup>16</sup>

Den symboliska världen kan naturligtvis inte existera utan den fysiska. Den symboliska världen refererar delvis till de fysiska systemen och till konkreta fysiska erfarenheter och sinnesupplevelser. Den symboliska världen refererar emellertid också till sig själv. Detta ger den en speciell logik.

Samma logik finns i DNA-reproduktionen som är en symbolisk och kommunikativ process styrd av kemiska och fysikaliska reaktioner. Denna självreferens gör att logiken i symboliska system skiljer sig kraftigt från den som finns i fysiska system. Den symboliska verkligheten skall därför inte förväxlas med den fysiska verkligheten.

Poängen med att ha ett språk är ju också att vi med hjälp av detta kan skilja oss från den fysiska verkligheten. Vi kan föreställa oss framtida skeenden som ännu inte har inträffat. Vi kan uppleva sensationer i kroppen utan att det finns något yttre stimuli som genererar dem. Vi kan återskapa och återuppleva händelser som vi varit med om var som helst och när som helst.

---

<sup>16</sup> Vi bygger här i stort på Luhmanns uppdelning. (Luhmann 1995; Jacobsen 1992)

Språk och symboler gör det möjligt för oss att omvandla fantasi till verklighet och verklighet till fantasi. Språk och symboler kan genom sin självreferens och olika förstärkningseffekter skapa en allt högre komplexitet och allt större variation.

Sociala system är också symboliskt dominerade och formas av vår kommunikation med varandra. Vi knyts således socialt samman genom språk och texter. Våra texter och våra berättelser bildar förbindelselänken mellan oss och tidigare generationer. De lämnar också ett arv till kommande generationer. Texter och symboler är emellertid döda ting. De kan inte ha någon funktion om de inte görs levande i och genom vår kommunikation med varandra. De bevaras för eftervärlden och går i arv i och genom våra levande sociala system.

Texter och berättelser skapar möjligheter för oss att gå in i dem, ta en roll i dem och ständigt återberätta dem. Att berätta vore emellertid meningslöst om ingen lyssnade. Varje text, varje presentation och varje aktivt berättande är ett tilltal från en person till oss andra. Varje berättelse bidrar till formandet eller avskiljandet av en gemenskap i vilken vi ingår eller känner oss utslutna. Varje socialt system formas därför av tilltal och gensvar.

Kommunikationen i det sociala systemet ger vår existens som enskilda personer mening och ger oss ett sammanhang med evigheten – det mystiska som vi aldrig kan förstå men som vi är en del av. Den kan emellertid också göra vår existens meningslös och likgiltig om det visar sig att vi inte kan

relatera oss till och inneslutas i den. Detta är en del av den problematik som exempelvis leder till självmordshandlingar.<sup>17</sup>

När vi arbetar med fokusgrupper och fokusberättelser är vi således inte främst intresserade av gruppens eget unika samspel utan av hur samtalen där kan knytas till övergripande berättelser som omfattas av flera. Vi är med andra ord mer intresserade av den kommunikation som skapas i det sociala systemet än det som enbart finns i det begränsade sociala system som skapas av bekanta.

---

17 Se Beskow J, Palm Beskow A och Ehnvall A (2005).

## Samtalens betydelse för individuationsprocessen

För att förstå hur kommunikationen knyter samman systemet måste vi utgå från en föreställning om kopplingen mellan psykiska och sociala system. Vi använder oss således inte av den vanliga hierarkiska uppdelningen, individ, grupp och organisation. Vi tar istället utgångspunkt i individen och hur denne medverkar i och genom sina samarbetshandlingar formar sin sociala omvärld.

Föreställningen om sig själv som självständig person har funnits så länge vi haft ett språk och kunnat namnge och identifiera varandra. Att förstå sig själv har länge varit en fråga om introspektion. De lagar som knöt människorna samman ansågs vara likartade de som gällde för naturen. Man uppfattade sig som en del i ett socialt universum som var av samma karaktär som rymdens oändlighet.

Genom böner och meditation ansåg man sig kunna komma till klarhet över sig själv och sin roll i universum. Det man tänkte det tänkte man. Det man kände det kände man. Mer var det inte med det. Det fanns visserligen ett liv hinsides en själv långt bortom himlarfästet. Man kunde emellertid inte föreställa sig att det fanns ett annat liv inom en själv än det man själv konkret kunde uppmärksamma och förnimma. Freud rubbade denna tanke.

## Det andra subjektet

Freud konstaterade att det uppenbarligen fanns ett omedvetet jag som styrde ens drömmar, föreställningar, känslor, sensationer och handlingar. Detta omedvetna subjekt var en för individen obekant del av en själv. Kunskapen om att det fanns ett för den enskilda individen obekant subjekt som verkade påverka känslor, tankar och handlande kändes mycket skrämmande och förvirrande.

Med tiden har man förstått att detta obekanta subjekt inte var något subjekt utan är en aspekt av en språklig dimension. Vi äger vårt språk och vårt jag skapas genom hur vi lärt oss använda språket som en självreferens.

Den symboliska förmåga man tillägnat sig genom det språk man använder när man tänker, talar och skriver är det *andra jag* som är omedvetet för en själv. Detta andra jag kan man inte själv få syn på. Det skulle kräva att det egna språket analyserade sig själv med hjälp av det egna språket. Det skulle vara som att försöka lyfta sig själv i håret.<sup>18</sup>

Det egna psykiska systemet är således symboliskt. Det genereras av hjärnan men systemet som sådant är inte identiskt med hjärnans system. Det ena kan inte transformeras i det andra. Det symboliska sinne man tillägnat sig genererar

---

18 Resonemangen om det andra jaget bygger på en översättning av Gunilla Hallerstedt (1993) av en intervju med Jacques Lacan i den franska tidskriften *l'Ane* 1991, nr 48.



självständigt känslor, reaktioner, upplevelser och tankar. Då vi inte kan få syn på vårt eget språkbruk så uppfattas dessa sensationer vara av faktisk natur trots att de inte är det. De är istället genererade av det symboliska program eller psykiska system som man med tiden byggt upp och förvärvat. Detta är förstås en del av en själv likaväl som den fysiska hjärnan. Karaktären av denna symboliska generator är emellertid inte åtkomlig för egen introspektion.

Freuds stora upptäckt var att det var möjligt för individen att genom samtal och dialog med andra analysera och observera sitt psykiska system. När tankar, upplevelser, känslor och reaktioner under vissa bestämda förutsättningar omformulerades i ord i samtal med andra så kunde det psykiska systemets egenskaper och egenheter gemensamt uppdagas och förstås. Men det krävdes samtal. Vi har kallat sådana samtal för utforskande samtal.

Man kunde exempelvis i sådana samtal konstatera att vissa berättelser hade förträngts och andra hade förstärkts. Vissa händelser hade satt symboliska spår som medförde starka begränsningar i möjligheten att med språkets hjälp närma sig och förstå liknande händelser.

Vissa skeenden hade varit så skrämmande att den symboliska generatorn rasat samman och inte förmått göra reda i dem. Andra händelser hade lett till förklaringar och resonemang i vilka man formulerat en orealistisk jagbild och orimliga föreställningar om sig själv och världen.

## Det psykiska systemets natur

Det unika med det psykiska systemet, på samma sätt som är fallet med alla system, är att dess struktur och därmed inbyggda logik formar dess agerande. Denna struktur är till skillnad från det biologiska systemet förvärvat och uppbyggd genom samspelet med omvärlden.

Det unika med levande system är att de för att skydda sin egen överlevnad strävar att vidmakthålla denna inre ordning. De skyddar sig mot desintegrering och upplösning. Deras självrefererande mekanismer leder till att de återskapar samma skeenden om och om igen.

Detta gäller också för psykiska system. När psykiska system på detta sätt återskapar händelser som det ”känner igen” kallas detta inom psykologin för upprepningstvång. Detta upprepningstvång är således en del av överlevnadsförmågan. Det kan emellertid också skapa mycket lidande. Freud visade att detta lidande kunde brytas med hjälp av samtal.

För att ta sig ur en olämplig fixering måste man kunna ”se” sin egen generator och förstå hur den fungerar. Samtal och dialoger är således viktiga instrument för att man skall kunna vinna kunskap om och bättre förstå sitt psykiska system och dess manifestationer. Vinsten är emellertid inte begränsad till förståelse av det psykiska systemet. En ökad förmåga att observera och förstå sig själv gör det också möjligt att förstå kroppsliga reaktioner och sensationer som man tidigare inte kunnat hantera eller få grepp på.

En viktig utgångspunkt för oss som författat denna rapport är således att varje persons bild av sig själv är förankrad i dennes psykiska system och bestäms av de berättelser som denne lever med och kan skapa om sig själv och världen. En annan utgångspunkt är att vi människor vill handla på ett sätt som gör att vi känner igen oss själva.

De berättelser vi använder för detta ändamål är hämtade från kommunikationen med omvärlden. Vi strävar därför i denna kommunikation att skapa situationer i vilka man ”känner igen sig”. Även sociala system lider av ”upprepningstvång”. Därför kommer människor att medverka till att de sociala systemen ständigt återskapas och vidmakthålles. Detta är en del av en nödvändig livsprocess som gör det möjligt för mänskligheten att överleva.

## **Behovet av personlig utveckling**

Psykiska system har alltid funnits. Mycket tyder på att man inom buddismen mycket tidigare än vi i västerlandet förstod sig på de psykiska systemens speciella symboliska karaktär. I västerlandet har det psykiska systemet länge kopplats till hjärnan och studerats genom våra biologiska system snarare än genom samtal.<sup>19</sup>

---

19 En fördjupad beskrivning från egen erfarenhet av denna typ av fenomen och en expose över samtalets och dialogens betydelse i terapiarbetet ges av Jan Bärmark i hans bok ”Jag vet inte” (2006).

De psykiska systemen har i västerlandet ofta uppfattats som något naturgivet och inte något som skapats av människan själv. Man var som man var. För att förklara känslor, tankar och beteende har man letat efter deras förankring i hjärnan. Individen och dennes tankar och känslor har därmed blivit ett objekt för forskningen och inte det subjekt som hon rättteligen är.

Här i väst definierades förr vissa människor som vansinniga eller hjärnskadade från födseln. Man ansåg att psykiska störningar var en sjukdom som skulle botas på samma sätt som fysiska sjukdomar. Det var först under 1900-talet som man på bredden i samhället begrep att det psykiska systemet visserligen genererades av hjärnan men egentligen var något fundamentalt annorlunda än det biologiska.

Det blev därför en mindre revolution i tankemönstret när man fick klart för sig att det psykiska systemet kunde utveckla och förändra sig självt genom samtal och kontakt med andra människor.

Denna insikt är inte så gammal bland gemene man. Vid en undersökning vi gjorde på 1980-talet av hur man uppfattade värdet av grupparbete tillfrågades dels sådana som hade arbetat i grupp och dels sådana som inte hade det. De som inte hade arbetat i grupp kunde inte förstå värdet av denna arbetsform på annat sätt än att man naturligtvis kunde hjälpa varandra med själva uppgiften och dela på arbetet.

Samtidigt var de flesta uppgifterna sådana att de inte gick att dela på. Varför skulle man då gruppjobba? Man kunde ju inte hålla två i samma kvast.

En helt annan information fick vi från dem som hade erfarenhet av att arbeta i grupp. De flesta av dem påpekade värdet av den personliga utvecklingen. Man pekade på hur man hade stimulerats av varandra och hur man upplevt att man fått nya insikter och lärt sig mycket. Man konstaterade att man fått en vidare syn både på sig själv som person och på sin tillvaro som sådan.

Dessa effekter är numera välkända från en mängd olika teamträningar och lagutvecklingsaktiviteter. Utbildningar som inkluderar denna typ av samtalsaktiviteter upplevs också synnerligen positiva.

Inom ramen för den hierarkiska modellen kunde dessa effekter missförstås. De kunde tolkas som att utvecklingen uppstod som en följd av något man "gjorde" med människor för att de skulle botas, utvecklas, medvetandegöras etc. Chefer borde enligt denna filosofi "se" och bekräfta sina medarbetare. Föreställningen att utveckling uppstår genom att någon gör något med någon annan strider förstås helt mot vad vi vet om psykiska system.

## **Man kan inte bli utvecklad av andra**

Det psykiska systemet är personens eget. Det är bara personen själv som kan påverka och förändra sättet det fungerar på genom att bli mer medveten om det. Poängen är att varje ny insikt om sin egen mänsklighet i och genom samtal med andra ökar självmedvetenheten.

Varje yttre tvång, varje försök till manipulation och varje försök att övertyga någon om något motverkar denna upplevelse av sig själv som en väljande person. En sådan strävan förstör därför den möjlighet till utveckling som finns. Den enda möjlighet som finns att medverka till en sådan självutveckling är att engagera sig som jämställd partner i en äkta dialog i vilken ingen part har anledning att utveckla eller uppfostra den andra.

Vi möter emellertid ofta resonemang där det låter som om det skulle vara möjligt att genom vissa yttre aktiviteter, ett visst beteende eller speciella sociala arrangemang bidra till andra människors utveckling. Vi menar att sådana resonemang döljer sakförhållandet. En sådan ambition försvårar möjligheterna till autentiska och jämställda möten eftersom åtgärderna då kan upplevas som styrande och manipulerande.

På samma sätt kommer aktiviteter och åtgärder som har som uttalat syfte att människor skall känna sig bekräftade, frigjorda och delaktiga att vara kontraproduktiva. De kommer att skapa en situation som innehåller motstridiga krav. Budskapet låter som följer: "Vi ordnar detta för att Du

skall utvecklas genom att känna Dig öppen spontan, frigjord och delaktig trots att det egentligen är vi som bestämmer reglerna och hur du skall agera och bör känna”.

Vi inser förstås det stora värdet av terapeutiska och utvecklande samtal både i arbets- och privatlivet. De har en särskild plats och en särskild kontext. Sådana samtal skall emellertid inte förväxlas med de samtal som måste föras kring samarbetet inom en verksamhet.

Även om många anser att samtalen på våra abonnentmöten, i våra workshops och i olika fokusgrupper är personligt givande och utvecklande så måste vi därför ständigt betona att vi inte i första hand genomför dem för att stödja deltagarnas personliga utveckling.

Vi genomför mötena för vår egen skull. Vi är fokuserade på och intresserade av sakinnehållet vilket vi hoppas att deltagarna också är. Genom sättet som samtalen förs om detta sakinnehåll så är det emellertid inte förvånande om samtalen också uppfattas som personligt utvecklande. Att det blir så är ju inte någon nackdel precis.





## Autonomi – en personlig samarbetsförmåga som kan förvärvas

Vi har i denna text länge uppehållit oss vid att beskriva det psykiska systemet eftersom vi funnit att en förståelse av och en acceptans av dess existens är en förutsättning för att uppfatta också det sociala systemets särprägel. Även det sociala systemet måste förstås inom den symboliska dimensionen.

Det förhållande att människan har ett val gör alla sociala skeenden obestämda och ovissa. Det finns ett oändligt antal tänkbara utfall. Det är detta som ofta kallas komplexitet. Ett komplicerat system kan i princip simuleras och de olika utfallen räknas fram. Detta är inte möjligt med ett komplext system. Det innehåller alltid fler frihetsgrader och möjligheter än vad man kan ta hänsyn till i de beräkningar man kan göra.

Sociala system har emellertid den stora fördelen att människor själva kan välja att stabilisera dem. Människan kan välja att utföra samarbetshandlingar så att komplexiteten begränsas. Detta är möjligt om man gemensamt skapar och upprätthåller en berättelse som inkluderar en förväntans- och kravstruktur som de berörda personerna förstår och förmår anpassa sig till.

Om man kan räkna med att berörda personer väljer att handla så att de stödjer och bekräftar denna struktur så

uppstår förtroende och stabilitet. Det är av detta skäl som man kan säga att en organisationsmodell bara är symbolisk och mytisk snarare än något faktiskt. Den sitter i ”huvudet” på människor.

Sociala system är stabila och i balans när förväntans- och kravstrukturer erbjuder människor en identitet och en bild av sig själva som de kan acceptera. Man måste kunna se och acceptera sig själv i de handlingar man gör och genom det bemötande man får.

Vad som en gång var stabilt och förutsägbart rubbas därför om de psykiska systemen utvecklas. Den gamla självbilden kan då inte längre upprätthållas och helt nya föreställningar om sig själv som människa bryter fram. Vi kan således i dag se att globaliserings- och individualiseringsprocesserna bryter sönder de modeller och berättelser som tidigare stabiliserat samarbetet. Det som förut varit självklart är inte längre självklart.

Kunskapens frukt – människans nya insikter om sig själv – har gjort att vi nu förstår varför vårt tidigare gemensamma agerande skapade sådana problem och ett sådant lidande. Det som många såg som inträdet i paradiset – vår ökade frihet – har därmed blivit utträdet ur paradiset. Vi lever i uppbrott och kanske i sammanbrott. Vi vet inte vad som väntar.

## Frågan om autonomi.

Den bokstavliga betydelsen av autonomi är närmast självbestämmande. Ordet är sammansatt av två led, autos (själv) och nomos (norm, regel eller lag). En person som tar egen ställning och agerar ”fritt” är autonom. Behovet av frihet och autonomi har följt människan så långt tillbaka som vi kan följa henne i berättelser, myter och sagor.

Uppkomsten av en känsla av autonomi har således att göra med att man samtidigt känner sig tillhöra ett samhälle och en gemenskap och att man ändå är fri att handla utifrån sina egna ställningstaganden. Man kan inte göra vad som helst eftersom samhället och gemenskapen sätter gränser för detta. För den autonoma människan är dessa gränser inga problem. Man inser att man har ett ansvar mot tidigare generationer, mot andra människor och mot framtida generationer. Man väljer därför att frivilligt följa och respektera de riktlinjer och strukturer som existerar.

Autonomi är således med denna definition en förmåga. Förmågan att förena de inre och yttre kraven och förväntningarna med varandra. För att detta skall vara möjligt måste de inre berättelserna om sig själv i det psykiska systemet vara förenliga med de yttre berättelser som beskriver den plats man tar i relation till andra.

Förmågan till autonomi är inget personlighetsdrag eller något vi föds med. Att uppnå autonomi kräver ett stort arbete med att sätta sig in i samhällets och gemenskapens

berättelser och förstå deras mening samtidigt som det kräver en utveckling av förståelsen av sig själv som självständig och väljande person. Autonomi uppstår således som en följd av en process i vilken välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang är synnerligen viktiga ingredienser.

### **Kravet på autonomi utmanar lydnadskulturen**

Den förväntans- och kravstruktur som nu utmanas är den som bygger på lojalitet och lydnad i en vertikal linje. Man tänker sig i denna typ av symboliska berättelser att människan får sin identitet och sin självkänsla i relation till något över henne själv.

Det förväntas att man lyder order. Det förväntas att man följer regler och rutiner. Det förväntas att man skall kunna foga sig i bestraffning och belöning för goda respektive onda gärningar. Man kan sona sitt brott. Man kan få förlåtelse.

Man kan av överheten återfå sin heder. Man betraktas som en rättskaffens människa om man följer och inordnar sig under de vertikala påbud som ges. Beslut och åtgärder behöver inte vara begripliga eller motiverade. De är legitima i sin egen rätt av det enkla skälet att de bestämts ”från ovan”.

Berättelserna beskriver liknande förhållanden för den som identifierar sig med och ikläder sig överhetens roll. Sådana personer får sin identitet och självkänsla i relation till dem

man har ansvar för. Man är accepterad som överhet så länge man gör gott för sina undersåtar.

Man är en bra människa när man månar om dem och tar hänsyn till dem och när man fattar beslut som visar sig vara för allas bästa. Man förväntas vara rättvis och inte korrumpad. Man förväntas vara tolerant och vidsynt. Man förväntas ha medlidande med arma stackare och inte missbruka sin makt utan respektera deras mänskliga rättigheter.

Följer man denna berättelse kan bägge parter – både överställd och underställd – samtidigt vara autonoma trots att den ena i praktiken bestämmer över den andre. Det förförliska är att de vertikala resonemangen och rollsystemen verkar vara förenliga. Om man bara som människa följer och accepterar sin ”roll” skulle vi alla leva i paradiset.

Vi vet nu att detta inte stämmer för vårt moderna samhälle och att resonemangen inte är förenliga med de kunskaper vi i dag har om människan och hennes villkor. Ett samhälle som bygger på ovanstående topik är i grunden omänskligt och integritetskränkande. Man blir i ett sådant samhälle utförare av vad andra bestämt. Man är ett nummer i ett kollektiv. Man blir en kugge i ett maskineri. Man är en väljare bland många. Man är bara en av många arbetslösa i statistiken. Som sjuk behandlas man som ett magsår eller en depression – och erbjuds ett för denna diagnos relevant och standardiserat behandlingsprogram.

Vad är det då som fattas? Hur kan det som låter så bra vara så dåligt? Svaret ligger i att berättelsen genom fokuseringen på den vertikala linjen glömt bort de horisontella beroendeförhållandena. Den vertikala berättelsen utesluter möjligheten att man skulle bemötas, eller bemöta varandra, som vanliga enskilda människor med unika identiteter och egna ambitioner och förväntningar. Denna typ av berättelser blir på grund av denna brist oklara och otydliga.

### **Ökad betydelse av horisontella relationer**

De horisontella relationerna är emellertid inte lätta att hantera. Därför är det vanligt att man i sitt praktiska agerande söker undfly sådana krav. Man brukar hävda att det som händer och som behöver göras redan är bestämt någon annanstans. Man brukar hänvisa till att man måste följa givna regler och riktlinjer.

Den vertikala topiken gör att man inte behöver känna sig ansvarig vare sig för att man själv har det bra eller att andra har det dåligt. Var och en har ju bara fått vad som tillkommer en. Man behöver inte ta ställning till de effekter som uppstår av det som görs. Den vertikala topiken gör att både överhet och underställda kan hemfalla åt en kollektiv blindhet. De kan sedan fråga efter vem som egentligen bär ansvaret utan att det kan ges något svar. Allt kan då förbli vid det gamla.

Genom att använda den vertikala topiken som flyktmekanism kan man – både som makthavare, ledning och medarbetare – distansera sig från den verklighet i vilken man lever. Den ideologiska aspekten i det egna handlandet kan göras liten. Inom affärlivet gäller det att tjäna pengar och inom politiken att vinna val. Inom forskningen är det viktigt att institutionen får Nobelpris och inom utbildningsväsendet att skolan får en stor tillströmning av elever. Hur detta sker och på bekostnad av vem och vad kommer aldrig upp på agendan.

Globaliserings- och individuationsprocesserna visar emellertid att denna möjlighet snart är uttömd. Människans mänsklighet kan inte förträngas. Den vertikala och byråkratiska berättelsen dominerar visserligen fortfarande de offentliga samtalen, analyserna och resonemangen. I informella samtal säger emellertid allt fler enskilda befattningshavare något annat.

Huvuddelen av dem visar sig vid sådana samtal vara olyckliga över hur svårt det är att uppfylla sina egna krav på etiskt handlande. De beklagar de övergripande resonemang som de känner sig tvungna att anpassa sig till. De inser sitt ansvar men förstår inte hur man kunde ha gjort istället. De ser inga möjligheter att förena arbete och idealism. De kan inte vara autonoma. Därför är deras arbete inte längre en friskfaktor.

Problemet med globaliseringen består således inte av en klyfta mellan ledning och ledda, mellan politiker och medborgare, finanshajar och arbetare etc. Problemet består av en motsättning mellan våra inre egna funderingar över

oss själva och vår tillvaro och resonemang och berättelser som vi tycker vi måste ansluta oss till för att skapa ett gott samhälle. Vi vill kunna vara autonoma och uppfylla bägge. Vi vill ha möjlighet att inordna oss under yttre krav och förväntningar. Vi vill följa lagar och regler. Men vi måste uppfatta dem som begripliga och rimliga och förenliga med våra egna ambitioner. Så är det inte i dag.

För att ordna vår gemensamma tillvaro måste människor i arbetsliv och samhälle delta i samtal om praktiska frågor och sina nära förhållanden. Om man i dessa refererar till resonemang som är dåligt knutna till de samarbetsfrågor man behöver samtala om blir samtalen inte välgrundade. Överenskommelserna blir ofullständiga och kraven orealistiska.

I en vertikal värld så dikteras resonemangen uppifrån. Detta skapar problem om det är de vertikala resonemangen som måste revideras. Då uppstår ett slags moment 22. För att undvika detta väljer vi att starta samtalen med ett fokus som kan fånga de personliga erfarenheterna och generera överväganden om de horisontella samverkansfrågorna.

Vi kan exempelvis börja med behovet av autonomi i verksamheten och vilka föreställningar som ett sådant krav genererar för att sedan arbeta oss utåt mot mer övergripande resonemang om hur vi bör förhålla oss till varandra. Denna resa från välgrundade samtal till väl underbyggda resonemang är hela poängen med vår kunskapsinstitution.



## Den nya ansatsen för förändringsarbetet

Man kan lätt få föreställningen att vi hävdar att de resonemang som i dag förekommer i samhället om sociala aktiviteter är felaktiga och oriktiga. Så är inte fallet. Vi hävdar inte att de är felaktiga. Vi hävdar att de är ofullständiga. De har, eftersom de i så hög grad bygger på en vertikal topik, tappat bort det ansvar vi har för varandra som enskilda människor. Detta medmänskliga ansvar är förstås inte obekant eller obefintligt i texter och resonemang. Dessa knyts emellertid till den privata sfären och inte till arbetslivet och samhället. Formuleringarna på detta område blir ottydliga eftersom berättelserna är så vertikala. De som berörs kan lätt undslippa sitt ansvar.

I samhällsdiskussionen kan exempelvis en sund solidaritet med varandra, som utgår från partnerskap och jämställdhet, lätt förvanskas och bli välgörenhet. Vi känner oss belåtna när vi kan skänka av vårt överflöd till dem som behöver. Då har vi inte tagit oss ur den vertikala fällan. Vi kommer att se ner på de andra och förvänta oss att de skall se upp till oss. Det blir inget jämställt förhållande mellan två parter så som måste vara fallet om vår nya syn på oss själva som autonoma individer skall hedras.<sup>20</sup>

---

20 En närmare beskrivning av detta finns i vår rapport "Friständighet, jämställdhet och partnerskap" (Wennberg och Hane 2005)

Att begränsa sig till att beskriva horisontella relationer duger heller inte. Vi måste acceptera att det finns något för oss alla övergripande som skulle kunna kallas mänsklighetens kollektiva visdom och som visar de ramar vi har att fungera inom om vi vill bidra till ett gott samhälle och överleva som mänsklighet. Frågan är då hur detta övergripande normsystem skall kunna visa sig för oss.

Ingen enskild auktoritet kan göra en sådan beskrivning. Den skulle inte kunna accepteras även om den "objektivt" skulle vara lämplig och sann. Den moderna människan underkastar sig inte längre en auktoritär princip. Ett skäl till detta är att vi med tiden lärt oss att det är just denna auktoritära princip som leder till de maktstrider mellan olika ledare, imperier, religioner och makthavare som så många på jorden i dag lider av.

Ingen av dessa makthavare ser det som möjligt att underkasta sig den andres trossystem, kultur eller ideologi. Alla vill leva efter sin egen tro. Vi tror egentligen att detta är en falsk bild. Vi tror att de flesta makthavare förstår att det inte går att på djupet tvinga andra att underkasta sig den egna ideologin eller trossatserna. Det handlar i så fall bara om ögontjäneri. Bakom ambitionen att låta den egna ideologin få herravälde över andra ligger i allmänhet helt andra och mycket mer pragmatiska och materiella motiv.<sup>21</sup>

---

21 Detta beskrivs uttömmande av Ingmar Karlsson i hans bok "Tro terror och tolerans" (Karlsson 2004)

## **Kan det skapas normer utan någon ”överhet”?**

Hur skulle då en övergripande kollektiv visdom utan referens till en vertikal linje kunna formuleras? Vi kan då återigen inrikta oss på språket. Den franske vetenskaplige författaren och psykoanalytikern Pierre Legendre har i sin text ”Den västerländska människans tillblivelse” framkastat tanken att man i resonemang och texter kan urskilja en dogmatisk dimension.

Denna dogmatiska dimension innehåller utsagor om det absolut rätta och rimliga. Legendre kallar detta för tabun. Tabuer beskriver förbud som inte kan överskridas. De visar att det finns något som måste vara absolut och okränkbart för oss människor. Genom texten – ofta också mellan raderna – bekräftas och erkänns denna okränkbarhet.<sup>22</sup>

Poängen med Legendres tes är att dessa i texterna inbäddade dogmerna går i arv och förmedlas från generation till generation. Det dogmatiska prövas och förkastas men utvecklas ständigt utifrån mänsklighetens nya erfarenheter. Gamla tabun försvinner men nya kommer till.

Legendre tycker sig i sin analys konstatera hur den vertikala linjens upplösning försvårar den moderna människans orientering i samhället eftersom dogmer och tabun därmed blir oklara och otydliga.

---

22 Magnus Johansson (2002) och Pierre Legendre (2002)

Individualiseringsprocessen har gjort att faderns funktion har förminskats och närmast upplöst. Det finns inte längre några synliga och uppenbara förbud och tabun som man måste förhålla sig till. Därmed blir samspelet mellan oss kaotiskt och obestämbart. Det finns ingen referens. Hur kan man då återskapa dessa dogmer?

Vi har fångats av en artikel av Reinhold Fahlbeck som han kallar ”Den gudlösa uppsatsen”. Vad Fahlbeck har gjort är att utgå från den katolska kyrkans sociallära men har tagit bort referensen till Gud. Av socialläran blir då kvar ett antal dogmatiska satser som handlar om vårt förhållande till varandra som medmänniskor och som medarbetare i en gemenskap. Dessa satser är intressanta i sig men än mer intressant ur vår synpunkt är hur de kommit till.<sup>23</sup>

Vi väljer här att i stort ansluta oss till Fahlbecks text. Med ”socialläran” förstås enligt Fahlbeck den katolska kyrkans lära om det sociala livet. Arbetet med denna lära syftar till att knyta samman arbetslivet och vardagen för de flesta människor – alltså även icke kristna – med den kristna synen.

Vi kan därför se arbetet med socialläran som ett sätt att formulera väl underbyggda resonemang om vilka dogmer som är rimliga att hävda i ett modernt samhälle. Arbetet ger också en anvisning om hur man skulle kunna gå till väga för att ge dogmerna den nödvändiga legitimiteten.

---

23 Reinhold Fahlbeck (1997; 1999)

Den katolska kyrkans sociallära har enligt Fahlbeck djupa rötter i historien. En variant finns redan formulerad på 1200-talet av Thomas av Aquino. I sin moderna form finns socialläran uttryckt i ett antal påvliga rundskrivelser, encyklikor. Den första utfärdades 1891 och den senaste hundra år senare.

Man har inte dikterat vilka dogmer som skall gälla. Man har istället startat samtal om hur den verklighet som biskopar och andra ute i församlingarna upplever kan förenas med kyrkans budskap. Tidens aktuella praktiska problem har därför kommit att bestämma inriktningen på läran och på dess resonemang. Dogmerna har utvidgats och förändrats i genom de samtal som förts.

Detta är exakt den procedur som vi ser framför oss som nödvändig för att komma fram till rimliga och respektable dogmatiska resonemang som kan formuleras i berättelser och texter och som i en värld av professionella aktörer skulle kunna reglera våra medmänskliga mellanhavanden.

I princip är förfarandet med encyklikor ett exempel på en äkta demokratisk process. Det är en process som gör det möjligt att gemensamt komma fram till vilka absoluta värden som vi som människor ser som rimligt att orientera oss mot och som därför måste ligga till grund för våra mellanhavanden.

”Fadern” är inte lägre en auktoritär figur som enväldigt kan bestämma över det ena eller andra. Fadern har ersatts av en gemensam kunskapsbildningsprocess. ”Fadern” och/ eller

”modern” behövs sannolikt för att vårda och stödja denna process men det är en annan historia.

## **De nya normerna**

Nå, vad har då utkristalliserat sig för normer i dessa samtal om den katolska kyrkans sociallära? Vi väljer här återigen att luta oss mot Fahlbeck men med några egna tillägg och förändringar. Vi vill emellertid påpeka att nedanstående presentation bara skall ses som ett exempel. Vi tror att dessa dogmer och normer måste fördjupas, breddas och samtalas om mycket mer.

Om vi har förstått saken rätt så pågår på sina håll ett sådant arbete som då med ett något oegentligt ord kallas värdegrundsarbete. Ordet värdegrund antyder att värdena är utgångspunkten för agerandet. Vi ser detta som ett olämpligt antagande. Vi menar att normer och dogmer är en referens som finns i samhället utanför oss. Man kan säga att de finns i texter och berättelser och att dessa resonemang sedan ligger till grund för hur den enskilda människans handlande värderas av andra människor.

Värdegrunden är således inte något absolut som faktiskt finns. Dogmerna kan inte skapas. De måste upptäckas av var och en av oss med utgångspunkt från de samtal som förs om hur det blir som det blir när man gör som man gör. Vi kan få hjälp av varandra för att precisera och kondensera men ställningstagandena måste vi själva göra. Det finns i

detta fall ingen auktoritet att lita sig till eller skylla på. Så till den katolska kyrkans sociallära.

Låt oss först och främst säga att det vi här presenterar snarare skall ses som ett exempel på vad sådana dogmer skulle kunna innehålla och hur de skulle kunna formuleras. Vad socialläran erbjuder är ett förslag till en kondensering. Det finns säkert mycket kvar att göra.

Den katolska socialläran förordar en demokratisk samhällsmodell där man eftersträvar en demokratisk ordning med tonvikt på deltagande. Medborgarna skall fritt och ansvarskännande kunna delta i det politiska livet. Rätts-säkerheten och respekten för de mänskliga rättigheterna är en nödvändig förutsättning och en garanti för ett hälsosamt samhälle.

Detta är vackra ord som ofta uttalas. Vad som normalt saknas är den ömsesidiga fordringen på varandra att var och en i sitt eget samarbete med andra måste hedra dessa principer. Det duger alltså inte – om man skall se sig som autonom – att skylla ifrån sig på att någon annan bestämt eller att man bara handlat efter regler och order. Man måste kunna stå till svars inför sig själv och de andra för de val man gjort och om andra då tycker att dessa principer har kränkts.

Denna nya inställning till mänskliga rättigheter blir uppenbar exempelvis inom Försvarsmakten eller Polisen där bruket av våld inte längre kan rättfärdigas med att man var beordrad att utföra det. Man kan heller inte skylla på

barndom och uppväxt. Det finns som Jackie Arklöf uttryckte det inga yttre omständigheter som rättfärdigar kränkningar av mänskliga rättigheter eller utförandet av förnedrande handlingar. Man måste leva med att det man gjort är något man själv valt att göra och ta konsekvenserna av omvärldens värdering av detta.

### **Tre horisontella principer**

Tre principer framhävs i den katolska kyrkans sociallära som normer för värdering av horisontella samarbetshandlingar – subsidiariteten, solidariteten och personaliteten. I vår bearbetning låter de så här:

*Subsidiaritet* innebär att det inte är rätt att i arbetsgemenskapen fråntaga någon möjligheten att göra det denne själv kan göra. Det är heller inte rätt att överlämna ansvaret till någon som man inser kanske inte kan fullfölja uppgiften. Denna princip tvingar fram överväganden som inte bara kan bygga på formella grunder. Man måste se till den unika människans förmåga och inriktning. Detta leder i sin tur till krav på samtal och samarbete kring bedömningar av vad en specifik person kan och inte kan göra.

Principen bygger på ett viktigt effektivitets- och hälsokriterium. Det är uppenbart att om var och en av alla andra ges möjlighet att fullt ut använda sin kompe-



tens och kunnighet så blir verksamheten mer effektiv samtidigt som varje medarbetare kommer att utveckla en positiv självkänsla.

*Solidaritet* innebär att uppfylla och hedra samarbets-handlingen – nämligen att det är ett absolut krav att man inte bara väljer att handla så att det gagnar det egna intresset. Man måste också handla så att det man gör stödjer att andra i gemenskapen uppnår sina mål och så att deras bidrag till verksamheten blir till nytta.

Detta leder till att man måste samtala om verksamheten som ett socialt system och förstå hur de olika insatserna hänger ihop och få grepp på vilka olika ambitioner som finns. Detta är inte ett ansvar som kan lämnas enbart till chefer och ledningar. Det är något som alla måste delta i. Ledningar, chefer och experter har heller inte några speciella frisedlar. De är alla medlemmar i gemenskapen och måste liksom alla andra agera solidariskt.

*Personalitet* innebär att man måste visa respekt för de andra som de unika personer de är. Andras värde som unika människor skall respekteras oberoende av deras egenskaper, vad de bidrar med eller hur de handlar. Kravet är absolut. Inga förhållanden och inga händelser motiverar en kränkning av individens inte-

gritet eller berättigar en förnedring av denne. Denna princip har egentligen inte med moral att göra. Den bygger på insikten att sociala system inte kan stabiliseras om människor inte förmår vara autonoma och medverka till detta. Varje kränkning av integriteten skadar inte bara den som kränks utan också den som kränker. Brott mot principen för personalitet innebär att möjligheterna att genom samtal och olika överväganden förstå det sociala systemets funktion förfuskas. Därmed blir vi alla dummare och mer okänsliga för varandra.

## **Att behandla varandra som vänner eller fiender**

En alternativ ansats har vi funnit i Sacharias Votinius bok ”Varandra som vänner och fiender – en idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund”.<sup>24</sup>

Votinius konstaterar att det i horisontell mänsklig samverkan finns två helt skilda rättvisesystem. Det ena bygger på en strävan att ordna överenskommelsen mellan varandra så att man tillgodoser varandras intressen genom ett specificerat avtal byggt på några grundläggande principiella avtalsregler som man är bunden vid. Allt annat utöver detta är tillåtet.

---

24 Votinius (2004)

Går det dåligt för den ena parten så har denne sig själv att skylla eftersom man ingått ett dåligt avtal. Det andra rättvisesystemet bygger på solidaritet – det vill säga att avtalet som sådant garanterar ett *vänskapsförhållande* där man är skyldig att bidra till att den andre också uppnår framgång i samarbetet. Man kan inom ramen för en sådan överenskommelse inte bara hävda sina egna intressen.

Votinius visar att den svenska arbetsrätten bygger på en vertikal tanke där överenskommelsen både är assymetrisk och bygger på principen om ett absolut avtal. Avtalet innebär att Arbetsgivaren har skyldighet att sörja för den underställdes välförhållande i arbetet men att den underställda som motprestation till detta är skyldig att vara *obrottsligt lojal mot arbetsgivarens intressen*.

Så här skriver Votinius:

*Visserligen är begreppet lojalitet – skyldigheten att beakta den andres intressen – inte något som är främmande eller något som betraktas som ett undantag i den arbetsrättsliga kontexten. Men den kommutativa rättvisans krav på ömsesidighet saknas här helt. Det är därför inte riktigt att tala om lojalitet utan om lydnad. Den arbetsrättsliga lojalitetsplikten grundas på en avtalssyn som ligger långt från den rättvisebaserade.*

Ovanstående avtalsregler betyder i princip att den underställda aldrig inom ramen för sitt arbete och sin arbetsituation kan hävda sina intressen framför arbetsgivarens eller

den överordnades. Detta strider naturligtvis helt mot den individuationsprocess som lett fram till professionella aktörer. Avtalen som formas efter denna gamla syn leder därför in i ett "åsiktsfångelse". Den underställda saknar rätt att uttrycka sin åsikt om förhållandena i den verksamhet man själv medverkar i.

Votinius visar hur denna föråldrade syn måste brytas mot ett partnerskap om man vill komma fram till och hedra en rättvis princip som är mer förenlig med dagens utveckling. Nedan följer en kort sammanfattning av hans teser. Vi har bytt ut hans ord lojalitet mot "solidaritet" som vi ser som en mer relevant benämning.

### *1. Solidaritet innebär att sätta sig in i den andres situation*

Detta innebär att man har ansvar för att sätta sig in i den andres situation på ett sådant sätt att man kan medverka till att tillfredsställa också dennes behov i det samarbete som man inlett. Parterna har inte bara skyldighet att uppfylla sina initiala löften mot varandra. De samverkande har också i sitt konkreta praktiska agerande skyldighet att också beakta varandras intressen och begränsningar.

Principen innebär ett uttryckligt krav på att avtalsparter skall sätta sig in i varandras situation och aktivt verka för att avtalsrelationen fungerar väl och

är till nytta för bägge. Man kan alltså inte hänvisa till att det är den andre som genom dumhet och okunnighet gått med på ett avtal som inte fungerar för denne.

Principen innebär ett krav på att uppmärksamma om den andre gör ett misstag som kan äventyra dennes – eller bägges eller tredje mans – fördelar med avtalet. En part som förhåller sig passiv trots att han borde insett den andres misstag blir ansvarig för sin passivitet.

Det gäller således att skaffa sig insikter om hur den andre tänker, om vad han förstått eller missförstått och det gäller att undanröja den andres villfarelser om vad relationen egentligen innebär. Det går inte att profitera på den andres misstag eller låta honom bära all risk för förlust eftersom det i fall som dessa föreligger en klagörandeplikt.

## *2 Solidaritet innebär att kommunicera viktig information till den andre*

Principen innebär ett åtagande om öppenhet och uppriktighet ifråga om förhållanden som kan gynna eller skada den andre. Det finns vad som kan betecknas som en *upplysningsplikt*.

Upplysningsplikten skall bland annat hindra någon part att gå för långt i sin strävan att beakta sina egna

intressen genom ett krav på att ”lägga alla korten på bordet”.

Relationen som man kommer överens om innefattar en annan slags ärlighet än den som består i att man bara uttalar sig sanningsenligt om sakförhållanden. Principen kräver en äkthet i återgivningen av vem man själv är, var man står och vilka intentioner man arbetar efter.

Det är heller inte förenligt med en överenskommelse i denna anda att påstå sig besitta förmågor och kunskaper som man faktiskt inte besitter eller att låta den andre tro att man tänker svara för frågor som man i själva verket inte är beredd att ta ansvar för,

### *3 Solidaritet innebär att agera aktsamt i förhållande till den andres intressen*

Även om man inte uttryckligen påstått sig besitta viss kompetens eller åtagit sig vissa uppgifter kan man enligt denna typ av överenskommelser hållas ansvarig för problem som kan uppstå genom att man inte inser att en brist på agerande, kunskap, eller insats kan vara skadligt för den andres intressen.

Ansvarer innebär exempelvis att medverka till att noggrant utreda sådana faktiska förhållanden som kan spela roll för möjligheten för bägge parter att uppnå

fördelar genom överenskommelsen. Om man av olika skäl inom ramen för överenskommelsen kommer att verka på områden som den andre i princip har ansvar för så har man en direkt skyldighet att tillvarata den andres intressen i utförandet av sina uppgifter.

Det finns också en övergripande plikt om att göra sitt bästa vid fullföljande av överenskommelsen. Man har när inget annat bestämts en skyldighet att söka uppnå bästa möjliga kvalitet i sitt arbete. Man har därvid också en tillsynsplikt. Denna innebär att man inom ramen för överenskommelsen har ansvar för att vaka över den andres intressen – exempelvis egendom, utrustning, tillgångar etc – under genomförandet av det gemensamma åtagandet.

Om det går dåligt och bägge eller någon av parterna ser ut att råka illa ut har man skyldighet att vara aktivt verksam för att begränsa den andres eller bådas förlust.

#### *4. Solidariteten får inte kräva självutplåning*

Man skall således ställa upp för varandra. Det måste dock finnas en begränsning. Principen fastställer att överenskommelser inte får utformas och fordringar inte får ställas så att de förpliktigar någon avtalspart så stora uppoffringar att deras individuella intressen

och ”överlevnad” sätts på spel. Man skall inom ramen för en överenskommelse av denna natur bara behöva göra skäligen ansträngningar och uppoffringar för att kunna uppfylla åtagandet.

*5. Solidariteten måste ta hänsyn till samspelets dynamiska karaktär*

Inga överenskommelser kan uppfattas som statiska. Man är införstådd med att vad som en gång bestämts kanske inte gäller i en framtid. Man har både ansvar för och anledning att löpande gemensamt överväga överenskommelsens potentiella möjligheter och risker och följa upp de ursprungliga åtaganden mot de nya förhållanden som visar sig och vad som i övrigt som händer. Principen ger därför parterna rätt att löpande omförhandla eller omtolka överenskommelsen efter det skeende som inträffar och efter vad som visar sig i och genom samarbetet.

Vi vill en än gång påpeka att ovanstående principer blir respekterade när de anses vara ”berättigade”. En sådan slutsats följer en annan logik än påståenden som skall bevisas vara ”sanna”. Om principerna är berättigade eller inte kan bara besvaras i och genom mänskliga samtal utifrån deltagarnas samlade och kulturellt nedärvda visdom, kunnighet och erfarenhet.



## Litteraturreferenser

- Abrahamsson L (2000): Att återställa ordningen. Könsmönster och förändring i arbetsorganisationer. Umeå: Borea Bokförlag.
- Arbetsmiljöverket (2002 a): Ohälsa och negativ stress i ett arbetsliv i förändring. (Abonnemangsrapport 82) Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Arbetsmiljöverket (2002b): Från frustration till total utmattning. (Abonnemangsrapport 92). Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Bärmark J (2006): Jag vet inte. Abonnemangsrapport 116. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Bauman Z (1999): På spaning efter politiken. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.
- Beskow J, Palm Beskow A och Ehnvall A (2005): Suicidalitetens språk. Lund: Studentlitteratur.
- Blomgren M och Sahlin-Andersson K (2003): Ledning på distans. Att skapa kunskap för politisk styrning av hälso- och sjukvård. Stockholm: Landstingsförbundet.
- Castell M (1999): Informationsåldern. Band I. Nätverkssamhällets framväxt. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.
- Castell M (2000a): Informationsåldern. Band II. Identitetens makt. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.
- Castell M (2000b): Informationsåldern. Band III. Millenniets slut. Uddevalla: Bokförlaget Daidalos AB.

- Elmbrant B (2000): Hyperkapitalismen. Stockholm: Atlas förlag
- Fahlbeck R (1997): Ett revolutionerat arbetsliv? Informationssamhället och arbetslivets omvandling. Juridisk Tidsskrift 1997-98 Nr 4, sid 1016.
- Fahlbeck R (1999): Kyrkans sociallära – en lära för vår tid?. Juridisk Tidsskrift 1999-00 Nr 2, sid 312.
- Gossas M (2006) Nätverksstyrning – statens sätt att reformera kommunsvrige. Framtider nr 3, 2006 s 18.
- Hart H (1999): Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I Nilsson T (red): Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Hubendick B (1985): Människoekologi. Malmö: Gidlunds
- Jacobsen J C (red) (1992): Autopoiesis: en introduktion til Niklas Luhmanns verden av systemer med bidrag af Niklas Luhmann. København; Politisk Revy
- Johansson M (2002): Introduktion till Pierre Legendre. Psykoanalytisk tidsskrift nr 1, 2002 s 8.
- Karlsson I (2004): Tro, terror och tolerans. Stockholm: Wahlström & Wisstrand
- Keller A , Wallin G (2000): Arbetets mening och drivkrafter. Jönköping: Brain Books AB
- Legendre P (2002): Den västerländska människans tillblivelse. Psykoanalytisk tidsskrift nr 1, 2002 s 10.
- Liedman S-E (2000): Att se sig själv i andra - om ordet solidaritet. Stockholm: Bonniers.
- Lindholm M, Wennberg B-Å (2006): Framväxten av Pedagogiska Grunder. Ett exempel på ett humanistiskt utvecklingsprojekt i Försvarsmakten. Abonnemangsrapport 120. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

- Luhmann N (1995): Social systems. Stanford: Stanford University Press.
- Luhmann N (2005): Förtroende - en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos.
- Marmgren L, Ragnarsson M (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt.
- Pierre J, Rothstein B (2003): Välfärdsstat i otakt. Om politikens oväntade, oavsiktliga och oönskade effekter. Lund: Liber Ekonomi.
- Ramirez J (1995): Skapande mening - en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering. Avhandling 13: 2. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.
- Ramírez J L (1995): Två kiasmer av tystnad och ironi. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering. Meddelande 1995:1.
- Ramírez J (2000): Socialplaneringens verktyg. En handlingsteoretisk undersökning i ett humanvetenskapligt perspektiv. Stockholm : Nordregio.
- Ramírez JL (2004): Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering. En Idéöversikt. Bidrag till Nordisk konferens Retorik och Samhällsplanering, Södertörns högskola 7-8 maj 2004. Stockholm: Södertörns Högskola.
- Rothstein B (2004): Teknisk forskning minskar inte eländet i världen. Debattartikel i GP söndag 26 december 2004. Göteborg: Göteborgs Posten.
- Rothstein B (2006): Vetenskap på ovetenskaplig grund. Axess, nr 2 Mars 2006, s 12.
- Sörbom A (2005): När vardagen blir politik. Stockholm: Bokförlaget Atlas.

- Strzelewicz W (2001): De mänskliga rättigheternas historia. Stockholm: Ordfronts Förlag.
- Vestlund G (2001): Global livssyn på väg. Sjuhäradsbygden: Bilda förlag.
- Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender - En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- Wennberg B-Å. (1982): Friständighet - om dina och andras rättigheter på jobbet. Kungsbacka: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ (2003): Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik. Information om vårt program 2004. Abonnemangsrapport 100. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ (2004): Organisatoriska utgångspunkter för produktivt samarbete. Kunskapsabonnemangets program för 2005. Abonnemangsrapport 112. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ (2005): Kunskapsabonnemangets program för 2006. Abonnemangsrapport 115. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ, Hane M. (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Om grunderna för vetenskaplig metod och om metoder på vetenskaplig grund. Abonnemangsrapport 78. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ, Hane M (2003): Omriktning för det professionella samhället. Utgångspunkter för nya resonemang om utbildning och utbildningseffekter. Abonnemangsrapport 99. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg BÅ, Hane M (2004): Utvärderingsrapporten för projektet: Styrning och samordning för friskare kommuner. Stockholm: Svenska Kommunförbundet.

Wennberg BÅ, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ, Hane M (2005): Friständighet, jämställdhet och partnerskap. Abonnemangsrapport 114. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

