

Kunskapare och Professionella aktörer

**Det intellektuella kapitalet i det moderna
arbetslivet**

**Bengt-Åke Wennberg
Monica Hane**

ABONNEMANGSRAPPORT 122

Februari 2007

Kunskapare och professionella aktörer

Det intellektuella kapitalet i det moderna arbetslivet

Reviderad upplaga 080102, andra tryckningen 100215

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida

ISSN 1102-4615 no 122, Februari 2007

ISBN 91-85017-23-X

Presentation av författarna samt möjligheter till dialog
med och frågor till dem finns genom vår hemsida
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

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,

Tryckt av MediaGraphic AB,

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

Epost: info@mediagraphic.se

© Samarbetsdynamik AB 2007

Innehåll

Förord	3
Det bortslösade intellektuella kapitalet	7
Jantelagen	11
Några exempel från systemteorin	15
Katastrofscenariot	19
Ett alternativt scenario	23
Den professionelle aktören	27
När tystnaden och oföretagsamheten slår till	33
Jämvikt, att hålla balansen och att utvecklas	39
Den osynliga horisontella kommunikationen	47
Den professionelle aktören som ett hot	53
Våra försök att etablera motmedel och mothåll	57

Bättre verksamhet = bättre arbetsmiljö	63
Vad blir ledningens och ledarens roll i ett arbetsliv med professionella aktörer	67
Kunskapande och kunskapare som medverkar till att belysa det sociala systemet	71
Referenser	75

Förord

Samarbetsdynamik AB har funnits sedan början av sjuttitalet. Vi träffades redan 1976 genom Forum för psykosociala arbetsmiljöfrågor och började samarbeta 1987.

Jag, Bengt-Åke som är civilingenjör och organisationskonsult behövde komplettera min kompetens genom samarbete med någon som hade en mera vetenskaplig bakgrund. Jag, Monica, docent i tillämpad psykologi med inriktning på psykosociala arbetsmiljöfrågor, hade just insett att arbetsmiljöfrågor inte kunde avgränsas från andra verksamhetsfrågor utan att det var en aspekt att beakta i varje frågeställning. Jag behövde därför samarbete med någon som hade just den organisationsteoretiska ingången. Och på den vägen är det.

Vi hade båda letat ett tag och ingen av oss hade hittat någon institution eller företag eller person som arbetade med arbetslivets frågor på det sätt som vi menade var nödvändigt. Med facit i hand tror vi att vi redan då tänkte i termer av sociala system – men var fortfarande fångade i ett språk där arbetets formella organisering var i fokus men där de aktuella personernas kommunikation och handlande var osynligt.

Kunskapsabonnemanget var vårt försök att bygga den institution vi saknade. Genom detta kunde vi skapa de samtal som efterhand – om än med stor möda och med många blindskär – gav oss den kunskapsplattform som vi nu har som bas för vårt sätt att arbeta.

Kunskapsabonnemanget har finansierats helt och hållet genom abonnemangsavgifter. Dessa har räckt till att ordna ett kostnadsfritt seminarium den 14e i varje månad och att producera och distribuera sex rapporter per år. Här kommer Rapport 122. En mycket viktig resurs har varit våra så kallade kunskapare. Några har betytt mer än andra för kunskapsplattformen. Vi tänker på Lotta, Fredrik, Nina, Anders och Lotten. Vi tänker på Danne. Och några till.

Men den som betytt i särklass allra mest är Lisbeth. Vi träffades när Lisbeth, redan då civilekonom från handelshögskolan i Göteborg, läste arbetsorganisation och arbetspsykologi vid Högskolan i Trollhättan. Vi vet att det var en slump att det blev just detta ämne och just där. Vi är väldigt glada för den slumpen. Efter några år korsades våra vägar igen då Lisbeth i glappet mellan två jobb hade någon form av ”statligt omställningsbidrag” att använda för vidareutbildning.

Lisbeth valde att satsa det året på oss; veckopendla 100 mil tur och retur till Degerfors; delta i vårt företags aktiviteter och medverka som obetald ”praktikant” i våra uppdrag. Samarbetet fortsatte även när Lisbeth var anställd på annat håll och då hon valde att ta tjänstledigt för att som egen fortbildning utan ersättning hjälpa till med kunskapsabon-

nemanget. Hennes friska ögon och kristallklara argumentation i våra reflekterande samtal på verandan i Ölsdalen har betytt mycket för kunskapsbygget. Vi vet att det kommer att förvaltas väl i hennes egen framtida verksamhet.

Lisbeths val att arbeta med oss är en gåva vi fått. I denna rapport försöker vi teckna den betydelse som samarbetet med henne haft för vissa mycket centrala frågeställningar i det arbetsliv vi ser framför oss.

Ölsdalen i februari 2007

Bengt-Åke och Monica

Det bortslösade intellektuella kapitalet

Tänk Dig in en situation där alla berömmar Dig. Man säger till Dig att Du är kunnig, klok, mogen och seriös. Samtidigt visar det sig att Dina synpunkter på och i arbetet, när det kommer till kritan, inte är värda ”ett rött öre”. Du kan inte komma till tals, Du kan inte komma till Din rätt och Du kan inte bidra till att man kommer till rätta med de verksamhetsproblem som Du på Din position så väl kan identifiera.

Dessa tre sentenser – som uttrycker det aktuella arbetslivets stora hälsorisk – formulerades av Lisbeth Rydén, som under flera år var kunskapare hos oss i Samarbetsdynamik AB. Lisbeth har genom sin formulering preciserat vår tids viktigaste arbetsmiljöproblem.

Vad det handlar om är att man förnekar det intellektuella kapital som varje medarbetare besitter och som är nödvändigt att ta vara på för att skapa ett produktivt arbetsliv. Den motsägelsefulla oärlighet och otydlighet vi inlett denna text med är vad många av dagens medarbetare blir sjuka av. Kan denna fråga lösas så kommer hälsa och produktivitet att förenas – inte förr.

Det är därvid den sociala situationen – inte människorna i den – som är farlig och som man skall ge akt på. Tyvärr

tolkas istället de kunniga personernas försök till klarlägganden och presentationer av svårigheternas natur som personlig kritik. De man vill tala med säger sig vara kränkta av vad man säger. De tar till brösttoner och säger att de är orättvist anklagade och att det naturligtvis inte är så farligt som det påstås. Vad som måste talas om, diskuteras och analyseras kan då inte talas om. Allt blir känsligt. Allt blir krångligt. Alla tystnar.

När dessa personer misslyckas med att få gehör för sina tveksamheter och påpekanden. När alla positiva och konstruktiva ansatser är uttömda. När man trots alla sådana försök istället blir utfrusen och marginaliserad så riskerar de duktiga och insiktsfulla personernas självförtroende att gå i kras. De tycker dessutom att det är dubbelt orättvist att alla de som lärt sig att flyta ovanpå och kringgå sitt ansvar klarar sig bra medan de själva måste ge upp.

Saken förbättras inte av att man om och om igen i offentliga diskussioner för fram att vi som nation skall få framgång genom att konkurrera med kunskap, kreativitet och smarta lösningar. Om de som för fram sådana sentenser verkligen levde efter denna maxim så borde de hylla och värdera de duktiga och kunniga särskilt högt.

I praktiken verkar detta bara vara munväder. Man berömmar och smickrar men när det kommer till kritan så händer ingenting av det som borde hända. Det är som att hålla vatten på en gås.

Då vi känner flera av dessa marginaliserade personer väl och förstår deras stora kompetens kan vi inte dra någon annan slutsats än att det är själva duktigheten som är farlig. Det är personens duktighet – inte personen själv – som omvärlden anstränger sig att neutralisera och till intet göra.

Därmed drabbas de som vi kallat professionella aktörer och som värnar om verksamhetens effektivitet och kvalitet särskilt hårt. De andra som inte lägger så stor vikt vid detta klarar sig bättre och kan leva ett gott liv.

Alla dessa duktiga personer blir förstås inte sjuka. De sjuka tillhör bara en minoritet. De flesta är kloka nog att hålla god min i elakt spel. De distanserar sig, blir likgiltiga och ger upp sina samhälleliga och medborgerliga ambitioner. De låter det gå. På ytan verkar det som om de blir egoistiska och giriga men de har sannolikt förstått att det är den enda rimliga strategi som står dem till buds. En sådan utveckling är förstås destruktiv för samhället.

Vad värre är. Problemet blir också osynligt. Alla håller tyst och ingen vill ropa på vargen – varför skulle man göra det? Det vore att utmana ödet. På grund av denna tystnad blir samtal och resonemang om kompetens och kunnighet paradoxala och motsägelsefulla. Detta bidrar till än större ohälsa och en än mer blockerad och obegriplig samhällsdebatt.¹

1 Ett uttryck för en professionell aktörs frustration över dessa fröhållanden finns exempelvis i Mats Alvessons bok *Tomhetens triumf* (Alvesson 2006)

Många ambitiösa och kunniga personer tvingas därför i Sverige grubbla på varför de inte duger. De vet förstås varken ut eller in. Var ligger felet? Vi får av många den retoriska frågan hur det kan få gå till så här. Finns det inget man kan göra åt det? Denna rapport handlar om hur vi och Lisbeth Rydén sökt svaret på denna fråga.

Till att börja med så menar vi att de drabbade pekar på och angriper en typ av frågor som ”de andra” inte begriper sig på. Kanske är det också så att de drabbade inte heller förstår sig på dem. Det är som om en blind skulle leda en blind.

Vi anser att om kunskapen om dessa fenomen skulle kunna lyftas fram och breddas så skulle de faktiska förhållandena som genererar dessa svårigheter bättre kunna analyseras, debatteras och åtgärdas. Hälsa och effektivitet skulle då kunna förenas.

Jantelagen

Det svenska uttrycket ”inte ett rött öre” som vi använde i början av texten heter på danska ”ikke en jante”. Ur detta uttryck formulerade Aksel Sandemose 1933 den så kallade Jantelagen.

Denna lag existerade enligt honom i Nykøbing. Nykøbing präglades av en småstadsmentalitet. Man var där emot allt som var nytt, svårt och obekvämt. Man tillintetgjorde de som flyttade in i staden, de som kom med nya idéer och de som ”stack ut” genom att bemöta dem på ett alldeles speciellt sätt,

Detta speciella sätt analyserade Sandemose skarpsinnigt. Han kallade det som härskade i Nykøbing för Jantelagen. Lagen var aldrig direkt uttalad. Den fanns inte på papper. Den bara ”fanns där”.

Sandemose kallade fenomenet ”en lag” eftersom beteendet verkade vara lika återkommande och stabilt som en naturlag. Fenomenet var närmast omöjligt att påverka. Det hjälpte inte att konfrontera de berörda med deras beteende. Även om man insåg det destruktiva hände det i alla fall.

Så som Sandemose formulerade Jantelagen framgår av nästa sida.

1. Du skall inte tro, att Du är något
2. Du skall inte tro, att Du är lika god som vi
3. Du skall inte tro, att Du är klokare än vi
4. Du skall inte tro, att du är bättre än vi
5. Du skall inte tro, att Du vet mer än vi
6. Du skall inte tro att Du är förmer än vi
7. Du skall inte tro, att Du duger något till
8. Du skall inte skratta åt oss
9. Du skall inte tro, att någon bryr sig om Dig
10. Du skall inte tro, att Du kan lära oss något

Samtalsmönster som bygger på ovanstående principer är synnerligen effektiva när det gäller att utesluta alla som inte anpassar sig till den existerande kulturen. En konsekvent tillämpning av dem innebär att den som utifrån vill ta sig in i systemet aldrig helt kommer att kunna accepteras. En gång främling alltid främling.

Det spelar ingen roll hur länge man bott i staden – man blir aldrig accepterad. Vi känner alla igen fenomenet. Det har inget med diskriminering och rasism att göra. De som medverkar i beteendet är alla hedervärda medborgare. De kan ange helt andra och rationella skäl för sitt agerande. De skulle aldrig erkänna sådana böjelser. De är ärligt omedvetna om vad de medverkar i. Att upplysa dem om deras förtryck fungerar dåligt. De blir bara förnärmade och kränkta.

Vad Sandemose så skarpsinnigt beskrivit visar sig vara en lagbunden social mekanism. Denna har bland annat beskrivits av den tyske sociologen Niklas Luhman.²

Något som liknar Jantelagen finns i alla levande system. Lagen är således inte bara verksam där och då i Nykøbing utan i allra högsta grad här och nu i alla våra samspel i samhället. Det är på grund av denna sociala mekanism som de duktiga, vars kunskap och kunnighet vi borde dra nytta av, blir så hårt drabbade.

2 Luhmans skrifter är omfattande och ganska svårtolkade. Vi har i referensförteckningen angivit några av dem vi satt oss in i. Beskrivning av sociala system utifrån Luhmans teorier finns också i flera av våra andra skrifter. exempelvis Lindholm och Wennberg (2006) och Wennberg och Hane (2006).

Några exempel från systemteorin

Biologiska system skyddar sig själva genom att stöta ut eller ta död på för dem främmande och störande ämnen. Det mänskliga psyket bevarar på liknande sätt sin stabilitet genom att etablera försvarsmekanismer mot sådana insikter som riskerar att rubba dess balans. Sociala system håller i sin tur ihop mot outsiders. Man gör detta för att skydda sitt system mot externa krav och förväntningar som det existerande samarbetsmönstret inte förmår att uppfylla.

Detta är helt naturliga processer i alla typer av system. Dessa är på många sätt viktiga för vår överlevnad. Jantelagen är ett uttryck för en social aspekt av dessa processer. Problemet för oss som socialt fungerande människor är att Jantelagen har en så stark konserverande effekt.

Om yttre förändringar är omfattande och därmed kraven på anpassning stora så blir Jantelagen till slut till förfång för systemet. Ett oreflekterat fasthållande av Jantelagen hos systemets medlemmar kan därför medföra att man till slut inte längre kan hantera den utmaning som förändringarna i omvärlden innebär.

Man riskerar då att systemet sprängs, löses upp eller integreras i andra system. Detta behöver inte vara av ondo.

Också detta kan vara en naturlig process där nya samarbetsformer kan ersätta gamla. Men eftersom vi som medlemmar i olika sociala system tror oss om att ha någon slags möjlighet att påverka vårt system så är det värdefullt att utforska och förstå vad vi kan och vad vi inte kan göra något åt.

Den konserverande mekanismen i Jantelagen är enkel att förstå. Om lagen tillämpas kommer detta att leda till en begränsad och alltför snäv förståelsehorisont för kommunikationen inom systemet. Inga samtal får föras som inte håller sig inom denna horisont – även om enskilda deltagare var för sig kan förstå något annat. Inga andra observationer än de som kan förmedlas inom ramen för denna horisont kan diskuteras sinsemellan.

Begränsningarna i vad som får observeras och vad som får och kan diskuteras gör det sociala systemet i sin helhet – men alltså inte enskilda medlemmar – blint för de förändringar det utsätts för. När och om sammanbrottet kommer sker detta till synes plötsligt och oväntat trots att det kunde ha förutsetts för länge sedan.

Problemet är inte själva sammanbrottet. Problemet är att just det faktum att man hållit tyst om det som borde ha talats om och förskjutit dem som kunde ha varit till nytta medför att man förlorar tilliten till och förtroendet för varandra. Konstruktiva och nödvändiga samtal kan då inte längre föras.

Den samordning som en gång funnits ersätts av kaos. Systemet kan inte återupprättas och bevaras. Alla sådana försök leder in i en återvändsgränd. Man riskerar, som i alla sådana kaotiska situationer, utbrott av destruktivt agerande, våldsamheter och krigstillstånd. Dessa kan ofta inte hävas eftersom systemet inte kan gå tillbaka till vad det var.

Katastrofscenariot

När vi berättar om dessa relativt väl utforskade och sedan länge kända systemiska effekter anklagas vi emellanåt för att komma med ett katastrofscenario. Vi är emot sådana. De har i allmänhet maktambitioner som vi inte har. Vi förutspår heller ingen katastrof. Vi tänker oss inte att samhället går under.

Vi menar emellertid att det är ett allvarligt observandum för alla som engagerar sig i ett socialt system när kunniga, duktiga, initiativrika och ansvarstagande personer i detta system ser sig nötdrivna att ”ge upp” och lämna det. Av ren självbevarelsedrift borde de som bryr sig om systemet och som vill värna det slå larm eller försöka göra något åt saken.

Vi är övertygade om att det, när Jantelagen slår till, är något som medlemmarna inom varje enskilt system själva måste kunna observera och ta initiativ för att ändra. Vi har därför sett det som viktigt att genom denna rapport berätta vad vi under vårt nu drygt 10-åriga samarbete med Lisbeth Rydén har lärt oss om dessa frågor. Kanske kan denna rapport ge underlag för viss eftertanke och interna samtal.

De som står utanför det specifika systemet kan nämligen inte göra annat än att se på. Försöker man ingripa kan man

drabbas av Jantelagen. Det är ett Moment 22. Om ingen försöker visa vad som händer så kan heller inte någon förändring komma till stånd. Men den som försöker visa på vad som händer kan effektivt bli utesluten av systemet. Förändringen blockeras. Då är hela ansträngningen förfelad. Vari ligger då lösningen på denna Gordiska knut?

Förändringen måste enligt vår bestämda uppfattning börja inifrån. Den kan bara starta genom att några berörda personer inom systemet inser faran för sig själva och sin verksamhet. Vi förstår att många känner till och är medvetna om Jantelagen. Vi kan emellertid tänka oss att uppmärksamheten på hur den slår till och fungerar i det egna systemet kanske inte alltid är så stor.

Vi skall därför i denna text beskriva tre strategier med vilka Jantelagen ”slår till” och som envar kan observera och ta ställning till inom sitt eget system – även om man inte därmed gemensamt kan lyfta upp de frågor som blockeras och tala om dem. Att själv kunna observera problemet är emellertid alltid en bra början.

1. Den första reflexmässiga reaktionen när det sägs eller görs något annorlunda och nytt i systemet är att det är man själv (alla vi i systemet) som har rätt och den andre (de andra) som har fel.

Man sätter sig genast i en vertikal relation där man ser sig själv i överläge. Vi vet bäst. Den andre är okunnig, har inte förstått vad vi menar, saknar nödvändig

information, har inte vår kunskap, behöver utbildas och uppfostras etc. Genom att välja denna position har de personer som formar systemet etablerat en effektiv brandvägg mot alla tänkbara krav på förändring och anpassning.³

2. Den andra reflexmässiga reaktionen liknar den första. Också denna bygger på den vertikala relationen. Man ser sig då som någon som ”skall ta hand om” och skydda ”den andre”.

Den andre definieras som svag och oförmögen att ta vara på sina egna intressen och att formulera sina egna ståndpunkter. Detta gör att den berördas åsikter inte kan tas på allvar. De är uttryck för deras oomgenhet, barnslighet eller naivitet. Att de säger vad de säger är uttryck för något annat än vad de faktiskt säger.

Synpunkterna tas inte på allvar. Man fokuserar istället på vad man tror är själva orsaken till att synpunkterna (klagomålen) förs fram; exempelvis att vederbörande mår dåligt, är sorgsen, har personliga problem, är ur balans etc. Personens eller gruppens åsikter och ståndpunkter kommer då att ”omformuleras” av dem som ”vet bättre”. Personen kan inte protestera eftersom

3 Principen gäller även om man placerar sig själv i underläge. Vi kallar detta för de undertrycktas tyranni (Wennberg 1982). Det skulle bli för långt att redovisa även detta alternativ.

man gör detta av ”vänlighet”. Denna strategi skapar en lika effektiv brandvägg mot förändring som den första.

3. Den tredje reflexmässiga reaktionen leder till att systemet genererar elefantiasis. För att kunna inkludera de nya synpunkterna expanderar systemet. De protesterande avskiljs exempelvis i särskilda enheter där de kan sköta sig själva utan att störa andra. De problem som påvisas förvisas till nya enheter och andra funktioner i systemet. Är det problem med brottsoffer så tillsätts en brottsoffermyndighet. Om det är problem med undervisningens kvalitet så tillsätts en speciell kvalitetsgranskningsenhet etc.

Genom en sådan expansion blir det som händer i systemet än mer obegripligt, diffust och otydligt. Alla ges större frihet och frikopplas från varandra. Systemet blir slutligen så komplext och ohanterligt att ingen längre förstår hur det hänger eller hålls ihop.

De sunda riktlinjer och principer som förut höll samman deltagarna i systemet uttunnas allt mer. De tillämpas ytligt och godtyckligt. Det blir därmed omöjligt för de enskilda deltagarna och olika delsystem att medverka till att samarbetet stabiliseras. Effektiva motmedel kan inte diskuteras. Enskilda aktioner får heller inga bestående effekter eftersom de inte kan spridas och få gehör.

Ett alternativt scenario

Att använda de biologiska systemen som en metafor för sociala system tycker vi är starkt och relevant. Metaforen har dock vissa svagheter. Det är exempelvis tur för oss människor att våra psykiska och sociala system fungerar något annorlunda än våra rent biologiska. Annars skulle sådana förändringar som krävs för vår sociala överlevnad inte kunna komma till stånd.

Vad som skiljer de psykiska och sociala systemen från de biologiska är, som vi senare skall se, att de har förmåga till en andra ordningens förändring. De är inte begränsade till en första ordningens förändring, det vill säga att förändra sig inom den struktur de är givna.

Psykiska och sociala system kan till skillnad från biologiska system, på relativt kort tid, transformera sig själva till något helt annat än vad de varit. Denna transformation är möjlig genom att psykiska och sociala system bygger på språket vilket de biologiska systemen inte gör. Vi kommer i denna rapport att illustrera denna förändringsmöjlighet både förklaringsmässigt och praktiskt genom erfarenheter som vuxit fram i vårt samarbete med Lisbeth Rydén.

Först alltså till en övergripande förklaring av vad vi menar med psykiska och sociala system. Med psykiskt system menar vi det unika sätt vi var och en har för att symboliskt behandla det som sker med oss.

Vi använder vårt psykiska system för att för oss själva göra reda för vår egen existens och vårt förhållande till vår omvärld. Detta sätt att förklara världen för oss är vårt eget. Det skiljer sig från alla andras sätt att göra detta. Vårt sätt att förstå omvärlden och oss själva är vår egen unika egen-dom. Detta sätt är vårt egentliga ”jag”. Detta ”jag” är osynligt för oss eftersom det ligger inbäddat i vårt sätt att tänka och göra reda i det som händer oss. I samtalen med andra kan vi konstatera att vårt psykiska system skiljer sig från deras psykiska system.

Jaget konstrueras och befästs av den kognitiva och språkliga struktur vi förvärvat i samtal och jämförelser av våra erfarenheter och resonemang med andras erfarenheter och resonemang. Med tiden stelnar strukturen och vi blir allt mer grundade i vår identitet.

Vårt jag försvarar sig då mot förändringar. Vi håller fast vid vår identitet. Vårt jag kan emellertid också förändras och utvecklas. Detta sker fortfarande genom kontakt och dialog med andra individer. Trots att vi egentligen biologiskt sett kan vara densamma som vi alltid varit kan vi således genom dialogen med andra transformera vårt jag till något nytt som skiljer sig från det gamla.

Vi kan dock inte göra detta på egen hand. Transformationen kan bara inträffa genom en social process i de sociala system i vilka vi vistas.

Samma principer gäller för sociala system. Även i dessa är den signifikanta faktorn språket och språkanvändningen. Den kommunikation man etablerar mellan sig i det sociala systemet representerar den kärna som håller systemet samman.

Det sociala systemet har och bevarar således en identitet precis som det enskilda psykiska systemet gör. I analogi med det psykiska systemet så är det sociala systemets kärna osynlig för deltagarna själva. Den är en del av systemets "konstruktion".⁴

Precis som individens "jag" visar sig i samtal med andra så blir det sociala systemets kärna synlig genom mötet med personer utanför systemet och med andra sociala system. Genom sådana möten kan det kommunikativa mönstret synliggöras. Man kan därvid, när man väl sett sitt mönster, gemensamt utveckla nya mönster och därigenom förändra kommunikationen i det egna systemet och därmed också dess samverkansmönster.

4 Samma mekanism finns också i alla andra levande system. Nobelpristagaren Ilja Prigogine har kallat den för en "strange attractor" eftersom den tycks styra systemets beteende utan att själv vara synlig. En "strange attractor" är således i princip endast ett sätt att försöka beskriva egenheten hos systemet att "hålla samman".

När detta sker inträffar en transformation av andra ordningen. Den metaforiska kärna som fram till dess hållit systemet samman får en ny och mer konstruktiv mening. Genom detta blir systemet också mer överlevnadsdugligt.

Motmedlet mot den stagnation vi ovan beskrivit är för det enskilda psykiska systemet aktiviteten ”kunskapande” och för det sociala systemet förekomsten av ”kunskapare”. Kunskapandet sker genom samtal och dialog med andra personer varigenom var och en deltagare kan jämföra sina egna föreställningar med de andras. Deltagarens eget medvetande kan därmed vidgas.

Kunskaparna fungerar som det sociala systemets dörröppnare och brobyggare. De bidrar till att introducera, stödja och befästa sådana förändringar i det kommunikativa mönstret som deltagarna inom systemet själva tidigare inte har haft möjlighet att åstadkomma.

Jantelagen kan stabilisera systemet och bibehålla deltagarnas självkänsla men den kan också medföra systemets undergång. Varje system måste således för sin egen överlevnads skull värna om sina medlemmars kunskapande och sina egna kunskapare.⁵

5 Den systemteori som här presenteras har sitt ursprung hos Niklas Luhman. Se not 2.

Den professionelle aktören

Nu till den mer konkreta och praktiska sidan av saken. Vi vet inte när och i vilket sammanhang vi gemensamt med Lisbeth Rydén för första gången formulerade begreppet ”professionell aktör”. Vi vet emellertid att det inte tidigare hade använts så att vi stött på det. Nu har det närmast blivit ett modebegrepp. Det användes till exempel av Maria Larsson när hon i Jönköping presenterade regeringens satsning på kvalitetsarbete och bättre informationsförsörjning i vården den 22 januari 2007.

Ingen kan ta patent på ett ord eller begrepp. Var och en är förstås fri att använda begreppet ”professionell aktör” som man tycker bäst. Detta är just det fina med nya begrepp. De visar på ett behov av att uttrycka något på ett mer precist sätt än man tidigare gjort.

Därför är ett begrepp som ”professionell aktör” meningslöst och oanvändbart om det inte sätts i ett sammanhang. Vi skall därför här försöka precisera vår användning begreppet ”professionell aktör” och varför vi tillsammans sett det som ett viktigt begrepp för det moderna arbetslivet.

För att undvika missförstånd så vill vi redan nu deklarerat att vi med begreppet ”professionell” inte avser dagens profes-

sioner. Begreppet är istället ett försök att finna ett ord för den nya kompetens som i dag efterfrågas och behövs i arbetslivet. Denna kompetens är nödvändig vare sig det arbete man utför är knutet till en ”profession” eller inte. Vi inser risken för missförstånd men har ännu inte funnit ett bättre begrepp för vad vi menar.

Docent Aleksander Perski som är chef för Stressmottagningen i Stockholm gästade Go’ kväll i SVT den 31 januari för att tala om stress och utmattningsdepression. Perski noterade att denna typ av trötthet varit känd i mer än hundra år tillbaka. Den har givits olika diagnoser. Den har bland annat kallats melankoli och neuroasteni. Den har nu på senare tid kommit att kallas utmattningsdepression.

Tillståndet tycks inte uppstå genom direkt fysisk påverkan och utmattning. Det verkar snarare ha samband med psykiska och sociala påfrestningar. Perski konstaterade att diagnoser av mental trötthet når en topp i samband med starka samhällsförändringar. Att vi nu möter en sådan ”sjuklighet” kan således tyda på att samhället just nu transformerar kraftigt.

En av förklaringarna till uppkomsten av just denna sjuklighet är att den är en konsekvens av förvirring och desorientering. När det sociala samspelets villkor förändras så gäller inte längre gamla levnadsregler, sociala förväntningar och etablerade samarbetsprinciper. Människan är inte ett löv som fladdrar runt i förändringens vindar. Hon är istället en aktiv aktör som försöker orientera sig i och anpassa sig till

de nya förhållanden som råder. Denna anpassning kräver stor energi. När den önskade balansen inte uppstår trots febrila ansträngningar så blir hon utmattad. Inför sina egna krav på att anpassa sig till detta nya drabbas hon av det som kallas hjärnstress. Hennes hjärna går varm i försöken att förstå och klara ut hur den ”nya” världen fungerar. Så har det säkert varit i alla stora samhällsomvandlingar.

I dag är det just i individens förhållande till arbetslivet som desorienteringen och förvirringen verkar vara som starkast. Vi har i vårt samarbete med Lisbeth Rydén funnit att det inte går att begripa dessa reaktioner och dess konsekvenser utan att vi utgår från att människan i vår tid på olika sätt är integrerad i ett arbetsliv från vaggan till graven.

Eftersom dagens förändringar i så hög grad är knutna till arbetslivet och eftersom arbetslivet är så viktigt för individen, både för dennes försörjning och integrering i samhället, anser vi det relevant att tala om ”professionella aktörer”.

Människan har förstås alltid haft förmågan att vara en professionell aktör i den del av hennes liv som består av arbete. Vad som ändrar sig över tiden är vilket uttryck som denna förmåga tar sig och vilken vikt man i samhället i sin helhet lägger just vid denna förmåga.

I industrisamhället kunde man exempelvis tydligt skilja mellan beslutsfattare och utförare, överhet och underklass, kapitalister och arbetare etc. I dagens arbetsliv är en sådan uppdelning inte lika självklar.

Ett viktigt skäl till att dessa gränser inte längre är så tydliga är den pågående individuationsprocessen. Denna gör varje människa allt mer unik i sin egen rätt. Individuationsprocessen existerar som en konsekvens av att människan genom språk, teknik, nya kunskaper och samhällsförändringar kan jämföra sig med andra. Hon upptäcker därmed nya potentialer hos sig själv som hon vill förverkliga.

I denna process transformerar hon sig själv och sina efterkommande. Därmed transformeras också det samhälle som hon är med att forma. Genom denna ständigt pågående process blir tidigare samverkansregler och principer, om inte föråldrade, så åtminstone mindre användbara.

Programledaren i Go'kväll frågade Perski hur man i vår tid skulle kunna hantera denna förändring för att återvinna den hälsa som gått förlorad. Perski använde en tårta för att illustrera svaret. Perski menade att man borde utnyttja den urgamla visdom som fanns i klosterlivet.

Tårtan som stod på bordet motsvarade vår totala aktivitet. En tredjedel borde vi ägna åt sömn och vila. En tredjedel borde vi ägna åt fysiskt arbete av olika slag. Den sista tredjedelen borde vi ägna åt kontemplation, eftertanke, reflektion och tillsammans med andra formulera tankar och föreställningar om den värld i vilken vi befinner oss.

Den sista tredjedelen av tårtan omfattar det vi kallat kunskapande. Det är genom kunskapandet som man både som enskild person och som socialt system kan återfå balansen

genom att formulera en ny syn på sig själv och på den samverkan man deltar i. De som deltar i och initierar sådana aktiviteter kallar vi kunskapare. Det är i kunskapandet och i rollen som kunskapare som vi haft sådan nytta och glädje av att samarbeta med Lisbeth Rydén.

När vi nu i efterhand reflekterar över detta gemensamma arbete finner vi att vi följt Perskis maxim. Vi avsatte en tredjedel av tårtan i form av ett kunskapsabonnemang där vi gemensamt med andra och vid sidan av våra uppdrag, kunde reflektera över oss själva och samhället och i vilket vi kunde formulera egna och nya resonemang som knyter an till våra erfarenheter.

Denna rapport är en av många kommande rapporter där vi sammanfattar några av de erfarenheter vi anser oss ha vunnit genom detta abonnemang. Denna rapport handlar specifikt om de erfarenheter vi vunnit som en följd av samarbetet med Lisbeth Rydén.⁶

6 Se också vår rapport 121 (Wennberg, Hane och Rydén 2006).

När tystnaden och oföretagsamheten slår till

Vårt samarbete började med att vi var överens om att dagens arbetsliv kräver av människan att hon lämnar tanken på att vara utförare och styrd av en ledning. Samtidigt måste "överheten" lämna tanken på att de skall vara "körsvenner" som skall styra och bestämma över andra. Hela synen på sig själv och sin roll i arbetslivet håller därför på att ändras.

Allt färre människor vill se sig som en liten person längst ner i pyramiden. Man ser sig inte som förr som en liten del av en kollektiv helhet som styrs av dem "där uppe". Man uttrycker istället att man är del av ett socialt system och att man själv har ansvar för sin medverkan i detta.

Allt färre tror att det finns någon överhet som med sina kloka ord och åtgärder kan förändra allas handlande och påverka allas inställning. Allt fler inser att var och en själv måste ta ett slags politiskt ansvar för vår gemensamma framtid och handla därefter.⁷

För personer med denna inställning är det värdefullt att höra hur "de andra" resonerar. Det är värdefullt att utbyta

⁷ Detta är i princip inget annat än Immanuel Kants upplysningstanke i en modern version

tankar och resonemang både med dem som finns inom det egna systemet och med dem som kommer utifrån.

Först genom en sådan reflektion och genom egen reflektion kan man komma fram till rimliga slutsatser om hur man själv bör agera och hur man själv bäst kan bidra till verksamhetens framgång. Personer som tar denna utmaning på allvar är just de ”professionella aktörer” som vi beskrev i förra avsnittet. Med denna ansats startade vi vårt samarbete med Lisbeth Rydén.

Ett av de första arbeten vi gjorde tillsammans var att genomföra samtal i en kommun om deras psykosociala arbetsmiljö. Vi deltog alla tre aktivt i samtalet. Samtalet tecknades ned på väggtidningar och dokumenterades skriftligt av oss. Referatet korrigerades av deltagarna så att texten också överensstämde med deras uppfattning av samtalet.

Referatet kommenterades sedan av oss tre utifrån vad vi visste om hälsorisker kopplade till den psykosociala arbetsmiljön. Lisbeth Rydén följde efter en tid upp arbetet med intervjuer för att höra hur texten tagits emot och vilka aktiviteter som initierats på grund av den.

Vår reaktion var förundran. Vi trodde att man som de professionella aktörer vi uppfattade att man var borde ha glädje av ett sådant samtal och en sådan text. Så visade sig inte vara fallet. Aktiviteten ingick i en mängd andra aktiviteter. Den passerade snabbt förbi i strömmen av åtaganden. Man lade varken stor vikt vid vad som sades eller vad som skri-

vits. Vårt bidrag fanns inte med i tårtans tredjedel. Trots att kommunen brottades med stora problem förstod man inte vad man skulle göra med texten.

Man saknade till synes all kraft att ta egna initiativ för att ta sig ur den fix man hamnat i. Arbetet kom, precis som så många andra arbeten, uppföljningar och rapporteringar i vår tid att hamna i byrålådan, glömmas bort och till synes sakna betydelse.

Lisbeth Rydén's efterföljande intervjuer visade emellertid att många, som hade tagit sig tid att läsa texten – var och en enskilt – förstod vad som måste göras. Den individuella medvetenheten hade ökat och många hade förstått att samspelet dem emellan kanske hade något att göra med det missmod som man gripits av. Som socialt system stod man emellertid handfallen.⁸

Lisbeth Rydén's anå det just var genom att utmana medarbetarna att handla som professionella aktörer som de skulle kunna ta sig ur dilemmat och göra arbetet i den offentliga sektorn stimulerande. Titeln på den rapport som vi skev kom därför att heta "Ett attraktivt arbete – den gemensamma sektorns konkurrensmedel". Vi hade misat något. Detta hände inte.

Vi var besvikna. Vi trodde det skulle räcka med samtalet och texten. Men i efterhand kan vi förstå att detta inte var till-

8 Hela undersökningen redovisas i Wennberg, Hane och Rydén (2001)

räckligt för att det tidigare kollektiva mönstret skulle brytas. Enskilt förstod många, ja kanske till och med var och en, att något behövde göras.

Ingen såg emellertid att man själv kunde göra något annat än man gjorde. Som vi nu ser det i efterhand så kunde den kommunikation man vanemässigt etablerat inte ligga till grund för ett enskilt handlande byggt på individernas ansvar som professionella aktörer.

Den kommunikation som fanns formades nämligen kring en kärna av helt andra problem än de som behövde diskuteras. Medarbetarna på lägre nivå menade att ledningen fungerade dåligt. Ledningen å sin sida tyckte att det ställdes för stora krav på den. De menade att man hade för små marginaler. Kommunen levde på bidrag. Vad kunde man då som ledning egentligen göra åt de svårigheter som kommunen hamnat i?

Texten i rapporten var intressant men när det gällde behovet av förändring var orden inte värda ”ett rött öre”. Vad hjälpte det att prata om saken när man inte hade några resurser att sätta in. Man höll fast vid en olämplig vertikal beslutsordning. Utan förekomsten av fria resurser och utan ledningens stöd var ingen betrodd att göra annat än vad man redan gjorde.

Nu skall sägas att kommunen sedan dess totalt förändrats. Man har nu god ekonomi. Alla känner en stor framåtanda. Låsningarna har släppt. Det skall också sägas att dessa förändringar inte hade med vårt uppdrag att göra. Föränd-

ringen visar istället på att det finns en stor utvecklingspotential i alla sociala system.

Denna potential har mer att göra med kommunikationens karaktär än den fysiska tillgången på resurser i form av pengar. Exemplet visar på att sociala system ofta blockerar sig själva och användningen av det intellektuella kapital som finns. Det är denna blockering som gör att enskilda personer, som har ambitionen att medverka till en förändring, mår dåligt och blir sjuka.

Förändringen kommer när man kan etablera en tillåtelse för de inblandade att agera utanför den sociala förståelsehorisont som man håller fast vid. Först då ges det också möjlighet att upptäcka glädjen i och värdet av att transformera sig från den gamla tidens utförare och körsvenner till den nya tidens professionella aktörer.

Jämvikt, att hålla balansen och att utvecklas

Aleksander Perskis bok om stress och utmattning heter ”Ur balans”. Kommunexemplet beskriver hur man i detta sociala system kommit ur balans.

Balans är emellertid inte detsamma som jämvikt. Döda system strävar mot jämvikt. Det är därför vi i naturvetenskapliga beräkningar kan använda ett likhetstecken. Vad som är på den vänstra sidan skall vara lika det som är på den högra sidan. Då är det jämvikt.

Levande system befinner sig till skillnad från döda system alltid i tillstånd långt från jämvikt. Av detta skäl måste de aktivt ständigt ingripa i skeendet för att hålla balansen. Detta kan jämföras med situationen när man cyklar. Man måste hela tiden med små rörelser parera framfarten så att man inte välter eller faller omkull. När man väl förstått principen har cykling blivit en vana som man aldrig glömmmer. När man passiviseras och glömmmer bort att parera rörelsen ramlar man omkull.

Om vi återgår till den hälsorisk som fanns i kommunen så uppträder den när man fortsätter på sitt gamla vanemässiga sätt. Man förbrukar då alla sina resurser på detta. Trots den stora insatsen klarar man nätt och jämnt av det löpande

arbetet. Om man allt för länge lever i en sådan situation blir man utmattad. Ja, man kanske till och med tvingas att ge upp. Livet försvinner. Sedan återstår bara vägen mot jämvikten – det vill säga upplösning.

Denna väg mot döden gäller både biologiska, psykiska och sociala system. Gåtan som vi måste förstå oss på – om vi vill undvika denna utveckling – är hur levande system kan förändra sina vanor när de måste anpassa sig till allt mer komplexa och nya förhållanden. Hur kan sådana system klara av att i förändringens tidevarv fortfarande hålla balansen.

Vi börjar med att illustrera denna möjlighet genom att beskriva systemmekanismerna hos ett tekniskt och dött system – en målsökande robot. En målsökande robot styrs inte av någon operatör. Den styr sig själv. Den ”håller balansen” genom att notera sin hastighet, sin position och andra lägesvariabler. Den använder dessa data för att löpande korrigera sin rörelse till dess den når sitt mål. Den använder således sitt ”output” som ”input” för att forma sitt handlande. Med ”output” menar vi då resultatet av vad man tidigare gjort.

Denna omvandling av output till input och vidare till nya rörelser styrs helt av robotens konstruktion. Roboten är så konstruerad att den inte kan göra något annat än den gör. Genom sin konstruktion är denna omvandling fastlåst i robotens egen interna logik. Enda sättet att få roboten att göra något annat än den gör är att ändra dess konstruktion.

En sådan ändring kan inte göras av roboten själv. Om detta skulle vara möjligt skulle detta kräva att roboten hade en mening och ett syfte med vad den gör och hade förmåga att förändra denna mening och syfte. Klarar den det skulle roboten inte längre vara ett dött system utan istället ett levande system.

Också levande system följer en intern logik som bestäms av deras ”konstruktion”. I denna logik ligger att de återskapar sig själva om och om igen. Om arten skall kunna anpassa sig till nya förhållanden måste emellertid dess individer med tiden omformas. Det är detta som kallas evolutionsprocessen.

De flesta evolutionsforskare är överens om att denna anpassning sker genom att det i reproduktionsprocessen finns slumpmässiga variationer. Dessa variationer gör att varje enskild individ blir något olika alla andra individer. När förhållandena ändras så är det de individer som är just den variant som passar de nya förhållandena som premieras. Därför går livet vidare genom mångfald.

Niklas Luhman påpekar att psykiska system och sociala system härvid följer samma princip. Människan använder exempelvis sina egna tankar som ”input” till nya tankar. De tankar som produceras bestäms av hur den språkliga och kognitiva tankemaskinen är konstruerad.

Tänkandet är inlåst i detta mentala system. Tänkandet följer därmed en egen interna logik. Det var detta styrande, men för individen själv obekanta mönster, som Freud upp-

täckte och som han kallade det omedvetna. På samma sätt som de biologiska systemen så bevarar och återskapar det psykiska systemet också löpande sig självt. Genom detta får vi som individer en stabil självkänsla och identitet.

Psykiska system har emellertid en utvecklingsmöjlighet som biologiska system inte har. Det psykiska systemet är symboliskt. Det erbjuder människan möjligheten att samtala och utbyta tankar med andra människor.

Resultatet av ett sådant tankeutbyte tillhör varken den ene eller den andre. Det ligger ”mellan dem”. Det är något tredje som är skilt från bådas enskilda system. Under förutsättning att var och en av de samtalande förmår bibehålla sin egenart och sin identitet är det därför möjligt att genom att gemensamt observera resultatet av samtalet få syn på vilken bakomliggande struktur som styrts vars och ens resonemang. Därmed kan man till viss del få syn på det ”jag” som annars ligger fördolt i det omedvetna.

Om deltagarna accepterar och respekterar varandra som separata entiteter så kan var och en ”lära sig” något om sig själv i sådana samtal och därmed förändra sin mentala struktur. Förutsättningen är att man i samtalet kan etablera en horisontell relation.

Skapar man en vertikal relation blockeras utvecklingsmöjligheten. En vertikal relation innebär att en parts tänkande får dominera den andra partens. För den som dominerar situationen blir samtalet bara en upprepning av vad man själv

har tänkt sedan länge. För den som domineras blir resultatet något som är främmande för det egna systemet.

Om bägge söker att hamna överst i relationen eller ger upp sina egna argument blir resultatet av samtalet irrelevant för båda. I motsats till vad som ofta hävdas visar således erfarenheten att den horisontella relationen är grunden för all mänsklig utveckling och evolution. Sociala system måste därför studeras utifrån deras horisontella kommunikationsmönster.

Detta horisontella kommunikationsmönster har man vanemässigt tillägnat sig. Det är inget som har funderats fram av människorna själva eller beslutats av någon övergripande instans. Det är detta mönster som formar individernas relationer till varandra och samarbetet mellan dem. Också här blir output nästa input. Konsekvenserna av samarbetet formar den kommunikation som leder till fortsatt kommunikation och samarbete. Också det sociala systemet blir därmed fast i sin egen logik.

Det sociala systemet ”håller balansen” genom att omvandla input till något man gemensamt förmår hantera och tala om. Dessa omvandlingar kallas på forskarspråk för ”komplexitetsreduktion”. Man reducerar helt enkelt omvärldens komplexitet och tänkbara utfall till något enkelt som man kan bli överens om.

Vad man gemensamt förmår kommunicera om är alltså alltid mer triviale och förenklat än vad var och en enskild

deltagare var för sig kan förstå. Detta visade sig också vara fallet i Lisbeth Rydén's intervjuer i den kommun som vi beskrev i förra avsnittet.

Denna skillnad mellan individens förståelse och vad som kan kommuniceras i systemet skapar en obalans i systemet. Obalansen verkar kunna hävas på två olika sätt. Man kan antingen tillämpa Jantelagen och ifrågasätta åsikter, synpunkter, tankar och resonemang som inte ingår i de komplexitetsreduktioner man är invand med. Man kan också – vilket leder till utveckling – omskapa de kommunikativa vanorna och forma till den nya situationen bättre anpassade komplexitetsreduktioner. Detta hade man uppenbarligen senare lyckats med i kommunexemplet.

Principen för utveckling av sociala system är den samma som när samtal utvecklar det psykiska systemet. De som ingår i och formar systemet måste möta personer som inte accepterar det etablerade kommunikativa mönstret. Dessa personer – kunskaparna – måste ha förmåga att stå fria och stå emot sin egen och deltagarnas önskan att bli integrerade i det etablerade kommunikativa mönstret. De måste istället aktivt bjuda mothåll mot de resonemang som förs. För att kunna medverka till en förändring måste de förbli ”främlingar” i systemet.

I dessa försök kan kunskaparen drabbas hårt av Jantelagen. Om Jantelagen lyckas så blir hela samtalsepisoden meningslös. Ett misslyckande kan då snarare medverka till att slutenheten i systemet ökar. För att trots sitt främlingskap

få vara med och bli ”hörda” måste kunskaparna därför vara tillräckligt respekterade och i tillräckligt hög grad knyta an till en hos många medlemmar i systemet redan etablerad förståelse. Först då riskerar de inte att bli avvisade.

Denna position görs möjlig genom den procedur vi kallar ”fokusgrupper”. Det är också denna procedur som vi och Lisbeth Rydén tillämpat regelbundet i de flesta av våra uppdrag. Den tillämpades också i kommunexemplet – även om vi vid detta tillfälle inte benämnde den så.⁹

9 Vår metodik för fokusgrupper beskrivs i Wennberg och Hane (2005):

Den osynliga horisontella kommunikationen

Tanken på en över- och underordning är en i den mänskliga samvaron genomgående komplexitetsreduktion. Denna komplexitetsreduktion hänger samman med att vi som barn är beroende av och inte skulle överleva utan våra föräldrar. Lydnad och disciplin i en vertikal linje tycks vara en nödvändig ingrediens för både individens, familjens, släkters, samhällets och mänsklighetens överlevnad.

Detta innebär att de kommunikativa vanorna i sociala system har formats och strukturerats efter denna princip. Även barn som blir missbrukade och illa behandlade av sina föräldrar medverkar i att skydda familjen från att splittras upp genom ingrepp utifrån. Det är detta som gör det så svårt att komma till rätta med denna typ av problem.

Vi har använt Jantelagen som ett exempel på denna konserverande mekanism men den kan uttryckas och beskrivas på många andra sätt. Problemet är att den är särskilt stark i sociala system som är bräckliga och nära att falla sönder.

Den omöjliggör då all utveckling och leder så småningom in i katastrof för de inblandade. Det kommunikativa mönstret kan vara så inarbetat, och betyda så mycket för de inblandade, att det inte hjälper att byta ut enskilda personer.

Skulle de nya personerna avvika från det etablerade mönstret skulle de effektivt uteslutas och marginaliseras. Därför är kunskaparens roll så delikat och svårhanterlig.

Vad kunskaparen vet men som man inte är medveten om inom systemet är att det finns alternativa kommunikativa mönster som är minst lika goda och användbara som det man fastnat i.

Kunskaparen vet också att om det bara skulle kunna finnas ett tänkbart kommunikativt mönster så skulle vi vara förlorade som mänsklighet. Vi skulle då aldrig utvecklas och aldrig kunna anpassa oss till nya förhållanden. Kunskaparen vet att de totalitära anspråken därför är falska. Det finns ett oändligt antal tänkbara och bra kommunikativa alternativ att använda sig av. Det gäller bara att upptäcka dem.

I enlighet med vår ökade förståelse för den horisontella komponenten i det psykiska systemets utveckling finns det därför anledning att närmare skärskåda den horisontella kommunikationens roll i våra sociala system. Detta blev Lisbeth Rydén's nästa insats under den tid hon var kunskapare på heltid i vårt företag.¹⁰

Rydén beskriver den horisontella kommunikationen som en väv genom vilken varje enskild individ får sin profil och sin identitet. Den är också det skyddsnet som individen behöver för att pröva sig fram och utvecklas. Väven är också

10 Hennes arbete med denna fråga redovisas i Rydén (2001).

den plattform som gör det möjligt för individen att hålla balansen i livet. Detta förklarar varför man är så angelägen om att skydda den väv som finns och att man inte gärna vill överge och förstöra den.

Problemet är att väven inte kan hållas konstant. Varje individ genomgår med tiden en individuationsprocess. Genom denna väcks krav på förändring. Förhållandena till de andra – och inte bara till överheten – måste då förändras. I denna förändring kan överheten inte fortsätta att vara överhet. Den måste bli en partner och en kollega. Den måste visa sig vara en människa av kött och blod som alla vi andra.

När vi gemensamt står inför de stora förändringar som Perski pekade på måste därför också de som placerat sig i ledningen visa sig vara professionella aktörer och bidra aktivt till att förändringen kan komma till stånd. Detta beskrivs genom undertiteln på Lisbeth Rydén's rapport – ”Tankar om framtidens ledarskap”.

Vad som därvid förbluffat oss är att så mycket av de analyser och påståenden som görs om ledning och ledarskap i den offentliga diskussionen och i forskningen handlar om den vertikala relationen. Mycket litet handlar om hur vi i vår moderna tid skall förhålla oss till varandra i vår horisontella relation.

När vi ser på vad som händer i våra verksamheter och i samhället verkar det också som människor trodde att man utan konsekvenser för det sociala systemet kan behandla varan-

dra hur som helst. Det gäller bara att ”följa reglerna” eller se till att vad som görs är sanktionerat av ledningen. Exempel på denna bristande horisontella etik visas också dagligen i massmedia i det fenomen som kommit att kallas ”drevet”.

Vi har också mött inställningen att ett ökat handlingsutrymme är liktydigt med att ta saken i egna händer om ledningen ”inte gör något”. Men hut brukar gå hem. Ledningen tillhör också systemet. Man kan inte utesluta dem som människor med ett professionellt ansvar bara för att man anser att tycker att de är dumma, inkompetenta, giriga eller på annat sätt odugliga.

Rydén ägnar en stor del av rapporten åt att beskriva de nya sociala situationer som måste beaktas om vi skall se varandra som professionella aktörer. Hon beskriver sedan utifrån litteraturstudier och ett konkret eget exempel från arbetslivet vilka principer hon ser som angelägna att upprätthålla för att skapa en konstruktiv horisontell kommunikation.

Rydén använder sig ofta av fokusgrupper och samtalen från dessa för att illustrera sina principer. Ett problem som hon uppmärksammat är att man, när man rör sig längs den vertikala linjen, allt mer förlorar de horisontella kommunikationsprinciperna ur sikte. Ju högre upp och ju längre ner man ser sig vara i denna linje desto svårare har man att hävda de horisontella principerna både för sig själv och för andra.

Fångas man av den vertikala linjen får man således allt svårare att förverkliga sin nya roll som professionell aktör.

En sådan tankefigur blockerar förändringen och leder till ohälsa. Den stödjer Jantelagen och bidrar därmed till den stagnation och bristande förändringsvilja och kreativitet som man så ofta klagat över.

Den professionelle aktören som ett hot

När vi läser våra och Lisbeth Rydéns texter i detta ämne har vi ibland svårt att förstå varför dessa konstruktiva principer inte omedelbart kan anammas och tillämpas. Vi har emellertid så småningom begripit att Jantelagen också drabbar texterna.

De kan läsas på två sätt. Man kan å ena sidan läsa dem som rekommendationer, direktiv, normer eller riktlinjer för hur man skall handla. De blir då något utifrån kommande som man skall rätta sig efter. I värsta fall blir de en belastning och något man snabbt skall få överstökat eller stoppa undan i byrålådan.

Om så är fallet är det förklarligt att de inte får någon som helst effekt vare sig på de psykiska eller sociala systemens sätt att resonera och agera. Det är således inte innehållet i samtalen utan själva kommunikationsmönstret som måste ändras och transformeras.

Svårigheterna med detta kan enklast förklaras genom ett exempel från trafiken. När man manövrerar sitt fordon i trafiken är det för att komma dit man vill. Man startar, gasar, svänger och bromsar. För de andra i trafiken är emellertid också varje rörelse en slags signal. Andra trafikanter kan

tolka det man gör som ett budskap. Man saktar in inför korsningen, man ser sig om, man väntar en sekund längre än vad som behövs etc. Dessa signaler kan sedan kompletteras med andra mer tydliga signaler som nickningar, viftningar, tutningar, blinkningar etc. Genom att observera dessa förstår trafikanterna varandras intentioner och hur ”de tänker” i trafiken. Det uppstår mellan trafikanterna något som inom trafikforskningen kallas ”road-talk”.

Portalparagrafen i trafikförordningen fastställer att trafikanterna i samspelet med varandra skall visa varsamhet och hänsyn och inte i onödan störa eller hindra varandra. Detta innebär i praktiken ett absolut krav på att man måste begripa varandras handlande och forma sitt eget handlande efter det. Portalparagrafen fastställer dessutom att detta kommunikationsmönster skall präglas av partnerskap och omsorg mot varandra. Lisbeth Rydén använde denna metafor för att förklara hur samarbetet och kommunikationen i en verksamhet borde kunna utvecklas.¹¹

Detta är förstås en mycket rimlig ansats för att få till stånd ett bättre samarbete i en verksamhet. Poängen är att vad respektive enskild förare inte förstår kan man inte kommunicera om. Vad som görs av en förare kan visserligen vara en korrekt åtgärd. Den kan samtidigt vara meningslös för de andra som därmed inte kan anpassa sig till den. Den kan då till och med vara farlig och skapa kaos om den allvarligt bryter mot de etablerade vanorna.

¹¹ Detta material finns i en ännu inte publicerad text.

Ett sätt att gå vidare med samarbetsfrågorna i en verksamhet skulle då kunna vara att utveckla och fördjupa kommunikationen kring det som måste vara samarbetets ”kärna”. Men också i denna i och för sig rimliga ansats drabbades vi av något vi inte förväntat oss.

Ett kommunikationsmönster behöver inte etableras utifrån en kärna av partnerskap så som vägtrafikförordningen anger. Kommunikationsmönstret kan lika gärna bygga på en kärna där man ser kamp, konkurrens och konflikt som naturlig och önskvärd.

Två förare kan exempelvis agera på ett sådant sätt mot varandra att de ser framförandet av fordonen som en fråga om vem som skall komma först eller vem som är bäst. När den ene ökar farten så gör också den andre det. När den ene visar svaghet så utnyttjas det av den andre osv.

Även i detta fall finns ett väl inarbetat kommunikativt mönster. Det är emellertid inte i något avseende i överensstämmelse med vad portalparagrafen föreskriver. Det går i längden inte att vara en ansvarsfull trafikant i ett sådant mönster. Detta mönster är lika ”naturligt” som något annat även om det är oönskat. Vad som skiljer det ena från det andra är att tillräckligt många förstår och önskar att tillämpa ett ”gott” trafikerande.

När det enda man kan är att kriga så blir förstås också kriget det man vill ha och återskapa för att därigenom kunna hävda sig. Om konkurrens upplevs vara livets mening

och man lärt sig sådana spelregler så blir alla andra kommunikationsmönster farliga och oönskade. Då blir alla andra duktiga aktörer ett hot. Det finns många exempel från historien och i dagens värld på hur perverterade och destruktiva kommunikationsmönster får dominera och hur de som strävar mot "fred" stöts ut ur systemet.¹²

Även i våra vardagliga samspel uppträder dessa fenomen. Om exempelvis vissa förare ser trafiken som en tävling och andra ser den som ett partnerskap så blir kommunikationen motsägelsefull och förvirrande. Får situationen pågå med denna förvirrande inriktning så blir sannolikt alla så arga på varandra att alla till slut ser skeendet som en strid eller kamp. Man etablerar då en mer trivial och förenklad kommunikation som är förenlig med denna inställning. Denna begränsar de inblandades handlingsmöjligheter och skapar en ond cirkel.

Återgången till förenklade och triviala kommunikativa mönster kan liknas vid den process mot ökad jämvikt som förekommer i alla system och som driver mot död snarare än mot liv. Särskild uppmärksamhet bör därför ägnas åt om de personer som försöker agera som professionella aktörer upplevs som hotande av systemet. Om så är fallet har man sannolikt fastnat i en kommunikationsmodell som befrämjar kamp, strid och konkurrens snarare än ett konstruktivt samarbete.

12 Ett exempel är Hannah Ahrendts (1996) beskrivning av Eichmann och judeutrotningen i boken "Den banala ondskan". Ett annat är Peter Englunds (2001) beskrivning i boken "Brev från nollpunkten".

Våra försök att etablera motmedel och mothåll

Det bästa exemplet på ett socialt system som utgår från kamp, konflikt och strid är det militära. Det militära systemet är av detta skäl också byggt på en strikt vertikal hierarkisk modell. Soldaterna är utförare av de åtgärder som deras befälhavare ger order om. Soldaterna skall inte frestas att tycka synd om eller fraternisera med motståndaren. Fiender skall övervinnas och förintas. Det är det kommunikativa systemets kärna.

Det uppfattas därför som en nackdel för stridens utövande om soldaten tvekar i stridsögonblicket. Likheten med hur man såg på arbetaren vid det löpande bandet i industrialismens barndom är slående. Att tänka själv och reflektera alltför mycket om vad som skall göras var i dessa situationer en nackdel. Det förhindrade ett effektivt utförande av det som måste utföras.

Masstillverkning och strid i stora förband innebar också att man var inordnad i ett kollektiv där det samlade resultatet var beroende av att var och en gjorde sin plikt och utförde vad som förväntades av en. Dessa förhållanden medförde ett speciellt kommunikationsmönster där den vertikala relationen betonades på den horisontellas bekostnad.

Tiderna förändras. De nya krigen ser inte ut som de gamla. Den nya produktionen utförs inte som den gamla. Därmed blir sådana förenklade föreställningar, om varför man strider eller arbetar och hur effektiviteten i striden respektive produktionen skall kunna upprätthållas, omoderna. Man måste numera i högre grad än förut utnyttja människans förmåga att vara professionell aktör.

När denna möjlighet utforskas närmare så visar det sig att soldaten normalt inte slåss och riskerar livet för något så abstrakt som sitt land eller för sina befäl. Soldaten bryr sig mer om sina kamrater. Han eller hon litat mest till dem när det blir farligt. I de nya krigen och i den nya produktionen blir därför den horisontella kommunikationen allt mer viktig. Sviker man sina kamrater kan det gå en illa.

1995 formulerade chefen för armén följande sentens som riktade sig till den enskilde soldaten

*Definiera i varje situation vad som skall uppnås.
Klarlägg vad som leder till framgång. Ta initiativ.
Vidta de åtgärder som erfordras och ta de risker
detta kräver.*

Överbefälhavaren har här fångat behovet av en transformation från en ren utförare till en mer självständig och autonom individ – en professionell aktör. Ovanstående är förstas inte en order. Det är inte heller ett direktiv. I så fall skulle uppmaningen vara lika paradoxal som uppmaningen ”Var spontan”.

Ett sätt att förstå ovanstående sentens är att den är en fordrings-sats. Den som uttalar denna sats förväntar sig något annat av soldaten än man tidigare gjort.

Man förväntar sig att personen tänker själv. Man förväntar sig att personen skall ha en egen uppfattning och ta egen ställning och inte låta sig svepas med i något bara för att alla andra gör det. Man förväntar sig att personen uppfyller kravet på "accountability", det vill säga kan redogöra för hur vederbörande har förvalt det ansvar det innebär att bruka våld och bära vapen.¹³

Man förväntar sig också att personen är öppen mot omvärlden och inte är isolerad i sig själv och struntar i andra. Man förväntar sig dessutom att personen är nyfiken på och beredd att utforska vad som händer kring honom eller henne.

Intressant nog är ÖB:s förväntningar på sina soldater just de nya förväntningar och krav som i dag också ställs på förare i trafiken. Dagens förare kan inte skylla på ett de bara följt en regel. De måste visa att de kunnat kommunicera med andra trafikanter på ett sådant sätt att de kunnat uppfylla portalparagrafen.

13 Frågan om accountability har lyfts av Inga-Britt Ahlenius som nu är FN:s tredje högste tjänsteman och ansvarig för FN:s internrevision. Hon menar att ordet "accountability" – som tidigare svarade mot det svenska ordet redogöransvar – i stort sett är uttraderat ur svensk praxis. Något sådant ansvar utkrävs inte. Vi har därför små möjligheter att ställa någon till svars och därigenom synliggöra eventuella brister och fel i systemet. Den ökade friheten som i dag krävs i utförandet av arbetsuppgifterna måste således enligt Inga-Britt Ahlenius kompletteras med ökade krav på "accountability" (Ahlenius 2006).

Allt detta låter så ohyggligt bra – i teorin. Vad ÖB önskar sig är just det medarbetarskap som varje modern chef i dag önskar sig. Vem vill inte ha sådana medarbetare? Självklart vill alla politiker också ha sådana väljare. Vem vill inte ha sådana kollegor?

Men genast uppstår då frågan. Eftersom detta är något som alla så gärna vill etablera – varför stöts de personer som anstränger sig att agera på detta sätt ut genom Jantelagen. Varför innebär den autonoma och professionella aktören ett så stort hot mot det kommunikativa mönstret att denne måste isoleras och marginaliseras?

Många arbetar med denna fråga som om det vore det vertikala kommunikationsmönstret som skall reformeras. Vi har funnit att svaret tycks ligga i det faktum att det beteende som man önskar sig – när det etableras i praktiken – istället hotar det etablerade horisontella – inte det vertikala – kommunikationsmönstret.

Det är det horisontella kommunikationsmönstret som inte längre håller måttet. De berörda vet helt enkelt inte hur man kan relatera till varandra när man måste vara en professionell och autonom aktör och inte längre lita på att chefen eller ledningen skall reda upp allting.

Många – inte minst ledare själva – misstar sig också kraftigt just på ledningens roll. Ledningen kan inte kräva av sina medarbetare att dessa skall vara professionella aktörer om

medarbetarna inte samtidigt kan kräva att personerna i ledningen skall vara det. Även personerna i ledningen måste således transformera sig.

Om ett agerande som är förenligt med kraven på en autonom aktör inte kan hanteras i verksamheten så är det självklart att alla som prövar på att vara autonoma aktörer stöts ut ur gemenskapen.

Vi är då framme vid ett svar på den fråga som ställts i inledningen. Vi vet varför Jantelagen aktiveras av att man agerar som en professionell aktör men vi har ännu inte berört hur detta problem skulle kunna hanteras.

Bättre verksamhet = bättre arbetsmiljö

Om vi följer Perskis tanke så är det förstås inte ledningens fel att människor inte förmår återskapa en balans i sitt liv. Det är de yttre förändringarna och de nya kraven i arbetslivet som är boven i dramat.

Samtidigt är ledningen viktiga medlemmar i det sociala systemet. De har kanske inte ansvar för medarbetarnas hälsa i detta avseende. De har däremot ansvar att ingripa när de ser att verksamheten inte fungerar bra.

Verksamheten fungerar inte bra när deras medarbetare inte får fullt utlopp för sitt engagemang och sin kunnighet. I en verksamhet som är alltför fångad i det vertikala kommunikationsmönstret kommer emellertid sådana signaler inte till ledningens kännedom. Det konventionella uppföljningsunderlag man arbetar med ger dem heller inte den information om hur systemet fungerar som de behöver. De kan därför inte ingripa på rätt sätt.

Utan kunskap om systemfrågor, utan rätt information och utan en rimlig beskrivning av hur det sociala systemet fungerar i praktiken har en ledning ingen möjlighet att sköta sin uppgift. Den har ingen möjlighet att uppfatta om hälsan, effektiviteten och kvaliteten är i fara.

De kan inte heller förväntas finna sätt att ingripa som hjälper deras medarbetare att återfå balansen.

Ser man närmare på denna fråga och än en gång jämför med trafiken så inser man att det naturligtvis finns många åtgärder som man som ledning kan medverka till om man bara förstod och kunde uppfatta vad som händer.

Om vi håller fast vid trafikmetaforen kan man exempelvis bidra till att man ser över utrustningen, ordnar trafiksignaler, bygger rondeller, skapar skyddsräcken och etablerar rimliga samverkansregler. Inte minst kan man medverka till att man gemensamt analyserar situationen så att det står klarare för alla vad som förväntas av var och en.

Resonemang som dessa ledde oss till slutsatsen att professionella aktörer inte mår dåligt för att de behandlas dåligt av sin ledning. De mår dåligt för att de störs av att vad de medverkar till blir dåligt. De blir sjuka av att den kommunikation som behöver etableras inte kommer till stånd.

I just dessa frågor är ledningen i högsta grad inblandad. Detta är inte hälsofrågor utan verksamhetsfrågor. Detta är verkliga ledningens ansvar. Att då tala om hälsan blir en avledande manöver.

När de professionella aktörerna för fram dessa krav – som således egentligen handlar om systemets sätt att fungera – blir de ett hot mot sin ledning som inte vet vad den då skall göra. Hotet består – precis som i vårt exempel med

kommunen – av att professionella aktörer ställer krav på att ledningen också skall agera som professionella aktörer.

Som Inga-Britt Ahlenius, FN:s tredje högste tjänsteman och internrevisor – så riktigt påpekar så är man ovan vid att uppfylla sådana krav i Sverige. Man duckar hellre och konstaterar – som i vårt kommunala exempel – att man inte kan göra något. Man förlitar sig på kosmetiska förändringar, vilket naturligtvis bara förvärrar situationen.

Lisbeth Rydén har anvisat en väg ut ur detta dilemma. Vägen är att göra fokusgrupper på arbetsplatsen. Genom dessa kan det existerande kommunikativa mönstret synliggöras, analyseras och diskuteras av alla inblandade. Ibland kan chefen vara med och ibland inte. Det beror på hur man vill ha det. I varje fall innebär denna aktivitet att chefen och ledningen – såväl som övriga medarbetare – ges möjlighet att själva ”höra” den kommunikation som etableras.

Fokusgrupper använda på detta sätt har således stora förutsättningar att medverka till att bryta den stagnation som Jantelagen annars åstadkommer. Rydén har praktiskt demonstrerat att om denna blockering kan brytas så kan både effektivitet och hälsa förbättras.¹⁴

En förutsättning är emellertid att de som placeras i ledningsposition utvecklar sin förståelse för dessa frågor. Om

14 En konkret beskrivning av arbetssättet med autentiska exempel finns redovisad i Rydén (2004)

man är fast i den vertikala tanken så blir samtalsledaren en utförare precis som alla andra. Man tror då att fokusgrupper i sig är ett medel att förändra verksamheten – precis som alla andra metoder man lärt sig använda. Man tror att konsulten, samtalsledaren, skall göra jobbet istället för en själv. Det är bara att sitta och vänta på resultatet.

Om man har en sådan inställning blir man naturligtvis förvånad över att samtalsledaren inte ingriper och ”rättar till” det som sägs i gruppen och som enligt chefens egen uppfattning är ”fel” och olämpligt. Resultatet av fokusgruppen kan då drabbas av Jantelagen om detta inte överensstämmer med chefens egen uppfattning och inriktning.

Med sådana chefer är detta angreppssätt naturligtvis dömt att misslyckas. Vi har gemensamt drabbats av en del sådana händelser – det vill säga gjort fokusgrupper där vi misstagit oss på uppdragsgivarens intresse för medarbetarnas berättelser om sin vardag. Det som i dessa fall visat sig genom fokusberättelsen har då hånats och kritiserats i stället för att leda till en konstruktiv reflektion.

Det ligger förstås i vårt ansvar som fokusgruppsledare att så långt vi förmår undvika detta genom att i referatet ge stöd för det rimliga och konstruktiva bakom gjorda uttalanden.

Vad blir ledningens och ledarens roll i ett arbetsliv med professionella aktörer?

”Om alla gör medvetna val och ledaren inte längre behöver ”styra och ställa” med vad som skall göras – vad får då ledarskapet för roll och funktion?” – frågade sig Lisbeth Rydén i sin utvärdering av Sjöfartsverkets LedarUtvecklingsProgram (SLUP).¹⁵

Detta ledarutvecklingsprogram var upplagt för att ge deltagarna insikt i dessa nya fenomen. Dessa är nämligen inte omedelbart självklara och lätta att beskriva om man är fast i en vertikal tankefigur.

Lisbeth svarar själv i sin utvärdering på frågan så här:

I grunden blir det ingen skillnad på att vara medarbetare eller ledare. Det kommer däremot fortfarande att skilja därför att man har olika skyldigheter, arbetsuppgifter och roller. Förändringarna gäller sålunda inte bara ledarskapet eller bara medarbetarskapet – de gäller båda. Det får bara olika konsekvenser på grund av de olika uppdrag man har i organisationen.

15 Ledarutvecklingsprogrammet genomfördes av Sententia och byggde på liknande kunskaper och erfarenheter av modernt ledarskap som redovisas i denna rapport. Utvärderingen gjordes med fokusgrupper och finns redovisad i Rydén (2004).

Vill man befrämja förståelsen av den horisontella relationen och kommunikationen bör man således så långt möjligt frigöra sig från att tro att det man har att göra som chef hänger samman med över- och underordning. Frågan som behandlades under denna utbildning blev då vilka nya och annorlunda chefsuppgifter man bör framhålla och uppmärksamma och vilka som har mindre betydelse.

Det stora värdet av detta och andra ledarutvecklingsprogram, som Lisbeth Rydén var med att utvärdera, var att deltagarna i dessa fritt fick analysera och samtala om dessa frågor. Det etablerades således ett slags fokusgrupper kring detta tema. Det intressanta resultatet av dessa samtal är att deltagarna konstaterar att vad de kommit fram till under kursen skiljer sig radikalt från vad de innan kursen föreställt sig var viktigt för en ledare och vad de trodde att de behövde lära sig.

Lisbeth Rydéns utvärderingar har således gett vid handen att utbildningen så som den bedrivits – enbart genom fria samtal av liknande karaktär som våra fokusgrupper – kraftigt förflyttat deltagarnas uppfattning om vad man bör kräva av varandra i det moderna arbetslivet.

Man kan naturligtvis hävda att deltagarna blivit hjärntvättade och förvirrade och att detta går över. Mycket talar dock för att så inte är fallet. Det är mycket mer troligt att de mycket erfarna och kunniga deltagarna faktiskt – och tillfälligtvis – genom utbildningen brutit sig ur en begränsande kommunikativ modell om ledarskap och ledning.

Närmare information om detta finns i Lisbeth Rydén's utvärdering. Så långt så gott.

Tyvär visat sig inte heller detta hjälpa särskilt långt. De deltagare som kommer hem efter en sådan utbildning blir snabbt utsatta för Jantelagen. Även om omvärlden rationellt och förnuftigt kan förstå de nya kraven på att man skall vara en autonom aktör så är den "trafik" man tvingas medverka i inte ordnad så att man som ensam chef kan etablera det övergripande kommunikativa mönster som behövs.

Jantelagen leder till att även denna typ av utbildning – hur välordnad och väl utförd den än är – riskerar att medföra att de respektive chefernas enheter blir isolerade öar där de goda ansatserna så småningom dör ut.

Det stora misstaget verkar vara att man tror att en förändring av det sociala systemet kan åstadkommas genom att man skall försöka få enskilda individer att ändra sig och fungera annorlunda när det egentligen handlar om fenomen som styrs av det sociala systemet som sådant.

Kunskapande och kunskapare som medverkar till att belysa det sociala systemet

Precis som vårt omedvetna så lever det sociala systemet ett eget liv som vi inte kommer åt genom att försöka styra det. Watzlawick beskriver i sin bok "förändring" ett fall med ett par som inte klarade av att ha sex. Hur de än ansträngde sig kunde de inte genomföra kärleksakten. Watzlawick gav dem då den paradoxala instruktionen att de var förbjudna att ha sex med varandra men att de naturligtvis skulle vara nära varandra och bry sig om varandra. Detta pågick under några veckor och samtalen fortsatte.

En dag sade emellertid mannen något förläget att man inte klarat av att åtlyda befallningen utan genomfört en kärleksakt. Watzlawick konstaterar i sin bok att förklaringen till detta var att sex är en spontan handling som inte kan kommanderas fram. När det viljemässiga trycket minskade så kunde spontaniteten utvecklas.¹⁶

Samma principer tycks gälla för det sociala systemet. För att detta skall kunna utvecklas måste den spontana kommunikationen i så hög grad som möjligt återupprättas så att det blir

¹⁶ Självklart fungerar inte detta om paret vet att de blir manipulerade. Det är just det faktum att de är omedvetna om den viljemässiga blockeringen som medför att Watzlawicks föreskrift har verkan.

möjligt att gemensamt förstå och analysera det mönster som visar sig. Men detta räcker inte. Risken är stor att man i så fall bara återskapar det som var låsande och begränsande.

Man måste i denna kommunikativa aktivitet möta en eller flera personer med andra utgångspunkter som genom sin medverkan påverkar det kommunikativa mönstret. Det blir då möjligt att se alternativ som man tidigare inte sett. Genom att acceptera dessa som utgångspunkt för fortsatta samtal kan helt nya mönster uppträda.

Viktiga aktörer i detta sammanhang är utomstående institutioner och intressenter som är beroende av att verksamheten inom det aktuella sociala systemet fungerar väl. Det kan vara statliga och kommunala myndigheter, det kan vara konsumentorganisationer, det kan vara fackliga organisationer och det kan till och med vara branschorganisationer.

Vårt nästa steg var därför att försöka klargöra vilka krav och förväntningar man utifrån kan ställa på ledning och ledare i en viss verksamhet när det nu är som det är. Vi utgick då från den inspektionsmetod – fokusinspektioner – som vi utarbetat i samarbete med Arbetsmiljöverket.

Vi har i dessa aktiviteter funnit att praktiker som möts och som skall utbyta erfarenheter om vad man gör inte brukar ha någon svårighet att belysa sin praktik. Sådana samtal brukar vara lätta att generera och präglas normalt av schyssta horisontella relationer.

Fokusinspektioner som riktar sig mot verksamheten på ”utförarnivå” brukar därför vara lätta att genomföra. Svårigheterna uppstår när huvudmän, chefer, ledningar och andra ansvariga skall medverka.

Dessa hamnar ofta i en kommunikationsform som syftar till att etablera en vertikal positionering både gentemot varandra och gentemot sina medarbetare. Denna kan ta överhanden så att man inte ser hur man genom sina egna erfarenheter sakligt kan belysa frågan.

Vill man genomföra denna typ av fokussamtal – eller diskutera det som kommit fram med en ledning – så möter man således som utomstående intressent en helt annan typ av problem. Nästa steg i vårt gemensamma arbete blev därför att försöka belysa denna fråga närmare.¹⁷

I den rapport som blev följden av detta arbete beskrivs vilka krav man kan ställa på en ledning i verksamheter där vi vet att dess medarbetare måste vara professionella aktörer. Dessa krav på ledningen visar sig kunna tecknas ner mycket precist och tydligt.

De innebär framför allt att man måste värna om kunskapandet och kunskaparna eftersom det är först genom sådana aktiviteter och sådana insatser som den nödvändiga föränd-

17 Resultatet av denna belysning har blivit en antologi redigerad av Rydén (2005). I denna rapport presenteras problemet ur många olika infallsvinklar.

ringen kan komma till stånd. Det är bara på detta sätt som medarbetarna kan återfå balansen. Den ledning som fastnar i Jantelagen och inte förstår dessa principer och behovet av en kunskapsutveckling av andra ordningen är därför inte en god ledning.

Vad kan då göras? Vi vet genom studier av ”maskrosbarn” att man måste ha upplevt en god relation för att kunna medverka i en. Men det räcker i princip med en enda. Kanske måste man på samma sätt ha upplevt en god ledning för att kunna skapa den själv.

Lisbeth Rydén (2001) har i rapporten ”Horisontell kommunikation i vertikala organisationer” låtit oss dela hennes erfarenhet av att arbeta med en ändamålsenlig ledning. Genom sättet att beskriva exemplet Trampolinen ser vi att Lisbeth också själv vet hur det skall gå till att vara chef i praktiken.

Referenslista

- Ahlenius IB (2006): Den svenska staten en papperstiger – intervju i Sydsvenska dagbladets webbupplaga. 20 maj 2005.
- Alvesson M (2006): Tomhetens triumf. Stockholm: Liber.
- Arendt H (1996): Den banala ondskan. Uddevalla: Daidalos.
- Englund P (2001): Brev från nollpunkten. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.
- Jacobsen J C (red) (1992): Autopoiesis: en introduktion til Niklas Luhmanns verden av systemer med bidrag af Niklas Luhmann. København; Politisk Revy.
- 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.
- Prigogine I, Stengers I (1985): Ordning ur kaos. Stockholm: Boksko-gen.
- Rydén L (2001): Horisontell kommunikation i vertikala organisationer. Abonnemangsrapport 87. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Rydén L (2004a): Bättre verksamhet - Bättre arbetsmiljö. Abonnemangsrapport 103. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

- Rydén L (2004b): Berättelsen om SLUP – om kunskap och förståelse. Utvärdering av Sjöfartsverkets LedarUtvecklingsProgram 2002/03. Abonnemangsrapport 109. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Rydén L (red) (2005): Att höra skillnad på god och dålig ledning. Abonnemangsrapport 108. Degerfors: Samarbetsdynamik AB..
- Watzlawick P (1996); Förändring - att ställa och lösa problem. Stockholm: Natur och kultur.
- Wennberg B-Å. (1982): Friständighet - om dina och andras rättigheter på jobbet. Kungsbacka: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Abonnemangsrapport 106. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane H (2006): Om konsten att upptäcka, utreda och åtgärda psykosociala verksamhetsfrågor. Abonnemangsrapport 118. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane M, Rydén L (2001): Ett attraktivt arbete – den gemensamma sektorns konkurrensmedel. Abonnemangsrapport 84. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.
- Wennberg B-Å, Hane H, Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

