

Istället för koncept

Av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Ordning och reda ser vi inte som det viktiga.

Ordning och reda är bara en "spin off" - effekt av våra insatser"

– sade Katarina Olander när vi vid vår utvärdering av TPU-arbetet vid SSAB i Borlänge frågade henne om hennes och Jan Anderssons bidrag till genomförandet.¹ Hon har upprepat detta påstående också när det gäller det projekt som kallas "Cleantown" på Peace and Love festivalen i Borlänge.² Samma tanke har även format alla andra projekt och arbetssättet i deras nya bolag.

Det finns många tekniskt avancerade produktionsfrågor att ta hänsyn till i en processindustri. Det kan därför tyckas att det är banalt att utvärdera framväxten av "ordning och reda". Vi hör många som säger: "Det kan väl inte krävas så mycket kunskap eller tanke-möda att åstadkomma det! Det är väl bara att ..."

Det beror på vilka problem man lägger fokus på. I en tekniskt orienterad produktion brukar man negligera de svårigheter som måste lösas inom området mänsklig samverkan och se tekniken som det verkligt svåra. För oss som engagerat oss i området mänsklig samverkan är framväxten av "ordning och reda" ett utmärkt exempel på komplexiteten i de frågeställningar som måste lösas. Området är okänt också av det skälet att praktiker hittills har haft mycket liten hjälp av forskningen.

Ordning och reda kan ta sig många olika uttryck. Vi kan se barnen vid förra sekelskiftet stå upp i bänkarna tysta och stilla i skolan och hälsa läraren välkommen innan de sätter sig ner. Vi kan föreställa oss visiteringen i ett militärt logement under den tid man gjorde lumpen. Överkasten skulle vara sträckta utan ett enda veck. Vi kan beundra den enorma koordinationen vid massuppvisningarna vid olympiadens öppnande i Peking. Dessa skilda exempel visar att ordning och reda är ett organisatoriskt tillstånd som kräver samtligas medverkan

Det som gör frågan komplex och förnuftsmässigt svårgripbar är att varje människa i princip är autonom. Hon skulle kunna agera på en mängd olika sätt men hon väljer att

¹ Projektet och hur det utvecklats har beskrivits i rapporten "Myter och realiteter om operatörsmedverkan – berättelser från TPU-projektet vid SSAB i Borlänge"

² Cleantown är en praktisk och ideologisk satsning för att visa att det går att minska det gigantiska problemet med nedskräpning genom att påverka besökare och ge alla ett val att delta "till en bättre värld" genom en egen och meningsfull handling.

anstränga sig för att delta i den ordning som visar sig för oss. Den samverkan vi ser är uppenbarligen en konsekvens av människors självständiga val och anspänning. Den verkligt intressanta gåtan som vi då ställs inför är hur detta tillstånd kommer till stånd och kan behållas över tid.

Barnen stod lika lydigt i sina bänkar i många olika skolor vid sekelskiftet. Överkasten var sträckta i stort sett i varje logement trots olika soldater och olika befäl. Disciplinen i Pekings uppvisningar skiljer sig inte nämnvärt från disciplinen vid liknande uppvisningar vid olympiaden i Moskva. Allt detta är ordning och reda. Men varje situation är unik. Vi vet också att det finns många olika strategier som kan ha lett fram till resultaten. Det är frågor kring strategiernas karaktär och verkningssätt som är de svåra och förbryllande. Det är dessa vi skall behandla i denna text.

Vi vet också att även om resultaten ytligt sett liknar varandra så erbjuder olika strategier deltagarna dramatiskt olika upplevelser, helt skilda förhållningssätt till varandra och ett helt annorlunda lärande. De olika strategierna får därmed olika konsekvenser för verksamhetens *framtid* även om de alla kortsiktigt skapar "ordning och reda". Flyttar man blicken framåt blir det irrelevant att vid en utvärdering bara se till slutresultatet. Att man har lyckats har i detta fall inget bevisvärde. Det är en information av föga värde för den som vill välja en strategi så att man kan uppnå ett hållbart och utvecklande tillstånd. Vad som är viktigt är inte resultatet utan vad som händer dessförinnan. Det är också därför som användningen av koncept blir så missvisande.

Några av de frågor vi brukar ställa oss när man berättar om lyckade förändringsförsök är: Vad har skapats när det gäller samverkansprinciper? Vad har deltagarna lärt sig? Hur stabilt och hållbart är samarbetsklimatet? Är samarbetet innerst inne meningslöst för de inblandade och kommer det därför att överges så fort eldsjälarna slocknar? Är tillståndet så stabilt att det överlever yttre förändringar? Kan samarbetet underlätta utförandet av andra och svårare uppgifter eller bryter det genast samman när det yttre trycket ändras?

Framväxten av en ny operatörsroll

Jan engagerades inte primärt i TPU-projektet för att åstadkomma "ordning och reda". Man hade sedan länge på SSAB i Borlänge arbetat med att förändra operatörsrollen. Jan skulle utforma projektet så att det möjliggjordes för de berörda operatörerna att ta ytterligare ett steg och utveckla operatörsrollen och sin samarbetskultur.

Att utveckla och befästa en långsiktig konstruktiv och hållbar operatörsroll var viktigt för arbetsmiljön, för verksamhetens effektivitet och för de enskilda operatörernas tillfredsställelse med arbetet. Den var också viktig för att verksamheten skulle klara den framtida konkurrensen.

Det var visserligen den "ordning och reda" som skapades som väckte uppmärksamhet och som det berättades om på internationella konferenser. Detta var emellertid, precis som Katarina sade, bara en "spin-off effekt". Operatörerna måste *välja* att samarbeta. Varför gjorde man det? Låt oss börja från början.

Den amerikanske psykologen Frederick Herzberg gav redan 1959 ett svar på denna fråga.³ Då såg man tillståndet (effekten) som en fråga om attityder och motivation. Herzberg pekade ut ett antal skilda strategier med vilka effekten kunde åstadkommas. En strategi kallade han KITA (Kick In The Ass). Effekten åstadkoms då genom bestraffning. Detta kallade han för negativ KITA. Genom att sparka på hunden rör den sig. Hunden är inte motiverad att göra vad den gör. Det är den som sparkar som är motiverad. Det finns också positiv KITA. Man kan locka med olika former av belöningar, t.ex. fysiska, psykologiska och sociala, så att de berörda gör vad som önskas. Det är emellertid fortfarande inte den som handlar som är motiverad att göra vad den gör utan den som lockas med belöningen

En annan typ av strategi reducerar individen till en automat. Medarbetaren blir en del i en "maskin" och utför en handling som man ännu inte har kunnat konstruera någon maskin för att göra. Berörda personer placeras in i ett system så att de inte har annat val än att följa de direktiv som ges. Handlandet följer en manual och förlorar därmed sin mänsklighet. Så är det på ett löpande band. Så är det i samvärdet med många datorprogram. Ordningen uppstår automatiskt och mekaniskt utifrån hur systemet är "konstruerat". Den motiverade är inte den som gör vad som måste göras utan den som konstruerat systemet.

Herzbergs tredje strategi innebar ett radikalt nytänkande och är den som Katarina och Jan använder. Herzberg upptäckte att det som skulle åstadkommas – exempelvis ordning och reda – kunde uppstå som en "spin off" - effekt av *handlandet som sådant*. Handlingen fick för aktörerna en positiv mening *redan* medan den pågick. Motivationen växte fram inifrån och genom att man gjorde som man gjorde.

De deltagande kunde exempelvis uppleva en ökad självkänsla, en känsla av att ha lyckats med något, känslor av att bli allt bättre, känslor av stolthet, känslor av samhörighet etc. Det var handlandet i sig som ledde fram till upplevelsen. Handlingen som sådan var grunden till motivationen. Därför kallade Herzberg denna typ av engagemang för "The motivation to work". Genom att handlandet i sig upplevdes som något värdefullt blev också samhandlandet något önskvärt och bestående.

Herzberg protesterade starkt mot den hos chefer och arbetsgivare vanliga uppfattningen att människor av naturen var bekväma och lata, bara arbetade om de var tvungna till det och därför var beroende av ledning och stimulans. Herzberg kunde visa att medarbetare tvärtom hade en inifrån kommande drivkraft att delta i en konstruktiv samver-

³ Herzberg F m fl (1959): The Motivation to Work. London: John Wiley & Son, Inc.

kan med andra. Varje människa vill i grunden se sig själv som initiativtagare och som ansvarig för vad man väljer att göra. Denna bild av sig själv har vi i arbetslivet kallat *professionell aktör*.

Hos en professionell aktör lägger alltid "locus of control" i aktören själv. Därför är strategier som syftar till att stödja handlingar som växer fram med denna föreställning som grund helt annorlunda än de strategier som bryter eller förnekar denna föreställning och medför att "locus of control" flyttas till någon annan – exempelvis till den som utifrån bestraffar, belönar eller styr eller till den som konstruerar systemet.⁴

Herzberg presenterade sin forskning för mer än ett halvsekel sedan. Teorierna och resultaten lärs ut både på managementkurser och i gymnasiet. Trots detta är vi i vår praxis fångna i KITA och olika kvalitetssäkringssystem som tror på manualens makt. När vi hör diskussioner om detta förvånas vi av att man talar "som om" yttre belöningar och straff och mätningar av prestation vore motiverande i sig. Om man går till sig själv inser man nog att strategier som bygger på sådana resonemang har stora brister och att man ansluter sig till tanken på att det är rimligt att leva med föreställningen att "locus of control" ligger hos en själv..

Ett skäl till att Hertzbergs resultat inte tillämpats och vidareutvecklats tycks vara att vårt språk och våra institutionella system förstärker identiteten hos dem som ser som sin uppgift att bestraffa och belöna andra och konstruera system som de skall följa. Om man vill undvika att uppfattas som utförare, passiv och osjälvständig är en sådan "överhetsposition" ofta den enda identitet som står till buds. När allt fler ges frihet och inflytande och ger upp bilden av sig som utförare pratar de därför om vad alla andra skall fås att göra. Alla blir körsvänner men ingen vill dra. Lyssnar man på debatten så finner man nästan enbart mantrat: "Vi måste få dom att..."

För att bryta denna tendens avstår Katarina och Jan medvetet från att förmedla enkla koncept som skall styra handlandet och som kan stimulera att man fastnar i sådana diskussioner. De fokuserar istället systematiskt på den motivation som kommer inifrån och som visar sig i handling. De tillämpar därför en form av "undan-för-undan" planering som gör det möjligt att hela tiden och löpande anpassa arbetsformer och uppgifter efter

⁴ **Locus of control** är ett begrepp inom psykologin som refererar till föreställningar om vad som orsakar önskade och oönskade konsekvenser i livet. Begreppet utvecklades av Julian B. Rotter 1954, och har sedan dess blivit en viktig aspekt av studier av individuellt beteende. En särskild betydelse har begreppet fått när det gäller depressioner och det som kallas inlärld hjälplöshet.

Det allmänna bruket av begreppet "locus of control" karaktäriserar ett antingen - eller -tillstånd. Det vill säga om personen tror sig själv om att påverka det man gör eller om man ser sig som "offer för omständigheter". Locus of control (latin för plats eller placering) kan antingen vara intern i betydelsen att personen tror sig om att kunna kontrollera sitt eget liv eller extern i betydelsen hon tror att omvärlden, en högre makt, eller andra människor bestämmer över hennes beslut och livslopp.

det engagemang som visar sig.⁵ Man väljer att agera utifrån vilka förutsättningar som man tror finns för att det aktuella handlandet också framledes skall förstärka den positiva känslan – exempelvis att man växer i kompetens eller att man blir allt mer uppskattad när handlandet upprepas. Tanken på att fortsätta finns i möjligheter till upplevelser längre fram än den faktiska händelsen.

De menar till och med att den allt mer vanliga strategin att förlita sig på koncept och modeller leder till likgiltighet, tappade sugar och motstånd och protester. Sådana strategier medför därför enligt Katarina och Jan att man försvarar, snarare än underlättar, framväxten av det man vill åstadkomma.⁶

Katarinas och Jans bidrag – vad är det?

Så som Katarina och Jan ser det måste ordning och reda växa fram utifrån operatörernas eget intresse och upprätthållas av dem på grund av detta. Frågan är då vad Katarina och Jan bidrar med som medför att detta tillstånd uppstår och kan upprätthållas? Det är ju uppenbart att detta tillstånd inte alltid uppstår av sig självt

Vi har fått grubbla en hel del för att finna modeller och resonemang som gör Katarinas och Jans arbete rättvisa. Ett sätt vi har valt är att leta efter liknande resonemang och effekter på helt andra områden. Ett sådant område är utbildningsområdet. Också här kan man knyta an till gamle Hertzberg.

Alla lärare vet att motivationen att lära kommer inifrån. Lärandet kan emellertid också styras med KITA och dragglände av utantill läxor. Eleven inriktar sig då på att lära för att belönas eller för att undvika att bestraffas. Det man tvingas lära sig på detta sätt kan sitta i länge. Vi som gick i gymnasiet på 1950-talet kan fortfarande på grund av lärarens KITA rabbla de prepositioner i tyskan som styr ackusativ och dativ.

Det är därför ingen tvekan om att KITA medför att eleven kan prestera bra på prov. Problemet är att proven skapas utifrån det undervisarna vill lära ut och baseras på det för-

⁵ Projektledning efter samma princip kallas ofta organisk projektledning – se också Marmgren L, Ragnarsson M (2001): Organisering av projekt. Från ett mekaniskt till ett organiskt perspektiv. Stockholm: Fakta Info Direkt.

⁶ Det är möjligt att de reaktioner Katarina och Jan refererar till är speciellt karaktäristiska för svenskt arbetsliv. I den så kallade World Value Study (www.worldvaluessurvey.org) ligger svenskar extremt i övre högra hörnet. Svenskar ligger således mycket högt på skalan för individualisering. De har inställningen att man är den man gör sig. Man ligger också högt på skalan för "rational choice", Man vill fatta egna beslut utifrån situationens krav och välja väg oberoende av auktoriteter, traditioner och kulturella standards.

Man har med andra ord i Sverige en internationellt sett mycket stark önskan att i arbetslivet se sig och bli betraktad som en professionell aktör enligt den definition vi gjort ovan. Detta förhållande är förstas en stor potential och en positiv konkurrensfaktor för svenskt arbetsliv. Nota bene om den rätt kan förvaltas.

bestämda stoff eleven tvingats att lära sig – inte utifrån vad eleven själv tror sig om att ha glädje av i en framtid eller ser som nödvändigt att lära sig. Läraren vet bäst och flyttar därför raskt "locus of control" till sig själv.

Det växte på 1980-talet upp en progressiv riktning som av många kritiker därefter har kallats för "flumskolan". Det är naturligtvis viktigt att eleverna "lär sig" vissa bestämda kunskaper och färdigheter men insiktsfulla utbildare insåg samtidigt att många traditionella utbildnings- och utvärderingsstrategier byggda på KITA eller programmerad inlärning hade andra och oönskade effekter. Man kunde konstatera att sådana undervisningsstrategier gav eleverna en helt annan typ av lärande än den som växer fram genom elevens egen nyfikenhet.

Eleven gavs helt andra förutsättningar för att klara sig i livet utanför skolan om denne fick lära sig vad som skulle läras utifrån sina egna förutsättningar, erfarenheter och ambitioner. Man menade att ett sådant lärande dessutom var grunden för den personliga utveckling som skolväsendet försöker stimulera vid sidan av den rena kunskapsinhämtningen. Lärandet av det nödvändiga kunskapsstoffet var således enligt dessa pedagoger en "spin off" effekt av den personliga utvecklingen. Inte tvärtom.

Denna insikt om lärandets villkor har tyvärr missförstått av många. De har skapat utbildningar inom vars ram allt större ansvar överlämnats till eleverna själva. Dessa former och kursplaner fick en tid politiskt stöd – inte av pedagogiska skäl – utan för att det då inte behövdes så många lärartimmar och att man, genom att överlåta åt eleverna att lära sig själva, kunnat använda mindre skickliga och kompetenta lärare.

Det fanns emellertid också utbildare som ville utveckla utbildningsstrategierna vidare så att man också beaktade det inifrån kommande engagemang som gjorde det spännande att lära och utvecklas. Dessa tankar ledde fram till ett arbetssätt som av några kallats för "Open design"⁷. Katarina och Jan såg de genast likheten mellan denna utbildningsprincip och deras eget arbetssätt. Katarina kallade därför sitt nya företag för "Open Design Development".

Laborieträning – att lära om sig själv och andra

I början av 1950-talet växte det fram en mycket populär utbildningsform i USA som kallades "laborieträning". Denna hade sina rötter i ett försök av Kurt Lewin 1947 där man ville utforska det pedagogiska värdet av olika utbildningsformer och arbetssätt. Kurt Lewin letade vid denna tid efter det inre engagemang som gjorde lärandet till något

⁷ Inom IT-området finns något som kallas "Open Source" som innebär att källkoden till olika program öppet förmedlas till andra användare och inte av licensskäl hålls hemlig. I likhet med detta har det vuxit fram något som kallas "Open Design" där konstruktionsunderlag på samma sätt görs publikt tillgängliga. Vi vill påpeka att vi i denna artikel använder begreppet "Open Design" på ett något annorlunda sätt.

spontant, utvecklande, önskvärt och tillfredsställande. Som grund för försöket man i detta tankar av den typ som Abraham H Maslow och Frederick Hertzberg vid sidan av Kurt Lewin själv hade formulerat om motivation och lärande.^{8,9}

Det uppstod under försöket ett "electric moment" då man gemensamt upplevde just de effekter Kurt Lewin och de andra försöksledarna hade letat efter. Tyvärr dog Kurt Lewin innan man kunde formulera en mer ingående förståelse för vad som hände. Man var därför tvungen att om och om igen upprepa formerna för utbildningen för att fånga engagemanget igen.

Erfarenheterna från detta försök medförde därför bildandet av National Training Laboratories (NTL). Vad man upptäckte under försöket 1947, och därefter ständigt återskapade, var att en förutsättning för ett effektivt lärande, vad det än handlade om, måste bygga på en i grunden demokratisk princip. I alla NTL:s olika kurser var därför kunskapsinnehållet inte huvudsaken. Lärandet av stoffet var bara en "spin off" effekt. Det uppstod när och om deltagarna utvecklade nyfikenhet och en önskan att lära i sin samverkan med varandra.

Laboratorierna besöktes av ett stort antal deltagare från hela världen. I spåren av deltagarnas erfarenheter växte det därefter fram ett stort antal innovativa och nya utbildningsformer som alla byggde på en helt ny typ av "undan för undan planering" där deltagarna utifrån sitt eget engagemang aktivt medverkade i formandet av kursen.

En viktig princip, som var en konsekvens av önskan att respektera deltagarens eget engagemang, var att allt lärande, såväl som allt beteende och alla reaktioner, var en inifrån kommande aktivitet styrd av deltagaren själv. Denna inställning gjorde att deltagaren såg sitt eget ansvar både för vad som hände under kursen och för sitt lärande.

Deltagaren förmåddes att släppa sin vana att agera på simulans av KITA och istället lära sig genom samspelet med andra. Ett grundläggande förhållningssätt hos handledarna var därför att deltagarna skulle respekteras för sina egna val, sitt agerande och i stor utsträckning också för sina reaktioner. I kursen fick deltagarna således stöd att bli och uppleva sig som "självmedvetna".

En viktig insikt som växte fram i samband med detta är att självmedvetenhet inte är något fysiologiskt nedärvt. Människan har potential att bli självmedveten men denna förmåga finns inte utan vidare och den växer inte fram automatiskt. Ett skäl till detta tycks vara att människan inte tidigare har haft så stor nytta av en sådan förmåga. Den kan till och med ibland vara direkt oönskad. Om man exempelvis börjar fundera på hur man slår

⁸ Maslow A H (1968) : Toward a Psychology of Being, second edition. New York: Van Nostrand Reinhold Company

⁹ Bradford L P (1974): National Training Laboratories - Ist History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Catalog Number 74-1989.

sitt slag i tennis eller hur man "borde" reagera i olika situationer kan man bli alldeles förlamad.

Även om vi intellektuellt förstår att vi själva i grunden väljer vad vi gör och är källan till våra känslor och upplevelser så har vi genom vår kultur vant oss vid att förlägga orsaken till att vi gör som vi gör och känner som vi känner till yttre källor eller till vår konstitution och personlighet. Det vill säga till sådant som vi inte kan göra något åt. Vi och andra är som vi är. Detta har förstärkt de tankemönster som gör KITA möjligt. Laborieträningen bröt således vid denna tid ny mark. Den visade på något som man inte visste fanns och på potentialer när det gällde mänsklig samverkan som man inte tidigare hade haft anledning att lägga märke till.

Vi är fast i våra egna föreställningar

Trots att det i princip finns ett oändligt antal sätt att agera och reagera på en situation agerar och reagerar vi som vi vant oss att göra utan att egentligen tänka vidare på saken. Vi är omedvetna. Detta gäller våra relationer till andra människor och till olika auktoriteter. Som en följd av denna omedvetenhet blir vi fast i våra egna föreställningar. Vi kan inte ta oss ur våra egna cirklar.

Laborieträningen ville under kontrollerade former erbjuda deltagarna att skapa en samverkan som man normalt inte hade erfarenhet av från vardagen. Lärandet i dessa situationer byggde på självmedvetenhet. Samtalen var därför upplagda så att handledarna på olika sätt aktivt minskade deltagarnas möjligheter att frånsäga sig sitt ansvar för sina reaktioner och sitt agerande. Man anordnade också situationer som gjorde det möjligt för deltagarna att granska och ta ställning till sina val och sitt agerande.

Man kunde till exempel utnyttja en sådan enkel sak som att deltagarna måste välja mellan gul eller röd saft eller uppmärksamma var och med vem man valde att sitta. Genom att gemensamt observera väljandet, pröva olika föreställningar och jämföra sina reaktioner kunde deltagarna utforska de egna föreställningarna. Ur de erfarenheter som bland annat växte fram ur laborieträningen formulerades den nu så väl kända "lärspiralen" som presenteras i de flesta förändringssammanhang.

Laborieträningen gav således deltagarna möjlighet till en helt ny form av lärande om både sig själv, sitt samspel med andra, de grupper man deltog i och sitt förhållande till det sociala systemet i sin helhet. I kursen var det möjligt att ofarligt simulera sociala strukturer och samarbetsformer. I laboriet mötte man en annan värld än hemma.

Utbildningsdesign

För att öka medvetenheten om att deltagaren själv var källan till handlingar och reaktioner tog man bort och minskade förekomsten av alla element kunde tolkas som styrande och auktoritativa. Man försökte istället ordna kurserna så att det uppstod en så hög grad av självstyrning som möjligt. Det fanns emellertid alltid en ram eller ett schema inom vilken kursen förlöpte.

En kursdag kunde exempelvis börja med en samling då man reflekterade över gårdagen, fortsatte med gruppmöten och diskussioner och kompletterades med avsnitt vilka innehöll föreläsningar och självstudier. Handedarna var aktiva genom att formulera teman och frågor som deltagarna kunde utnyttja för sitt lärande om de så ville. Eftersom deltagarna existerade i det sociala system som skapades av kursen så var det naturligt för alla att reflektera över hur de förhöll sig till "systemet". Vilka grupper och konstellationer som skapades och vidmakthölls osv.

Erfarenheter från laborieträning medförde att man kunde överge den bundenhet som tidigare fanns vid att utbildningsformerna skulle styras av utbildningens innehåll. Eleverna hade olika behov, olika lärstrategier och olika motiv för att gå en utbildning. Laborieträningen visade att utbildningssituationen kunde ordnas mycket mer flexibelt så att den så bra som möjligt anpassade sig till denna stora variation och deltagarnas eget engagemang.

När man tvingades anpassa utbildningen till elevernas egen aktivitet blev det naturligt för utbildare att tala med varandra om vilken "design" man hade på sin utbildning – det vill säga hur den var ordnad, vad som skulle avhandlas vid vissa tider och när och hur olika innehåll skulle tas upp och förmedlas. Man fick emellertid så småningom klart för sig att *varje* design, även de som överlämnade all "makt" till eleverna, innebar en stark styrning. Elever blev fångade av den design som skapades. Detta begränsade deras möjlighet att se sig som personer som själva valde att göra som man gjorde. Detta var störande för de handledare som inriktade sig på att engagemanget skulle komma inifrån och inte styras av KITA.

Många ansåg att den demokratiska princip som laborieträningen från början byggde på inte hedrades i de utbildningar som följde i dess spår. För att återskapa den demokratiska inriktningen valde många utbildare att istället arbeta med det man kallade "Open design". Open design innebar att man ville göra deltagarna delaktiga i formandet av "den ordning" som skulle existera. "Ordningen" kunde omfatta allt – exempelvis läggandet av schema, inriktning av arbetet, gruppindelning och vilka värderingar och förhållningsregler som skulle gälla i kursen. Men det fanns naturligtvis vissa grundelement som man redan från början var överens om skulle vara fasta och inte kunde förhandlas bort.

Ett sätt att praktiskt genomföra Open design var att använda sig av en "undan för undan" – planering där schemat och strukturen fastställdes under hand i och genom samtal med deltagarna. Det är inte svårt att förstå att "open design" – om man som deltagare under

arbetet mötte förståelse, tolerans och inlevelse hos övriga deltagare och hos handledarna medförde ett omfattande lärande om sig själv, andra och de relationer man skapade.

"Theory of mind"

Det grundläggande elementet i all laboratorieträning var att deltagarna uppmanades att reflektera över vad som hände "här och nu" men också att förmedla sina egna reaktioner och känslor inför detta till de andra. Genom att självreflektion och öppenhet var själva "meningen" med utbildningen gjordes det möjligt för deltagaren att koppla samman både sina egna och andra deltagares reaktioner och känslor med de processer man upplevde och gemensamt formade.

I laboratorieträningen lärde man sig således inte teorier och modeller. Man tränade heller inte redan etablerade färdigheter. Man fick istället möjlighet att formulera en kunskap både *om sig själv och om de andra som individer*. Man kunde därmed också bättre begripa sig på sig själv och andra som unika medlemmar i sociala system. Vad man då lärde sig är en annan kunskap än den som vanligen beaktas i utbildningssammanhang. Ett begrepp för detta nya och annorlunda *kunskapsområde* är "Theory of mind".

Människan sägs vara det enda däggdjur som har tillgång till detta kunskapsområde – det vill säga vi kan sätta sig in i och föreställa oss **att** andra individer tänker, känner och reagerar på annat sätt än vi själva. Vi förstår att andras beteende är en följd av hur de tänker om och upplever den situation vi gemensamt delar och den värld vi gemensamt bebör. "Theory of mind" är således inte en teori om den egna hjärnan. Det är heller inte en psykologisk teori om hur människor i allmänhet tänker. Det är en kunskap som gör det möjligt för oss att förstå hur just en viss specifik person känner och tänker.

Samtal om och med varandra formar således vår förståelse av andra individer. Vi skapar oss tidigt denna insikt. Den visar sig genom våra reaktioner och vårt handlande. Problemet är att vi sällan har anledning att kritiskt pröva våra innersta föreställningar om hur andra tänker och reagerar, hur vi medverkar till vad som händer och hur våra sociala system därmed fungerar. Allt detta ingår i vårt vanemässiga omedvetna. Vi har sällan anledning att ifrågasätta det.

Vi har därför som individer större eller mindre beredskap när det gäller att tolka och agera i nya sociala sammanhang. Autism är ett tillstånd där kunskapsområdet "theory of mind" av något skäl inte utvecklats tillräckligt väl hos en individ. Denne har därför svårt att sätta sig in i hur andra tänker och känner. Autisten hamnar i en otrygg värld där allt kan hända utan att man är beredd på det.

"Open design" en nödvändighet

Vår uppfattning om andra bestäms således av vad vi ser att de **väljer att göra** och inte så mycket av **vad de säger** om sig själva. Det särpräglade med införandet av "Open design" är att deltagarna i en sådan aktivitet tvingas se varandra som "fria" i meningen att de förstår att var och en självständigt "väljer" att göra vad de gör. Man kan således när man deltar i "Open design" anta att beteendet är **autentiskt** på ett sätt som inte är fallet om det skulle varit styrt av yttre faktorer och strukturer (KITA).

Autenticiteten har många specifika fördelar.

För det första får deltagaren möjlighet att fånga meningen med sitt eget handlande och uppleva värdet av sin egen motivation. Man kan således bli stolt över att man klarat något svårt, känna tillfredsställelse över att ha hjälpt till, upptäcka glädjen över att ha lärt sig något nytt, upptäcka andras tacksamhet över att bli hjälpta etc.

För det andra gör autenticiteten det möjligt för deltagaren att formulera mer rättvisande föreställningar om hur de andra kommer att agera och reagera på olika situationer. Man kan exempelvis bli positivt överraskad över att de ställer upp, man kan upptäcka att de också känner sig osäkra och rädda, man kan få förtroende för deras kunnighet och engagemang etc. Genom att man lär känna dem genom deras autentiska handlande är det lättare att agera på ett sätt som stödjer och kompletterar dem.

För det tredje blir det lättare att analysera varför det blir som det blir när man gör som man gör. Många konsekvenser av egna och andras handlande blir tydliga och gör det möjligt att påverka skeendet i framtiden.

För det fjärde kommer alla dessa informationer om de inblandade personerna och deras handlingsberedskap att göra det möjligt att formulera principer och regler för det gemensamma agerandet som gör detta effektivare och mer begripligt.

Utan "open design" blir man i likhet med autisten blind för andra och för de förutfattade meningar som man själv och andra har om hur det sociala systemet fungerar. Man är då hänvisad till gissningar och spekulationer. Ofta medför sådan ovisshet självförstärkande profetior – det vill säga man agerar mot andra så att man får ett gensvar som bekräftar ens fördomar och föreställningar. Vill man bryta upp ett etablerat samverkansmönster och bygga upp ett mer effektivt är enligt Katarina och Jan "open design" den princip med vilken detta låter sig göras.

Samtidigt måste det påpekas att "Open design" inte automatiskt leder till ökad effektivitet och bättre arbetsmiljö. Exempelvis:

- Medarbetare kan under projektets gång upptäcka meningslösheten med det som görs och tappa motivation istället för att fångas av den.
- Genom att förstå hur andra reagerar kan man lättare manipulera dem och dominera om man vill "ta över" makten.

- Tryggheten i att ha funnit ett arbetssätt som alla trivs med kan göra att man är ovillig att lära sig något nytt och se och ta yttre hot i beaktande.
- Genom att göra sig beroende av egna inre och lokala regler, principer och arbetssätt blir man mer sårbar för ingrepp utifrån som syftar till att på olika sätt ”styra upp” och påverka verksamheten i någon riktning.

Den interaktiva rationaliteten

Det är vanligen svårt att få gehör för ”open design” av det enkla skälet att de flesta ser en sådan frihet som farlig och riskfylld. Det ligger något i det. Om alla skall självförverkliga sig så kan det skapas en ökad individualism som i sin tur medför framväxandet av en mängd olika ambitioner och inriktningar. Det kan utvecklas en konkurrenskultur och ett maktspel i vilket man främst försöker motarbeta varandra snarare än att samarbeta. Ordspråket att ”var och en är sig själv närmast” är ett uttryck för dessa föreställningar.

Det låter således som om ”open design” kan göra ont värre. Hur kan det då komma sig att Katarinas och Jans försök inte leder in i sådana situationer? En förklaring är det som en nobelpristagare i ekonomi, Robert John Aumann, kallat den interaktiva rationaliteten.¹⁰

Vi föreställer oss vanligen att människan agerar utifrån ett egenintresse – exempelvis överlevnad – och att agerandet då följer någon typ av rationella överväganden i anslutning till detta syfte. Aumann har visat att denna föreställning behöver kompletteras. Den rent Darwinistiska föreställningen om allas kamp mot alla är sannolikt missvisande och direkt olämplig. Den variabel som Aumann pekar på och som inte finns med i Darwins modell är vårt sociala beroende av varandra.

Robert J Aumann konstaterar att aktörers handlande är starkt beroende av hur de ”tror” att de andra kommer att agera. Kamp och strid uppstår i en miljö där vi utgår från att de andra kommer att bekämpa oss, hindra oss eller bedra oss. Samarbete bygger på föreställningen att vi måste ha varandras stöd och hjälp för att åstadkomma vad vi vill och

¹⁰ Robert J Aumann konstaterar att aktörers handlande är starkt beroende av hur de ”tror” att de andra kommer att agera (jämför Theory of mind). Om de flesta andra samarbetar är det riskfyllt att visa sig vara en som motarbetar. Om många regelmässigt lurar varandra och vinner fördelar på varandras bekostnad är ett sådant beteende accepterat och därför något som man kan använda sig av utan risk att bli utesluten. I vissa kulturer har till och med detta beteende att premierats och fått status. I en sådan kultur är det de som ”samarbetar” och inte är tillräckligt ”tuffa” som utesluts.

Aumann R.J och Dreze J.H (2005): When All is Said and Done, How Should You Play and What Should You Expect? Discussion Paper 2005-21: Département des Sciences Économiques de l'Université catholique de Louvain

leva det liv vi vill ha. Samarbetsmiljön är den mest naturliga och för den enskilda människan mest konstruktiva.

Om de flesta andra samarbetar är det därför riskfyllt att visa sig vara en som motarbetar. Om det å andra sidan accepteras att många regelmässigt lurar varandra och vinner fördelar på varandras bekostnad är detta beteende accepterat. Man kan då agera destruktivt utan att riskera att bli utesluten. Frågan är således hur man kan etablera en samarbetskultur som är sådan att den interaktiva rationaliteten leder till att man uppfattar motarbete som riskfyllt.

Handledarna – de skickligaste deltagarna

Problemet är således inte att stävja egennytta och värnandet av egna intressen. Problemet är att åstadkomma sådana förhållanden att ett egennyttigt handlande är möjligt och accepterat av övriga utan att det av dem uppfattas som "motarbete".

När strukturen och maktförhållandena luckras upp kommer det ökade handlingsutrymmet naturligen innebära att det egennyttiga handlandet ökar. Många av de intressekonflikter, svårigheter och konflikter som man tidigare kunnat undertrycka kommer då i dagen. När detta händer kan de inte lösas genom gammaldags auktoritativa och styrande insatser. Det måste etableras nya sätt – som är anpassade till open design – för att hantera denna typ av svårigheter.

Erfarenhetsmässigt vet Katarina och Jan att det finns ett antal grundläggande frågor som då måste lösas i praktiken, dvs. på plats och genom analyser och samtal mellan berörda personer. Exempelvis:

1. Skapandet av procedurer och praxis som är speciellt designade för och anpassade till arbetets karaktär och så som det uppfattas av dem som skall utföra det. Procedurer och praxis stabiliserar verksamheten så att man inte behöver känna sig osäker på om man gör "rätt" och beter sig "solidariskt".
2. Lösandet av svårigheter att veta om "man gjort rätt för sig" i de många olika överväganden som man tvingas göra och där situationerna vanligen är så komplexa att de inte kan regleras genom principer och regler. Istället måste de etiska principer som skall känneteckna arbetsförhållanden och relationer beskrivas genom så kallade *prototypiska exempel*. Dessa kan inte utvecklas en gång för alla utan växer fram i och genom händelser i arbetet och på arbetsplatsen.
3. Fastställande av gränser för vad som förväntas och vad som inte förväntas av var och en i samarbetet och vilka förmåner och andra fördelar som skall tillkomma alla och vilka som kan och skall tillfalla en enskild.

4. Utarbetande av procedurer som garanterar en just behandling om någon anser det nödvändigt att påpeka att någon sviker samarbetstanken, ser det angeläget att peka på sådant som inte fungerar, upplever oegentligheter, känner sig anklagad och förfördelad, inte tycker att dialogen med kolleger och chefer fungerar etc.

"Open design" är således en förutsättning för ett bra förändringsarbete. Arbetsformen är emellertid farlig och riskfylld om det i skydd av friheten växer fram en kultur av motarbete snarare än av samarbete. Tidigare kunde de mest destruktiva effekterna av en konkurrenskultur begränsas genom olika former av disciplinerande åtgärder uppifrån och utifrån. Nu måste frågorna istället i så hög grad som möjligt lösas internt.

Därmed får handledarna en helt ny roll och uppgift. Om ovanstående fyra frågekomplex inte kan hanteras av deltagarna själva måste handledarna fungera som modeller för hur en lösning kan arbetas fram. Handledarna måste symbolisera vilken inriktning som är önskvärd och vilka värderingar som är konstruktiva att upprätthålla. De måste ständigt arbeta med att skapa situationer där samarbetskulturen kan demonstreras och där deltagarna ständigt kan lära sig mer om den.

En stor fördel är att "Ordning och reda" är något positivt för alla. Det är också ett tillstånd som kräver en gemensam ansträngning för att kunna uppnås. När de berörda väl förstår värdet av detta tillstånd kan man därför räkna med att de inte har svårt att förstå att de och andra måste ställa upp för varandra för att detta tillstånd skall uppnås. Man har därmed skapat grunden för att den interaktiva rationaliteten skall fungera på ett konstruktivt sätt.

Medarbetarna tvingas genom Katarinas och Jans arbetssätt "Open design" att ersätta sina stereotypa uppfattningar med mer genomtänkta och välgrundade och gemensamt försöka skapa för sin grupp specifika arbetssätt och insatser som manifesterar samarbete snarare än konkurrens .

Med medarbetarnas egen kunskap om sin unika verksamhet som grund kan de gemensamt forma relationer av ömsesidigt förtroende, förståelse och tolerans. De kan börja se varandras resurser som en "allmänning" som alla måste värna om. När man väl förstår och har lärt sig detta så har rollen och arbetsklimatet ändrats. Ordning och reda är då bara en "spin off" effekt

Deltagarna går alltid dit de själva vill – till det önskvärda tillståndet – om handledarna bara hjälper dem att samtidigt fokusera på det samarbete som är nödvändigt för att det skall kunna uppnås. Detta tror vi är hemligheten bakom Katarinas och Jans insatser.