

Hur kan forskningen bidra till industrins utveckling?

Reflektioner efter två konferenser som har behandlat ovanstående ämne
av Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB

Under 2007 diskuterades i IndustriKommitténs ProcessindustriGrupp (IK/PIG) hur man skulle kunna medverka till att öka verkningsgraden i processindustrin av den forskning som finansierades av olika forskningsstiftelser – bland annat SSF och Vinnova. Man anordnade därför en konferens den 4 juni med särskilt inbjudna företrädare för processindustrin, från forskarsamhället och från olika finansiärer.

Arbetsmötet fick rubriken ”Kompetent organisation förstärker konkurrenskraften”. Det var något förvånande för mig att rubriken formulerades på det sätt som gjordes. Som jag uppfattade det så var huvudfrågan för IK/PIG egentligen en annan. Kanske var själva rubriken inte så viktig. En bakomliggande avsikt var nämligen att bilda ett nätverk för att löpande diskutera dessa frågor mellan de olika inblandade intressenterna. Kanske söker man genom detta nätverk en ny intressegrupp för att därmed kunna påverka forskningsinriktningen och finansieringsinstitutionernas beslut.

Den fråga som IK/PIG ursprungligen formulerade – nämligen svårigheterna att slå en brygga mellan forskning och praktik – har varit temat för vårt företags arbete under närmare tjugo år. Vi har etablerat en ”forskarby” i vilken vi i ett nätverk av kolleger arbetat med olika projekt som knyter an till praktikens frågor och dess koppling till forskningens olika arbetssätt. På en konferens 12-15 augusti, Samarbetsdynamik Open 2008 (här kallad SO08), redovisades dessa projekt. De diskuterades av fyrtioålet deltagare från olika sektorer av arbetslivet.

Rubriken för SO08 var ”Diskursens makt”. Anledningen till denna titel var att vi konstaterat att det finns ett etablerat sätt att behandla forskning och forskningsfinansiering i samhället och i de olika institutioner som är berörda. Detta sätt styrs av hur man vanligen samtalar om dessa frågor. Vi vet att sådana samtal (diskurser) förstärker vissa aspekter och blockerar andra. Vi var därför intresserade av att genom en sådan diskursanalys försöka klarlägga vilka utforskande frågor som *borde* vara aktuella för framtiden men som inte belystes i den konventionella forskningen. Vi misstänker att dessa frågor inte heller uppmärksammas i de samtal om dessa frågor som förs mellan praktiker eftersom dessa sannolikt är fångade i samma diskurs.

Den frustration som finns för att forskningen inte tillräckligt mycket bidrar till att stärka industrins konkurrenskraft kan därför bero på att diskursens makt gör att de grundläggande frågeställningar som *borde* behandlas inte ”kommer upp på bordet”. De lyfts varken av praktiker eller behandlas i forskarsamhället. Om vi har rätt i vår förmodan blir ett nätverk av den typ

som diskuterades av IK/PIG meningslöst. Det spelar ingen roll vem som beslutar om man inte vet vad man skall besluta om. Därför är en sådan diskursanalys förutsättningen för att nätverksarbetet skall bli konstruktivt.

I SO08 arbetade vi i 6 pass där vi tog upp olika områden där vi kunde dokumentera att de officiella samtalen (diskursen) blockerade möjligheterna att komma till tals om viktiga effektivitetsbrister. Konferensen avslutades och sammanfattades genom att vi under en dag behandlade just det tema IK/PIG formulerat ”Kompetent organisation stärker konkurrenskraften”. Vi berörde också konferensens form eftersom denna speglar den diskurs som förs. I denna text skall jag använda de exempel som presenterades på de två konferenserna för att närmare belysa temat.¹

Kompetens

Om man utgår från det konventionella kompetensbegreppet är uttalandet ”Kompetent organisation stärker konkurrenskraften” en trivialitet. Man kan knappast tro att inkompetenta organisationer skulle vara något som är önskvärt. Organisationer bör befolkas av kompetenta medarbetare. Ju kompetentare dess bättre – också detta är självklart.

Att man ändå ser temat som relevant för dagens industri talar för att det är något problematiskt med själva kompetensbegreppet. Antingen så att den kompetens som krävs inte växer fram, eller så att det är oklart vilken kompetens som krävs eller så att den kunskapsbildning (forskning) som skulle ligga till grund för en sådan kompetensutveckling inte kommer till stånd. Så vitt jag har hört så har alla tre påståendena legat till grund för konferensen.

Ett skäl till att denna osäkerhet om kompetensbegreppets relevans har infunnit sig är sannolikt att arbetslivet kraftigt har förändrats. Detta framgick både av samtalen i IK/PIG:s arbetsmöte och i SO08. Den förändring som illustrerades genom samtalen är så genomgripande att det är fullt förklarligt varför det blir närmast omöjligt att använda det kompetensbegrepp och genomföra de samtal och analyser om kompetens som vi är vana vid. Användningen av begreppet kompetens verkar förvirra snarare än klargöra.

En liknande svårighet är knuten till begreppet ”kompetenta organisationer”. Detta leder tankarna till att en organisation kan liknas vid en individ. Därmed förlorar man möjligheten att se organisationen som ett socialt system med alla de egenheter och speciella förutsättningar som gäller för ett sådant. Formuleringen kan därför dölja viktiga aspekter som i dag skulle behöva utforskas.

Formuleringen antyder också att det finns ett linjärt förhållande mellan kompetent organisation och konkurrenskraft. Vi vet alla att möjligheterna att få framgång på en marknad bestäms

¹ Jag kommer i denna text att referera till PIG-konferensens material och till material från SO08. IK/PIG-konferensens dokumentation kan erhållas från eva@farnstrand.com. Material och presentationer från SO08 finns på http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/cat_index_27.shtml

av en mängd andra förutsättningar och tillfälligheter än just medarbetares kompetens. Det är inte heller så att individuell kompetens och kunnighet alltid uppskattas och leder till framgång varken i det sociala livet eller i samhället. Kunnighet och kompetens kan exempelvis uppfattas som ett hot och de som besitter den kan blockeras och uteslutas. Detta gäller också organisationer. Ställer man frågor utifrån en sådan formulering är det därför osannolikt att man kan få några användbara svar. De svar man får blir med nödvändighet förenklingar och trivialiseringar av en problematisk och komplex verklighet.

De tre utmaningarna

För att undvika att hamna i fällan att försöka besvara frågor som på grund av sin omfattning och oklarhet inte kan besvaras har vi i vårt nätverk valt att försöka fånga upp problematiken genom olika exempel. Man kan ofta genom exempel förstå varför det språkbruk man använder sig av inte gör det möjligt att agera på ett sådant sätt att man uppnår det man önskar.

Tre utmaningar som har samband med de frågeställningar som togs upp på IK/PIG-konferensen var för mig särskilt uppenbara i de samtal som fördes och de exempel som presenterades på SO08:

- Ökade krav på personligt och självständigt agerande snarare instrumentellt handlande
- Medarbetares och medborgares förändrade syn på sig själva (identitetsbildning)
- Kunskapsinstitutionernas nya roll och bidrag

Jag skall behandla dem i tur och ordning utifrån så som jag hörde samtal och presentationer

Ökade krav på personligt och självständigt agerande

På bägge konferenserna medverkade Jan Andersson från SSAB Tunnbrått AB och Katarina Ohlander från Open Design. De berättade om sitt arbete med TPU (Totalt Produktivt Underhåll) i Borlänge.²

Projektet startades på grund av ett initiativ från Tunnbråttas chef Bo-Erik Wennberg. Eftersom man i beskrivningarna av liknande projekt lägger stor vikt vid ledningens bidrag var deltagarna under SO08 särskilt intresserade av hur Jan och Katarina uppfattade Bo-Erik Wennbergs initiativ. Jan berättade då att framgången i hög grad berodde på Bo-Erik Wennbergs stöd under hela processen.

² En redovisning av TPU-projektet byggd på intervjuer och samtal med Jan och Katarina finns på <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/tunnbratt.shtml>

Vi deltagare på SO08 kunde utifrån Jans redogörelse konstatera att Bo-Erik Wennberg hade initierat projektet på ett sätt som antagligen på varje punkt strider mot råden i de flesta managementböcker.

Bo-Erik Wennberg identifierade ett problem som måste lösas. Han valde då ut fyra personer som han trodde skulle kunna hantera det. Dessa personer fick hans fulla förtroende och de resurser de behövde för att lösa problemet så bra som möjligt. Lösningen var således personberoende och inte konceptberoende. Bo-Erik Wennberg gav följande direktiv

- Obegränsade resurser. Kom inte och säg att problemet inte gick att lösa för att ni inte hade tid eller råd.
- Rörlig målbild. Kör efter en ”Open Design” där ni gör det som är nödvändigt alltefter som ni lär er mer om problematikens natur och vad som är möjligt. Flummiga mål och diffusa målbilder är sämre än inga alls.
- En oändlig tidsplan. Det är bättre att det blir bra gjort och stabilt än att man hastar på för att bli färdig för att passa en tidpunkt som kanske var orealistisk eller onödigt avlägsen.
- Använd inga konsulter som tar över projektet. Det är ni som måste bygga upp förtroende för att ni behärskar att driva projektet på ett bra sätt och förmår uppfylla medarbetarnas förväntningar.
- Använd eldsjälarna. På alla viktiga poster är det bättre att välja personer som brinner för de principer som måste tillämpas än personer som har formell kompetens eller en lämplig position i verksamheten.

Framgång var inte det som betonades. Den risk Bo-Erik Wennberg verkade gardera var istället att de utsedda skulle ge upp, förbruka sin och andras tid och resurser i onödan, lämna problemet olöst eller till och med förvärpa det.

Frihet var förstås frihet under ansvar. Genom att de som valdes ut hade hög förståelse för verksamheten och kunde antas arbeta för dess bästa kunde Bo-Erik Wennberg anta att förståelsen som sådan begränsade handlandet till sådant som var relevant i sammanhanget.

Framgången för projektet och Bo-Erik Wennbergs agerande tycker jag demonstrerar att hantlandet av verksamhetsproblem i högre grad än förr har förskjutits från styrning och formella befattningskrav till professionellt agerande av den person som möter situationen. På SO08 presenterade Henri Kinnunen och Dan Gullmander från Militärhögskolan Karlberg att detta i hög grad gäller också för deras verksamhet.³

När en soldat i våra insatsstyrkor i Kosovo hamnar under beskjutning i en situation där det finns civila, flyktingar och materiella värden som han – eller hon – är där för att skydda kan

³ <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/kinnunen.shtml>

han inte agera utifrån den enkla föreställningen att det finns en fiende han skall bekämpa. På bråkdelen av en sekund måste soldaten ta ställning till om man skall skjuta tillbaka eller göra något helt annat. Att kräva att soldaten inväntar order och direktiv eller att i förväg begränsa honom till vissa enkla handlingslinjer vore förödande.

Den nya synen på sig själv – accountability

Självklart betyder detta inte att vad helst Jan Andersson eller soldaten gör skall godkännas och berömmas. Man måste istället lita på att de besitter en förmåga utöver förmågan att följa en föreskrift eller utföra ett förutbestämt och intränat moment som kan bestämmas med formella kompetenskrav. Marianne Döös från Vinnova kallade denna kompetens för *interaktiv kompetens*.

Med interaktiv kompetens menas i detta fall förmågan att ta ställning till *en situation medan den pågår* och att i denna situation handla så att skeendet leder in i konstruktiva utfall. Man måste dessutom ha lärt sig att förstå situationen på ett sätt som kan uppfattas vara rimligt också ur andras ögon. En medarbetare som saknar denna förståelse blir farlig både för sig själv, omgivningen och för verksamheten.

För att få det förtroende som medför möjligheten att fritt agera i situationen måste man således som medarbetare visa förmåga till *accountability*. Det vill säga att i efterhand kunna motivera och förklara sina överväganden och visa att man är beredd att agera, inte bara i sitt eget intresse, utan också till fördel för det sociala system i vilket man är medlem. Man måste med andra ord visa att man identifierar sig med sin roll och uppgift i det sociala samspelet.

Också på ledningen ställs krav på *accountability*. Kraven på ledningen ser annorlunda ut än de på medarbetaren. När hanterandet av problemen måste ske på plats tvingas alla berörda att lita på de medarbetare som utvalts till detta. Ledningens uppdrag är att se till att detta är möjligt. Detta uppdrag kan inte fullföljas med flummiga resonemang om att man måste lita på folk och ge dem förtroende. Man kan inte som ledning acceptera att misstag görs under skydd av att medarbetare måste ges tillfälle att lära och utvecklas. Ledningen kan heller inte skylla ifrån sig på sina medarbetare om det skulle gå galet.

Stabilitet och trygghet inträffar när ledning och chefer visar sig kunna stå till svars för att de personer de väljer ut har den kunnighet och får de förutsättningar de behöver för att framgångsrikt och självständigt lösa problemet. När vi hör berättelsen om Bo-Erik Wennberg är det som sägs om honom därför inte hela sanningen. Det finns något annat och ännu outforskat som gör det möjligt för honom att agera på det sätt som han gör och ge medarbetare den frihet de behöver. Det handlar sannolikt inte om Bo-Erik Wennbergs personlighet utan om mycket mer handfasta frågor som har att göra med kunskapsinstitutionernas nya roll och uppdrag

Kunskapsinstitutionernas nya roll och uppdrag

För att vi alla skall kunna känna oss trygga med att personer och befattningshavare har frihet att lösa problemen där de uppstår kan vi som medborgare och medarbetare inte förlita oss enbart på formella kompetensdeklarationer (jfr Bolognaprocessen) eller de etablerade systemen för kvalitetssäkring. Vi diskuterade detta ingående på SO08 i samband med vårt seminarium om evidensbaserad och konceptanvändning.⁴ De formella kriterierna är nödvändiga men de säger inget om den speciella förmåga det här är fråga om. Jag håller med om att det vore önskvärt att kriterier kunde uppställas också på detta område men så är ännu inte fallet.

Man brukar därvid tala om att det konventionella utbildningssystemet befrämjar ”papegojkunskap” där förmågan består i att framgångsrikt återupprepa ”his masters voice” utan att kunna omsätta det som sägs i praktisk handling. Nyckelfrågan hänger samman med det som presenterades av Axel Targama på IK/PIG-konferensen – nämligen medarbetarens förståelse av situationen.

Just att bidra till en ökad förståelse hos soldaterna så att de kan avgöra vad som måste bli gjort i skarpa situationer är en av de stora utmaningarna för lärarna på Militärhögskolan Karlberg. De har emellertid inte mycket stöd i existerande kunskapsinstitutioner för att klara av denna uppgift väl. Vi har därför här ytterligare ett område som borde utforskas närmare för att på sikt kunna ge ledningar och chefer den trygghet i beslutsfattandet som vi alla är beroende av.

Samma problematik återkommer i den stödjande organisationen i övrigt. Ekonomiavdelningen kan vara synnerligen väl ägnad att i efterhand följa upp kostnaderna på öret eller etablera ekonomiska styrsystem. Den kan emellertid vara helt oduglig när det gäller att se till att det finansiella understödet fungerar och att de pengar som måste betalas ut kommer i tid och kan användas på rätt sätt.

Detta är en viktig lednings- och organisationsfråga. Stabsarbetet inom exempelvis Försvarsmakten har tidigare varit inriktat på förvaltnings- och administrativa uppgifter. Styrningen har kunnat ske med order, direktiv och föreskrifter. Detta är numera ett minne blott. Det vet alla i organisationen. Men rutinerna fortsätter som förut – det gäller också den politiska styrningen och uppföljningen. Den viktiga frågan hur den stödorganisation skall fungera som kan göra våra insatsstyrkor effektiva och vilken kompetens som behövs för det har i stort lämnats obearbetad. Här finns det mycket att bita i för den som behöver en forskningsuppgift.⁵

Ledningen måste med andra ord i vår tid kunna lita på och garantera att den ”förberedelse” som är nödvändig har genomförts – både när det gäller den personliga kunnigheten och stödet från verksamheten i övrigt. Förberedelsen gäller allt från att generera den kunskap som är

⁴ <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/evidens.shtml>

⁵ Försvarsmaktens omriktning har i huvudsak presenterats som en inställnings- och värderingsfråga och inte som en konkret och praktisk omorganiseringsfråga byggd på helt nya kompetenser. Se bland annat ”Modern militär professionalism – försvaret och Sverige i världen. En vitbok utgiven av Sveriges Reservofficersförbund”.

nödvändig (forskning) till att erbjuda de strukturer och den övning (stabsarbete och utbildning) som är nödvändig för att hantera de problem som kan dyka upp på plats.

I ljuset av de många exempel på problem som möter dagens verksamheter i deras omställning till en ny kravbild kan man fråga sig om vi i dag har kunskaps- och stabsinstitutioner som är kapabla att axla denna roll. De måste sannolikt utvecklas mot att bli mycket mer praktisknära än tidigare. Vägen dit är nog lång och krokig. Så som jag förstår det handlade båda arbetskonferenserna om just denna fråga. Men den kom i IK/PIG-konferensen liksom bort i hanteringen.⁶

Utveckling genom förståelse – en ögonöppnare?

För mer än fjorton år sedan (1994) presenterade Jörgen Sandberg sin avhandling "Human competence at work". Ett viktigt avsnitt i avhandlingen berörde uttolkandet av begreppet kompetens. Det stod genom Sandbergs analys tämligen klart att kompetensbegreppet så som det vanligen användes var oprecist och missvisande.⁷

Kompetens kopplas vanligen till en fastställd organisationsstruktur med föreskrivna och stabila uppgifter. Det är denna uttolkning av kompetensbegreppet som gör det möjligt att "matcha" kunskapskrav och befattningskrav. Med denna invanda syn på kompetens blir det möjligt att upprätta kursplaner och kunskapsmål. Inom ramen för denna kompetensdefinition kan kompetens mätas och klarläggas och utbildningsinsatser utvärderas. Så fungerar de flesta av våra kunskapsinstitutioner. Med en kompetent organisation kan man då mena en organisation där alla befattningar bemannas med personer som är kompetenta att utföra den uppgift som fastställts för dem. Summan av denna kompetens blir då en kompetent organisation.

Jörgen Sandberg och Axel Targama kallar denna syn på kompetens för de rationalistiska kompetensantagandena.⁸ Vad Sandberg fann, och det som redovisades av Targama på IK/PIG-konferensen, var att det inte var möjligt att relatera arbetsuppgifter till kompetens på detta förenklade sätt. Sandbergs studier visade att de formella beskrivningar av kunnighet som gjordes hade föga med verkligheten att göra. Kompetens kan inte "adderas" på det sätt som man får intryck av när man talar om kompetenta organisationer.

Sandberg visade istället i sin första studie att kunnigheten byggde på den *individuella förståelsen* av vad som *behövde bli gjort* i en speciell situation. Hans kollega Henrik Hansson visade i en senare studie att man kunde tala om en kollektiv kompetens där förståelsen visade sig

⁶ Se också Wennberg B-Å och Hane M (2003): Omriktning för det professionella samhället. Utgångspunkter för nya resonemang om utbildning och utbildningseffekter. Abonnemangsrapport 99. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

⁷ Sandberg J (1994): Human competence at work. An interpretative approach. Göteborg: BAS

⁸ Sandberg J, Targama A (1998): Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer. Lund: Studentlitteratur

genom förmågan att gemensamt samtala om de aktuella verksamhetsfrågorna. Jag skall återkomma till detta i min beskrivning av diskursens makt.

Sandberg och Targama visade alltså att det fanns en annan koppling mellan praktik och teori än de konventionella kompetensanalyserna tog hänsyn till. Eftersom människor är olika och de sociala situationerna varierar så var det således inte möjligt att generalisera kunskapskraven på det sätt som den rationalistiska synen ger uttryck för. Dels därför att förståelsen är individuell, dels därför att vad som kan göras beror på "de andras" förståelse av situationen och dels för att vad som behöver bli gjort kräver en intervention som är olika i olika situationer.

Så här långt är Sandbergs upptäckt trivial. Att det fungerar på detta sätt kan var och en av oss räkna ut. Det krävs ingen forskning för att hjälpa oss att förstå just detta. Människan handlar efter sin förståelse av verksamheten. Man försöker vara förnuftig. Den individuella förståelsen av de problem som måste hanteras avgränsar vilka handlingsalternativ som den aktuella personen uppfattar som tänkbara, meningsfulla och rimliga. Den gemensamma förståelsen begränsar vad som är tillåtet och möjligt att göra. Vi kan alla föreställa oss att det är ganska osannolikt att den förståelse man själv har eller den som andra har överensstämmer med de teorier, planer och modeller som alla förväntas följa.

Att visa ofullkomligheten i den rationalistiska modellen var således inte det viktiga med Sandbergs studie. Den rationalistiska kompetensmodellen kan förstås trots sina brister vara en bra approximation. Den springande punkten och ögonöppnaren i Sandbergs studie var att den rationalistiska kompetensmodellen *var så missvisande som den var*. De analyser som gjordes och de resonemang som fördes om kompetens medförde allvarliga missförstånd och ofullkomliga utbildningsinsatser. Detta påverkade direkt verksamheternas effektivitet och människors hälsa. Det fanns således inte den koppling, så som den beskrevs i olika kompetensskalor, mellan befattnings och uppgiftsstruktur och individernas förmåga som man trodde.

Med tanke på att alla kunskapsinstitutioner och beslutsorgan är genomsyrade av den syn på kompetens som Sandberg och Targama ifrågasätter är det begripligt om dagens beslutsfattare har svårt att formulera de nya krav som måste ställas på förberedelser och kunskapsgenerering. Vi kan översätta denna slutsats till våra arbetsmöten på följande sätt:

Sandberg och Targama konstaterar att den *diskurs* om kompetens som förs i samhället baseras på ett rationalistiskt kompetensbegrepp som inte längre är adekvat.

Diskursens makt

En diskurs är ett samlingsnamn för de infallsvinklar, sätt att resonera, frågeställningar mm. som tillämpas inom ett visst område. Ordet diskurs ges dock ofta en djupare betydelse, där ordet inte entydigt kan ersättas av en synonym, utan måste beskrivas genom exempel.

Diskursbegreppets popularitet beror på att man börjat se språket som summan av de element som skapar, upprätthåller och utgör den *begreppsbildning* som gör vår gemensamma förståelse möjlig. Diskursen är därför den avgörande förutsättningen för mänsklig samverkan. Enligt denna tanke lever man i och får sin identitet genom diskursen. Den diskurs som är förhärskande i en verksamhet utövar således makt över handlandet genom att den avgränsar vad som i en viss samverkan uppfattas som meningsfullt och rimligt att säga och göra. När Targama konstaterar att resonemangen om kompetens följer ett rationalistiskt kunskapsbegrepp så kan vi av detta dra slutsatsen att en sådan diskurs innebär en stark påverkan både på människors identitetsuppfattning och på deras möjligheter att delta i samtal om kompetens. För att bryta denna påverkan måste det ske ett *diskursbrott*.

Diskursbrott innebär att en diskussion som tidigare varit mer eller mindre tabubelagd, plötsligt går att formulera och diskutera – till exempel att kompetensmodeller som tillämpas har mycket litet samband med den kunnskap som människor ser som nödvändig i de verksamheter i vilka de medverkar. Diskursbrott är ett fundamentalt begrepp. Brottet befriar människor från diskursens makt. Diskursbrott är en förutsättning för lärande och för uppkomsten av en ny och utvidgad förståelse. Detta gäller både på individuell och på kollektiv nivå. Diskursbrott föregår förändringar i beteendemönstren i sociala system.

Först när människor förändrar sin förståelse blir således nya och mer avancerade arbetssätt möjliga, meningsfulla och rimliga. Kunskapen om diskurser pekar således på att det i organisatoriska sammanhang inte bara räcker med en förändrad individuell förståelse för att en förändring skall ske. Diskursbrottet måste också omfatta organisationsdiskussionerna som helhet.

Den vertikala och den horisontella metaforin

På SO08 presenterades sammanfattningar av den senaste forskningen om diskurser. Av dessa framgick att diskurser genereras och vidmakthålls genom att de refererar till gemensamma metaforer som är inövade i våra hjärnor. Det som är begripligt och gemensamt för de som samtalar formar den speciella diskursen. Därför har varje diskurs sin metafor.⁹

En metafor, som är djupt förankrad i våra upplevelser, är skillnaden mellan vertikalt och horisontellt. Metaforen postulerar att de två riktningarna utesluter varandra. Med hjälp av metaforen skiljer vi det ena från det andra. Så länge vi håller oss till denna metafor kan ingenting definieras och uppfattas som *både* vertikalt och horisontellt.

Utifrån denna metafor kan man därför tala om två typer av diskurser som utesluter varandra. En viss diskurs kan formas av ett vertikalt analysmönster medan en annan kan formas av ett horisontellt. Självklart är det en fråga om hur man "hör" diskursen. Den kan "höras" på det ena eller andra sättet. Problemet är att om man hör den ena analysen så kan man inte höra den

⁹ <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/metaforin.shtml>

andra. Är man fast i ”vertikala resonemang” blir således motsvarande horisontella resonemang osynliga och tvärtom.

Det rationalistiska kompetensbegreppet är starkt sammanbundet med vertikala resonemang. Skälet till detta är att vi har vant oss vid att kompetenskraven fastställs uppifrån och utifrån snarare än av oss själva, våra kamrater och våra kolleger. Det rationalistiska kompetensbegreppet har också nära samband med en vertikal styrning. Kompetenskraven formuleras således vanligen utifrån det behov av styrning som man anser finns. Man kan emellertid också tänka sig en horisontell analysmodell där kraven på kompetens växer fram i samspelet människor emellan utifrån deras erfarenheter av verksamheten.

Både Marianne Döös och Axel Targama konstaterade att den vertikala styrningsmodellen är olämplig när det gäller att förstå just de frågor om kunskap och kompetens som behandlades på IK/PIG: s arbetsmöte. Man kan inte enligt Döös ”forska först och handla sedan”. Det är enligt Targama olämpligt att först försöka formulera behovet av den konkreta förändringen och därefter försöka få människor att acceptera den.

Targama påpekade att man kan frestas att tro att om bara människor får information om vad man själv tycker behöver göras och övertygande kan argumentera för detta så kommer deras handlande att ändras. Erfarenheten visar istället att vi styr vår uppmärksamhet till det som är bekant (och ”vettigt”) för oss själva och sällar bort sådant som är svårt att tolka eller strider mot vår etablerade förståelse.

Denna problematik diskuterades på SO08 i samband med de exempel som presenterades från Militärhögskolan. Soldaten utgör spetsen på spjutet. Det är inte bara kastaren av spjutet som har betydelse utan också vad som händer i samspelet mellan spetsen och dess omvärld. Om problemet skall behandlas av den enskilde soldaten på ett sådant sätt att den totala missionen inte äventyras måste *organisationen i övrigt stödja det som görs*. Spjutet måste hänga samman och bilda en helhet. Därför måste det finnas en *gemensam* förståelse för vad som måste bli gjort och de situationer som soldaten kan hamna i.

En horisontell analys utgår således ifrån att det som måste bli gjort inte bara skall vara en konsekvens av hur ledningen eller en överordnad ser problemet. Det som skall bli gjort måste istället kunna förankras i den gemensamma förståelse som finns för den situation som skapat problemet. En kollega till Sandberg, Henrik Hansson, kallar denna kompetens för kollektiv kompetens.¹⁰

Så länge en sådan gemensam förståelse är för handen så är det inget problem. Problemet uppstår när så inte är fallet. Vad Döös och Targama säger är att en bristande gemensam förståelse inte kan åtgärdas med hjälp av vertikala strategier. För att en gemensam utökning av förståelsen skall kunna inträffa måste berörda personer ompröva sitt sätt att se på situationen och problemet. Det måste ske ett diskursbrott. När man ”kör fast” i en verksamhet krävs således en

¹⁰ Hansson H (1998): Kollektiv kompetens – en studie av skicklig interaktiv handling. Göteborg: Bokförlaget BAS

utforskande insats som gör det möjligt att påvisa behovet av ett sådant diskursbrott. Här finns en mängd aktuella forskningsfrågor att ta tag i.

Frågan om ”reframing”

Ofta kallas denna utökade förståelse genom ett diskursbrott för ”lärande” vilket skapar missförstånd eftersom det inte handlar om enskilda personers ökade kunnande. Det handlar om det som Marianne Döös i början av Industrikommitténs konferens kallade ”det kollektiva kunnandet”. Det kollektiva kunnandet visar sig i den diskurs som etableras. Lösningar och resonemang som inte möter förståelse hos dem som deltar – även om enskilda medlemmar förstår dem – kan inte omsättas i gemensam handling. Detta innebär att diskurser och handlingsmönster ständigt återskapas. Man gör samma misstag om och om igen.

Omvänt gäller också att det gemensamma handlandet inte behöver vara medvetet eller planerat. Det blir bara till. Var och en agerar så gott man kan efter eget huvud. Genom att under tiden eller i efterhand samtala om det som görs och vad som händer förändras den gemensamma förståelsen och därmed också diskursen. Det sker således en ständig växelverkan mellan diskurs och skeende om man tillåter förståelseskapande påverkan enligt de principer som Targama presenterade på IK/PIG-konferensen.

I den mån det gemensamma handlandet är önskvärt och konstruktivt är det således angeläget att med olika former av påverkan vidmakthålla diskursen och befästa förståelsen. I den mån det gemensamma handlandet är oönskat och behöver förändras är det lika angeläget att bryta sådana mönster med syfte att skapa och befästa ett ”diskursbrott”. Friheten kan således skapa nya mönster och leda in i kreativa och tidigare inte prövade lösningar.

I de påföljande samtalen om sådana nya mönster har man stor glädje av att knyta an till andra typer av kunskaper än de man normalt använder i sin invanda diskurs. Forskare kan då erbjuda sådana väl genomtänkta och alternativa mallar och metaforer. Men vad som helst duger emellertid inte. Det måste skapas välgrundade resonemang. Här finns ytterligare ett stort område för olika forskningsinsatser.¹¹

Den organisatoriska process som inträffar vid ett diskursbrott brukar kallas ”reframing”. Begreppet ”reframing” formulerades av Richard Bandler och John Grinder i slutet av 1970. Begreppet ingår i en terapi som kallas ”neuro-lingvistic programming”. För att beskriva principen brukade de som sysslade med denna terapi referera en gammal kinesisk folksaga.¹²

¹¹ Wennberg B-Å och Hane M (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

¹² Bandler R och Grinder J (1982): Reframing: Neuro-linguistic Programming and The Transformation of Meaning. New York: Kindle.

”En fattig bonde förlorade sin enda häst. En dag så rymde denna. Byborna kom med sina beklaganden och frågade om han inte var olycklig över sin förlust. Kanske det – sade bonden. Det dröjde emellertid inte länge förrän hästen kom tillbaka tillsammans med två vildhästar – fina mustanger– som bonden kunde göra sig en god affär på. Byborna lyckönskade honom och frågade honom om han nu inte var glad och nöjd. Kanske det – sade bonden. När hans söner skulle rida in vildhästarna så kastades de emellertid av så illa att de båda skadade sig och fick svårt att röra sig. Byborna ojade sig och frågade om han inte tyckte det var förfärligt. Kanske det – sade bonden. Men just då hade det utbrutit krig och ståhållaren samlade in alla unga män för att göra militärtjänst och deltaga i kriget. Bondens söner befriades eftersom de var så skadade att de inte kunde göra någon nytta. Va bra tyckte byborna. Kanske det – sade bonden”

Poängen med historien är att visa hur den mening vi lägger in i en händelse beror av den ”frame” vi lägger in den i. För att vi skall ta till oss information och tolka den som informatören tänkt sig måste vi känna till och använda oss av den ”frame” som informationen är inbäddad i. Denna ”frame” formas av diskursen och är förankrad i de metaforer vi lärt oss använda för att förklara världen för varandra. Därför kommer diskursen att återskapas om och om igen. Denna mekanism är så stark att den kan betecknas som ett upprepningstvång.¹³

Även om några av de som samtalar är medvetna om att det existerar allvarliga undantag, mot-sägelser, motexempel och avvikelser från resonemangen så kommer upprepningstvånget att hindra att de andra tar hänsyn till dem hur goda argument man än har. Detta är fullständigt naturligt och ingenting att förvånas över. Upprepningstvånget har sin grund i själva livsprocessen (jfr fortplantning). De som deltar vill skydda den förståelse de själva med möda lyckats etablera – och som Targama påpekade på IK/PIG-konferensen – den verklighetsuppfattning som blivit en del av deras identitet. Detta är starkare än de rationella resonemangen.

Vad som återskapas är inte i första hand innehållet i diskursen utan den underliggande ”frame” genom vilken innehållet i resonemangen får mening. Jag har tidigare konstaterat att denna frame i sin tur är förankrad i grundläggande metaforer och berättelser vi alla känner till och därför kan referera till. Möjligheten att förändra och utvidga förståelsen ligger därför i ”reframing”. Det vill säga att frågan belyses från ett annat håll och utifrån en annan metaforisk grund.

I presentationen från Militärhögskolan framgick det på SO08 att den förmåga man önskade att soldaterna skulle utveckla var en vidgad förståelse och ett självständigt övervägande. Vanligen tänker man sig att ledningen, utbildare, chefer, experter etc. skulle kunna förmedla den kunskap som krävs och bidra till att skapa den självständighet och förståelse som är nödvändig.

¹³ Begreppen ”frame och ”reframe” har övertagits av lingvisten George Lakoff som knyter an till vårt bruk av metaforer. Se Lakoff G (2008): The Political Mind - Why You Can't Understand 21st-Century American Politics with an 18th-Century Brain. London: Penguin Books

Som Targama påpekade kan emellertid sådan utveckling inte ske med hjälp av vertikala resonemang. Det självständiga övervägandet måste med nödvändighet knytas till horisontellt inriktade resonemang. Först om man gemensamt lyckas frigöra sig från den vertikala diskursen är det möjligt att åstadkomma den utvidgade förståelse som krävs.

Ett konkret och praktiskt alternativ för att skapa reframing verkar vara att dra nytta av en ”tredje part” som genom sina interventioner visar på möjligheten till alternativa diskurser.

Denna ”tredje part” finns ofta tillgänglig i verksamheten i form av olika personer som inte är förbundna med den organisatoriska formella strukturen utan kan agera fritt från denna. Skall sådana personer kunna fungera väl måste de emellertid ha en kunskapsbas som gör det möjligt för dem att dokumentera och illustrera den existerande diskursen samtidigt som de formulerar alternativa ”frames”. Marianne Döös kallade sådana personer för forskningsnära konsulter. Att utforska deras möjligheter och vad som då krävs för kunskap är ytterligare en angelägen forskningsuppgift.

Kapabilitet istället för kompetens

Som en följd av arbetslivets förändring och de nya insikter som växer fram om kompetensbegreppets begränsning har man börjat tala om kapabilitet istället för kompetens. Skillnaden mellan kompetens och kapabilitet brukar definieras som att man inom en profession både behöver vara kunnig i att utföra vissa uppgifter och i att hantera vissa i yrket vanliga situationer. Inom sjukvården måste man således både på ett korrekt sätt kunna ge en injektion (kompetens) men också vara kapabel att hantera den situation i vilken injektionen måste ges.¹⁴

Skillnaden mellan de två kunskapsdimensionerna är dramatisk. Injicerandet som sådant kan manualiseras och de olika handgreppen övas både var för sig och tillsammans. Varje situation är emellertid olik den andra. Varje situation erbjuder ett problem som måste lösas. Ibland är detta problem litet och odramatiskt. Ibland är det stort och riskerar att omöjliggöra den åtgärd som måste genomföras. Det räcker inte att kunna hantera det ena *eller* det andra. I yrkeskunskapen ligger att man kan hantera *både* det ena *och* det andra. Därmed är det uppenbart att förståelseaspekten blir allt mer betydelsefull i det moderna samhället.

Det står också klart att den ena skickligheten ingår i den andra. Utan den manuella skickligheten att genomföra åtgärden – exempelvis att ge en injektion – är förståelsen av situationen meningslös. Men också tvärtom. Bara den manuella skickligheten att ge en injektion är inte tillräcklig för en god yrkesutövning. Det är denna insikt om den ökade kopplingen mellan teori och praktik som leder in i att vi talar om kunskapsarbete och kunskapsarbetare som en nyhet för vår tid.

¹⁴ Freidson E (2001): Professionalism – the third logic. London: The University of Chicago Press.

Låt mig illustrera detta med ett exempel. Vi har i olika uppdrag samtalat med biträden och undersköterskor i äldreomsorgen om de situationer där de upplever att de får utnyttja hela sitt kunnande. Vi har därvid funnit att deras beskrivningar nästan på varje punkt sammanfaller med så som man inom forskningen beskriver villkoren för kunskapsarbetare och kunskapsarbete.¹⁵

Vi tror att detta gäller också för operatörer i processindustrin. De lever i en arbetssituation som karaktäriseras av:

- Behov av intellektuell förståelse av arbetet, arbetssituationen och klienters ambitioner och krav. Vilket innebär utvecklandet av symbolisk skicklighet och tillgång till modeller och teorier.
- En relativt hög grad av autonomi och allt mindre beroende av en organisatorisk hierarki. Hierarkin är snarare till ett hinder än till en hjälp.
- Tillämpning av flexibla samarbetslösningar ofta frigjorda från formella organisatoriska regelsystem.
- Behov av kontakter och informationsutbyte som sträcker sig utöver de organisatoriska gränserna.
- Kund- och klientanpassade insatser.
- Asymmetriska maktrelationer där man själv – exempelvis genom sin närhet till situationen – ofta har bättre inblick och förståelse i problemet än de man samarbetar med.
- Svårigheter att relevant och precist fastställa uppföljningsbara kvalitetskriterier på arbetets utförande.
- Oklarheter i hur man skall förstå och beskriva arbetet och insatserna i termer av input, process och output.
- Kontakter med andra personer i omvärlden inklusive kunder och klienter omfattar ofta behov av övertalning och överenskommelser för att skapa det gemensamma resultat som man gemensamt önskar sig.
- Man blir tvungen att stå för mål och visioner som man själv inte ställt upp för arbetet. Dessa överordnade mål och deklamationer är ofta grandiosa och svulstiga vilket innebär att de vanligen går på tvärs med vad som är möjligt och praktiskt att åstadkomma.

Ett exempel på ett annat diskursbrott

De diskurser om kompetens som pågår i verksamheter visar sig ofta inte förenliga med denna nya bild av medarbetares arbetssituation. De knyter istället an till ett rationalistiskt kompe-

¹⁵ Frågan har också belysts i en aktuell doktorsavhandling av Lotta Viktor Tillberg. Viktor Tillberg L (2007): *Konsten att vårda*. Stockholm:Dialoger.

tensbegrepp som var aktuellt i industrialismens barndom då arbetsuppgifter var repetitiva och preciserbara och kunde manualiseras och standardiseras. Inom denna diskurs formulerades sedan modeller och teorier om management, arbetsledning, processtyrning, logistik, organisation och arbetsmiljö. Det bildar ett helt tanke-system som är svårt att bryta.

De flesta av de resonemang som i dag offentligt förs om dessa frågor är präglade av den föråldrade syn på arbete och kompetens som systemet bygger på. Detta illustreras av Lisbeth Rydén's mastersuppsats. Lisbeth Rydén har gjort en undersökning av de resonemang som förs offentligt av officiella institutioner om risker och brister i arbetsmiljön. Hon har därefter jämfört dessa diskursers underförstådda syn på arbetets villkor med de faktiska arbetsvillkor som finns i dagens arbetsställen.¹⁶

Hon har därvid funnit att den officiella diskursen inte kan hantera de nya arbetsmiljöproblem som visar sig. Vad som händer är att medarbetare, när de tar upp sina svårigheter och problem med exempelvis arbetsmiljöverket inte kan få gehör för dessa. De möts med resonemang och åtgärder som visar att myndigheten inte förstått deras situation och därför inte heller kan bidra till en god lösning.

Detta förvärrar arbetsmiljöproblemen. De som borde vara kapabla att ge stöd i en svår situation demonstrerar istället en bristande förståelse för människornas och verksamhetens faktiska problem. Detta förvärrar existerande förvirring och missmod och är förstås katastrofalt för förtroendet för beslutsfattare, för ledningen och för de institutioner som har anledning att ägna sig åt dessa frågor.

Rädsla, konflikter och maktutövning

I IK/PIG:s arbetsmöte använde deltagare och presentatörer regelmässigt begreppet ”kompetens”. Samtidigt var det uppenbart att det man talade om inte på någon punkt var knutet till det rationalistiska kompetensbegreppet. Det fanns således indirekt en stor förståelse för att man egentligen behövde ett nytt ord för att förklara vad man menade. Man talade exempelvis om interaktiv kompetens, kollektiv kompetens, handlingskompetens, förståelsekompetens, social kompetens etc. Problemet med en sådan användning av begreppet kompetens är att dem man vänder sig till kan få intrycket att de gamla analyserna och resonemangen fortfarande håller – men med små korrekationer. Så är emellertid inte fallet.

Det mest allvarliga är de ”officiella” resonemangen medför att viktiga områden – som borde belysas – inte blir belysta. Ett område som exempelvis inte alls berörs inom ramen för den rationalistiska kompetensmodellen, men som är av fundamental betydelse både för effektivitet och arbetsmiljö är det som kallas ”identitetsbildning”.

¹⁶ <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/intropass4.shtml>

I den byråkratiska och hierarkiska organisationen kunde kompetens uppfattas som något objektivt och opersonligt. Man klarar av vissa saker men inte andra. Några klarar dem bättre och andra sämre. Det är inget mera med det. Det är också rimligt att man med rationella diskussioner om vad man klarar av och diskussioner om vad detta är värt kan fastställa befordringskriterier och lönekrav. Det kan uppstå löneskillnader men dessa har man lärt sig att hantera. Det nya arbetslivet har förändrat allt detta.

Kraven på förståelse för arbetet och dess mening gör att man måste identifiera sig med det. Om man vet att rekrytering sker så som Bo-Erik Wennberg demonstrerade blir dessutom det faktum att man inte blir utvald – även om man själv ser sig som kapabel – ett hot mot identiteten. Synpunkter på arbetet blir personliga. Negativa synpunkter kan indikera att man inte duger som man är. Det blir därför svårt, om inte omöjligt, att tala om sådant man inte klarar av eller som måste förbättra. Bristerna mörkas. Kunnighets- och kompetensdiskussioner kräver således stor varsamhet. Långt utöver vad man tidigare har varit van vid.

Sårbarheten för olika former av kritik och uppskattning som drabbar den personliga integriteten erbjuder dessutom möjlighet till helt nya maktutövningsstrategier än de som tidigare existerat. Man kan som makthavare hota med mycket annat än med materiella bestraffningar. Man kan också skapa sig vänner och lierade genom att utnyttja människors fåfänga och otrygghet. Rädslan för att bli utfrysad och åsidosatt kan skapa en tystnad som gör det omöjligt att komma till rätta med grundläggande verksamhetsproblem eller maktmissbruk.

Man får ofta intrycket att konflikter enbart skulle handla om intressemotsättningar. Vid närmare påseende finner man att det i alla konflikter och motsättningar också finns en aspekt av identifiering och identitetshot. Omvandlingen av arbetslivet mot ökade krav på att man skall kunna stå till svars för sina överväganden, ökad självständighet, ökad osäkerhet om vad som är kvalitet och vad som inte är det, större frihet under ansvar etc. riskerar därför att generera allvarliga konflikter och låsningar om man inte förstår de underliggande mekanismerna.

Förutsättningen för att mångfald i arbetslivet skall vara konstruktivt är därför att de identitetskonflikter som skapas genom denna mångfald kan lösas tillfredsställande. Om så inte är fallet kommer effektiviteten att minska istället för att öka. Så är vi då tillbaka till den enskilde soldaten i Kosovo. Han kan inte tillåtas identifiera sig med en person som tillsammans med sin nation är i krig mot dem han möter. Han måste se sig som något helt annat – exempelvis konfliktlösare. Den politiska diskussionen hemma måste stödja honom i denna identitet.

Upplevelsen av identitet är en mycket stark styrande faktor för människors beteende och förståelse. Samtidigt är människor synnerligen känsliga för att man hotar deras integritet eller förringar deras egenvärde. Försök att vertikalt påverka identiteten kommer därför att medföra bakslag och konflikter. Helt andra och nya resonemang måste tillämpas och andra åtgärder krävs. Här finns ytterligare ett stort område för ny och kreativ forskning av praktisk betydelse.

Varför fungerar inte koncept?

Ökad effektivitet måste således kopplas till att individen får en förbättrad förståelse för de situationer man skall hantera och de problem man möter. Detta gäller personer på alla nivåer i verksamheten. Behovet av ökad förståelse hänger samman med att det finns behov av goda överväganden och möjligheter att motivera dessa för varandra. Denna syn på vem man är och vad man måste lära sig skiljer sig starkt från den diskurs som i dag är förhärskande.

Det visar sig exempelvis att arbetslivet på många områden domineras av det som Robert Fern definierar som en digital arbetsmiljö. Människor blir närmast identifierade som robotar. Man styrs direkt av sofistikerade styrsystem och ingår i dem som en slags förutbestämda datorprogram.¹⁷ Under arbetsmötena fick vi ta del av ett flertal exempel på denna mekanistiska syn.

Förändringar är naturligtvis nödvändiga i arbetslivet. Hela IK/PIG:s arbetsmöte präglades av tanken att man skulle kunna få ta del av goda exempel på olika koncept. Man ställde sig frågor av typen – Vilka är framgångsfaktorerna? Hur skall man göra? Vad skall man tänka på? Dessa frågor fokuserar på åtgärden – inte på situationen. De förutsätter att åtgärderna kan standardiseras och situationerna kan klassificeras. Men så är det naturligtvis inte.

Problemet med de frågor som ställdes är således att de genererar svar och lösningar snarare än analyser och problematiseringar. Man får veta vad andra gjort och vad de tror om vad som måste göras men inte de överväganden de gör som leder till de åtgärder de vidtar. Får man bara receptet och besked om vad som måste göras är man helt ställd och har bara att följa de riktlinjer – eller koncept, styrsystem och lösningsmodeller som presenteras.

Erfarenheterna av kunskapsöverföring i form av lösningar och lösningsmodeller när det gäller organisatoriska frågor är entydiga. Kunskapsöverföringen fungerar för tekniska frågor men inte på det sociala området. Där varierar situationerna och är så komplexa att den typ av förenkling som man kan tillåta sig vid tekniska problemlösningar blir naiva och oanvändbara.

Att man som tekniker inte kan göra som man är van skapar frustration. Denna frustration leder ofta till att man skuldbelägger ledningen eller någon annan. Genom att man själv tror sig om att veta de lämpliga åtgärderna upplevs andra som dumma och okunniga när de inte gör som man tycker att de borde göra. Strategin att förklara andra som inkompetenta blir identitetshotande och har därför föga framgång. Sådana resonemang blockerar diskussionerna och försvårar möjligheten att förstå vad som verkligen har hänt eller vad som behöver göras.

Presentationer av de goda exemplen är vanligen framgångshistorier. Det är uppenbart att sådana inte är tillräckliga om de skall kunna överföras till andra och nya situationer där man möter en annan problematik. Man skulle också behöva veta varför vissa försök till förändring lyckas och varför andra misslyckas. Forskningen borde därför vara av mer förklarande än föreskrivande.

¹⁷ <http://www.samarbetsdynamik.se/artman/publish/rferm.shtml>

Det finns också sådan forskning. Men när den presenteras för praktiker så uppfattas den alltför abstrakt och diffus och omvandlas snabbt till åtgärdsförslag och manualiseringsprinciper. Därför är det svårt att komma till rätta med detta problem. Den faktiska kunskap som skulle behöva spridas drunknar i lösningsförslag och förenklade rekommendationer.

Arvet från Taylor

En stor bov i dramat tycks vara den rationalistiska kompetensmodellen. Denna bygger på "scientific management". Den är hämtad direkt från Frederick Taylor. Modellen tar fasta på att man skall undersöka och dokumentera "best practice". Man tittar således på uppgiften och hur den utförs. Sedan föreskriver man de åtgärder som ledde till framgång och föreställer sig att man får samma resultat om de genomförs på samma sätt. Det är detta som kallas "metod".

Man använder denna princip oberoende om det handlar om manuella och fysiska insatser eller symboliska och abstrakta beräkningsmodeller. Praktikern blir infångad i dessa koncept. Man förleds att tro att det goda resultatet kan återskapas om man bara gör som det är föreskrivet. Kompetens är enligt denna modell att lära sig vad andra kan och hur andra gjort.

Denna diskurs ger de berörda en identitet som "utförare". De blir robotar och deras insatser manualiseras. Förutom att sannolikheten är liten att detta är en effektiv strategi så skapas problem med identitetskänslan. Vi kräver privat av varandra att vi skall göra goda överväganden och ta ansvar för våra val. Det är också den identitet som de flesta medvetna människor strävar mot. Koncept gör människor till utförare. Det var en möjlig identitet under industrisamhällets glansdagar men den är inte möjlig i dag.

Det är inte fel på tanken med "best practice". Man måste bara byta fokus. Det viktiga är inte att härma vad andra gjort utan att lära sig *förstå vad andra har förstått*. Det är således inte uppgifterna, målen, åtgärderna och arbetsmomenten som skall stå i fokus utan vilken "framing" som legat till grund för förståelsen av situationen. Har man en lämplig framing blir också handlandet mer adekvat.

Vi kan redan nu säga något om vilken framing som skulle kunna fungera bättre än den gamla. Presentationerna på arbetsmötena tyder på att de framgångsrika verksamheterna genomgående tycks bryta med den rationella kompetensmodell och den vertikala analys som är förhärskande i vårt samhälle. Frågan är då förstås hur en mer omfattande reframing av den existerande diskursen i denna riktning kan åstadkommas – ytterligare en viktig forskningsfråga.

Trovärdighetsfrågan

Kvalitetssäkring, koncept och vetenskapligt utprovade metoder är av stor betydelse för att veta vilken typ av insatser man skall prioritera och satsa på. Bekymret med de resonemang som förs om dessa frågor är att de bygger på en enkel koppling mellan åtgärd och resultat och på hypoteser baserade på principen orsak-verkan. Problemet är att sådana samband inte kan föras i bevis när det gäller mänsklig samverkan. Följande historia brukar användas för att illustrera detta:

”En vetenskapsman genomförde ett försök med råttor i en labyrint. Försöket gick ut på att råttorna fick mat om de lyckades ta sig igenom labyrinten fram till en matskål. Så långt fanns det inget problem med försöket men det blev mera problematiskt när man försökte etablera ett orsak-verkan (stimulus-respons) resonemang. Var det vetenskapsmannen som lockade råttorna att besöka matskålen eller var det råttorna som lockade vetenskapsmannen att lägga mat i den genom att medverka i experimentet så som de gjorde?”

Om man tänker sig att samma skeende skulle upprepas med människor istället för råttor inser man att vad som händer beror på. Människor skulle vilja vandra i labyrinten av en mängd olika skäl och vetenskapsmannen skulle tvingas finna många olika åtgärder för att detta skulle hända. Skeendet – om det genomfördes med frivilliga människor – skulle vara omöjligt att förstå genom en enkel orsak-verkan-modell. Vissa skulle engagera sig i labyrinten av vissa skäl och andra av andra. Vissa skulle anpassa sig till vetenskapsmannens påverkan medan andra i sin tur skulle försöka påverka vetenskapsmannen.

För att skeendet skulle bli begripligt och möjligt att återskapa i andra sammanhang – om nu vandrandet i labyrinten var en önskad effekt – måste många olika och tänkbara förklaringsmodeller för olika personer och situationer prövas och erbjudas parallellt med varandra. Vissa modeller kommer förstås att vara mer relevanta än andra och vissa kan helt uteslutas. Men kvar efter prövning blir en stor mängd samtidigt tillämpbara teorier, modeller och resonemang. Vissa är tillämpliga på vissa individer och andra på andra. Sammantaget illustrerar de skeendet i labyrinten.

Förhållandet att människorna i ett kommande försök kommer att engagera sig i labyrintgåendet blir trovärdigt om den som leder försöket demonstrerar att han eller hon förstått och tagit hänsyn till alla de tänkbara situationer som kan inträffa och gjort överväganden i linje med de teorier och modeller som är tillämpliga. Den samlade kunskapen kommer också att göra det möjligt för vederbörande att avgöra vilka personer som *absolut inte* kommer att engagera sig i labyrintgåendet och därför inte kommer ifråga. Om man således under samtalet förstår att de överväganden som vederbörande gör är i överensstämmelse med denna samlade kunskap kan man anse att ”försöket” är trovärdigt och följer vetenskap och beprövad erfarenhet.¹⁸

¹⁸ En forskning utifrån denna princip har gjorts bland annat av Margareta Håkansson för att visa den terapeutiska effekten av ridning för anorektiska flickor. Håkansson M (2008): Equine Assisted Therapy in Physiotherapy. Mastersuppsats vid Sahlgrenska Akademin, Göteborgs Universitet.

Avslutningsvis

Avslutningsvis tror jag i likhet med Axel Targama att frågor som berör det som i IK/PIG: s rubrik sorterats under begreppet kompetenta organisationer inte kan belysas utifrån en rationalistisk kompetensmodell. Just detta är inget nytt. Det har vi vetat sedan mycket länge. Jag tror emellertid inte att det räcker med att om och om igen berätta detta på konferenser och diskutera i grupper och nätverk för att förändringen skall inträffa. Det krävs sannolikt en omfattande forskning ”på en annan ledd” för att skapa det diskursbrott som är nödvändigt.

Hur en sådan förändring och ny inriktning på forskningen skall uppstå har jag svårt att förstå. Den diskurs som bygger på den rationalistiska kompetensmodellen är så inarbetad att den slår igenom även om man försöker ge kompetens en annan betydelse och andra namn.

Vinnovas utlysningar är ett gott försök men utmynnar bara i mer av samma. Vad som krävs är en omfattande ”reframing” med hjälp av många röster som skapar en ny diskurs genom vilken berörda personer kan se vad som behöver bli gjort och samtala om just det.

Den organisatoriska diskursen måste därvid mycket närmare än som var fallet på IK/PIG: s arbetsmöte kopplas till existerande sociala skeenden och de människor som deltar i dem. Generaliseringar duger vanligen inte. De ger alltför triviala och oanvändbara påståenden – som exempelvis att delaktighet är bra. Det vet ju alla.

Vad som krävs är istället att erfarenheterna redovisas på ett sådant sätt att de är *överförbara* till andra situationer och en annan praktik. Därför behövs det många fler och väl beskrivna exempel där skeendet kan förklaras på det sätt jag här antytt. Sannolikt är följeforskning en väg att gå. Men den måste kompletteras med en mängd andra angreppssätt.

Den omfattande redovisning av goda exempel som behövs kräver mycket gemensamt arbete och kostar pengar. Det är därför av vikt att se hur de existerande forskningsanslagen kan om-dirigeras för att göra en sådan ny forskning möjlig.