

Meningslösa och orealistiska organiseringslösningar

Det har på grund av min sjukhusvistelse blivit ett uppehåll i bloggskrivandet. Nu kommer jag emellertid att försöka återkomma mer regelbundet (cirka en gång i månaden). I just denna blogg skall jag behandla varför meningslösa och orealistiska lösningar på olika samverkansproblem, både i samhället och i våra verksamheter ständigt dyker upp i rapporter, massmediala debatter och forskningsresultat.

Diskussioner om organisation, samarbete och ledning har sedan länge varit begränsade till att behandla strukturella lösningar. Dessa tar utgångspunkt i att all spontan kontakt mellan personer som förväntas arbeta ihop skall minskas. Kontakterna skall formaliseras och bygga på förutbestämda mål, organisatoriska avgränsningar, arbetsformer och rutiner.

Philip Runsten och Andreas Werr har i sin bok "Kunskapsintegration" konstaterat att i den nätverksstruktur som i dag växer fram blir många av dessa strukturer irrelevanta. Man måste istället se de beroenden som finns i termer av flyktiga sociala och komplexa mikrosystem. Den överdrivna styrningen och användningen av formalia försvårar då den samverkan som skulle kunna vara möjlig i sådana mikrosystem. Den överdrivna användningen av formalia leder till en sämre effektivitet och kvalitet än vad som skulle kunna skapas genom ett ökat samarbetskunnande och större frihet att utnyttja detta hos de engagerade individerna.

I sin avhandling från 2017 har Anton Törnberg beskrivit svårigheterna med att förstå och skapa ett sådant samarbetskunnande. Det är möjligt att det just är dessa svårigheter som medfört att de strukturella lösningarna fått en sådan utbredning. Anton Törnbergs avhandling heter "The Wicked Nature of Social Systems". Han beskriver i denna att mänskliga sociala system kraftigt avviker från andra typer av kunskapsobjekt som vi är vana att behandla. Genom att inte ta tag i denna fråga flyr vi från problemen.

Jag anser nu att det är tid att ta tjuren vid hornen. De resonemang som nu förs i samhället om organisering och människors villkor i sociala system behöver fördjupas och den kunskap som finns om detta lyftas fram. Om detta inte sker kommer de förslag som politiker, ledningar, experter och andra förstasigtpåare erbjuder att i allt mindre grad erbjuda de goda utfall som man utlovar. Detta leder till bortkastade pengar, tappade sugar och spill av resurser. Detta kommer i sin tur att leda till bristande förtroende för det demokratiska systemet, till misstro mot våra företagsledningar, till förakt

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 126, 070 590 94 30

Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se

<http://www.samarbetsdynamik.se>

för forskare och experter och slutligen på en minskad tro på människans egen förmåga att hantera sin situation.

Jag har därför sett det som angeläget att i mina bloggar ta upp frågan. Jag väljer att i denna blogg belysa frågan genom att fundera över förhållandet mellan problemformulering och problemlösning. Det vill säga *hur* man resonerar snarare än *vad* man kommer fram till. I dagens resonemang, både i politiken och i styrelserummen, förs det exempelvis fram lösningar (vad) i vilka problemformuleringen ligger underförstådd och inbäddad i själva problemlösningen. Resonemangen blir då cirkulära och leder inte till att problemen löses. Ett exempel.

När jag började som konsult för femtio år sedan var arbetet strikt uppdelat. Var och en hade sin roll. Var och en hade en befattningsbeskrivning. Verksamheten samordnades av chefer och genom administrativa rutiner efter den vertikala princip som redan i början av 1900-talet i stora drag beskrevs av den franske organisationsteoretikern Henri Fayol i boken "The Administrative Theory of the State".

Den demokrati som sedan dess utvecklats i Sverige, och som är typisk för resten av 1900-talet, handlar om att de underlydande, främst genom sina fackliga representanter, skall ha chansen att framföra sina åsikter och sin mening innan viktigare förändringar genomförs. Chefer och ledningen skall inte missbruka sin ställning. De skall lyssna på sina underlydandes önskemål i demokratisk ordning. De skall heller inte missbruka sin makt.

Facket fick i slutet av 1900-talet ett avgörande inflytande på arbetsmiljön medan arbetsgivaren fortfarande har oinskränkt rätt att leda och fördela arbetet inom de ramar som arbetsmiljölagen tillåter. Allt detta är en konsekvens av de produktionsförhållanden som växte fram under industrisamhället.

Dagens resonemang om organisering bygger fortfarande på dessa principer. Förändringar bestäms uppifrån och utifrån. De genomförs i form av strukturella omdisponeringar, omprioriteringar och resursförflyttningar. Misstag och missförhållanden förebyggs och åtgärdas med olika utbildningsinsatser. Friktioner mellan medarbetare och mellan medarbetare och chefer betraktas huvudsakligen som relations- och ledarskapsfrågor. Samarbete uppfattas främst som en fråga om att man skall vara ett "gott gäng" och trivas tillsammans. När problem uppstår vidtas individstödande åtgärder. Ofta flyttas då personal mellan olika avdelningar eller friställs.

Dessa resonemang utgår från vissa standardmässiga formuleringar av problemens natur. Problemen anses uppstå genom resursbrist, bristande administrativa rutiner, dålig ledning eller som en följd av negativa eller olämpliga personlighetsegenskaper hos chefer eller medarbetare. De formuleras INTE som en konsekvens av bristande samarbetskunnande eller behandlas som om de var en konsekvens av bristande förståelse för det sociala system man verkar i.

Konflikter anses kunna lösas med maktspråk och kompromisser och utan att de som är berörda är införstådda med analysen och delar slutsatserna. Det enda undantaget är om man kommer fram till att problemet är resursbrist. I praktiken visar sig dock de resurser, som man är ense om behövs, sällan förändra situationen. Resultaten uteblir nästan regelmässigt som en följd av att tillskotten trots allt visar sig vara otillräckliga. Problemformuleringen ifrågasätts inte.

Törnbergs avhandling visar att man måste vara kritisk mot sådana ytliga problemdefinitioner. De visar på en bristande respekt för de samverkans- och samarbetsfrågor som medarbetare i dagens komplexa värld måste kunna hantera. Om den behövliga samarbetskunnigheten saknas så medför detta naturligtvis relationsproblem, resursknapphet, kvalitetsbrister och koordinerings- och styrningssvårigheter. När dessa problem uppträder faller sig de gamla vanliga lösningarna naturliga. Införandet av allt fler formella lösningar och styrsystem döljer och försvårar då förståelsen för hur det blir som det blir när man gör som man gör. Det är på denna punkt Törnbergs avhandling är viktig.

Philip Runsten och Andreas Werr hävdar i sin bok "Kunskapsintegration" att vi i dag istället bör börja våra analyser och våra samtal om dagens komplexa samverkansfrågor med att försöka få till stånd *relevanta problemformuleringar* som de inblandade aktörerna kan acceptera och därför kan medverka till att finna former för att åtgärda. Det är då olämpligt att, när problem uppstår, redan från början utgå från de gamla vanliga lösningarna. Runsten och Werr pekar på att samtalen då ofta fastnar i vad de kallar defensiva strategier som låser resonemangen och leder till cirkelresonemang som är en konsekvens av att det nödvändiga faktaunderlaget saknas.

Runsten och Werrs bok bygger på gedigen forskning under 1900-talet. Med utgångspunkt från denna blir det tydligt att organiseringsinsatser som görs enligt de "gamla" problemformuleringarna sällan ger de framsteg när det gäller kvalitet och effektivitet som utlovats. Detta hotar våra demokratiska traditioner allvarligt. Allt fler åsikter stödjer envälde och totalitära lösningar.

Ett avgörande skäl till denna utveckling verkar vara att samhället och våra verksamheter blivit allt mer komplexa. Vår kunskapsproduktion och vårt sätt att resonera om vår värld har i och med den växande komplexiteten visat sig vara bristfällig. Problemformuleringar som förut lätt kunde formuleras i slutna rum, överlåtas åt forskningen och i stort sett kunnat accepteras som rimliga av de som berörs, visar sig vara allt mindre relevanta för förhållandena i vår tid. Jag skall här peka på några nya sociala insikter som bidragit till att de gamla resonemangen inte längre duger.

Ett sådant faktum när det gäller just mänskliga sociala system är att teorier om dessa inte längre kan formuleras från en upphöjd position där forskaren, partiledaren, statsministern, VD:n etc. kan stå ovanför systemet och få överblick över skeendet. Det finns inte någon oberoende position där någon människa kan ställa sig och på ett objektivt sätt studera det sociala sammanhang denne själv är delaktig i. Därmed faller det objektivitetskrav som vi sedan länge menat kännetecknar sann och

gemensam kunskap och god ledning. Detta brott mot objektivitetsprincipen leder till ständiga och förgörande konflikter och strider mellan olika personkulturer, ideologier, vetenskapliga fält, individuella ståndpunkter och problemformuleringar.

En annan insikt är att de samverkansmönster och strukturer som kännetecknar mänskliga sociala system – exempelvis samhällen – formas ur den kommunikation som pågår i dem. Det enklaste exemplet på detta är valundersökningar. En valundersökning påverkar agerandet och därmed valresultatet. I alla sociala system växer därför skeendet fram som en följd av vad som hänt tidigare och som en följd av hur erfarenheterna av det som tidigare hänt formulerats i den kommunikation som sker inom systemet. Skeendet kan visserligen förstås i efterhand men denna kunskap har inget prognostiskt värde. Det finns av detta skäl inga generellt giltiga samband mellan strukturella insatser och utfall.

En tredje insikt är att vi numera vet att utfallet av individers samverkan bara kan stabiliseras om de aktörer som ingår i samverkanssystemet *bestämmer sig för* att agera på ett sådant synkront sätt som har möjlighet att leda till det önskade tillståndet. Detta kollektiva agerande är inte möjligt om aktörerna inte förstår de sociala aspekterna av den verksamhet de medverkar i. Om de utifrån och uppifrån påtvingas olika lösningar och strukturer så minskas deras möjligheter att förstå vad de själva är med att skapa. Osäkerheten gör att det uppstår behov att utifrån styra dem för att "få dem att". Denna typ av åtgärder förvärrar problemen ytterligare då samarbetsförmågan hos de berörda därmed försämras.

Ovanstående egenskaper hos sociala system förklarar varför goda problemformuleringar inte kan växa fram som en konsekvens av dagens representativa demokratiska strukturer. De måste inkludera dem som är berörda. Utbildningssystemet så som det i dag är utformat klarar heller inte av att erbjuda det kunnande som är nödvändigt för att förstå de sociala systemen. Därför behövs ett radikalt nytänkande kring dessa frågor. Jag skall återkomma till detta i kommande bloggar.

Kunskaperna om sociala system påverkar i hög grad kunskapsproduktionen på alla andra områden också, eftersom all kunskap är socialt konstruerad. Dessa nya svårigheter som bland annat har uppmärksamats av Törnberg har lett till en destruktiv kunskapsrelativism som försvårar överenskommelser och beslutsfattande i vår tid. Jag bifogar här en lista på ett urval av forskare och författare som på senare tid behandlat detta problem.

Några av de forskare som påvisat behovet av en ny kunskapsproduktion och ifrågasatt den sociala robustheten i dagens kunskaper

Ancona D (2012): Sensemaking – Framing and Acting in the Unknown. I Scott et al (eds): The Handbook for Teaching Leadership – Knowing, Doing, and Being. London: Sage.

Funtowicz S, Strand R (2007): Models of Science and Policy. I Travik T, Li Ching (eds): Biosafety First Holistic Approaches to Risk and Uncertainty in Genetic Engineering and Genetically Modified Organisms. Oslo: Fagbokförlaget, Tapir Academic Press.

Gibbons M et al (1994): The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society. London: Sage.

Karlsson P, Schilling P (2006): Nya teorier – Ny kunskapsproduktion? Arbetsrapport 2006:44, Sociologiska Institutionen. Umeå Universitet.

Nowotny H et al (2001): Rethinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty. Cambridge: Polity Press.

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur.

Slaughter S, Rhoades G (2004): Academic capitalism and the new economy. Baltimore: The John Hopkins University Press.

Stengers I (1999): For en demokratisering av vitenskapene. Oslo: Spartacus Forlag.

Stengers I (2014): Whitehead and science : from philosophy of nature to speculative cosmology. <https://www.mcgill.ca/hpsc/files/hpsc/Whitmontreal.pdf>.

Snowden DJ Boone ME (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, 85(11):68-76.

Strand R (2002): Complexity, Ideology and Governance. Emergence 4(1/2): 164-183.

Strand R, Canellas-Boltà S (2016) :Reflexivity and modesty in the application of complexity theory. I Guimarães Pereira A: Interfaces between Science and Society. London: Routledge.

Törnberg A (2017): The Wicked Nature of Social Systems. A complexity approach to sociology. Department of Sociology and Work Science: University of Gothenburg.

1805042/BW

Weick KE et al (2005): Organizing and Process of Sensemaking. *Organization Science*. 16:4 pp 409-421.

Ziman JM (2000): *Real Science: What it is, and what it means*. Cambridge: Cambridge University Press.