

## **Medskapandets möjligheter och faror**

### **Diskussion av några invändningar som framfördes på mötet**

av  
Bengt-Åke Wennberg

*Denna text bygger på mina erfarenheter och lärdomar från det möte vi hade i Norrköping 14.1.2005. Texten bygger också på resonemang som fördes på abonnentmötet i Göteborg 14.12.2004 och på en tidigare text från detta "Samtal som samarbetshandling". Den här aktuella texten skrevs med ambitionen att skriva en del 2 som bland annat skulle innefatta min inledande presentation under abonnentmötet 14.2. Av olika skäl har jag inte hunnit med detta. Dessa synpunkter kommer istället att inkluderas i texten från mötet i Göteborg 14.3.2005.*

*Texterna från abonnentmötena skall uppfattas som skisser. De är relativt snabbt nedtecknade för att jag skall kunna hålla fast olika resonemang som samtalen under abonnentmötena väckt. De skall senare sammanställas och bearbetas i en samlande dokumentation. Jag ber därför om överseende med eventuella otydligheter, tvetydigheter och korrekturfel.*

En av våra elever under vår tid på Högskolan i Trollhättan arbetade på Påsen i Electroluxkoncernen. När vi talade om "medarbetare" konstaterade han att detta var ett uttryck som dom på golvet aldrig använde om sig själva. Ordet medarbetare var ett chefsuttryck. Till vår förvåning har det visat sig att också ordet "medskapande" ofta uppfattas som ett chefsuttryck. Det är "dom andra" som skall vara aktiva medskapande och ställa upp. Okunniga, oengagerade, rädda, omedvetna, omogna, passiva och likgiltiga medarbetare är inte medskapande. De skall "fås" att vara det. Under samtalet på abonnentmötet förekom ofta denna användning.

Jag har i min text till det förra abonnentmötet illustrerat att begreppet "medskapande" är något annat och djupare. Det kan knytas till en fundamental social princip som gäller oss alla oberoende av vilken position vi har i en organisation. Jag har också försökt visa att vår förståelse av världen förändras i samma ögonblick som vi får insikt om vårt medskapande. Med denna insikt följer nya förgivettaganden som måste ersätta de gamla. Vi ser detta som "medskapandets" möjlighet.

Användningen av medskapande som ett chefsuttryck berövar det sin kraft. En sådan användning blockerar möjligheterna att rättvisande förstå varför det händer som händer och därmed också möjligheterna att konstruktivt ingripa i det. Användningen av medskapande som en chefsterm kan därför tolkas som en flykt från att ta tag i de verkligt grundläggande organisato-

riska svårigheterna i vår tid. Denna användning är därför ett hot mot effektivitet och hälsa. Denna är, som jag ser det, den stora faran med ”medskapandet”.

## **Diskursens betydelse**

En deltagare berättade på mötet att man vid arbetet med Volvos Uddevallafabrik hade två processer. Den ena formade byggnaderna och den andra produktionen. Den ena hade få inslag av medverkan från andra än de specialister på byggnation som påverkade själva byggandet. Den andra hade en aktiv medverkan från alla som senare skulle beröras av den produktion som skulle utföras. Man var inte bara medskapare i produktionsupplägg och produktionsidéer. Man förväntades också i fortsättningen att aktivt engagera sig i organisering, planering och ledning av den produktion man själv utförde. Trots denna avgörande skillnad i sättet att arbeta beskrevs de två processerna i liknande termer. Utifrån språkbruket i arbetsdokumenten gick det inte att skilja de två förfaringssätten åt.

Vi har i många andra sammanhang visat att det går att höra en skillnad i de nära samtal som förs deltagarna emellan om man följer den ena eller andra principen. Vi anser att det vore värdefullt om denna skillnad kunde återspeglas också i de övergripande samtal om de två processerna som förs. Vi menar det är just det faktum att medskapandet osynliggörs i arbetsdokument och övergripande analyser och diskussioner som skapar den klyfta mellan ledning och verksamhet som vi på så många håll just nu upplever.

Vi tror också att en sådan transformation av erfarenheter från de processer i vilka medskapandet är en princip till övergripande samtal om organisatoriska frågor skulle medföra en ökad förståelse av många av de problem och svårigheter vi i dag möter. En sådan diskurs skulle med all säkerhet underlätta mer realistiska, konstruktiva och hållbara överenskommelser. Vi menar att det därför inte finns anledning att acceptera diskurser som döljer medskapandet. Vi har alla ett ansvar för att föra in ”medskapandet” i de diskurser som pågår så att de blir mer rättvisande och konstruktiva.

## Invändningar mot våra utgångspunkter

I min tidigare text ”Samtal som samarbetshandling” beskriver jag hur samtal växer fram ur ett grundantagande<sup>1</sup>. Om de grundantaganden som används av de samtalande inte ligger tillräckligt nära varandra kommer man att tala förbi varandra. Vad värre är – man kan hamna i en maktkamp om vems grundantaganden som skall få dominera samtalet. När och om man vill ingripa i samtal för att påverka en diskurs så att den inte döljer medskapandet kan detta därför vålla svårigheter. Det är viktigt att försöka förstå vad invändningarna handlar om och ta ställning till dem.

Vi menar att man regelmässigt missuppfattar grunderna för dessa svårigheter. Man ser dem som en följd av personlighetsfaktorer, relationer ledning och medarbetare, värdegrunder eller attityder. Jag menar att svårigheterna främst är en följd av en olämplig hierarkisk tankestil. Känslan av vanmakt är i sin tur en följd av att samtalen döljer medskapandets princip.

Detta påstående fanns i vår inbjudan till abonnentmötet i Norrköping den 14.1.2005. Vi skrev att vi uppfattade att man fokuserade på fel problem när man diskuterar ledningars och chefers åtgärder. Man ställer deras relationer, personlighetsfaktorer, attityder etc. i fokus. Vi menade att detta i många fall är opraktiskt och ofta missledande.

Vi inbjöd alltså genom abonnentmötet till ett samtal där vi önskade pröva andra förgivettaganden, andra utgångspunkter och en annan topik. Vi ville i första hand utforska vad som händer om vi prövar att överge den hierarkiska grammatik som döljer medskapandets princip. Vi ville i andra hand utforska om ett annat samtalsmönster bättre kunde belysa organisatoriska skeenden som deltagarna möter i sin vardag.

Samtalen under mötena rör sig hit och dit. En del deltagare accepterar och förstärker vissa resonemang men inte andra. Värdet i abonnentmötet är att de olika resonemangen måste prövas och vridas på. Om alla resonemang genast skulle accepteras vore mötet inte vara särskilt användbart. Det är därför självklart att vi på mötet kommer att möta samma svårigheter och invändningar som behöver överbryggas när vi för dessa samtal i vår vardag. Det uppstår således helt naturligt motsättningar och ”protester”. Om samtalen i vardagen skall kunna hanteras

---

<sup>1</sup> Det finns här många ord som kan användas. Jag använder i mina resonemang omväxlande orden utgångspunkt, referenspunkt, förgivettagande, grundantagande och topik. Dessa begrepp har olika ursprung och får därför något olikartade språkliga associationer. Förgivettagandet är ett uttryck hämtat ur humanvetenskaplig handlingsteori och ordet beskriver väl vad som menas. Begreppet grundantagande knyter an till naturvetenskapen där man kan skilja mellan sambandsförklaringar och väsenförklaringar. Sambandsförklaringar kan bevisas sanna eller osanna. Väsenförklaringar kan inte sägas vara sanna eller osanna. De är bara lämpliga eller olämpliga. Topik är ett uttryck hämtat från retoriken och kan närmast beskrivas som en tankevana, ett visst perspektiv eller en paradigm (ett språkligt böjningsmönster). Topiken sätter fokus på vad vi tänker med – inte vad vi tänker på (Ramírez 2003). Gärdenfors skiljer i sin tur mellan en signaldimension och en konceptuell dimension i tänkandet (Gärdenfors 2000). Topikbegreppet överensstämmer härvid med den konceptuella dimensionen.

bättre måste man förstå vilka dessa invändningar är och hur man skall ställa sig till dem. Problemet är att man i stunden varken förstår dem eller kan reda ut hur man ställer sig till dem. Därför använder jag abonnentmötena för att reflektera över dem.

Mina reflektioner från mötet kommer därför i denna första del att kretsa kring dessa invändningar. I den andra delen kommer jag att komplettera med resonemang som bygger på medskapandets princip.

Jag hörde följande invändningar:

- Den första har att göra med *väljandet* som sådant.
- Den andra handlar om betydelsen av att uppmärksamma *känslor och upplevelser* framför att engagera sig i intellektuella analyser.
- Den tredje handlar om nödvändigheten av att "*få människor att*".
- Den fjärde handlar om att *hierarkin trots allt är en naturnödvändighet*
- Den femte handlar om individens *autonomi*.
- Den sjätte handlar om bristen på *civilkurage*
- Den sjunde handlar om att *vi måste göra något och inte bara prata*
- Den åttonde handlar om vårt ansvar *att använda våra samtal* till något annat än att vi själva bara skall förstå något och få bättre kontakt med andra människor

## Vi handlar först och tänker sedan

Jag blev civilingenjör. Ja – jag använder det passiva verbet blev. Visst gjorde jag säkert val och överväganden. Det måste ha varit så eftersom jag vet att en studievägledare rekommenderade mig att bli skogsvaktare och en annan ville att jag skulle bli meteorolog. Min geografilärare, som kände mina föräldrar, uttryckte sig mer drastiskt. Han menade att de skulle göra mig en otjänst om de tvingade mig till högre studier. Jag var enligt honom absolut inte tillräckligt begåvad för sådana. Trots att jag vet att jag stod inför dessa alternativ valde jag uppenbarligen att söka in på E-linjen på Chalmers. Jag kan emellertid inte påminna mig att jag valde. Det fanns inga kalkyler för eller emot. Det bara blev så.

Jag skulle naturligtvis i nu efterhand kunna konstruera en logisk händelsekedja som förklarade mitt handlande. Den skulle kunna visa att omständigheterna obevekligt ledde mig in i just studier på Chalmers. En liknande logisk förklaring kan jag säkert finna även för mitt engagemang i studentkåren och de händelser som ledde till mitt giftermål. Jag anpassade mig och det blev som det blev. Jag fick det liv med de komplikationer som jag fick. Jag kan inte säga att jag var medveten om något aktivt väljande.

Det var först senare som jag fick insikt om att mitt liv var mitt eget projekt och inte omvärldens. Jag insåg att jag var mina handlingars upphov. Det som blivit hade blivit till genom mina val. Denna insikt förändrade inte själva väljandet. Det blev fortfarande som det blev. Jag satt inte med en kalkyl framför mig där jag bedömde för och emot innan jag gjorde något. Jag handlade lika spontant och omedvetet som förut. Vad var då skillnaden?

Vad som hände var att jag blev *uppmärksam på* att vad jag än gjorde så fanns det alternativ. Både sådana som jag kände till och som jag skulle ha kunnat räkna ut och sådana som var totalt okända och otänkbara för mig. De val och bedömningar jag spontant gjorde byggde på mina egna tankevanor. Jag kunde ha förgivettaganden som inte stämde. Med andra förgivettaganden skulle valen mycket väl kunnat vara annorlunda än de blev. Mina egna tankevanor hade jag kontroll över. Där kunde jag välja fritt.

Med denna insikt inträffade en förändring. Denna insikt tvingade mig att ta ansvar för de val jag gjorde även om de inte föregicks av någon kalkyl eller beslutsvårda och även om mitt fysiska handlingsutrymme var begränsat. Jag var trots allt alltid fri att välja förgivettaganden och tankemönster. Jag hade makt över mina egna tankar. Det fanns därför anledning att i efterhand fundera över vilka dessa var och hur de påverkat väljandet.

Jag kunde med denna insikt föreställa mig att det i princip varit möjligt att göra något annat än jag gjort om jag valt ett annat sätt att resonera. Eftersom mina tankevanor är mina och ingen annans så kunde jag förstås därmed ställa mig själv och mitt tänkande till svars för konsekvenserna av de val jag gjorde. Visst var jag fast i omständigheternas och förhållandenas makt. Jag var inte fri att välja vad som helst men jag visste att det kunde finnas andra alternativ än dem jag omedelbart övervägde. Denna insikt gav mig därför en ny lärmöjlighet.

Något senare i livet började jag arbeta med relationsträning och gruppdynamisk träning. Den stora insikt som då drabbade mig var att samspelet formades av hur jag *framställde mig själv* – eller rättare sagt hur mitt handlande uppfattades av de andra. Mitt för mig själv alldeles självklara beteende, som jag förstås menade att alla borde acceptera, hade konsekvenser för samspelet som jag inte kunnat ana.

Också här visade sig valmöjligheter som låg utanför dem jag omedelbart uppfattade. Insikten gjorde mig inte mindre spontan och mindre mig själv. Jag visste att det i samspelet kunde finnas sådant jag inte tänkt på eller känt till. Med dessa insikter följde emellertid ytterligare en. Jag tvingades inse att jag var medskapare av de skeenden jag deltog i. Medskapandet var inte enbart ett tänkbart filosofiskt alternativ. Det var en fysisk realitet.

Steget var inte långt att förstå att också de andra – även om de inte uppfattade det så – styrdes av sina tankevanor. Det var därför möjligt – och till och med önskvärt – att konfrontera dem med deras val och med deras ansvar för sitt medskapande – *även om de inte skulle vara medvetna om att de väljer*.

En sådan konfrontation var viktig inte bara för min och samhällets skull, utan också för deras egen. Om vi alla är medskapande till vad som händer har vi också anledning att gemensamt utforska och diskutera vad vi medverkar till. Vi måste då kunna få konfrontera varandra, peka på de alternativ som finns och på de val som inte har gjorts. Detta kallas numera *accountability*.<sup>2</sup>

## **Känslor och upplevelser snarare än intellektuella analyser**

Man kan få intrycket att 1900-talets väldiga inriktning på humanism är en ny utvecklingstrend i mänsklighetens historia. Man har i omgångar talat om ett paradigmskifte. Jag menar att denna utveckling inte frambringade särskilt mycket nytt. Den var främst en protestaktion mot framväxandet av byråkratin som ett sätt att åstadkomma samarbete mellan främlingar. Inom den byråkratiska traditionen uppfattas nämligen personliga relationer, subjektiva bedömningar och vänskapsband som störande och oönskade.

Byråkratin försöker lösa samarbetet mellan främlingar genom att neutralisera individen. Den kommer då också att dölja de destruktiva effekter som uppstår under dess glättade yta. Man kunde som enskild individ tvingas ställa upp på att bli orättmätigt anklagad, hunsad och fördömd bara detta skedde utifrån rationella beslut och logiska argument. Den byråkratiska traditionen skapar nämligen resonemang och tankemönster som är kemiskt fria från allt som har att göra med subjektiva upplevelser och känslouttryck. Det är regelverket som skall följas och tolkas – inte en rimlig och medmänsklig moral.

1900-talet har visat faran med en sådan regelstyrd hållning. Den verkar kunna leda in i destruktiva sociala samspel. Många hävdar att den kraftigt har medverkat till två stycken världskrig, ett antal totalitära regimer och fundamentalism. I ljuset av sådana analyser har det uppfattats viktigt att synliggöra känslor och upplevelser så att dessa får en rättmätig plats i det sociala spelet.

När jag arbetade med gruppdynamisk träning ansåg vi det därför nödvändigt att bryta den intellektualisering som ofta präglade samtalen. Vi ville föra upp känslor och upplevelser till diskussion och analys och vi ville uppmärksamma deltagarna på värdet av att använda också denna typ av information i sina analyser, samarbeten och beslutsfattande.

---

<sup>2</sup> Detta krav har i samband med Tsunami-katastrofen nyligen diskuterats i DN av Inga-Britt Ahlenius – tidigare chef på riksrevisionsverket (Ahlenius 2005).

## Att kunna skilja mellan personligt och privat

Erfarenheten visar emellertid att man inte kan överföra denna samtalsform till de möten som finns i arbetslivet i övrigt. Vi är i allmänhet inte varandras tränare i samtal på arbetsplatsen eller i andra problemlösningssituationer. Arbetslivets aktiviteter och möten ingår i åtaganden som skiljer sig från dem man engagerar sig i privat. Den intimitet som finns i privatlivet och som ofta odlas i träningsituationerna har inte någon plats i dessa möten. Samtidigt är känslor, upplevelser och relationer viktiga även i arbetslivet. Detta gör det angeläget att skilja mellan personligt och privat. Det faktum att man är personlig behöver således inte betyda att man önskar utveckla samtalsmönster som hör till det privata.<sup>3</sup>

Många av de träningsituationer som fokuserar på känslor och upplevelser strävar med rätta att överskrida den gräns som människor satt upp mot sitt privata inre liv. Detta har ett gott syfte. Det skall underlätta för personen att vara personlig. Detta blir möjligt genom att bygga förtroende och öppenhet mellan deltagarna. Många redovisar också efter en sådan träning att de fått vänner för livet. Rena kärleksrelationer är inte ovanliga.

En annan situation uppstår i situationer där man måste uppfatta sig som medskapande och partners och där man har anledning att vidmakthålla en gräns mellan personligt och privat. De flesta samtal som förs i arbetslivet är av denna karaktär. Det är utifrån vår kunskap från träningen opraktiskt och orealistiskt att låta arbetslivets samtal domineras av en byråkratisk tradition där känslor, subjektiva ställningstaganden och upplevelser inte har någon plats. Det är emellertid lika opraktiskt och orealistiskt att låta sådana samtal domineras av det mönster som präglar olika tränings-sessioner där allt kretsar kring känslor och upplevelser.

Det finns många exempel på att en transformering av erfarenheter från träningsaktiviteter in i arbetslivet kan vara destruktiva för verksamheten och farliga för deltagarnas hälsa. Detta var enligt min mening ett av de stora misstagen som gjordes i den gruppdynamiska träningens barndom. Dessa faror beskrevs i ett antal kritiska artiklar i Läkartidningen i början av 70-talet.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Det har exempelvis funnits stora förhoppningar om att UGL-träning (UGL = Utveckling Grupp och Ledare) skulle påverka det organisatoriska beteendet i önskvärd riktning. Erfarenheter och utvärderingar som vi medverkat i visar att så inte är fallet. Träningen uppfattas i allmänhet positivt av deltagarna och kan vara viktig för deras möjligheter att förstå organisatoriska sammanhang. Det går emellertid inte att överföra samtalsformen från träning till arbetsliv.

<sup>4</sup> Man förväxlade helt enkelt verkligheten i utbildningssituationen med verkligheten i arbetslivet. Den trygghet, säkerhet och skyddsmekanismer som kunde etableras i träningsgrupperna fanns sällan i arbetslivet. (Wennberg och Stock Whitaker 1976).

Självklart är själva uttryckandet av känslor och upplevelser värdefullt ur en mängd synpunkter. Att uttrycka sig genom musik, konst, dikt etc. är utan tvekan viktigt för människan. Att få avreagera sig och att fritt få uttrycka känslor av sorg, ilska, lidande eller glädje är också en viktig del av det mänskliga livet. Sådana yttringar måste naturligtvis ges en rimlig plats i vårt samhälle. Frågan är emellertid om det är rimligt att tro att de skulle kunna utföras i isolat ”vid sidan av” – exempelvis i terapisesessioner och utbildningsaktiviteter.

Jag har heller aldrig under hela mitt yrkesverksamma liv med olika organisationsfrågor uppfattat att just uttryckandet av känslor och upplevelser varit något problem. De kommer när de kommer. De uttrycks när detta känns tryggt, konstruktivt, rimligt och riktigt i det samspel man har. Den enskilde personen tycks känna på sig detta.

Känslor och inre berättelser kan och bör därför enligt min mening aldrig forceras fram. Vad som emellertid kan vara ett problem för många är att man inte alltid förmår att rätt uttrycka det man vill. Det kan vara svårt att finna ord och uttryck för sina upplevelser och känslor som inte kan missförstås, misstolkas eller missbrukas.

Det handlar således för mig som deltagare i sådana samtal inte enbart om att lyssna. Det handlar också om att formulera och begripa – vilket är något helt annat. För att kunna vara med att forma ett samtal måste jag lyssna – men inte på vad som helst eller hur som helst.

## **Behovet av att ”få människor att”**

Under flera abonnentmöten har med bestämdhet hävdats att det är viktigt att man skapar situationer, aktiviteter, träningsmöjligheter och arenor där människor lär sig att uttrycka känslor och utvecklar sin personlighet. Det används många olika argument för detta. Man säger exempelvis att det är viktigt att de får tillgång till annorlunda erfarenheter och skapar andra relationer än de möter i sin vardag. Man menar att det är viktigt att skapa aktiviteter genom vilka de blir medvetna om sina val, får möjlighet att fritt uttrycka sig och ge varandra feedback.

Ett annat argument som ofta används i teamträning och organisationsutveckling är att berörda personer måste få *gemensamma* erfarenheter. De skall segla tillsammans, genomföra olika övningar tillsammans och de skall slipas av mot varandra. Detta strider mot en tanke som för mig är mera rimlig nämligen att människor med *olika* erfarenheter utifrån dem skall finna den gemensamma grund de behöver för att samarbeta.

Att grupper som samtränas skulle kunna forma effektivare organisationer bygger på en modell som en gång lanserades av Rensis Likert. Han hävdade att det stora organisatoriska systemet (samarbetet mellan främlingar) kunde uppfattas som bestående av ett antal stabila grupper där man var bekanta med varandra och därför kunde samarbeta. Främlingar behövde inte samarbeta. Detta löstes via grupperna. I hans modell länkades därför de olika grupperna samman genom personer som Likert kallade "linking pins". Dessa "linking pins" skulle sedan mellan sig forma grupper som genom grupputveckling förbättrade sitt samarbete.

Det visar sig emellertid att Likerts tanke inte håller. De grupper och team som man hoppas skall skapa organisationen är i allmänhet inte tillräckligt stabila. Medlemmarna byts alltför ofta för att det skall vara möjligt att skapa samarbete enbart på grund av personliga relationer. De grupper som bildas av "linking pins" är inte heller av samma karaktär som de grupper som på olika sätt utför något konkret gemensamt. De kommer från olika tankestilar och kulturer och måste därför snarare utveckla denna förmåga än den man utvecklar i regelrätt teamträning. Så är vi tillbaka där vi började.

Det verkar således sakna betydelse för samverkan i det större systemet om olika personer genomfört olika typer av gemensamma aktiviteter om de inte i verksamheten redan är knutna till varandra i team som kan forma sig en gemensam uppgift. Grupputvecklingsaktiviteter kan till och med förvärra situationen. Nackdelarna för samarbetet i det större systemet genom förekomsten av personliga lojaliteter och vänskapsband var ju just vad byråkratin sökte motverka. Dessa nackdelar är numera ofta underskattade<sup>5</sup>.

## Medskapandet är en fundamental princip

Att grupputveckling inte hjälper på de organisatoriska problemen är för mig emellertid inte så viktigt. Jag tror inte att det är på denna punkt några motsättningar uppstår med dem av våra deltagare som engagerar sig i sådan träning. Det avgörande skälet till motsättningarna är att jag tycker att resonemang som framhäver betydelsen av grupputveckling och annan personlig utveckling kan försvåra en djupare förståelse för det organisatoriska skeendet.

Min avgörande kritik är att resonemang som bygger på "att få människor att..." ofta bygger på ett olämpligt antagande. Man utgår från att det är *exponeringen för en viss aktivitet* (som arrangeras av någon överställd person) som åstadkommer den önskade insikten. Man resonerar som om det är aktiviteten och handledarens insatser som medför att deltagarna kan "fås

---

<sup>5</sup> Det har visat sig att träningsaktiviteter av denna typ kan vara personligt givande. Samtidigt verkar de vara starkt konserverande. När man väl etablerat gemensamma föreställningar och skapat trygghet med varandra är det i det närmaste omöjligt att bryta dessa om situationen så kräver (Abrahamsson 2002).

att” få nödvändiga insikter, utvecklas och bli medskapande. Det är denna tanke som måste brytas.

Jag menar att de insikter som jag fått genom de aktiviteter som ordnats, och där jag varit deltagare, inte är en följd av själva aktiviteten. De är en följd av att medskapande är en *grundläggande princip* i vår sociala tillvaro. De insikter som jag fått skulle därför kunna uppstå *i vilket som helst socialt sammanhang*. De är inte bundna till någon speciell träning eller behandling. De kräver ingen speciell exponering. De kan utvecklas och formas av alla människor. De kan vinnas av dem själva i sin egen vardag och utifrån erfarenheter i det samhälle i vilket de befinner sig. Jag menar att det är synliggörandet av denna fundamentala princip som är nödvändig i dag. Om man för fram att den uppstår genom hierarkiska insatser så förfelas hela idén med detta.

Att se medskapande som en ständigt förekommande princip i vårt sociala liv motsäger emellertid inte behovet av att arrangera aktiviteter i vilka man drar nytta av just detta förhållande. Sådana aktiviteter kan vara tillfällen i vilka man under handledning lär sig förstå sin kropp, i vilka man utvecklar ett gemensamt program för sin egen och organisationens fortsatta verksamhet eller där man utforskar olika samverkansprinciper.

Uppföljning och utvärdering av sådana aktiviteter och behandlingsformer bör då inte fokusera på det som fysiskt görs med personen ifråga. De bör istället inriktas på att klargöra på vilket sätt handledare och utbildare använder sig av medskapandets princip.

## Hierarkins natur

En svårighet i att släppa en alltför stark knytning till det hierarkiska tankemönstret tycks vara föreställningen att en hierarki är något som finns i naturen och därför är lika konkret som vatten och luft. Det är som om man skulle tvingas skilja mellan ordet ”stol” och stolen själv. Det är som om man skulle uppmanas att kalla det som står på golvet – och är en stol – för något annat än just stol. Men det är det som krävs.

Hierarki är för mig – liksom de flesta organisatoriska termer – en social konstruktion. Det är en bild genom vilken vi försöker begripliggöra och beskriva sociala förhållanden. Hierarkin är av samma karaktär som den bild vi har av atomen som en kärna med små elektroner som kretsar kring den. Vi ser framför oss några kulor och bollar. Elektroner kan emellertid också beskrivas som vågrörelser eller kvanta. De kan också ges matematiska sannolikhetsbeskrivningar som illustrerar existensen av olika energitillstånd. Många olika beskrivningsformer kan således väljas för att begripliggöra samma fenomen. Så är det också när det gäller sociala fenomen.

Skillnaden mot naturvetenskapens metaforer är att de begrepp vi använder för att beskriva vår sociala värld också formar den. De sociala begreppen manifesteras och återskapas genom våra handlingar i ständigt nya sociala mönster. Därför kallas de också sociala konstruktioner. Det är denna koppling mellan den fysiska förekomsten av hierarkin i vårt samhälle och dess betydelse som språklig konstruktion som gör den så svår att överge.

Ordet hierarki betyder ”helig ordning”. Ordet antyder förekomsten av en lagbunden social ordning som finns utanför oss själva som människor. Hierarki förknippas också med dominans, auktoritet och underkastelse. När jag säger att man bör undvika en hierarkisk grammatik tolkas detta ofta som att jag skulle ifrågasätta att det finns maktförhållanden, dominans, auktoritet eller krav på underordning. Det är klart att det finns. Men dessa förhållanden skapas och vidmakthålls gemensamt av enskilda människor. De är inte en effekt av en hierarki.

Man tolkar det ofta också så att jag menar att det vore olämpligt om någon fattar beslut, bestämmer och ”pekar med hela handen”. Visst kan detta många gånger anses vara nödvändigt. Jag har inget emot detta. Min uppfattning är emellertid att sådana åtgärder inte kan *rättfärdigas* genom hänvisning till hierarkiska resonemang. De måste is så fall motiveras på annat sätt. Visst kan det också vara nödvändigt att många gånger *välja att lyda* men det är något annat än att disciplinera sig att bortse från egna ställningstaganden och värderingar.

Jag hoppas exemplen visar att hierarkiska referenser osynliggör vår möjlighet att uppfatta hur vi formar vår egen medverkan i de sociala skeenden som pågår. Om vi förlägger ansvaret någon annanstans än i vårt medskapande blir det också omöjligt att konfrontera varandra med de olägenheter som kan uppstå av de val vi gör.

Överger men den hierarkiska grammatiken tvingas man inse att man har en skyldighet att förklara och beskriva den egna handlingen för andra. Först då kan vi andra förstå varför det blir som det blir när vi gör som vi gör.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vi skiljer här liksom José Ramírez (2000) på göra och handla. Göra är den fysiska aktiviteten. Det är vad man faktiskt gör – exempelvis öppnar ett fönster. Handlingen innefattar därutöver den inre berättelse som jag har och som ger mening åt det jag gör. Öppnandet av ett fönster kan bero på att jag vill förbättra ventilationen för alla i rummet. Den kan bero på att jag själv behöver frisk luft. Den kan också vara ett sätt att besvara någon annan som jag vet är känslig för drag. Samma görande kan således vara många olika handlingar. Många olika handlingar kan uttryckas med samma görande.

## Den autonoma människan

Av olika skäl väcker autonomibegreppet ilska och förvirring på en del möten. Jag skulle av detta skäl kunna bestämma mig för att inte använda det. Det skulle vara opraktiskt för mig eftersom jag tycker det är bra. Jag vidhåller därför att jag måste få använda ordet för att beteckna det jag vill beteckna till dess jag blir övertygad om att ordet inte tillfredsställande väl klarlägger sakfrågan.

Nu är autonomi inte ett ord jag hittat på.<sup>7</sup> Begreppet används flitigt i den statsvetenskapliga forskningen. Begreppet ingår i en uppsättning begrepp som beskriver andra typer av sociala fenomen än de som vanligen behandlas i psykologin och socialpsykologin. Autonomi har knytning till samarbetet *mellan främlingar*. Det är emellertid inte vilka främlingar som helst. De som är främlingar för varandra samarbetar utifrån det faktum att de uppfattar sig som medlemmar av en gemensam sammanslutning (Gesellschaft).

Inom psykologin och socialpsykologin och i träningsområden möter man fenomen som har samband med samarbetet mellan personer som är eller blir nära bekanta med varandra. De skapar personliga relationer och band till varandra (Gemeinschaft).<sup>8</sup>

Medborgarskapet definierar rättigheter och skyldigheter inom ramen för det Gesellschaft man är medborgare i. Som medborgare förväntas man hedra varandras rättigheter och skyldigheter på ett sätt som man inte kan förvänta sig av sådana som inte är medborgare.

Överenskommelser, förväntningar och löften växer i ett Gemeinschaft fram genom nära och personliga kontakter och vänskapsband. Överenskommelser, förväntningar och löften i ett Gesellschaft växer fram ur den diskurs som förs i sammanslutningen. Bägge bindningarna formar vår identitet. Man kan se identiteten som en fixeringsbild. Ibland visar den sig som en del av ett Gemeinschaft och ibland som en del av ett Gesellschaft.

Autonomi ses inom statsvetenskapen som ett medborgarideal där medborgarna lyder under lagar – och accepterar rättigheter och skyldigheter mot varandra – som de själva stiftat. Den bokstavliga betydelsen är närmast självbestämmande. Ordet har grekiskt ursprung och är sammansatt av två led, autos (själv) och nomos (norm, regel eller lag). Autonomi betyder således i princip att man inom sitt Gesellschaft stiftar sina egna lagar. Man lyder inte under

---

<sup>7</sup> Annat är det med begreppet "förläggande" som har sin upphovsman i kulturgeografen Gunnar Olsson och begreppet "friständighet" som jag erkänner att jag hittat på och som vi skall ta upp på ett kommande abonnentmöte.

<sup>8</sup> Begreppsparen Gemeinschaft och Gesellschaft går inte att rättvisande översätta till svenska. De har hämtats från Johan Asplund (1990) som i sin tur hämtat dem från den tyske socialpsykologen Ferdinand Tönnies 1887.

främmande makter eller ideologier. Att bli ockuperad och koloniserad av främmande lagar och ideologier kallas inom statsvetenskapen för *heteronomi*.

Av ovanstående beskrivning framgår att autonomibgreppet är nära knutet till medskapande. Man kan acceptera de rättigheter och skyldigheter som man är pålagd för att de överensstämmer med sådana som man själv finner angelägna att vidmakthålla på grund av sitt medborgarskap. I den demokratiska traditionen betraktas detta medskapande som något hierarkiskt. Man förväntas genom de demokratiska processerna bli delaktig i beslut om de lagar och normer som överheten fastställer. Man har föreställt sig att autonomi blir förverkligad genom en sund demokrati och tillräcklig delaktighet.

Dessa förväntningar har emellertid kommit på skam. Samhället är numera så komplext att delaktighet och parlamentarisk demokrati inte tillfredsställer kraven på autonomi. Den enskilde medborgaren kan således tvingas underkasta sig en överhet som fastställer regler, normer och lagar som man upplever som främmande. Detta har medfört en demokratiernas kris. Det är numera istället oftast en elit eller en politisk nomenklatura som tar på sig ansvaret för att fatta beslut för och över folkets huvuden.<sup>9</sup>

De studier som gjorts visar således att möjligheten att förverkliga autonomi genom delaktighet inte har fungerat. I försöken att förstå varför det blivit så har resonemang byggda på aktör-tanken fått allt större spridning. Som en följd av denna utveckling har man tvingats acceptera att medborgarskap aldrig kan vara liktydigt med att *underkasta sig* givna normer, regler och lagar i en sammanslutning. Numera uppfattas istället autonomi som vars och ens enskilda förmåga att *förhålla sig självständigt* till sitt medborgarskap – det vill säga till de normer, lagar och spelregler som finns i sammanslutningen.<sup>10</sup>

Detta senare synsätt är helt förenligt med påståendet att vi alla är medskapare av den sociala verklighet vi deltar i. Ingen står utanför det sociala systemet. Vad man än gör så är man medskapare av de förhållanden som uppstår.<sup>11</sup>

Insikten om vårt medskapande av den sociala världen leder fram till andra utgångspunkter och förgivettaganden än vad som finns i den hierarkiska grammatiken. Jag har med hjälp av Lundquist (2001) formulerat tre sådana utgångspunkter som alla skiljer sig från dem som ligger till grund för den hierarkiska topiken.

---

<sup>9</sup> En genomgång av denna problematik finns i boken Medborgardemokratin och eliterna (Lundquist 2001).

<sup>10</sup> En genomgång av vilken innebörd man inom statsvetenskapen lägger i autonomibgreppet med omfattande litteraturreferenser finns i Bendz (2003).

<sup>11</sup> Denna typ av resonemang hör till det som inom statsvetenskapen kallas för aktör-strukturtänkandet (Lundqvist 2001).

- Den första är att resonemang om vilka önskvärda strukturer som man tycker skall reglera samarbetet i ett Gesellschaft – och hur dessa regler och strukturer skall rättfärdigas – måste utgå från autonomi *som princip*.
- Den andra är att resonemang om hur skeenden i en organisation är och hur de skall förstås måste vara i överensstämmelse med *förhållandet* att människors handlingar är ett uttryck för deras autonomi.
- Den tredje är att resonemang om vad som kan bli till, hur samarbetet i en verksamhet kunde vara och hur sådana tillstånd skulle kunna uppnås måste inkludera *föreställningar om människan* som en väljande aktör.

Detta är inte bara filosofiska spetsfundigheter. Påståendena är praktiska hjälpmedel för att skilja ett resonemang från ett annat. De gör det möjligt att urskilja resonemang som inte stämmer med moraliska utgångspunkter byggda på mänskliga rättigheter. Man kan upptäcka resonemang som inte stämmer med vad vi vet om den mänskliga naturen och man kan avslöja resonemang som bygger på orealistiska föreställningar om hur något skulle kunna "bli till".

På abonnentmötet skiljde jag mellan problem och problematisering. Problem brukar formuleras inom ramen för en given referensram och har sin lösning också inom denna. Problematisering innebär att de grundläggande utgångspunkterna och villkoren för resonemangen ifrågasätts. Den innebär att man inser att man inte kan komma fram till en förståelse av den fråga som behandlas utan att omformulera sin tidigare referensram. Problemen måste upplösas snarare än lösas.

## **Samarbetshandlingens betydelse**

En direkt konsekvens av resonemang om autonomi och medskapande är att det inte längre är möjligt att se forrådet av ett Gesellschaft som enbart en fråga enbart för ledningen, för en elit eller som något som bara uppstår genom ett från människan oberoende händelseförlopp. Detta påstående formar en del invändningar. Självklart kan inte alla delta i forrådet av regler och beslut. Denna invändning bygger emellertid på att man ser medskapandet som en instrumentell fråga. Medskapandet är emellertid mer än så. Medskapandet består av att man är med att forma den diskurs som ligger till grund för de regler, överenskommelser, bedömningar och förväntningar som skapas.

Invändningarna brukar bygga på att man inte som enskild person tycker sig kunna påverka det sammanhang i vilket man befinner sig. Man känner sig tvingad att följa en väg man inte själv valt. Att påverka regler och strukturer verkar omöjligt.

Hela denna problematik förändras när man kommer till insikt om att människan – även om man tycker sig sakna handlingsfrihet och påverkansmöjlighet – har kapacitet att själv upptäcka just detta. Man kan således lära sig att reflektera över detta förhållande, Man kan förstå att det utanför den egna referensramen kan finnas handlingsalternativ som man inte är medveten om. Man kan därför också bryta sig ur sina mentala bojor.<sup>12</sup>

Detta illustrerades under abonnentmötet genom resonemang om hur man kan behandla patienter med ryggbesvär. I början av behandlingen var många patienter fångna i en föreställning om kroppen som en rustning som måste omkonstrueras för att smärtan skulle försvinna och rörelseförmågan öka. Genom behandlingen kom de till insikt om att de själva påverkade och borde ta ansvar för sin kropp. De insåg att det fanns för dem dolda handlingsalternativ. De kunde förstå sin kropp bättre. De kunde därigenom hjälpas att upptäcka för dem helt nya möjligheter att hantera sin situation. Detta betyder naturligtvis inte att de kan göra vad som helst. För en del var de fysiska möjligheterna fortfarande starkt begränsade efter behandlingen. De hade emellertid sett möjligheterna i att reflektera över sin situation och leta efter andra utvägar än de man först tänker sig.

Samma förhållande gäller individens relation till de sociala förhållanden man lever i. Det vill säga individens förhållande till sitt Gesellschaft. Autonomiprincipen leder fram till en skyldighet både mot sig själv och mot de sammanslutningar man deltar i att reflektera över detta. Man måste ta ställning till om de förhållanden som existerar gör det möjligt för en själv och andra att agera på ett sätt som är av värde för sig själv och sammanslutningen.<sup>13</sup>

Man avkrävs helt enkelt en fundering på om man själv och andra inom ramen för de normer och strukturer man lever efter kan utföra samarbetshandlingar. Med en samarbetshandling menar vi då

*att jag kan välja att handla så att jag inte bara med det jag gör har förutsättningar att uppfylla egna intressen och nå egna mål utan också så att jag bidrar till att andra når sina.*

Om medlemmarna inte utför samarbetshandlingar äventyras nämligen existensen av det Gesellschaft man är medborgare i. Om man inte deltar i att göra samarbetshandlingar sviker man också sitt ansvar mot dem som på olika sätt är beroende av det Gesellschaft man är medborga-

---

<sup>12</sup> Detta är egentligen inte något annat än en omformulering av upplysningens grundsats – det som brukar kallas det Kantska imperativet Kant (1783).

<sup>13</sup> Självklart kan det finnas destruktiva sammanslutningar där det är nödvändigt att genomföra motarbetshandlingar. Man gör det då förstås i förvissning om att det är en bra sak att sammanslutningen blockeras eller förintas. Att genomföra effektiva motarbetshandlingar kräver emellertid minst lika hög förståelse och kunnsighet om hur sammanslutningen fungerar som att utföra samarbetshandlingar.

re i. Att man utför samarbetshandlingar – även mot främlingar – är därför grunden för hela vårt samhälle och vårt arbetsliv.

## **Civilkurage – en flykt**

Vi förväntar oss således att medarbetaren på MacDonalds följer hygienföreskrifterna, att piloten på trafikflyget inte äventyrar passagerarnas säkerhet, att ledningen för Banverket inte utsätter sina medarbetare för kemiska hälsorisker, att vi i samhället har en sådan krisberedskap att vi kan stödja våra medborgare vid oväntade katastrofer etc.

Lex Sara – som handlar om personalens rättighet och skyldighet att slå larm om missförhållanden inom äldreården – brukar på våra abonnentmöten diskuteras som en fråga om civilkurage. Rent instrumentellt kan det emellertid för en enskild person vara omöjligt att påverka sådana förhållanden. Att slå larm räcker inte. Man kan känna sig totalt maktlös gentemot de strukturer och förhållanden som råder. Att lägga detta ansvar på den enskilde individen är därför orättvist. Därför blir diskussioner om civilkurage ofta förledande och olämpliga.

Vad som är självklart utifrån autonomiprincipen är emellertid något helt annat. Principen säger att ingen skall behöva acceptera att inordna sig under bestämmelser, förhållanden, normer och lagar som man själv menar är destruktiva, omoraliska eller på annat sätt skadliga för sammanslutningen. Om förhållandena är så ordnade att det inte är möjligt för en enskild medarbetare att *få gehör för de tveksamheter denne kan känna* inför vad som pågår så har autonomiprincipen kränkts.

Detta är inte enbart en moralisk fråga. Om autonomiprincipen inte praktiskt kan tillämpas innebär det att vi andra förlorar möjligheten att förstå vad som händer och varför det händer. Vi förvägras därmed också möjligheten att uppmärksamma destruktiva konsekvenser av våra system och därmed också att förändra och förbättra dem. Det är därför inte larmandet i det enskilda fallet som skall uppmärksammas och åtgärdas. Det är ingripanden för att hedra autonomiprincipen som måste göras.

## Att överge den hierarkiska grammatiken

Skälet att vi pekar på nödvändigheten att överge den hierarkiska grammatiken är just att den negligerar och kränker autonomiprincipen. Det finns därför anledning att närmare specificera vad vi menar med en hierarkisk grammatik. Det finns många variationer i resonemangen om hierarki och många olika definitioner. Jag skall inte förlora mig i alla dessa här. Det är inte så viktigt för mig att hamna rätt i definitionerna. Det viktiga här tycker jag är att så bra som möjligt exemplifiera vad vi menar är det som bör undvikas. Jag skall därför presentera tre utgångspunkter som jag tror var och en kan observera i de samtal som pågår. Då bör det lysa en liten varningslampa.

### *Det finns en lagbunden över- och underordning*

Den första regeln är att det finns en naturlig och lagbunden över- och underordning. Man kan observera användningen av denna regel på många olika sätt. Man kan exempelvis höra resonemang som bygger på att det finns personer som har egenskaper som gör dem speciellt lämpliga att styra organisationen eller samhället. En konsekvens av dessa resonemang är att vi måste välja de ”rätta” ledarna. De måste nog prövas och testas. De måste utbildas osv.

Dessa resonemang utgår från att det är naturligt och önskvärt att underställda underordnar sig dessa överordnade personers beslut och viljeyttringar. Det kan till och med hävdas att det skulle vara moraliskt acceptabelt och hedervärt att disciplinera sig och att totalt bortse från sina egna ställningstaganden, känslor och uppfattningar. En annan åsikt som ofta framförs är att det skulle vara möjligt och önskvärt att åstadkomma önskvärda tillstånd och förändringar just genom en starkare betoning på denna över- och underordning – och därmed ”köra över” de som trilskas. Det autonoma ställningstagandet är således inte önskvärt.

I den hierarkiska grammatiken ingår också paternalistiska resonemang i vilka man uppfattar de underställda som omogna och okunniga barn och överheten som föräldrageralter. Överheten ser sig som beskyddaren som skall vaka över barnen och barnen ser representanter för överheten som garantin för sin trygghet och säkerhet. Vår arbetsmiljölag är uttryck just för denna typ av resonemang där ”staten” och ”företaget” skall skydda sina anställda mot att exponeras för arbetsförhållanden som kan medföra ohälsa. Ett autonomt ställningstagande har inget värde.

I spåren av ett aktörstänkande har det växt fram en motsägelsefull variant av den hierarkiska grammatiken. Man hävdar i denna variant att den överhet som existerar skall vara *neutral* i sina relationer till de underställda. Inriktningen kalla ofta *laissez-faire* (låt gå eller låt göra). Med *neutral* menas i detta fall att överheten inte skall begränsa eller på annat sätt ingripa i de underställdas autonomi.

Detta tolkas ofta så att ledningen skall ordna för de underställda så att de har frihet att utveckla sig åt det håll de finner rimligt. Det kan då uppstå resonemang i vilka de underställda ser ledningen som någon slags servicefunktion som skall befrämja deras egen personliga utveckling, ta ständig hänsyn till dem och vara uppmärksam på deras behov och önsknings snarare än att värna om den verksamhet de alla är medborgare i.

I dessa resonemang har man vänt på hierarkin och låtit de formellt underställda ta makten över de formellt överställda. Man har genom tanken på neutralitet skapat förutsättningar för upplevelsen att allt flyter, att inget kan beslutas och att aktuella problem inte kan åtgärdas. Det motsägelsefulla ligger i att ledningen också är människor. Dessa kan inte handla neutralt. De är också medskapare. Också de måste förväntas göra autonoma ställningstaganden.

### ***Hierarki som den ” heliga ordningen”***

Den andra regeln är knuten till en klassificeringsprincip. Man ordnar det man studerar i ordningar, underordningar och klasser. Varje element ingår in någon klass eller ordning som i sin tur ingår i en annan och överordnad klass eller ordning. Linnés sexualsystem är exempelvis hierarkiskt ordnat. De flesta klassiska organisationsscheman är ritade som en hierarkisk ordning där varje enhet omsluts av en annan enhet som i sin tur skall styras av helheten.

Denna grundtanke leder in i föreställningen om en överordnad och för de underordnade osynlig ordning som styr just deras värld. Ju mer man engagerar sig i allt mer övergripande ordningar desto närmare kommer man förståelsen av helheten utan att någonsin förstå eller greppa den. Poängen är att förståelsen för helheten är bättre ju högre upp kommer.

De högre ordningarna är närmare ”sanningen” och har därmed också större överblick och kunskap om vad som sker. När man talar om helhetssyn så menar man därför ofta just den syn som överheten har. Underordnade använder sig ofta av resonemang i vilka ställs krav på att ledningen skall kunna uttala meningens verksamhet, att de skall sätta övergripande mål, att de skall ha bättre överblick av omvärlden och skeendet än andra etc.

En annan viktig aspekt av den hierarkiska grammatiken är att ordningen är *lagbunden*. Man är inordnad under på förhand *fastställda principer*. Dessa kan upptäckas och uttolkas men de kan inte förändras. Ett uttolkande av dessa principer – om detta uttolkande görs av personer insatta i en högre ordning – kan inte ifrågasättas av personer som vistas i lägre ordningar.

Inom ramen för den hierarkiska grammatiken är det därför naturligt och rimligt att ledningen ordnar verksamheten. De delar upp vad som skall göras i ordningar och underordningar och

bryter ned det till enskilda göromål. En modern variant är så kallad målstyrning där målen på samma sätt ordnas hierarkiskt så att överordnade mål bryts ner till underordnade etc.

### ***Den osynliga handen***

Den tredje regeln utgår från att det finns en lagbunden och naturlig världsordning. Det är denna som i grunden styr skeendet. Människans handlingar måste vara i harmoni med denna världsordning. Om de inte är det så kommer naturen att ordna med ”återställare”. – Naturen slår tillbaka. En modern variant av dessa resonemang är att ”marknaden har alltid rätt”. Den ser till att de bästa och mest lämpliga överlever. En annan är resonemangen om att konkurrens automatiskt leder till välstånd och lägre priser.

En tanke som ofta presenteras och som har samband med dessa föreställningar är att det med kunskap om dessa underliggande lagar skulle vara möjligt att planera framtiden. Man kan med kunskap om världen söka efter medel med vilka man kan uppnå givna mål. Man skulle således kunna fastställa ett existerande tillstånd – exempelvis att kvinnor har lägre betalt än män. Man skulle sedan kunna fastställa ett önskat tillstånd – exempelvis att det inte skall vara några statistiskt påvisbara skillnader i lön mellan kvinnor och män om de utför samma typ av arbete. Man skulle därefter kunna genomföra åtgärder som syftar till att förändra det existerande tillståndet till det önskvärda tillståndet.

Genom att utvärdera olika åtgärder, de förutsättningar inom vilka de genomförts och hur utfallet blivit, skulle man sedan kunna avgöra vilken åtgärd som haft bäst effekt och därför i framtiden skall rekommenderas. Med den komplexitet som finns i världen och med utgångspunkt från att människor handlar autonomt och därför inte följer sådana ”lagar” blir emellertid denna typ av resonemang orealistiska och meningslösa.

Den hierarkiska grammatiken har också en statisk utgångspunkt. Man utgår från att man kan jämföra olika fenomen, åtgärder och skeenden med varandra oberoende av inom vilket tidssegment de inträffat. Den åtgärd man gjorde i går och som fungerade då kommer sannolikt också att fungera på ett likartat sätt i morgon. Man bortser från att autonoma aktörer lär sig av vad som sker. De uppfattar världen annorlunda i morgon än de gör i dag.

Jag hoppas att det framgår av ovanstående att den hierarkiska grammatiken – så som vi här definierat den – utgår från en *heteronom* och inte en autonom princip. Heteronomi betyder ju att människan styrs av för henne själv främmande lagar och förhållanden. Hon kan bara anpassa sig till dem. Inom ramen för en heteronom princip är människan inte en aktör och en väljande varelse. Heteronomi blir orimlig eftersom den därmed bortser från att det sociala skeende vi observerar är ett uttryck för människors autonoma handlande.

## **Språket som vårt sociala kitt**

Så som jag beskrivit i ”Samtal som samarbetshandling” är det möjligt och rimligt att vi i dag byter denna hierarkiska grammatik mot en medskapandets grammatik. Var finns då den grundbult som förenar den tidigare hierarkiska grammatiken med en mer modern syn? Den grundbult som vi numera prövar är språket. Vi söker resonemang som utgår från att den sociala sammanhållningen inte främst formas av hierarkier utan av språk, samtal och diskurser – det vill säga språkandet.

Språket skapar tankekollektiv och tankestilar inom vars ram det är möjligt att mötas och förstå varandra även om man är inte är personligt bekanta med varandra. Man delar samma topik och samma grundberättelser. Därmed har man lättare att förstå varandra. Det är svårt att åstadkomma effektiva samarbetshandlingar och tillit om man inte kan överbrygga olika tankestilar och tankekollektiv och skapa en gemensam topik.

Den hierarkiska grammatiken bygger på att främlingar – det vill säga personer utanför den egna topiken – betraktas som potentiella fiender. Man utgår från att de kommer att agera utifrån ett egenintresse snarare än att välja samarbetshandlingar. Genom att skapa en överhöghet för det egna språkbruket och sättet att analysera verkligheten kan man med hjälp av vad Gärdenfors kallar semantisk makt hålla samman sitt Gesellschaft. Man kan med språkets makt marginalisera alla dem som inte inordnar sig under den gällande topiken.

Förekomsten av den semantiska makten och vidmakthållandet av den heteronom principen förstärker den hierarkiska kontrollen. Denna kontroll gör det sedan möjligt att få medarbetare i sammanslutningen att agera konformt. Därmed kan man etablera överenskommelser mellan olika maktcentra som var för sig är hierarkier. Dessa överenskommelser reglerar livet för respektive medborgare som då förväntas samarbeta med varandra efter de regler som etableras mellan makthavarna. Därmed skapas en federal struktur.

Den federala strukturen är alltid instabil. Den kan liknas vid kontinentalsocklarnas rörelser. Konflikter uppstår alltid mellan olika maktcentra. Dessa mobiliserar då sina underlydande i kampen mot andra makthavare. De kräver lojalitet genom att använda olika ideologiska, religiösa eller maktpolitiska argument. De konflikter av denna typ som plågat mänskligheten under senare år har varit förödande. Det har därför allt mer ifrågasatts om man skall visa den lojalitet mot en hierarkisk makt som man tidigare gjort. Man har istället flyttat fokus till kommunikationens och språkets betydelse för att få uppslutning för olika idéer och ideologier och påverkar därför numera samarbetet genom retoriska medel snarare än maktmedel.

Detta är emellertid en relativt sen upptäckt. Under hela 1900-talet har man istället uppfattat kulturella motsättningar, religiösa skillnader och ideologiska olikheter som orsaken till olika destruktiva konflikter. Ännu i dag talar man således om ideologiernas krig. Ett sätt att motverka dessa destruktiva skeenden har då varit att låta människor från olika maktsfärer träffas och lära känna varandra. Man har sökt att mellan dem utveckla ett *Gemeinschaft*.

De som deltagit i dessa möten har genom egen erfarenhet kunnat konstatera att den olikhet och den fiendskap som ofta hävdats i den hierarkiska retoriken inte existerar. Olikheten i värderingar har på sådana möten visat sig upplösas i intet. Den mänskliga situationen är inte så olika som vi tror. De erfarenheter som format våra sociala grundsatser är på djupet relativt lika även om vi på ytan beskriver dem olika. Människan är dessutom ett socialt djur. Vi är inte varandras fiender i enkla vardagliga samspel och kontakter. Vi är tvärtom synnerligen sociala och samarbetsvilliga.

Man måste därför ifrågasätta tanken att existerande konflikter skulle bottna i den enskilda människans, ondska, egoism och inneboende fiendskap mot andra människor. Det verkar tvärtom vara så att man gärna samarbetar om man kan. Man väljer hellre samarbetshandlingar än motarbetshandlingar. Det är således något annat än skillnader i värderingar och ”moral” som leder fram till de destruktiva konflikter vi så väl känner till. Samarbetet tycks istället bygga på förekomsten av socialt kapital – vilket i hög grad visar sig vara en språklig fråga.<sup>14</sup> Man måste därmed också ifrågasätta behovet av en överordnad disciplinering och kontroll som syftar till att ”hålla ondskan i schack”.

Erfarenheterna från grupper, möten, samarbetsträning, forskning och annat som bedrivits inom ramen för olika *Gemeinschaft* har således lett till att man alltmer kommit att se samtalet, språkandet och diskurserna som betydelsefulla för tillit, samarbete och konflikt. Skiljaktigheter i föreställningsvärldar, trossatser, ideologi etc. kan leda till stora svårigheter i dessa samtal. Det är oförmågan att överbrygga dessa, att överge den hierarkiska grammatiken som motverkar möjligheterna att genomföra samarbetshandlingar och skapa tillit – inte skiljaktigheterna som sådana.

Frågan som vi tvingas hantera blir då hur man kan överbrygga de tankekollektiv som existerar och skapa en topik som gör att de främlingar som behöver samarbeta har möjligheter att utföra samarbetshandlingar och förstå och lita på varandra. Jag påstår att skapandet av detta tillstånd är ledningens viktigaste uppgift.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Detta finns övertygande visat i Bo Rothsteins bok ”Sociala fällor och tillitens problem” (Rothstein 2003).

<sup>15</sup> Det är denna utveckling som tycks ligga till grund för att retorikämnet allt mer inriktas mot frågor om kunskapsbildning och kunskapsgenerering. (Ramírez 2003).

## **Ansvaret att påverka diskursen**

Vilket ansvar har vi då alla för att samarbetshandlingar skall kunna utföras och rätt förstås som sådana? Frågans formulering visar att medskapande inte i första hand skall ses som något instrumentellt. Det är inte vad vi fysiskt gör som förändrar världen. Den betydelsefulla aspekten av medskapandet har istället att göra med att vi hjälps åt att formulera de övergripande berättelser, resonemang, slutsatser och argumentationer som behövs för att vi skall förstå varandra och hedra de överenskommelser som måste göras. I språket, språkandet och i diskurserna är vi alla medskapande. Det är genom berättandet som förändringen kan komma.

Det vi lär oss i våra lokala möten och samtal blir då inte bara vår egen affär. Det vi kommer fram till måste föras ut i det gemensamma publika samtalet så att detta formar ett realistiskt underlag för vårt bredare samarbete. Det var så vi uppfattade det projekt ”Styrning och samordning för friskare kommuner” som vi behandlade under abonnentmötet. Det är också så vi uppfattar våra samtal under våra abonnentmöten.

Vi har emellertid förstått att vår ambition inte är självklar. I kommunförbundsprojektet hade man istället ambitionen att man skulle träffas över gränser, utbyta erfarenheter och knyta kontakter. Man förväntade sig att samtalen som sådana skulle leda till att det skulle uppstå den förståelse som behövdes för en bättre styrning och samordning. Det finns numera många studier som visar att detta är en alltför begränsad målsättning om man komma till rätta med de frågor som man förde fram i projektplanen.

Möten som bara är till för att vi skall få personlig utveckling och förstå varandra blir lätt en flykt från de avgörande frågor som borde belysas och redas ut. Mötena måste enligt vår uppfattning leda till något mer än så. Deltagarna måste utmanas att generera kunskap. Först därmed kan de bidra till att förändra de diskurser som skapas i samhället. Först då kan samarbetsmönstret förändras. Detta hade vi svårt att få förståelse för.

Också från deltagarna på våra abonnentmöten möter vi invändningar när vi på detta sätt riktar tankarna framåt. Många ser våra möten som tillfällen att fritt få uttrycka sig, få chansen att träffa andra och att få möjligheter till en personlig utveckling. Det är förstås inget fel i det – tvärtom. Också detta är förstås synnerligen angeläget. Vi nöjer oss emellertid inte med det. Vi ser mötena som arbetsmöten. Vi strävar därför under samtalet att fånga den kunskap som krävs för att vi och deltagarna skall kunna ingripa i och påverka de diskurser som pågår utanför mötet i arbetsliv och samhälle. Detta ger samtalet en annan utformning och intensitet än man kanske är van vid på andra möten. Att presentera alternativ till dagens resonemang leder inte så långt om man inte först förmår bemöta och förstå de invändningar som automatiskt uppstår när man överger den hierarkiska grammatik vi är så invanda i. Det är först om man gör detta som man kan lyckas att överbygga tankestilar och tankeklyftor. Jag hoppas att resonemangen i denna text har flyttat denna fråga en bit framåt.

## Litteraturreferenser

Abrahamsson B (2002): Vad är NBF? Om tekniska och sociala nätverk. Manus. Stockholm. Försvarshögskolan.

Ahlenius B (2005): Att någon får gå blir kraftig signal. Dagens Nyheter 11 januari 2005.

Asplund J (1991): Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft. Göteborg: Korpen

FM LIC(2000): Utveckling för morgondagens ledarskap. På vilka grunder skall UGL vara en del i FM utbildning? Erfarenhetsforum No 5. (Abonnemangsrapport 80). Halmstad: FM LOPE Försvarsmakten.

Gärdenfors (2000): Conceptual Spaces: The Geometry of Thought. Cambridge;: MIT press

Kant E (1783): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?.Internet: Prometheus Online 2000. [www.prometeusonline.de/heureka/philosophie/klassiker/kant/aufklaerung.htm](http://www.prometeusonline.de/heureka/philosophie/klassiker/kant/aufklaerung.htm)

Karlsson N, Hane M, Sörbom J (2000): UGL – varför? Stockholm: Försvarsmakten FM LOPE

Lundquist L (2001): Medborgardemokratin och eliterna. Lund: Studentlitteratur.

Ramirez J (1995): Skapande mening - en begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering. Avhandling 13:2. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering.

Ramírez JL (2004): Retorik som humanvetenskaplig kunskapsteori och metod i samhällsplanering. En Idéöversikt. Stockholm: Statsvetenskaplig Tidskrift 2003/04 årg 106 nr 1.

Wennberg B-Å och Whitaker D Stock: Komplikationer i samband med grupprocesser, Läkartidningen, 1976.

Wennberg B-Å (2000): UGL – en nygammal kurs som förbereder chefer för IT-åldern? Abonnemangsrapport 79. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.