

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Att göra sig betrodd

Denna text bygger på tidigare abonnentmöten, erfarenheter från Mikrosystemfestivalen som ordnades av Jönköpings Läns Landsting samt texten ”Att inse skillnaden mellan komplikation och komplexitet”.

Texten skall uppfattas som en skiss. Den är relativt snabbt nedtecknad för att hålla fast några tankar som vi haft vid förberedelsen inför abonnentmötet den 14.3. i Staffanstorp med samma tema.

Texten tillhör det råmaterial som senare skall sättas samman med andra texter, disponeras och kondenseras till den bok som vi planerar att publicera 2006.

Vi ber därför om överseende med eventuella upprepningar i förhållande till annat material och troliga korrekturfel.



Denna text är en följd av de samtal vi för på våra abonnentmöten. Den har vuxit fram genom de dokumentationer som görs från dessa och från våra olika projekt.

Som framgår av innehållet i detta material anser vi att sådana samtal och dokumentationer av dessa är ett viktigt hjälpmedel för att utveckla förmågan att konstruktivt deltaga i det organisatoriska samspelet.

Vi anser också att liknande samtal i en verksamhet – exempelvis i form av fokusgrupper – är ett viktigt hjälpmedel och för att förstå vilka strukturer och procedurer som måste finnas för att man skall kunna göra sig betrodd. Först då kan det växa fram tillit och trygghet i en verksamhet som bygger på existensen av effektiva mikrosystem.

Ytterligare information om arbetet under tidigare år, om den dokumentation som tagits fram (hundralet rapporter och redovisningar) och om abonnemanget som sådant kan fås på vår hemsida

www.samarbetsdynamik.se

Att göra sig betrodd

Av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

När vi utformade programmet för 2005 såg vi det som angeläget att de samtal som fördes på abonnentmötena – tillsammans med våra egna erfarenheter och andra studier – skulle ge material till en sammanfattande bok om ”Organisatoriska utgångspunkter för ett produktivt samarbete”. Ett sätt att knyta samman abonnentmötena och förbättra underlaget för en sådan publikation är att skriva sammanbindande texter mellan abonnentmötena. Dessa bygger på erfarenheter och lärdomar från ett möte men riktar sig också mot nästa.

Denna text bygger på våra erfarenheter och lärdomar från det möte vi hade i Göteborg 14.02.2004 som handlade om det interdisciplinära samarbetets villkor. Efter detta besökte vi den så kallade Mikrosystemfestivalen som anordnades av Jönköpings läns landsting. Texten – förutom att den är en förberedelse för vårt nästa abonnentmöte i Staffanstorp 14.3. – blev därför också en utveckling av många av de tankar som finns i den tidigare texten ”Att inse skillnaden mellan komplikation och komplexitet”.

Temat ”Att göra sig betrodd” som vi skall behandla i Staffanstorp skall inte tolkas som en uppmaning om att tala om hur man blir trovärdig eller liknande. Temat är strikt kopplat till en verksamhetsdiskussion. I denna funderar vi över – och vill ha exempel på – organiseringsprinciper och arbetsformer som gör det möjligt att det uppstår processer som leder fram till att man kan göra sig betrodd.

Vanligen anses att man skall ha *kompetens* för den *uppgift* man skall utföra. Omvänt så kan man få utföra vissa uppgifter om man har en viss kompetens. Man är då betrodd att göra detta. Resonemangen om dessa avgränsningar är ganska strikta. Stor vikt läggs på den formella kompetensen och yrkesutbildningen. För att sedan göra sig betrodd i det praktiska arbetet måste man visa att man kan ta det ansvar som följer med den befattning man fått. Man förväntas inom ramen för sitt uppdrag utföra de uppgifter som detta medför. Så långt verkar frågan ganska enkel och självklar. Det visar sig emellertid att den inte är det. Oklarheten hänger samman med ordparet kompetens och uppgift. De bestämmer varandra men ingen av dem kan uttryckas särskilt precist.

Att fastställa en rimlig, rättvisande och realistisk koppling mellan kompetens och uppgift visar sig nämligen i praktiken vara ganska komplicerat. Antalet tänkbara uppgifter är många. De är

svåra att bestämma och finns i olika kombinationer. Man kan behöva olika typer av utbildning för olika specialiserade uppgifter. Kompetensbegreppet kan ofta inte stå ensamt. Det förutsätter en uppgift. Gränsdragningarna kan därmed bli svåra.

Jörgen Sandberg visade i en tidig studie av motoroptimerare vid Volvo att det man tidigare betecknat som kompetens i förhållande till en viss arbetsuppgift inte kunde beskrivas med konventionella termer. Den kritiska faktorn för hur arbetet utfördes visade sig enligt Sandberg vara hur personen såg på och uppfattade sin uppgift. Sandberg kallade denna typ av kompetens för "förståelsehorisont". Han kunde påvisa att förståelsehorisonten varierade kraftigt mellan olika personer trots att de ytligt sett hade samma uppgift och en likartad formell utbildning och erfarenhet. Konventionell utbildning hade dessutom endast liten effekt på förståelsehorisonten.

Frågan kompliceras ytterligare av att det i de flesta verksamheter förekommer det som en annan forskare, Henrik Hansson, något år senare kallade kollektiv kompetens. Han visade att summan av de individuella kompetenserna inte var avgörande för utfallet. Det avgörande var istället samspelet mellan de olika medarbetarna. Den kollektiva kompetensen hade stor inverkan även i verksamheter där man etablerat en stark arbetsdelning. Enligt Hansson sträckte sig denna kollektiva kompetens inte bara över dem som arbetade närmast varandra. Den omfattade ofta hela företaget såväl som det system som skapades i samspelet med kunder, kunskapsinstitutioner, anhöriga, aktieägare, samhälle etc.

Dessa upptäckter av den oklara kopplingen mellan uppgift/uppdrag och kompetens har gjort de konventionella organisationsdiskussionerna om inte omoderna så i varje fall mindre precisa än man skulle vilja att de var. Med detta i minnet är det också svårt att göra några enkla kopplingar mellan utbildningsinsatser och verksamhetsfrågor. Detta ger anledning till att fundera över om ett annat sätt att beskriva och tala om dessa förhållanden skulle kunna vara mer relevant.

Systemsynen

Sandberg och Hansson påvisar att oklarheter finns i resonemangen om förhållandet mellan uppgift, kompetens och legitimitet (betroddhet). Det visar sig emellertid i de praktiska organisationsdiskussionerna att begreppen förståelsehorisont och kollektiv kompetens är svåra att operationalisera. Man hamnar lätt i en meningslös rundgång. Ett skäl till detta verkar vara att de inte bidrar till att få till stånd alternativa analyser som kan underlätta förståelsen av vad som bör göras i en konkret situation.

Vi har tolkat dessa svårigheter så att det här inte handlar om ytliga revideringar av tidigare resonemang. Vi menar istället att vissa grundläggande antaganden bakom dagens organisatoriska analyser sannolikt måste ändras.

Vi har därför i vårt arbete valt att pröva en annan utgångspunkt. Vi börjar i tanken att vi alla existerar i ett socialt system. Systemet är detsamma för oss alla oberoende av vilka positioner vi har i det. Vi är också alla med att skapa de skeenden som pågår i det. Systemet är gränslöst i meningen att det inte finns några naturliga avgränsningar. Allt går in i allting annat.

Det finns heller inget underordnat och överordnat system. Vi som existerar i detta system ser det därför *alltid* inifrån. Det finns ingen position där vi kan ställa oss och se det utifrån. Det är sedan en annan sak att vi kan välja att tala om skeenden och förhållanden "som om" vi såg dem utifrån.¹

Sandbergs och Hanssons forskning visar således att det organisatoriska språk med vilket vi försöker göra reda för förhållandet mellan uppgift, kompetens och legitimitet "tappar bort" viktiga aspekter av systemet. Dessa är emellertid inte okända för dem som ser systemet inifrån. Utifrån egna erfarenheter så vet de att det är skillnad på kompetens och kompetens. Vi kan alla skilja mellan en novis och en mästare (Sandbergs förståelsehorisont). Vi vet också att så som man samspelar med varandra har stor betydelse för utfallet (Hanssons kollektiva kompetens). Det handlar således i detta fall inte om att upptäcka något "nytt" utan att knyta det man redan vet inifrån systemet till de organisatoriska resonemang som också måste föras.

Vi kan också i vår vardag tala om förståelsehorisonter och kollektiv kompetens men vi använder inte sådana ord. Vi känner igen och kan beskriva "mästaren". Vi uppskattar den socialt skickliga även om vi inte alltid förstår hur en sådan person bär sig åt. Vi imponeras av det samspelade teamet och är stolta när det fungerar så också för oss i vår lilla värld. Allt detta kan vi tala om och ha synpunkter på. Frågorna behandlas i samtal man och man emellan.

¹ Vårt val av det systemiska perspektivet är förstås inte godtyckligt. Perspektivet finns redovisat av många författare och har växt fram under slutet av 1900-talet. "System" har dessutom numera blivit ett vardagsord. Det finns tekniska system, administrativa system, sociala system etc. Ett problem är att det därmed blivit mångtydigt och tunnats ut. Vad vi fastnat för i den systemiska synen är att man utifrån denna konstaterar att man inte kan förstå helheten ur delarna. Förståelsen av systemet växer fram genom en förståelse av hur delarna gemensamt formar det och vilka relationer de bildar med varandra. Ett annat kännetecken vi fäst oss vid är att system inte har några naturliga avgränsningar. De ingår alltid i större system som de i sin tur är delar av. Ett tredje kännetecken som vi ser som viktigt är att dynamiken i ett system formas av systemet självt. När det gäller sociala system är slutligen också ett fjärde kännetecken viktigt – nämligen att systemet inifrån sig självt kan förändra sitt sätt att fungera. Det kan gå från ett tillstånd till ett annat. Denna förändring, när det gäller sociala system, är alltid irreversibel. Den kan inte gå tillbaka.

En egenhet just med dessa samtal är att de är nära knutna till situationen vi medverkar i, De knyts till vad som händer i samspelet som vi deltar i. Vi förstår vad vi menar eftersom vi gemensamt känner till skeendet. När vi talar om mästare, social kompetens och flyt beskriver vi situationen ”inifrån”. Vi kan således säga att det finns ett inifrånspråk som i detta fall försöker beskriva samma sak som Sandberg och Hansson.

Inifrånspråket handlar om det vi själva upplever men också det vi gemensamt kan observera och analysera som en följd av vår samverkan med andra. Inifrånspråket refererar till sådant som vi är ”bekanta” med. När vi skall berätta vad vi varit med om för andra som inte är bekanta med vad som hänt och som händer hos oss uppstår ett problem. De andra kan inte omedelbart se skeendet inifrån som vi. De kan bara bli *informerade om* vad som hänt. Vi måste samtala med ett utifrånspråk. I förhållande till vår värld är de ”främlingar”. Problemet med det existerande organisatoriska språket är uppenbarligen att det inte förenar dessa två perspektiv. Det är vertikalt och förmedlande. Det fungerar mellan dem som talar om andra. Det är olämpligt om man vill tala utifrån sig själv.

Erfarenheten visar att bryggan mellan de två språken är *exemplar*. Genom ett exempel som även de andra kan känna igen från sin erfarenhet kan de trots allt bli bekant med något som de själva inte direkt har medverkat i. Vi använder här ordet ”exempel” i mycket vid betydelse. Vi menar att allt som skapar denna brygga mellan inifrån och utifrån kan benämnas exempel. Många från varandra helt skilda berättelser och resonemang kan således visa sig vara goda exempel.

Ett exempel skiljer sig därför inte främst från andra utsagor genom sin form eller sitt innehåll utan genom sin funktion. Avsikten med att presentera ett exempel är att överbrygga den inre och den yttre berättelsen. Många förutsättningar måste vara uppfyllda om man skall lyckas med detta. En viktig förutsättning är emellertid alltid att man har tillgång till ett språk som kan fungera och bli förstått.

Framväxten av begreppet mikrosystem

Vi konstaterar således från våra olika projekt att de två språken – när det gäller förhållandet mellan kompetens och legitimitet (betroddhet) – är inkongruenta med varandra. Vad man känner till från samverkan i den lilla och nära kretsen stämmer inte med vad som sägs om samma samverkan i det övergripande organisatoriska språkbruket. Även när man vet om detta, och strävar efter att överbrygga klyftan, klarar man inte av det. Vi konstaterar därför att vi

verkar sakna de berättelser (exempel) som förmår åstadkomma den kommunikation som är önskvärd mellan olika personer och grupper i det större systemet.

Vi menar således att det är angeläget att utveckla det organisatoriska språket. Vi har funnit att det ibland kan vara svårt att förklara denna ambition för andra. De som inte ser samspelet som en fråga om att fungera tillsammans i ett system och att där tala med varandra har ofta svårt att förstå varför man plötsligt skall använda en mängd nya ord och begrepp. De tycker att de har klart för sig vad de vanliga orden betyder och att de med dessa för de andra – som inte förstår – kan förklara vad de menar.

Vi anser inte att utvecklandet av exempel handlar om att skapa nya och mer precisa definitioner. Det handlar heller inte om att lära ut nya koncept, begrepp eller modeller. Vår ambition är istället att finna språkbruk som gör det lättare att uppmärksamma – och göra varandra bekanta med – sådant som inte tidigare kunnat uppmärksammas. För detta kan ibland behövas nya ord. Vi skall därför i denna anda introducera ett sådant nytt begrepp – nämligen begreppet ”mikrosystem”.

Med mikrosystem menar vi alla de utsnitt av systemet som enskilda personer kan se *inifrån* sig själva. Varje person ser förstås systemet på sitt sätt. Varje person ingår också i olika mikrosystem. Varje mikrosystem bildar en gemenskap i vilken man kan tala med varandra om det som händer. Man är ”bekanta”. Mikrosystemperspektivet kan liknas vid begreppet Gemeinschaft som vi använt vid andra tillfällen. Mikrosystemet som vi finns i skiljer sig från de personer, ”främlingar”, (Gesellschaft) som vi bara kan bli informerade om och som bara kan informera sig om oss – men som vi inte kan vara nära bekanta med.²

Det stora systemet består alltså av ett oerhört stort antal mikrosystem. Det är skeendet i alla dessa mikrosystem som konstituerar skeendet i det stora. I princip skulle vi kunna förstå dynamiken i det stora systemet om vi kunde få information *från varje enskild person* om vad som sker i just det mikrosystem denne medverkar i. Detta är naturligtvis aldrig fullt möjligt.

Vi kan emellertid komma en bit längre på väg än att bara gissa oss fram om vi efterfrågar denna information. Vi kan få del av denna kunskap i samtal, möten, konferenser och andra kontakter som vi har utanför våra egna mikrosystem. Denna kunskap kan emellertid också – som vi gör – samlas in systematiskt i fokusgrupper. Vi deltar som partners i sådana samtal och leder och arbetar med fokusgrupper. Det är här vi får problem med den inkongruens som finns

² Se också vår text ”Att inse skillnaden mellan komplikation och komplexitet”.

mellan de två språken. Om språken inte kan göras kongruenta kan vi inte bidra till att det som presenteras från inifrånperspektivet kan förstås av andra och omvänt.

När vi utforskat våra svårigheter närmare har vi kunnat konstatera att problemet inte främst är kopplat till bruket av ord. Det visar sig att det organisatoriska språket har en inneboende logik som gör det mindre lämpat att hantera erfarenheter från mikrosystem. Det språkbruk som används i dessa sammanhang bygger nämligen – som vi förut nämnt – på antagandet att det i princip skulle vara möjligt att fastställa statiska relationer mellan kompetens, uppgift och legitimitet. Man använder så kallade komplikationsteorier. Sådana visar sig vara obrukbara inom ett mikrosystem. Där tvingas man uppfatta de förhållanden som man skall hantera som dynamiska och komplexa.³

I mikrosystemen vet man exempelvis att det är fördelaktigt att organisera sig efter vad man ser som viktigt att åstadkomma, efter hur man förstår situationen, efter vilka resurser och kunskaper som för tillfället är för handen och utifrån de erfarenheter man gör under arbetets gång. Man vet att det är opraktiskt och ineffektivt att utgå från fasta uppdelningar av arbetet och stereotypa målbilder. Man vet att de prioriteringar som andra gör som inte deltar i mikrosystemet aldrig bli relevanta eftersom de inte bygger på den mer precisa information som finns i det. Man har visserligen i mikrosystemet glädje av fasta rutiner och inarbetade arbetssätt men man måste också vara beredd att improvisera, finna kreativa lösningar och finna alternativ till det välkända. Att låsa sig vid utifrån fastställda rutiner blir ineffektivt.

I dagens arbetsliv har effektiva mikrosystem blivit allt mer betydelsefulla – inte minst för att man numera allt mer också inkluderar patienten/klienten/anhöriga/eleven etc. i samarbetet. Dessa ses i dag som betydelsefulla resurser i processen. Genom att dessa resurser inkluderas i arbetet så uppkommer en effektivare samverkan, en säkrare kvalitet och ett bättre resursutnyttjande än man har haft tidigare. Det har därför blivit allt viktigare att förstå och beskriva hur effektiva mikrosystem fungerar och vad som bidrar till att de kan fortsätta att vara det. Det stora systemet kan ju inte bli mer effektivt än summan av alla mikrosystem.

³ I texten "Att inse skillnaden mellan komplikation och komplexitet" beskrivs denna skillnad som en skillnad i logik. Vissa resonemang är gjorda för att hantera komplikation. Andra har förmågan att hantera komplexitet.

Effektiva och ineffektiva mikrosystem

När man möter en komplex situation så är det inte alltid självklart vad som just i denna situation kan och skall åstadkommas. Det är heller inte uppenbart hur olika resurser bäst kan utnyttjas. Ofta krävs timing, precision och flyt i arbetet vilket i sin tur kräver att man anpassar sig till vad de andra gör. Även om man är samspelt och bygger på en inövad rutin så sker ständiga justeringar allteftersom arbetet går framåt. För att ett mikrosystem skall vara effektivt krävs därför att de som deltar i det har stor frihet att agera utifrån situationens krav och egna bedömningar snarare än att vara bundna vid förutbestämda roller och arbetscheman. Att under en sådan frihet ändå åstadkomma ett effektivt samspel kräver övning och en djup kunskap om verksamheten och systemet.

Eftersom förhållandena förutsätter att man tar initiativ och agerar självständigt så måste man i allmänhet frångå fasta positioner, roller och avgränsningar. Då är det viktigt att man kan känna sig trygg med varandra. Ett sätt att skapa en sådan trygghet är att var och en förstår meningen med vad var och en gör när denne gör det – även om situationen är ny och inte har förekommit tidigare. För att arbetet skall flyta krävs således att man redan när handlingen genomförs kan föreställa sig de bedömningar som den bygger på. Detta är endast möjligt om man vidgar sin kunskap om varandra och verksamheten genom att samtala om det som sker både innan, under eller efter man handlat.

Det är denna process, där man utväxlar tankar om varandras bedömningar i relation till det aktuella händelseförloppet, som vi anser *vara grunden för att kunna göra sig betrodd*. I ett effektivt mikrosystem är denna typ av processer inte en engångsföreteelse. De måste ständigt pågå. För varje ny insikt och erfarenhet som vinnas i mikrosystemet så skapas genom dem nya öppningar för alternativa insatser.

Dessa processer formar också en slags karriärgång i mikrosystemet. Denna karriärgång är inte den vanliga där man går från lägre hierarkiska positioner till högre. Genom processer som skapar betroddhet får var och en större inflytande på arbetet i de mikrosystem denne verkar i. Var och en kommer genom dem att kunna ges förtroende att göra allt mer kvalificerade bedömningar och insatser. Detta är förstås inget nytt. Det är en princip som säkert de flesta har erfarenhet av.

Summan av kardemumman blir alltså att effektiva mikrosystem har vissa karaktäristika när det gäller medlemmarnas möjligheter att göra sig betrodda som mindre effektiva mikrosystem *inte har*. Dessa karaktäristiska skulle kunna kännas igen från andra mikrosystem som man är bekant med. De skulle då kunna observeras och diskuteras av personer som inte är direkt bekanta med just det speciella system som är aktuellt. De kan fungera just som exempel eftersom de karaktäristika vi talar om kan passa för många.

Vi har kallat sådana generaliseringar för *organisatoriska utgångspunkter*. Att ha koll på och lära sig observera sådana organisatoriska utgångspunkter är viktigt för medlemmar i alla mikrosystem. Genom att använda dem så kan de också bättre förstå vad som just i deras system kan medverka till sådana samarbetsproblem och sådan ineffektivitet som de upplever.

Processen att bli betrodd är viktig för effektiviteten

Vi påstår således från våra samtal med personer som utvecklat effektiva mikrosystem att processen att göra sig betrodd är viktig för ett mikrosystems effektivitet. Omvändningen gäller också. Förstår man inte – när man verkar i ett mikrosystem – vikten av att kunna göra sig betrodd, principerna för hur detta kan åstadkommas och vilka processer som leder till detta så blir man blind för de möjligheter som finns att hantera de svårigheter man möter. Inför svårigheterna kan man både bli frustrerad, osäker och förvirrad.

Utan den insikt som krävs kan man komma att göra olämpliga analyser och formulera orealistiska slutsatser. Man kan exempelvis ställa krav på andra och varandra som inte kan uppfyllas. Man kan tro att lösningen på svårigheterna ligger i vissa formella utbildningsinsatser. Man kan tro att det är en personlighetsfråga. Man kan lägga skulden på andra och tala om diskriminering. Möjligheterna är många.

Om man genom sin analys engagerar sig i olämpliga sätt att hantera problemet kommer allt man gör att vara förgäves. Man kan då så småningom drabbas av uppgivenhet och vanmakt. Berörda personer kan utveckla ohälsa och mikrosystemen kan falla sönder till förfång för det stora systemets effektivitet. Eftersom ett system karaktäriseras av att vi alla är beroende av varandra är sådana sönderfall oönskade för oss alla.

En annan, men liknande fråga, blir då hur vi som ser på ett sådant mikrosystem *utifrån* skulle kunna skilja mellan ett effektivt och ett ineffektivt mikrosystem. Hur skulle vi på bästa sätt kunna närma oss det och medverka till en ökad effektivitet? Även här är det uppenbart att de

organisatoriska resonemang som i dag används är olämpliga. Det är lätt att se att vissa ingrepp – till exempel olika former kompetensutvecklingsinsatser och rekryteringsförfaranden – många gånger kan bli både meningslösa och missriktade.

Att skapa trygghet

Problemet handlar emellertid inte bara om effektivitet. Det finns en viktigare aspekt som har större betydelse för vår hälsa och vårt välbefinnande än att vi är effektiva och produktiva – nämligen att vi är trygga med varandra. Möjligheten att göra sig betrodd är avgörande inte bara för effektiviteten utan för uppkomsten av trygghet och stabilitet i systemet.

Komplexa system har till skillnad från komplicerade den egenskapen att de är oförutsägbara. Skeendet kan inte förplaneras och förbestämmas. Det följer inte en given och från början fastställd väg. Samtidigt vet vi att vi i de flesta sociala sammanhang trots denna genuina osäkerhet kan planera framåt. Skälet till detta är att sociala system upprätthåller sin stabilitet och förutsägbarhet genom att dess medlemmar medverkar till det. Stabiliteten blir möjlig genom att språk och kommunikation hjälper oss att förstå varandra, att förstå skeendet och att formulera föreställningar om önskvärda och realistiska framtida situationer. Våra sociala system skiljer sig genom detta från alla andra typer av system i naturen.

Utvecklingen och stabiliteten i ett socialt system bestäms därför av den förståelse som medlemmarna i systemet har om systemet. Vår trygghet baseras således på att vi kan lita på att de andra i systemet – och i sina respektive mikrosystem – har koll på vad de gör, har ett effektivt samarbete och att de förstår hur ett bra samspel skall kunna etableras med oss.

Låt oss ta några exempel. Som patienter måste vi kunna lita på mikrosystemets effektivitet i vår vårdcentral. Det vore emellertid dumt och opraktiskt av oss att på vinst och förlust hoppas på att de vet vad de gör. Vi är ju bekanta med mikrosystem som fungerar dåligt. Vi känner också till personer som handlar bedrägligt. Vi är väl medvetna om möjligheten till fusk och korruption. För att vi skall vara trygga måste därför de vi möter i mikrosystemet vidtaga åtgärder för att göra sig betrodda gentemot oss.

Samma fråga dyker upp även om vi befinner oss långt från varandra i systemet. Vi måste exempelvis också kunna lita på att fågeluppfödare i Vietnam vidtar de åtgärder som krävs för att inte fågelinfluensan skall spridas. Inte heller här kan vi bara hoppas på att de gör vad de skall.

För att vi skall vara trygga måste de för oss göra troligt att de kan påverka och följa upp sina många mikrosystem på ett sådant sätt att risken för influensaspridning kan begränsas?

Fungerar inte processerna att göra sig betrodd kan misstron får fäste – även i de fall då den kanske saknar saklig grund. När detta väl har hänt kan det få katastrofala konsekvenser. Vårdcentralen kan drabbas av att patienterna överger dem och kan komma att hotas av nedläggning. Misstron kan spridas och hela sjukvårdssystemet komma i vanrykte. Detta skulle vara till förfång för oss alla.

Fågeluppfödarna i Vietnam kan bli isolerade och avskurna från sin marknad och fråntas möjligheterna till sin försörjning. Som visades när det gällde galna kosjukan så kan uppkomsten av sådana handelshinder få allvarliga internationella konsekvenser och leda till destruktiva konflikter. Frågan om betroddhet har således stor räckvidd.

Exemplet trafikskolan

Vi skall nu ta ytterligare ett steg för att göra oss bekanta med frågan. Vi väljer att illustrera temat ”att göra sig betrodd” med hjälp av det svenska körkortet.

Den som vill bli betrodd att köra bil i Sverige måste ta körkort. Den som ertappas med att köra vårdslöst, utsätta andra trafikanter för fara eller på annat sätt bryta mot de principer samhället satt upp kan bli fråntagen körkortet. Att vi ställer krav på körkort är en trygghet för alla trafikanter. Vi kan också se det som en fråga om att vi i Sverige skall kunna uppfattas som ett land med en god och säker trafikmiljö för dem som besöker oss. Körkortet är således inte bara en fråga om att framföra en bil korrekt – lika litet som fågeluppfödarens hantering av sina höns bara är en fråga för denne själv. Att vara betrodd med körkort har också en politisk och medborgerlig aspekt.

Körkortsprovet baserades tidigare på två grundpelare – att demonstrera färdighet att manövrera fordonet och att visa att man behärskade regler och signaler. Reglerna fastställdes genom att man i Vägverket försökte förutse vilka handlingsmönster som skulle vara rimliga och önskvärda i olika situationer. Man kunde således räkna ut att vissa vägar inte lämpade sig för höga hastigheter. Man använde sig med andra ord av modeller och resonemang som utgick från komplikation – inte från komplexitet.

För att ett regelsystem skall kunna tillämpas måste föraren lära sig de relationer som finns mellan signaler i trafiken och det egna görandet. Kombinationen av dessa bildar en körinstruktion – ungefär som ett dataprogram. Det är denna instruktion som talar om för föraren vad som skall göras i vilket läge. Vid skylten 50 skall man sakta ner hastigheten.

Många regler kan vara invävda i varandra och man kan som förare vara tvungen att ta hänsyn till ett stort antal signaler och skyltar. Även om det kan vara komplicerat att skapa en sådan instruktion – och för enskilda personer ibland omöjligt att lära in den – så förutsätter denna tankemodell att detta är möjligt – åtminstone i princip. Omdömet sitter då inte i föraren utan i den instruktion denne är satt att följa.

Vägverket har med tiden insett att denna typ av utbildning inte leder till de insikter om trafik och trafikerande som man ser som nödvändiga. I vägverkets nya kursplan, som skall införas 2006, ställer man därför högre krav på utbildningen. Dessa nya krav är inte ett tillfälligt påkommet påfund från Vägverket. De har blivit nödvändiga genom att man kommit till ökad insikt om trafikerandets systemiska natur. Man vill nu skapa en ökad uppmärksamhet på *skendet i det mikrosystem som skapas i varje trafiksituation*. Dessa och utvecklingen på trafikområdet leder till att man således måste lägga ett vidgat ansvar på föraren såväl som alla andra som har betydelse för trafiksäkerhetsarbetet.

Det är således trafikens dynamiska mikrosystem som måste vara effektiva för att det skall kunna skapas en säker och trygg trafik för oss alla. Många åtgärder man tidigare gjort har visat sig motverka denna strävan. Genom att man betonat regler och yttre åtgärder för att förändra trafikmiljön så har detta resulterat i att trafikanterna givits färre möjligheter att öva upp sitt omdöme. Olycksfrekvensen har gått upp istället för ned.⁴

En viktig aspekt av det nya trafiksäkerhetsarbetet är således att varje förare skall öka sin förståelse av det mikrosystem denne är med att skapa. Föraren skall då också kunna ta ställning till vad som är lämpligt att göra i de situationer som uppkommer. Det är detta som kallas *omdöme*. Poängen i resonemanget är att detta omdöme inte kan ersättas av regler. Förarens förmåga kan inte ses som enbart en fråga om att lära sig följa signaler.

I den diskussion mellan Vägverk, trafikskolor, elever, allmänhet och politiker som behöver föras måste man därför frånga den gamla modellen som bygger på komplikation som grund för överväganden och analyser. Man har exempelvis i kursplanen därför lagt in en mängd krav

⁴ Ett exempel på detta är införandet av cykelbanor som gjort cyklandet mer osäkert och olycksdrabbat på de "vanliga" vägarna. Ett annat exempel är föreskriften att man skall öva halkbana. Det visar sig att övandet ofta har motsatt effekt. Man räknar med att man klarar halt väglag och kör därför mera oförsiktigt.

som har att göra med *omdöme*. För att få körkort kan man nu inte bara hänvisa till att man känner till och kan följa regelboken. Man måste också kunna visa att man har förmåga att hantera komplexa trafiksituationer – det vill säga situationer där ett strikt regelföljande eller där en enkel koppling mellan signal och handlande inte självklart leder till ett säkrare trafikerande. Man måste alltså som förare visa att man kan göra en klok bedömning av situationen och *ta ställning till* de regler och föreskrifter som finns.

Kravet på att hjälpa föraren att utveckla en ökad insikt om trafikens systemiska natur är ingen nyhet för seriösa trafikskolor. De har inte sett som sin uppgift att hjälpa eleverna att snabbt och billigt få körkort. De har istället sett som sin uppgift att utbilda säkra trafikanter som skapar trygghet i trafiken. Deras mikrosystem för utbildning är därför ofta mer utvecklade än vad Vägverkets förarprovning kunnat synliggöra. Under en lång följd av fokusgrupper med trafiklärare har vi kunnat konstatera att deras erfarenheter ofta varit oförenliga med Vägverkets bestämmelser och examinationsformer. Det är denna oförenlighet som nu håller på att överbryggas.

Goda trafiklärare har exempelvis sedan länge konstaterat att en utveckling av elevens omdöme kräver samtal om de bedömningar och val eleven gör i samband med sitt trafikerande. Dessa samtal förs av trafikskoleläraren såväl under körlektionerna som vid andra tillfällen under undervisningstiden. Genom samtalen utvecklas elevens omdöme. Här kan trafikskolor skilja sig från varandra. De som enbart satsar på att eleven skall få körkort behöver inte ta sådana hänsyn och lägga ner tid på sådana samtal.

Tidigare var därför de seriösa skolorna i en ofördelaktig konkurrensposition. Detta var till nackdel för trafiksäkerheten. Genom införandet av en ny kursplan med utökade mål så försöker Vägverket nu rätta till denna asymmetri. Man ställer således i den nya kursplanen krav som är mer kongruenta med de seriösa skolornas ansatser än de var tidigare. Man konstaterar nu mer tydligt att undervisningen skall leda till att eleven utvecklar en förmåga att hantera olika komplexa trafiksituationer.

Det visar sig emellertid nu att dessa utvidgade krav inte bara påverkar själva undervisningen. De får också konsekvenser för själva examinationen. Man kan inte längre göra sig betrodd att framföra ett fordon genom att man visar att man förmår följa ett slags ”körschema” och begriper sig på de signaler man möter. Man måste också visa att man förstår trafikerandets komplexa natur. Man måste visa att man har förmåga att finna de goda lösningarna i de trafikens mikrosystem som man medverkar i.

Detta innebär att den kunnighet som krävs i den nya kursplanen inte är en kunnighet som kan fastställas och observeras enbart genom ett *enstaka prov eller ett enstaka tillfälle*. För att ele-

ven skall kunna bli betrodd måste denna kunnighet demonstreras och visa sig *stabil och pålitlig* under varierande omständigheter och lång tid. Detta talar för att trafikläraren – som tillbringar längre tid med eleven – får ett ökat ansvar. Det är först genom själva körandet i många olika situationer som betroddheten kan etableras.

Vid genomförandet av det gamla körkortsprovet fick förarprövaren inte samtala med föraren. Skälet var att detta kunde störa koncentrationen på framförandet av fordonet. Problemet i samband med den nya kursplanen är förstås att förarprövaren – om man inte får samtala om framförandet – därmed förvägras möjligheten att ta ställning till förarens omdöme. Föraren kan då inte heller demonstrera sitt omdöme. Möjligheten att göra sig betrodd (eller visa att man inte kan vara betrodd) i en sådan examination saknas.

Provet inför inspektören får därmed inte samma betydelse som förr. Insikten om detta faktum får organisatoriska konsekvenser. En elev kan förstås godkännas i ett singulärt prov. Det viktigaste urvalet sker emellertid redan innan provet. Det sker då körskolan tar ställning till om eleven får köra upp. Skolans bedömning bygger inte bara på en förhoppning att eleven skall kunna köra tillfredsställande under provet. Den bygger också på att man tror att eleven, om provet går bra, kan bli betrodd med ett körkort. Att på goda grunder släppa upp en elev till ett prov är således en del av det kvalitetsansvar skolan tar på sig.

De skolor som är ekonomiskt pressade och vill driva ner undervisningstid och erbjuda ”billigare” körkort kan naturligtvis slarva med detta. De kan i misshugg komma att medverka till att hela reformen blir ett slag i luften. Det är därför viktigt att man i branschen finner former för att kunna skilja agnarna från vetet. Endast den trafikskola i vilken det finns effektiva mikrosystem som leder till att eleven utvecklar ett omdöme i trafiken kan vara betrodda.

Det problem man nu står inför är således att kvaliteten på skolan inte bara kan utläsas genom hur många av deras elever som klarar körprovet i förhållande till den tid de lagt ner på sin utbildning. Vägverket som ansvarig myndighet kan heller inte i framtiden begränsa sin bedömning till ett enda singulärt provtagningstillfälle kopplat till förarens kompetens. Man måste finna andra vägar.

Vi kan sammanfatta. För att säkra körkortets trovärdighet och en trygg trafikmiljö blir man således i framtiden alltmer hänvisad till att trafikskolorna skapar effektiva mikrosystem och gör kloka bedömningar av sina elever redan innan de får köra upp. Då uppstår nästa praktiska problem. Hur skall körskolan i sin tur kunna göra sig betrodd gentemot Vägverk och allmänhet? Räcker det med en dags utbildning av de kommande trafiklärarna i användningen av den nya kursplanen eller krävs det något helt annat?

Det kvalitetssäkringssystem som i dag finns behandlar inte dessa frågor. Där lägger man istället vikt vid att man har formell kompetens, har tillräcklig utrustning, är omtyckta av sina elever och följer centralt fastställda checklistor och pärmar.

Nya processer, nya strukturer och ett nytt språkbruk

Vi kan således utifrån detta exempel konstatera att det inte är möjligt att utifrån det existerande organisatoriska språkbruket konstatera om mikrosystem är effektiva eller inte. Vi kan också utifrån exemplet konstatera att det krävs nya processer och nya strukturer för att man skall kunna göra sig betrodd. Erfarenheterna från våra fokusgrupper med trafiklärare under många år visar att bristen på sådana processer, sådana strukturer och ett sådant språk skapar en stor otrygghet och osäkerhet – inte bara för trafikskolorna utan för alla berörda. Erfarenheter från trafiksäkerhetsarbete visar också på att många insatser som byggt på konventionella analyser och resonemang blivit missriktade och meningslösa och lett till resursslöseri.

Detta problem är inte unikt för trafiken. Det existerar i stort sett inom alla verksamhetsområden. Den fråga som vi önskar diskutera, och närmare utforska, är således vilka organisatoriska utgångspunkter, strukturer, arbetsformer etc. som i olika verksamheter behöver uppmärksammas som tecken på att man kan göra sig betrodda för varandra.

Vi kan också formulera frågan så:

Vad är nödvändiga men kanske inte alltid tillräckliga förutsättningar för att medlemmar i de olika mikrosystem som finns skall kunna göra sig betrodda gentemot varandra?

Vi vet nämligen att om sådana förutsättningar saknas så kan mikrosystemen inte betraktas som effektiva. Först med denna kunskap kan vi således konfrontera de personer i de ineffektiva systemen med deras ineffektivitet. Om vi inte konfronterar dem med denna kan ett resursslöseri i det stora systemet – som är till nackdel för oss alla – pågå i det fördolda.