

INGEMAN ARBNOR

VÄGEN FRÅN KLOCKRIKE

*Om liv och
ledarskap*

**EFTER SAMTAL
I ARBETSLIVETS
INRE LIVSRUM**

SNS FÖRLAG

En artistisk sats för kunskapssamhället

VÄGEN FRÅN KLOCKRIKE

Ingeman Arbnor

Vägen från Klockrike

OM LIV OCH LEDARSKAP

EFTER SAMTAL I ARBETSLIVETS INRE LIVSRUM

En artistisk sats för kunskapssamhället

SNS FÖRLAG

SNS Förlag

BOX 5629

114 86 STOCKHOLM

TELEFON 08 · 507 025 00

TELEFAX 08 · 507 025 25

E-POST order@sns.se

WEBBPLATS WWW.SNS.SE

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriversamhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten. SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.

Vägen från Klockrike

Ingeman Arbnor

Första upplagan

Första tryckningen

© 2004 Ingeman Arbnor och SNS Förlag

Omslag: Patrik Sundström

Tryck: ScandBook AB, Smedjebacken 2004

ISBN 91-7150-934-8

Innehåll

Tack ·	7
Prolog ·	9
Om lik- och liv-giltighet ·	13

I ARBETSLIVETS EXISTENTIELLA FRÅGOR

Sagan om livet som vuxen – En gestaltande betraktelse ·	33
Den närvarande frånvaron – Forskningsfrågor och tillvägagångssätt ·	47
Liv i organisationer och organisationsliv – Fältsituation I ·	55
Verkställande direktörer om sin längtan – Fältsituation II ·	70
Mitt liv som affärsutvecklare – Fältsituation III ·	73
Gruset i maskineriet – En nutidsarkeologisk reflektion ·	81

II FRAMGÅNGSRIKEDOM

Fantasins alexanderhugg – En gestaltande betraktelse ·	87
Picassoögats inre liv – Forskningsfrågor och tillvägagångssätt ·	94
En utforskande bildningsdag – Fältsituation ·	96
Låt oss sluta förminska oss! – En avslutande reflektion ·	106

III LEDARSKAP FÖR ETT KUNSKAPANDE AFFÄRSLIV

Fängslande kunskap – En gestaltande betraktelse ·	113
Att expandera – Forskningsfrågor och tillvägagångssätt ·	121
Lust och drivkraft i kunskapande arbete – Fältsituation I ·	123
Arbetsliv och ledarskap – Fältsituation II ·	131
Unga ledare i karriären – Fältsituation III ·	141
En parafrasering ·	144

IV PROBLEMFORMULERANDETS ONDA CIRKLAR

Om hälso- och sjukvårdens ledarskap och kunskapande organisation

Anfakta och anamma – En gestaltande betraktelse ·	147
---	-----

Lustens vård – Forskningsfrågor och tillvägagångssätt ·	160
Ledarskapets epicentrum – Fältsituation I ·	164
Utvecklingens dialog – Fältsituation II ·	187
I rundgångens kontraproduktivitet – Fältsituation III ·	204
Ett rundabordssamtal – Fältsituation IV ·	208
Vägen mot unikum som helande mod – Fältsituation V ·	216

V AFFÄRS- OCH VERKSAMHETSUTVECKLING

En svensk tiger i tanken – En gestaltande betraktelse ·	231
Skapandets mästartalang – Forskningsfrågor och tillvägagångssätt ·	238
Utvecklingens utvecklande arbeten – Fältsituation I ·	241
Utvecklingens projektarbeten – Fältsituation II ·	259
Utvecklingens dialog – Fältsituation III ·	277
Utvecklingens K-märkta drivkrafter – Fältsituation IV ·	283
Utvecklingens skapande gränssnitt – Fältsituation V ·	299

VI UTBILDNING I FÖRETAGANDETS KONST

Det måste löna sig att tänka ·	313
Att följa lagen – Forskningsfrågor och tillvägagångssätt ·	324
Om det möjliga i det faktiska – Fältsituation ·	326
Vårt behov av självåtervinning – En avslutande reflektion ·	347

VII EN ARTISTISK LÄRA FÖR LIV OCH LEDARSKAP I KUNSKAPANDE FÖRETAGANDE

Rubba den slutna cirkeln ·	351
Den kunskapande dialogen som metaproduktion ·	370
En diagnosmodell för tillväxt ·	374
En tankens handlingsmodell för ett kunskapande ledarskap ·	380
Kunskapande resumé av den artistiska teorin ·	397

Slutord ·	399
-----------	-----

Tack

NÄR JAG SKRIVER detta så har jag precis släppt greppet om min egen text. Jag har nu lagt den i tankarnas framkallningsbad hos mina läsare och väntar på alla de arttrika bilder som kan framtona där. Artrikedomen främjar fantasin, och därmed liv och ledarskap. I det ögonblick någon sätter sig ner och börjar läsa manar boken förhoppningsvis fram fantasier om det möjliga i det faktiska. Det skapar en produktiv distans mellan mig som författare och Dig som läsare. En distans som jag hoppas inte suddar ut min ärliga avsikt, att vi tillsammans kan föda något som bär bortom texten. I glädjerik och skapande mångfald. Därför riktas mitt första tack till mina läsare. Mitt andra stora tack går till alla de ca 800 medverkande aktörerna i mina fältstudier och deras gäster, som också är medförfattare, i såväl tankar som i direkt ner-tecknade satser.

Mina närmaste kolleger i Kunsapsakademien: Per Olof Andersson, Per Carlman och Bengt Arne Larsson har på olika sätt varit mig behjälpliga med delar av fältmaterialet. Ett stort tack! Per Olof har dessutom haft vänligheten att förse mig med värdefulla kommentarer och välgrundade formuleringar till den färdiga boken.

Min gode vän, och nitiske läsare av mitt manus, Gottfried Grafström, är jag skyldig ett alldeles speciellt tack. Inte minst för hans outtröttliga förmåga att som en god regissör även peka ut detaljer som vässat helheten, och komma med såväl dräpande som uppmuntrande kommentarer. Ett stort tack för Ditt innerliga engagemang och Din överlätna visdom!

Björn Bjerke, min trogne vetenskaplige kollega och vän sedan länge, och medförfattare till andra verk, har kritiskt granskat boken och gett värdefulla synpunkter. Tack för ett berikande samarbete under många år!

Under de senaste fem åren har jag fört en givande dialog med Marika Lagercrantz och Bertil Törekull. De har på olika sätt gett mig inspiration och tankar som återfinns i boken. Du möter också Marikas och Bertils egna tankar i några av bokens fältstudier. Tack!

Om oklarheter och felaktigheter föreligger så får dessa naturligtvis tillskrivas personer som jag inte har tackat, men som trots allt har påverkat mig i mitt skrivande. Bland dessa finns jag själv som den kanske störste syndaren.

Slutligen ett varmt och kärleksfullt tack till min familj, Charlotte, Johan, Anders och Erik, som hela tiden uppmuntrande har frågat: "Är du inte klar med boken snart?" Att skriva en bok som bygger på ett så omfattande forskningsmaterial som denna, det tar tid och kräver en speciell form av mental ro. Så jag kan förstå dem när de har sett mig sitta som fastnaglad mellan bildskärmar, papper, apparater och tangentbord. Trots det har mina söner och min hustru varit mitt starka stöd i detta arbete, tillsammans med min egen mor Anna Evelina. Tack kära ni!

Hovby i september 2003

Ingemar Arbner

Prolog

MINA UTGÅNGSPUNKTER FÖR DETTA VERK:

- Sverige är ett välfärdsrike på vittrad grund. Och rikets medborgare mår inte helt bra av välfärden. Riket skulle fungera bättre om man synliggjorde *tankepremisserna* för sina tidigare framgångar. Och rikets medborgare skulle må bättre om det fördes en genuin *värdeialog* på alla plan.
- Sverige fick tidigt stora konkurrensfördelar genom sitt sätt att bygga och organisera företag och samhälle. I och med Stockholmsutställningen 1930 fick det moderna projektet en närmast gigantisk normativ genomslagskraft. Avantgardisterna sa: "Organisera samhället hårt, kallt och radikalt på samma sätt som vilket företag som helst". Den sortens tankekraft kom att ockupera de flesta områden av vårt samhällstänkande. Förebilden/metaforen för den effektiva organisationen blev *urverket* med alla sina väldefinierade och välsmorda kuggar. Där rådde regelbunden ordning och harmoni. Och den analytiska filosofin kom att vaka renlärt över de samhällsvetenskapliga tankarna. Allt blev beskrivet *kausalt* i orsak/verkan-relationer.
- Sverige blev mästare i att suga åt sig de *instrumentella* uttolkningarna av det moderna projektet. Våra redan då så anrika tankepremissor, passade nämligen detta projekt som hand i handske. Denna fordom så resultatrika konkurrenspotential har för länge sedan nått sin kollapsgräns och övergått i sin motsats. Den svenska maktutredningen visade redan i slutet på 1980-talet med all tydlighet att luften höll på att gå ur "maskinsamhället" och den sociala ingenjörskonsten.
- Sverige har sedan dess tappat i konkurrensfördelar och åkt nerförsbacke på välfärdslistan. Vi har fortfarande inte lyckats ta oss ur det gammelm moderna projektets tankar. De underhållsoch ytpoleras hela tiden av den statistiska samhällsforskningen. Hängivet använder den skattebetalarnas pengar till att köra fram fler "nya" poänglösa och trendanpassade modeller på samma vittrande tankepremissor. Experter rekommenderar och makthavare beslutar på dessa igenkännings trygga signaler. *Men vill man lösa ett problem är det föga välbetänkt att följa samma tankebanor som har lett till problemet!*
- Sverige som kunskapssamhälle har gått i stå – vi fick bara mer av den mekaniska

olja vi redan ympats med för instrumentellt tänkande. Ett utifrånintag av prefabricerad kunskap på gamla tankepremiss. Kunskapande, däremot, är något som kommer *inifrån* individerna. Viktiga drivkrafter som mod, fantasi, uppfinningsriktighet, lust, livsglädje, nära och äkta relationer, empati, dialog och social kompetens, de kommer i huvudsak just inifrån individerna. Dessa drivkrafter är helt avgörande för det kunskapande samhällets ekonomiska utveckling. Det är *inte* längre intensiteten i det kunskapsrepetitiva arbetet som avgör produktivitetens och affärsförnyelsens utveckling i ett postmodernt företagande. Sverige behöver ett värderikt *fantasiluft* – inte fler kunskapslyft – om forskning och utveckling ska avkasta ekonomisk tillväxt!

- Sverige har på det officiella planet avhänt sig det kärleksfulla, estetiska, energirika, livgiltiga, etiska och värdefyllda språket, i blind tilltro till *instrumentella* beskrivningar och kategoriseringar av mänskligt liv i organisationer och organisationsliv. En *trivialisering* av livet som drabbat alla! Därför förmår våra makthavare inte heller formulera nya livgiltiga och civilisationsintegrerande visioner. Den enskilde individen i svenskt arbetsliv får fylla upp sitt liv med normalfördelad olikhet, generaliserat allmängods och fragmenterat vetande. Och på denna intighet som produktionsfaktor ska vårt nya samhälle – kunskapssamhället – byggas. Tristessen på våra arbetsplatser och i våra skolor ökar, utbrändheten tar fart eftersom vi inte längre har ett fantasifullt värde-språk att hantera problemen med. Som moderna analfabeter gör vi snabbt om problemen till teknikaliteter möjliga att mäta. Karensdagar, kvalitetssäkring, strategiska personalverktyg, dagisplatser, takbelopp, ohälsotal, sänkta skatter, fler poliser osv. Eller till tomma slagord som solidaritet, valfrihet, rättvisa, integration, lika värde osv. Vi genomgår just nu en kollektiv *värdekris*.
- Mitt arbete med denna bok bygger på två hypoteser, som jag med utgångspunkt från ett mycket omfattande forskningsmaterial (18 fältstudier) vill hävda är väl bekräftade, även om jag inte längre sysslar med traditionell hypotestestande forskning. Min användning av begreppet hypotes ska snarare ses som en "antagen sats" eller kanske ännu bättre; en livsinsikt jag tar sats från för att söka begripliggöra ett komplext fenomen. Min första hypotes är: *att vi skulle få ett sundare, mer lustfyllt och även ett mer kostnadseffektivt studie- och arbetsliv om vi tillät oss att i våra mänskligt skapta organisationer föra en djupare värdedialog och ramsaka våra tankars rotsystem på ett mer kreativt sätt*. Min andra hypotes är: *att Sverige fortlopande kommer att förlora i konkurrensfördelar så länge vi inte gör upp med det gammelm moderna projektets instrumentalism, kunskapsuppfattning och livssyn*.
- Min egen forskargärning bygger på ett postulat som säger att stora delar av samhällsforskningen står i skuld till det negativa händelseförloppet. Men forskningens skulle kunna transformeras till en möjligheternas arena, om bara fler forskare

vågade släppa sin räddhåga och ge sig *handlingsmässigt* ut i samhället för att med ett innovativt och kärleksfullt kunskapsintresse förlossa det *möjliga i det faktiska*. Då skulle en i samhället idag förtärande känsla hos många, nämligen *en ständigt närvarande frånvaro av det möjliga*, äntligen få en artikulerande ambassadör.

- Vi skulle behöva en *tankemodellernas* sanningskommission, där seendets blinda fläckar avslöjades, för att alla skulle få en möjlighet att se sanningen i det koagulerade vitögat. Föreliggande rapport överlämnar jag gärna som underlag för en sådan kommission.
- Min ambition med boken är annars att bidra med ett avstamp till ett mer lustberikat liv, ledarskap och företagande än det vi idag unnar oss själva. Jag ställer därför två tankeideal mot varandra, som jag benämner *artistiskt* kontra *statistiskt*. Och eftersom jag i boken både refererar matchen dem emellan och medverkar som domare, så är utgången given. Jag förordar en artistisk lära för liv och ledarskap i kunskapande företagande. En teoretisk bas för en sådan lära får därför också avsluta boken som helhet. Det är en entreprenöriell vision för nuet som vill ta tag i oss och berika med *liv-giltig* kunskap.



Om lik- och liv-giltighet

HUR MÅR VI? Hur tänker vi, hur balanserar vi privatliv och arbetsliv, hur skulle vi vilja arbeta, studera, forska och utveckla för att nå bättre resultat och samtidigt bli mer levande? Hur ser vi på kunskap, hur utvecklar vi lärande organisationer, och hur längtar vi, när vi låter våra tankar få följa vägen fullt ut mot rotverket för att finna sina väsen – sin jordmån? Med vilket språk söker vi finna vägen till vårt känsloliv och hur ser detta språk ut jämfört med det som brukas i vårt arbetsliv? Hur skapar vi entreprenöriella förutsättningar för affärsförnyelse och nyföretagande i samhälle och genom skolning? Hur låter man livet flöda och produktiviteten öka utan att drabbas av negativ stress och utbrändhet? Kort sagt, hur lever vi idag våra liv och hur skulle vi vilja leva? Och hur kan vi faktiskt leva våra liv om vi bara ... ja, vadå?

I förlängningen måste frågan bli hur vi får till stånd ett sundare och mer lustberikat arbetsliv som i förening med en livgiltig skola gör oss både produktivt skapande och harmoniskt friska. En ekvation och en uppgift att lösa för en forskning som betyder något, och som vågar röra sig utanför forskningens egna korridorer! De samtal och reflektioner som gestaltas i denna skrift är ett oförvanskat budskap från arbets- och studielivet, riktat till studie- och arbetslivet självt, om och kring vad jag ser som en flykt från liv och ledarskap. Detta fenomen tycker jag alltmer talar för sig självt när det gäller de samhällsfakta om utslagning, stress, skoltrötthet och längtan, samt de tendenser till fantasilöshet i ledarskap och affärsutveckling som träder fram i vårt neoindustriella Sverige.

Idén med projektet har varit att söka belysa följande fråga: Skulle vi kanske få ett sundare, mer lustfyllt och även mer kostnadseffektivt arbets- och studieliv om vi, i våra mänskligt skapta organisationer, tillät oss föra en djupare värdedialog och samtidigt vore en aning mer okonventionella? Vi borde inte ständigt behöva leva med en inneboende stresskonflikt i själslivet – en närvarande frånvaro av det möjliga – som talar om för oss att det finns något annat i arbetslivet, något helt annat och möjligt som inte rymts i arbetslivets nuvarande vokabulär. Vi borde våga frigöra oss från ytlighetens gråtrista samhällsforskning, med dess teorier, managementmetoder och pedagogiska modeller som har en tendens att ockupera våra innersta hjärtkamrar, med påtaglig stress, tristess och dålig produktivitet som resultat. Helt enkelt en från hjärtat initierad revolt mot denna ytlighetens instrumentella fernissa som inte äger

något språk för att begripliggöra och kommunicera grundläggande mänskliga värden och företagandets/entreprenörskapets djupare essens.

Min tanke med projektet har *inte* varit – varken från början eller under resans gång – att viskulle möblera om våra skolor, organisationer och företag till filosofiska, konstnärliga eller lättjefulla lyckocentraler med nolltillväxt, som en del opinionsbildare tycks tro så fort man tar upp dessa frågor och ger dem annorlunda svar än de som flyter omkring i ”det normalas patologi” (en beteckning på ett tillstånd som förmedlar tanken att vi är friska om vi bara är tillräckligt många som delar samma sjukdom).

Jag framför i all enkelhet idén om ett ledarskap, ett arbetsliv, en forskning, en kunskap och en skola som kännetecknas av en *dramaturgi* där ledarna/lärarna genuint *är* sitt ledarskap, och där varje medarbetare genuint *är* sin egen person. Ett ledarskap och ett lärarskap som utvecklas i och genom nära och äkta relationer till andra människor. Och ett medarbetarskap som får utvecklas med varje människas särart som drivmedel. Det är ett ledarskap och medarbetarskap som aldrig förlorar sig i allehanda mekanistiska managementmetoder och pedagogiska teorier, för att känslomässigt avskärma sig från ett personligt språk för utvecklande möten och livgiltiga ideal. En samhällsforskning som äger ett innovativt kunskapsintresse, med fokus på att förlossa det möjliga i det faktiska, med hjälp av en människosyn som subjektgör – inte objektgör – den enskilde individens unika egenskaper.

Vi behöver skapa organisationsformer som inte hindrar människor att utvecklas, genom att inte ge plats för frågor och handlingar som har stor potential att ”ladda” arbetsliv och skola med fiffighet, lust och engagemang. Vi behöver en sann livgiltig väg mot ökad företagsamhet, resurs- och kostnadseffektivitet, där mekaniskt modelltänkande, receptböcker och allehanda verktygslådor får stå tillbaka för den organiska växtens och fantasins effektiva kraft. Det är en revolution att fylla huvuden med nytt och livgiltigt innehåll av hjärtats potential – en bra bit bort från 1900-talets sociala ingenjörskonst med *urverket* som dominerande basmodell för organisation, där varje människa blir en liten kugge i ett större maskineri. Ungefär som Karin Boye försökte beskriva saken i *Kallosain*:

Ni bygger utifrån, vi byggs inifrån. Ni bygger med er själva som stenar och faller sönder utifrån och in. Vi byggs inifrån som träd, och det växer ut broar mellan oss som inte är av död materia och dött tvång. Från oss går det levande ut. I er går det livlösa in.

Detta är vad jag vill benämna ett *liv*-giltigt sätt att agera *artist*-iskt i arbetsliv, skola och forskning, till skillnad från vårt, på *statist*-ikens generella modeller, *lik*-giltiga sätt att agera som statister; denna sant 1900-talsmässiga diagnostik och mätmetod

som även under 2000-talet osynligt ockuperar och förnedrar våra sinnen med all-
handa kvantifierat siffertrams. Som om mänskligt liv följde lagbundenheter som det
är möjligt att upptäcka och skapa teknologi omkring! I Arne Sørensens bok *Den
moderna människan* (1937) kan vi finna en framtidsreflektion med viss nutidsrele-
vans:

Man inrättade åt sig en ny värld efter metersystemets möjligheter. Man fast-
slog, att det inte fanns något annat än det man i fysiken kunde mäta, väga eller
räkna. Det var ett framsteg, när det gällde det fysiskt mätbara. Med det var ett
baksteg, när det gällde livets centrala värden. Den moderna världen dödade
människosjelen, dödade konsten, moralen och arbetsglädjen.

1900-talets *instrumentella* vetande, formulerat som generella utsagor om orsak och
verkan, det bärs fortfarande upp av oss människor och påverkar våra liv med sådan
oerhörd kraft att det osynliggörs. Hur det påverkar oss, det kan vi därför bara filo-
sofiskt reflektera över. Erich Fromm gör det i sin bok *Att ha eller att vara* (1978):

Det förståndsmässiga, instrumentella tänkandet åtföljs av en underutveckling
av det emotionella livet ...

Det var ingen mindre än Charles Darwin som visade på de tragiska conse-
kvenserna av ett rent vetenskapligt, alienerat intellekt. Han skriver i sin själv-
biografi att han fram till sitt trettionde år var oerhört road av musik, poesi och
konst, men att han sedan under en lång tid förlorade allt intresse för sådana
saker: "Min hjärna tycks ha blivit en maskin som mal fram allmänna principer
ur en stor samling fakta ... Förlusten av dessa intressen är en förlust av lyckan.
Detta kan möjligen vara skadligt för intellektet, och är det troligen för den
moraliska karaktären, genom den emotionella delen av vår natur blir försva-
gad."

Idag kan många läkare konstatera detsamma som Rolf Ekman, professor i medicin
vid Göteborgs universitet, gjorde i slutet på 90-talet, nämligen att samhällets ensi-
diga krav på denna form av vetande från vänster hjärnhalva omsätts i stress som kan
övergå i en rad olika folksjukdomar. Inte minst gäller detta många unga karriärister,
som i sin barndom endast har blivit bekräftade genom vad de *mätbart* har kunnat
presterat, i hemmet, på dagiset, i skolan, inom idrotten och på universitetet. Allt som
har med *egenvärde* att göra har kommit i skymundan. Naturligt nog kommer dessa
barn som vuxna, på samma sätt som sina föräldrar, att ständigt söka bekräftelse i det
man kan prestera. Det man kan mäta.

Vi möter idag dessa nyckeltalsmissbrukare överallt i vårt svenska samhälle. Och

syns de inte, så kryper de omkring i marginalerna till det mesta vi gör. För en hjärna som inte orkar tänka kvalitativt är det så mycket enklare att begära en siffermässig redogörelse för upplevelsen, intensiteten i en känsla och ett tillstånd. Det kan vara en läkares avläsning av ett enkelt EKG utan någon som helst tolkning av hjärtats bakomliggande känsla av ångest, ledsnad, oro, kärlek m m. Det kan vara en företagsledare som upprättar personalenkäten som känslomässigt smittskydd mot nära och äkta möten, som kunde få tankarna att utvecklas i en mer humanistisk riktning. Det kan vara en politiker som gärna låter sig fotograferas på trappan som leder ut i verkligheten, men som sedan vänder på klacken och formaterar sina tankar inifrån pappersbunkern, där partiets viktiga frågor och folkets enkätsvar på just dessa frågor finns väl insorterade i allehanda statistiskt material. Det kan vara en marknadsförare som förnedrar sina kunder med enkäter – ”Vad tycker Du om Din Volvo?” – istället för att värdeskapa i den relation med kunden som redan etablerats genom köpet. Det kan vara en förmedlare av prefabricerade fakta – en lärare – som inte vågar tro på mänsklig kvalificering utan utsätter de studerande för kränkande pedagogiska tilltag och minnestentamina som inte har någon som helst relation till lärandets essens: förståelse, insikt, känsla och egenvärde. Det kan vara en entreprenörsforsknare som hyllar det mänskliga livets enfald, fångad i generalitetens siffror och koordinatsystem, trots att mångfalden i entreprenörens livsvärld på intet sätt går att finna med dessa metoder.

I livgiltiga organisationer, däremot, leker kreativiteten tafatt. Den laddas och urladdas i skapande dialoger som har den unika mänskliga egenskapen att kunna överskrida sig själv i totalt oförutsägbara riktningar. Olika livsvärldar återspeglas i dialogerna i det att samma fråga föder olika svar, till skillnad från mekanisk tankegång i maskinernas värld. Artrikedomen i svaren ger näring åt en växande dialog vars frukter kan skördas som mogna idéer eller vårdas som frö för framtida förädling och förnyad sådd. Det är allas vår uppgift att återuppväcka *värdefrågornas* och *meningsfullhetens* kvalitativt outtömliga utvecklande rikedom och på så sätt främja växandet. Och inte minst gäller detta den samhällsvetenskapliga forskningen. Vi behöver söka frågor och svar i dialoga förlopp, där det personliga språket, betydelsen och meningen ges möjlighet att spegla de olika aktörernas skilda livsvärldar. Inte enbart söka det generella – det verkliga livets lik-giltighet. Som Sartre en gång formulerade saken: ”Franz Kafka är en småborgerlig intellektuell, men varje småborgerlig intellektuell är inte en Franz Kafka.” Precis så! Vi är alla subjekt och bör kräva vår medborgerliga och medfödda rätt att icke objektgöras av allehanda statistiskt strunt om oss, strunt som ständigt förtrycker oss och för oss tillbaka till 1900-talets syn på mänsklig organisation som ett mekaniskt urverk.

Vilka frågor ställer då vuxenlivet till sig självt (och till sina kolleger) när de inte formuleras som frågor i personalenkäter eller i forskares frågemanualer? Eller i

managementmodellernas profana biblar? Hur ser svaren ut när det är speciellt inbjudna aktörer med vitt skilda erfarenhetsfält eller de frågande aktörerna själva som avger dem? Vilka frågor och svar avger studenter som får reflektera över sin studiegång efter det att de rehabiliterats från pedagogisk bulimi och fått möta kunskapens innersta väsen? Dvs sådan kunskap som har fått en djup meningsrelation till ägarens eget liv och bärs fram av ett levande språk som öppnar för nya associationsbanor? Vad önskar sig unga framgångsrika chefer som är mitt i karriären, yrkesmässigt och socialt? Hur ser sjukvårdens personal på sina existentiella och organisatoriska frågor? Vad längtar verkställande direktörer efter, om de skulle ta sin längtan på allvar? Vilken innebörd har "framgång" för individer i karriären? Hur tänker chefer i offentlig verksamhet när de reflekterar över organisationsliv och liv i lärande organisationer? Hur skulle näringslivets affärsutvecklare och forskare vilja organisera sin verksamhet för att fylla arbetet med liv och lust som främjar den kreativa ådran och därmed ökar möjligheterna för att arbeta mot allt högre utvecklande höjder? Hur skulle vi organisera och leda projektarbeten inom näringslivet om vi önskade ta del av den kunskapande potential som finns i det organiska flödet?

I den här boken kommer du som läsare direkt eller indirekt att möta ett stort antal människor (ca 800, de flesta med akademisk examen) som på olika sätt fått ge uttryck för sin syn på livet i våra samhällsorganisationer – från verkställande direktörer och mellanchefer i näringsliv och offentlig förvaltning till studenter och doktorander i ämnet företagsekonomi. Materialet är insamlat under en tolvårsperiod (huvuddelen mellan åren 1998 och 2002) och har tagits fram med hjälp av en rad olika metoder. Samtliga har dock det gemensamt att personerna som kommer till tals har deltagit i olika former av *utforskande bildningssammanhang*, där forskningsfrågorna har fått växa fram i anslutning till utvecklande samtal som inte har stannat vid den ofta ytliga professionella nivån. Vi har genom olika bildande aktiviteter och utvecklingsprojekt sökt oss in i meningsfullhetens djupare produktionsfilosofi, för att därefter ställa frågorna och avge svaren. Ibland har frågor som för aktörerna haft hög angelägenhetsgrad tagits fram för att ställas till speciellt inbjudna gäster med unik personlig erfarenhet inom området, eller inom helt andra områden, där frågorna har kunnat speglas utifrån andra innebördsmässiga förhållningssätt.

Inför varje avsnitt ges en kort sammanfattning av själva situationen och hur frågorna och svaren tillkom. Detta för att du som läsare ska få en inblick i det sammanhang och den livsvärld som är svarens och frågornas sociokulturella bakgrund. Grundtanken med den forskning som här avrapporteras har nämligen varit av skapande och handlingsmässig karaktär. För att förstå måste jag utveckla en kunskap som kan prövas i handling. Forskningens idé och kunskapsintresse har byggt på en tanke, att den form av frågor och svar, samt de situationer som jag velat närma mig, den når man inte utan att man som forskare aktivt bidrar till att själv skapa den form

av utforskande rum där deltagarna får chansen att uppleva det *möjliga i det faktiska*, det som har varit forskningens själva hypotes; att vi skulle få ett sundare, mer lustfyllt och även mer kostnadseffektivt arbets- och studieliv om vi tillät oss att i våra mänskligt skapta organisationer föra en djupare värdedialog och mer kreativt rannsaka våra tankars rotsystem. Här har den samhällsvetenskapliga forskningen enligt min mening ett stort ansvar. Den bör medverka till att i konkret handling frigöra/frilägga betingelser som motverkar instrumentalism och istället befrämjar en livsutveckling i sann humanistisk anda. Med humanism menar jag här aktningen för *människan själv* och inte bara hennes verk samt vördnaden för *bildningen* som det högsta särpräglade mänskliga.

Det representerar också en framtidsorienterad syn på forskning, ett synsätt som handlar om att våga ta en kunskapsteoretisk insikt på *allvar*, nämligen att vi som forskare *alltid* är medaktörer i ett ständigt verklighetsutvecklande flöde. Där existerar det ingen oföränderlighet (socialvetenskaplig lag) bakom det föränderliga, inget som kan orsak/verkan-förklara mänskligt liv. Vi befinner oss som forskare i detta livets flöde, och det gäller att likt en konstnär kärleksfullt och med tolkning gestalta (levandegöra) denna interaktivitet under processens gång. Ofta tror sig den samhällsvetenskapliga forskningen kunna stå utanför och registrera – objektgöra – något som sedan socialteknologiskt kan rekonstrueras i generella orsak/verkan-utsagor – ofta herbarietorra, gråtrista och triviala fakta och modeller som inte får en enda människa att ympas med livets lust. *I detta tänkesätt finner vi också roten till den välfärdskris vi nu ser växa fram.* Och svaren finner vi naturligtvis inte med mer av denna sorts forskning, eftersom dess självreferens till samhällslivet gör att den tvärtom spår på krisen. Sören Halldén, professor emeritus i filosofi, formulerade sig för en tid sedan kring denna forskning som söker kostnadseffektivitet i tid och generalitet, och inte i djup, kvalitet och meningsfullhet. Så här skrev han 1998 i tidskriften *Framtider*:

Specialiseringen slukar inte bara doktoranden, utan också den färdigexaminerade lektorn, och inte skonar den professorn. När de alla träffas är risken stor att de talar om obetydligheter inom det gemensamma facket ... Den stora skaran av doktorander dirigeras då till arbetsuppgifter som visserligen är oväsentliga, men ändå bra på så sätt att de kan lösas inom rimlig tid ... Icke så sällan betyder det att han under lång följd av år kommer att syssla med strunt ... Men man kan undra vad som blir effekten, när nästan alla arbetar på det viset, när synsättet tar intryck av det strunt man hanterar, och när det hela så småningom summeras. Det är så en tradition byggs upp.

Beger vi oss ytterligare elva år tillbaka i tiden kan vi finna en då mycket uppmärksam och omdebatterad förutsägelse (*LUM* nr 1/87) där studierektorn vid Lunds

tekniska och naturvetenskapliga högskola, Lars Anderberg, siar om vad som skulle kunna hända om inget görs för att stoppa den utveckling Halldén beskriver: "Om försteningen och fördumningen breder ut sig i grundutbildningen så behöver man inte vara forskare för att inse att forskningen så småningom kommer att klibba fast i fördumningen."

Onekligen får man en tankeställare när man nu kan finna små tecknade serier och skämt på universitetens anslagstavlor, skrivna och ritade av doktorander som söker illustrera sitt till synes trista sociala och forskande liv. En sådan tecknad serie, som jag inte kunde låta bli att kopiera, den avslutas i en ruta med texten: "till sist kommer hans magnum opus", där avhandlingen som bok är avbildad med titeln "Fenomenet My Little Pony relaterat till baltutlämningen". Undertexten i budskapet är kristallklar!

Vi behöver således inte förundras över ett faktum som SACO uppenbarligen finner paradoxalt: "Trots att Sverige tillhör de länder som investerar mycket i den kunskapsbaserade ekonomin, tillhör vi paradoxalt nog inte de nationer som får ut de stora vinsterna av investeringen." (Ur *SACO:s synpunkter på svensk forskningspolitik* 2002)

En ytterligare tankeställare kan vi inhämta i tidskriften *FORSKNING, om entreprenörskap & småföretag* (nr 3/99): "Svensk forskning är världsledande mätt i antalet publicerade artiklar – men den leder sällan till några nya jobb."

Återigen mäter man i enfaldiga tal vad som är kriteriet på att vara världsledande. Frågan blir nu om förklaringen till att forskningen "sällan [leder] till några nya jobb" är att det rör sig om strunt och/eller om det är som arbetslivsforskaren Göran Brulin menar i tidskriften *Entreprenör* (nr 6/2002): "Den akademiska världen producerar kunskap som ställs i bokhyllan. Istället borde man belöna den kunskap som vänder sig ut mot samhället." Om vi nu tror på Halldéns tes om strunt ska vi kanske vara tacksamma för att entreprenörskapsforskningen håller sig till bokhyllan som marknad för sin forskning. En annan professor i filosofi, Nils-Éric Sahlin, skrev i *Framtider* (nr 1/97) apropå struntfenomenet:

Om man t.ex. läser några av de stora internationella ekonomiska tidskrifterna förvånas man över att så mycket ointressant trycks.

Vari ligger poängen att publicera triviala teorem vars enda syfte tycks vara att visa att man behärskar idag välbekant 1800-talsmatematik men som förövrigt saknar tyngre tankeinnehåll?

"Årets pristagare (till Alfred Nobels minne) är verkliga pionjärer ... inomvetenskapliga hjältar" säger professor Törsten Persson som ordförande i ekonomipriskommittén till tidskriften *Forskning & Framsteg* (8/02). "En slående upptäckt är att fler-

talet människor har starkare motvilja mot förluster än de värdesätter vinster av samma storlek” kungör man i denna artikel om 2002 års pristagare, skriven av Björn Fjåstad. Man förundras verkligen över denna geniala upptäckt, som sedan klätts i en intrikat teori. Så det är helt säkert rätt när Persson påtalar att pristagarna är ”inomvetenskapliga hjältar”, vem hade trott något annat?

Och vad gäller entreprenörskapsforskningen framhåller Göran Brulin i ett nummer av tidskriften *entrée* (nr 3/00) att:

Ingenting tyder på att den nuvarande entreprenörsforskningen leder till en annorlunda kunskapsbildning. Liksom annan forskning strävar den efter att få ”sin verklighet” under statistisk och teoretisk kontroll: Kunskapen omvandlad till ting, som Bengt Molander uttrycker det. Men entreprenöriell kunskap är egentligen alltid bunden till person, kontext och utvecklingssammanhang. Den skapas alltid i ett händelsesammanhang. Trots det lyser forskning inifrån entreprenöriella utvecklingsprocesser med sin frånvaro.

Trots att många inser det meningslösa i att skapa mer ytlig och generell kokboks-kunskap kring entreprenörers mycket olika livsvärldar – färdigtuggad för imitation, inte innovation – så fortsätter många i vårt svenska samhälle att gapa stort åt uttalanden från amerikanska gurus. David Birch, en entreprenörsforskare som får ockupera hela baksidan på tidskriften *entrée* i nr 3/01, uttalar sig så här: ”Det enda som kan ge en riktigt rättvisande bild av världen är statistik – och ju mer av den varan desto bättre. Att generalisera utifrån djupintervjuer går inte.” Ett häpnadsväckande uttalande som på ett skrämmande sätt visar hur man kan drabbas av förstoppning i hjärntarmarna. Själva poängen med en djupintervju är ju att man vill bort från generalitetens yta – för att istället gå på djupet och begripliggöra ett komplext fenomen. Hans uttalande är lika smart som om jag skulle hävda att båtar är förkastliga, eftersom de inte rullar på en väg lika bra som bilar. Denna spärr mot handlingsorienterad självreflektion utesluter samhällsvetenskaplig innovation och ersätter den med pseudoinnovation – hålligångprogram med konferenser, artiklar och forskningsrapporter för att synas och höras – struntforskningens kärna!

I nyssnämnda tidskrift, nr 1, 2002, upptar baksidan återigen en beskrivning av en så kallad världsledande entreprenörsforskare, professor Sue Birley, som disputerat i – gissa vad då? Jo statistik. Och nu sägs hon huvudsakligen ägna sig åt att försöka *förstå* varför vissa företag växer och andra inte. Ett viktigt resultat från dessa hennes UtanFörstående observationer uppges vara att det avgörande är om företagaren själv vill att det ska växa eller inte. En slutsats som tydligen är svår att dra utan ett stort statistiskt underlag. Jag förundras och kommer att tänka på de ord på vägen jag fick i min egen forskarkarriär, när min handledare och professor i ämnet kallade in mig

på sitt stora ämbetsrum: "Glöm aldrig, Ingeman, att det mesta av det vi kallar forskning här kan vi räkna ut med röven." Som ung nyblivendoktor i ämnet blev jag minst sagt överrumplad.

I samma nummer av denna tidskrift om entreprenörskap – som borde handla om essensen av ett skapande mänskligt liv – kan vi även läsa om några svenska *statistiska* entreprenörskapsforskare, med siktet inställt på vad de kallar mätverktyg. Som om det vore mekanik de skulle till att studera och inte skapandeprocesser. De har kommit fram till "att de flesta småföretag är entreprenöriella endast i något avseende". Frågan som jag tycker dessa forskare också borde studerat, den är hur många tänkande människor som egentligen trodde något annat. Men för att komma fram till denna poänglösa klokskap behövde forskarna fråga 1.200 småföretag. Återigen ringer Sören Halldéns och Göran Brulins ord i mina öron. De statistiska entreprenörskapsforskarnas slutsats blir minst sagt obegriplig för en som har rört sig på det praktiska fältet och försökt förstå de komplexa fenomen som entreprenörskap handlar om: "De borde därför", säger de om dessa småföretagare "satsa sin energi på ett begränsat antal managementfrågor". Ur strunt kommer lätt ännu mer strunt! Deras rekommendationer är bara en god spegel av hur de själva har koncentrerat och specialiserat sig in i en smal fåra av poänglöst tänkande. Vi får verkligen hoppas att de inte når fram till entreprenörerna utan hamnar på den berömda forskningsshyllan. I och för sig tror jag inte att någon småföretagare är så dum att vederbörande inte begriper vad som bäst befrämjar ett entreprenöriellt skapande intellekt, nämligen komplexitet och inre korsbefruktnings. Det gäller i själva verket för all skapande mänsklig verksamhet. Vad jag däremot hoppas, det är att dessa klokskapens män ska använda sin instrumentella universalmetod på sig själva och förklara sitt eget forskande på det sätt som de förklarar sina studie-*objekt* – entreprenörerna.

För en tid sedan la en forskare i företagsekonomi fram en avhandling om den entreprenöriella småföretagaren – han eller hon som har mod nog att starta företag på subjektivt bränsle. I salen satt några av de undersökta entreprenörerna och avlyssnade den akademiska akten. Forskaren hade gjort stora ansträngningar att räkna ut allt vad dessa personer hade *gemensamt*, och som kunde förklara vad forskaren uppenbarligen ansåg vara våghalsiga projekt. Resultaten var generaliserbara enligt gängse metodologiska höjdhopp. Under denna akt av inomvetenskaplig retorik tar en av entreprenörerna till orda: "Det är säkert intressant forskning det här, men jag vill hävda att det kanske inte var så mycket av alla de här *gemensamma* kunskapsfaktorer som gjorde att vi lyckades. Det var nog mer av allt det där som skilde oss åt som gjorde att vi på olika sätt kunde förverkliga våra projekt. Men det har du inte behandlat. Vad vi däremot samtliga upplever att vi hade gemensamt, det var *bristen* på en rad kunskapsfaktorer inför det vi gav oss in på. Med den kunskap vi nu har hade vi kanske aldrig vågat ge oss in på detta – då hade vi ju sett vår egen okunskap

och alla hinder i förväg. Men det har du inte behandlat. Bara alla våra allmänna kunskaper och egenskaper vi hade gemensamt – inte vår okunskap och våra olikheter. Men det är kanske så forskning måste vara för att man ska kunna dra generella slutsatser?”

Kanske ska vi vara tacksamma för att inte forskaren lyckades upplysa alla med entreprenöriell kraft om det orealistiska i deras strävanden att gå på i ullstrumporna och genomföra det omöjliga? Vad är det som talar mot att vissa människor, till skillnad från många forskare, mer drivs av lusten till oplanerad kamp med okända känslor och oväntade reaktioner, än till välplanerad kamp med välkända metoder och väletablerade teorier till gagn för struntresultat? Kanske ger våra entreprenörer uttryck för sann livslust, medan denna sortens forskning gör det motsatta.

Det är kanske också så, att denna form av *statist*-iskt tänkande snarare gör det svårare för oss att förstå *artist*-iskt handlande, det som egentligen skulle förstås. Vi kan inte plocka isär komplext mänskligt liv till triviala aspekter och sedan tro oss förstå vad det handlar om. Det är som att riva sönder en bild i hopp om att upptäcka vad bilden föreställer. Bertil Agdur, tidigare generaldirektör på STU och professor vid KTH, har i en liten artikel i *DN* (1/4 -97) uttryckt en liknande tanke:

Innovationsprocessen har utpräglat konstnärliga inslag. Den förverkligas och präglas av innovatören på samma sätt som konstverket av konstnären. Den är lika svår att ”lära sig” att utöva som det är att lära sig konstnärlig verksamhet. Att lära är att göra – att skapa. Det är denna starkt personlighetsfärgade, svår-fångade karaktär hos innovationsprocessen som sannolikt är en viktig anledning till att även privata investment-, utvecklings-, riskkapitalbolag etc lyckats så dåligt med att etablera nyheter på marknaden.

I *Veckans affärer* (nr 25, 2002) finns en artikel om att ”Det ska vara ett kluster i år” när det gäller regional utveckling av företagande och entreprenörskap. Här redovisas under rubriken ”Bygg ditt eget kluster” bl a hur forskningen varit framme och rivit sönder bilderna och funnit ett antal viktiga faktorer (dvs till synes *likartade* bitar), till gagn för alla som nu ska till att imitera Gnosjö-klustret. Så här beskrivs i artikeln slutresultatet av denna forskning:

Oavsett inriktning eller bransch har forskarna hittat ett antal faktorer som är gemensamma för alla framgångsrika kluster. Här är några av de viktigaste: Lokala förutsättningar, klustermotor, en tydlig vision, lokal saltsjöbadsanda, mötesplatser, ett starkt varumärke, och ny kunskap.

Heureka! Inte fattade vi det. Att det är just de *gemensamma* faktorerna och inte

klustrens samlade olikheter som förklarar framgången, det har den använda metoden ordinerat forskarna att söka bevisa. ”Om någon gömmer en sak bakom en buske, söker och även finner den på samma ställe, så är detta sökande och finnande inte mycket att skryta med: men så förhåller det sig med sökandet och finnandet av ’sanningen’ på förnuftsens område.” Det skrev Friedrich Nietzsche.

Men vad händer med tillväxten och utvecklingen i ett samhälle som tillämpar denna form av tänkande? Vad händer med oss levande människor om vi ständigt exponeras för detta och snusförnuftigt tvinnas runt lik-hetens vara? Varför står förklaringen till dessa synnerligen komplexa fenomen att finna i det sönderdelat likartade? Varför inte i allt som skiljer fenomenen åt – det originella, relaterat till det gemensamma i komplexa flödande relationer? Varför? Är det svårare att söka i dessa ”buskar”?

Låt mig tillhandahålla följande lilla liknelse, för att klargöra vad jag menar med att söka det unika, det annorlunda, som grund för insiktsbringande processer för utveckling av liv, lust, originalitet och mästartalang, i syfte att innovera (*inte* imitera):

Gemensamma faktorer för tre framgångsrika bilmodeller

	<i>Familjebil</i>	<i>Jeep</i>	<i>Sportbil</i>
<i>Motor</i>	6 cylindrar	6 cylindrar	6 cylindrar
<i>Motortyp</i>	insprutning	insprutning	insprutning
<i>Kamaxlar</i>	dubbla öv.ligg.	dubbla öv.ligg.	dubbla öv.ligg.
<i>Antal ventiler</i>	24	24	24
<i>Hjulupphängning</i>	individuell	individuell	individuell
<i>Kraftöverföring</i>	5 växlar	5 växlar	5 växlar
	4-hjulsdrift	4-hjulsdrift	4-hjulsdrift
<i>Styrning</i>	kuggstång	kuggstång	kuggstång
	servo	servo	servo
<i>Bromsar</i>	skivor fr o bak	skivor fr o bak	skivor fr o bak
	ABS	ABS	ABS
<i>Längd</i>	4,40 m	4,40 m	4,40 m
<i>Bredd</i>	1,80 m	1,80 m	1,80 m
<i>Utrustning</i>	2-dörrar	2-dörrar	2-dörrar
	elhissar	elhissar	elhissar
	centrallås	centrallås	centrallås

I paritet med citatet ovan skulle vi kunna hävda att vi för dessa framgångsrika bilmodeller har funnit att de har motor, hjulupphängning, kraftöverföring, styrning, bromsar osv, av likartat slag. De har dessutom, i enlighet med citatet, alla produce-

rats utifrån ”lokala förutsättningar”. De utgör alla ”starka varumärken”, bygger på ”ny kunskap”, samt framförs av en förare, närmast att jämföra med klustermotorn ovan. Men vem skulle börja tillverka en bil på dessa premisser? Naturligtvis skulle en bilfabrikant omedelbart gå vidare och söka sig fram till de *unika* egenskaper som *skiljer bilmodellerna åt*, i övertygelse om att här kan man finna nyckeln till framgång?

Vad gäller bilarnas *prestanda* för att bli framgångsrika så finner vi två väsentliga punkter där de skiljer sig åt. I slaglängd och cylindervolym: 93,5 mm, 85,5 mm och 82,8 mm, respektive 2,7 liter, 3,5 liter och 3,6 liter. För den icke sakkunnige kan dessa till synes obetydliga skillnader svepa förbi utan att uppmärksammas. (Precis som för forskaren som träder in i en för denne unik livsvärld.) Likväl bidrar de till fullständigt unika prestanda. Om bilarna nu hade varit olika kluster, så hade de *unika* egenskaperna gett prestandaskillnader som även för den oinvidgade hade framstått som betydande: 138 hk, 203 hk respektive 320 hk. Lika fullt kvarstår att alla bilmodellerna är *framgångsrika*, oavsett prestandaskillnader och inriktning.

Om det sedan hade visat sig att *samma* bilmodell dessutom var *olika* framgångsrik, beroende på *förare* (klustermotor) och *användningssätt*, då skulle man naturligtvis ha satt även dessa två *unika* egenskaper i fokus. En och samma bilmodell, framförd av en duktig tävlingsförare respektive en högst ordinär förare, skulle med andra ord kunna ge en skillnad på ett par varv i prestanda på en tävlingsbana, under ett antal minuter. Så oavsett ”inriktning och bransch” är dessa tre bilar framgångsrika, men i huvudsak på sina egna unika meriter! Och glöm inte föraren! Tänk också på de områden där dessa tre är framgångsrika! Den ena bilen skulle med lätthet ha förlorat på att tävla i skogen, den andra på bana och samtliga tre hade kört dött lopp i tätort med begränsad hastighet, dock med avsevärda skillnader när det gäller bensinförbrukning. Att det skiljer en hel del i komfort och körglädje under bilfärden genom livet, det lägger ytterligare aspekter till kunskapen om hur ett kluster kanske bör utforskas och få sin start.

Men då har vi fortfarande utelämnat det viktigaste – *processerna*. Hur tillverkar man sådana här framgångsrika bilar? Hur gör man? Hur kreerar man? Hur organiserar man? Hur leder man? Hur bygger man ett kluster som snabbt fylls med liv och utvecklande ledarskap? Ja, absolut inte på det sätt som refereras i artikeln i *Veckans Affärer*! Absolut inte! Det är prototypen för nonsensinformation!

Min lilla illustration av de tre bilmodellerna – Hyundai Coupé, Mitsubishi Pajero Shogun respektive Porsche 911 Carrera 4S (familjebil, jeep resp sportbil) – vill visa, *utöver* perspektivskiftet från det likartade till det unika, att varje försök att förstå bilarnas framgångsfaktorer och tillverkningsätt i termer av *komplexitet* är ett intet gentemot den kaosartade komplexitet som råder vad gäller framgångsfaktorer för kluster eller entreprenörer. Likväl fortsätter alltför många i vårt samhälle att kolka i sig denna speciella form av kokboksfriterad kunskap. Den får oss att fly allmän vis-

dom och livserfarenhet – detta gemensamma, fullständigt unika drivmedel för en liv-giltig och mångfaldig utveckling. Varför?

För mig har det varit viktigt att under den här tolvårsperioden skapa en arena där forskningen på ett meningsfullt sätt kan återföras till samhället och där det finns potential att utnyttja och omedelbart omsätta forskningens resultat i praxis. Mitt intresse för att återföra erfarenheterna till det vetenskapliga samfundet har begränsat sig till att i direkt dialog med forskarkolleger, doktorander och studenter ventilerar mina erfarenheter. För samhället i övrigt har resultaten presenterats i direkta aktiviteter och småskrifter, riktade till deltagandeaktörer i de produktionsfilosofiska möten som arrangerats. Detta val för återföring av forskningsresultat hänger också ihop med behovet av en forskning som vänder sig direkt till samhället och har något att kommunicera utöver strunt. Eller som Kaj Håkansson uttrycker saken i sin bok *Den skapande tombetens bild* (1988): ”Det innebär att få tillgång till kunskap som inte bygger på åtskillnaden mellan subjekt och objekt och som därför inte heller utgör en teori eller karta med vars hjälp man *kontrollerar* verkligheten. Man deltar i kärlek.”

För mig har det helt enkelt varit nödvändigt att bryta mot en konventionell introvert vetenskapssyn och göra tvärtom. Att utifrån det verkliga livet, till det vetenskapliga samfundet, förmedla något i dialogform om vad meningsfullhet, livgiltighet och kreativ handlingsorienterad forskning skulle kunna vara, om fler inom det samhällsvetenskapliga området själva gav sig en fribiljett till handlingens och kreativitetens värld. Hade man gjort så skulle vi förmodligen ha sluppit att möta den kritik av undervisning och ämnesinnehåll (se vidare kapitel 6) som under åren formulerats av en rad studentorganisationer, bl a av studenter (Dannestam m fl) i tidningen *Lundagård* nr 1/2002, där det nationalekonomiska ämnet beskrivs som autistiskt.

Vi efterlyser en vidare definition av mänskligt beteende, som sätter individen i ett kulturellt, historiskt och socialt sammanhang.

Steget från synen på verkligheten till hur vi når kunskap om densamma är inte stort. Nationalekonomins forskningsmetoder är hämtade från naturvetenskapen och består i huvudsak av matematiska redskap, i alla fall är det så det framstår för oss studenter. Vi ser det som problematiskt att det saknas diskussion kring vad det innebär att använda dessa naturvetenskapligt orienterade metoder och dess konsekvenser för de framtagna resultaten ...

Nationalekonomins undermåliga vetenskaplighet får även återverkningar bortom enskilda studenter kunskapsinhämtande ... Detta eftersom dagens nationalekonomer har stort inflytande över den ekonomiska politiken, ett faktum som även bör beaktas ur demokratiperspektiv ...

Slutligen ser vi en fara i att nationalekonomin riskerar att fastna i en metodologisk och teoretisk rundgång där utvecklingen försvåras.

Man kan naturligtvis fråga sig varför utbildningen fortfarande ser ut som den gör, trots den omfattande kritik som förts fram genom åren. Det är inte lätt att svara på den frågan – möjligen hänger det samman med vetenskapens status i samhället. Om någon inom det vetenskapliga samfundet tar till orda om all den struntverksamhet som bedrivs bakom stängda dörrar på skattebetalarnas bekostnad, då växer det omedelbart fram ett försvar som kvantitativt vida överstiger vad kritikerna orkar mobilisera. Och i ett samhälle som fostrats av kvantifieringens statistiska instrument blir naturligtvis slutsatsen denna: att de många har rätt, utan att behöva ange varför de har rätt. Kvantitetstänkandet har lärt oss att strunta i avvikelser för att komma vidare. Varför skulle man då behandla minoriteten annorlunda? Majoriteten har rätt, eftersom den som har rätt är majoriteten! En bedömningsgrund som saknar varje form av intellektuell substans, eftersom den inte ger argument för vare sig giltigheten eller trovärdigheten i ställningstagandena. Man skulle kunna beskriva situationen som ett normalpatologiskt tillstånd. Och kan man inte avfärda kritiken med hänvisning till majoriteten, då kan man alltid hänvisa till att den slår in öppna dörrar eller angriper fantasifoster. Allt i syfte att inte rubba den slutna cirkeln.

Många ser framtiden som en upprepning av det förflutna, med vissa modifikationer – så har statistiken nämligen lärt oss att tänka. När dessa många får rätt, som regel instrumentalisterna, då händer *inte* det som jag i denna bok argumenterar för, nämligen att den samhällsvetenskapliga forskningen, precis som den moderna naturvetenskapen börjar förlissa det möjliga i det faktiska. Förlissa ett liv och ledarskap ”med lust och fågring stor”.

Med denna skrift försöker jag beskriva och förstå världen, utifrån det tema som anges i bokens titel, och som den träder fram i upplevelser hos olika aktörer. Härvid söker jag spränga empirins snäva schema för vad som kan erfaras via våra sinnen. Meningsfulla data är produkten av tolkning, inte av objektskådande. Det intuitiva, det tysta i kunskapen och livets olika undertexter utgör för mig också fullvärdiga erfarenheter, icke-empiriska men essentiella. Dessa väsen eller fenomen kan sägas utgöra huvudintresset för min syn på forskning, som jag har valt att beskriva med orden ”när forskning betyder något”. Med detta uttryck vill jag också markera min ståndpunkt; att forskningens verkliga betydelse uppstår i äkta möten med dem den berör, således direkt involverade aktörer, som i sin tur har möjlighet att sprida resultaten vidare i samhället. Så den akademiska bokhyllan har inte varit det primära målet för min forskningsansats, och självfallet förändras därmed min forskarroll.

Den här boken är ett försök att via ett indirekt möte med det skrivna ordet som

meningsbärare nå en bredare publik. Om du som läsare står öppen för denna form av utforskande verksamhet – och under förutsättning att du finner mina deltagande aktörers frågor och svar relevanta, mina reflektioner och beskrivningar välartikulerade – då kommer du också att kunna få en upplevelse som kan sammanfattas med uttrycken: ”Ja, så är det nog” – ”Jag är inte ensam om att känna så!” – ”Så där kan man ju också tänka!”. Men du kan på samma nivå argumentera mot och förkasta. Här ligger en poäng som går utöver det generellt giltiga, som för mig står som symbol för det ytliga – det som ska vara giltigt för de flesta, men som ändå inte träffar någon enda människa i själen. ”Ponderanda sunt testimonia, non numeranda” (Vittnesmålen räknas genom sin vikt, inte genom sitt antal).

En jämförelse med den internationellt kände konstnären Bengt Lindströms syn på hur konst blir internationell eller global kanske kan förtydliga vad jag menar. Konstverket, säger han, måste vara genomsyrat av den region som konstnären kommer ifrån. Det är ett av grundvillkoren för att konst ska slå internationellt. Att söka det globala genom det generella blir förödande. Vad ligger då i detta? Kanske skulle vi, i enlighet med mitt resonemang ovan, kunna hävda att i det genuint personliga/lokala återfinns alltid, om vi kvalitativt bemödar oss, något som är universellt och därför träffar själen hos de flesta, medan det generella består i att med hjälp av teorier och modeller öppna artrika situationer utifrån. Då träffar det generella ingen så att det verkligen berör. Den aspekten av produkt- och affärsutveckling är också värd att hålla i minnet i dessa tider av globalisering.

De olika aktörernas frågor och svar har i boken vävts ihop till sammanhängande texter. De har bara redigerats på så sätt att de går att läsa som just en sammanhängande text. Det innebär att jag har tagit bort frågor och svar av likartad karaktär och i vissa fall länkat ihop texten med några överbryggande ord eller någon hel mening, där så har kunnat ske utan att materialet har förlorat sin direkta, subjektiva karaktär. Ambitionen har varit att återge arbetslivets egen röst, som talar i de kategorier jag härlett utifrån mina fältsituationer. Därför varierar också stil och ordval fortlöpande. Även detta har varit ett syfte, för att inte låta en annan livsvärld – forskarens – ta över formuleringsrätten. Givetvis kommer dessa skrivna texter inte i närheten av de dialoger som har förts mellan berörda aktörer. Men kanske kan de ändå fungera som en startpunkt för den här formen av samtal. Sådana samtal behöver föras i vårt samhälle, om vi inte ska fortsätta att fly från våra liv och vårt ansvar som ledare.

På många arbetsplatser råder det idag tystnad kring de frågor som här ställs. Det riskerar att sakta men säkert urholka vår förmåga att artikulera oss runt den existentiella ångest som många idag upplever. Det är först när vi förmår uttrycka en känsla, en upplevelse som tanken vinner klarhet. Och *det språk* vi då tar till i samtal med andra, för att uttrycka det som bara känns inom oss, det blir avgörande för huruvida vi kommer att lyckas eller inte.

Normalt söker vi begripliggöra företagandets angelägenheter med hjälp av *det operativa språket*. Det klarar inte av att lyfta fram våra inre känslor till formulering. Det operativa språket har nämligen utvecklats för att just vara känslobefriat. Det har sin grund i, och förädlas av vår tekniska/ekonomiska vetenskap.

För det kreativa, det lustberikande, det originella, det engagerande, det känslomässiga – för de existentiella behoven som äger den mänskliga drivkraftens essens, behöver vi ett annat språk – *det personliga språket* som kan beröra, engagera och begripliggöra. Med det språket kan vi tydliggöra våra känslor med pregnanta uttryck. Det språket har sin grund i, och förädlas av de poetiska och skönlitterära uttrycksformerna – inte av den akademiska psykologin, som i många avseenden är lika instrumentell som de ekonomiska och tekniska vetenskaperna. Vi behöver ett språk som på ett vackert och kärleksfullt sätt kan fänga upp och ge klarhet åt de tankar som livet hämtar sin näring ur. Lyckas vi inte på detta estetiska och etiska sätt formulera de för människan näringsberikande tankarna, då faller känslorna så tungt ner i oss, att de istället blir till en fortgående missnöjesdramaturgi, ett inre olustspel.

Att då tala om besparingar, produktivitet, ökad tillväxt, entreprenörskap och välfärd med det operativa språkets kvantitativa precision, att beskriva samband som logiska och kausala, utan relation till den mänskligt kaotiska urkraftkällan och dess egna språk, det riktningsvisar samhället rakt in i sjukjournalernas filer. Tanken leds bort från den komplexa värld där våra känslor, vår intighet, vår oro, vår ångest, vårt engagemang, vår lust, vår kreativitet, vår kunskap manifesterar det rörelsemönster som ligger bakom det som vi sedan – med hjälp av ett operativt språk – kan mäta som bristande ekonomisk tillväxt och välfärdssjukdomarnas kraftiga ökning. Så här står det att läsa i tidskriften *Kapital* nr 6, 2002: "När Arbetsmiljöverket slår larm om sjukfrånvaron bland yngre är tonen allvarlig. Ohälsotalet för kvinnor och män under 30 år har ökat med 112 procent sedan 1990. Rekordet för antalet nya långtids-sjukskrivningar innehas av kvinnor under 35 år som tjänar mer än 379.000 kronor om året. På fyra år har ökningen varit nära 5.000 procent." Och listan över denna speciella form av tillväxt i vårt välfärdssamhälle kan göras lång, mycket lång. Den tycks ständigt ta oss på hjärnsängen, trots att det inte kräver någon större tankeförmåga att förutse den. *Instrumentell prestationskvantifiering i ett operativt språk som självbeträffelse utan en fortlöpande mänsklig kvalifiering av egenvärdet i ett personligt språk ändrar i något vi med lätthet borde kunna inse.*

Vi behöver finna den samtalsform och det ledarskap som kan överskrida gränssnittet mellan det mätbara och det icke mätbara (det som inte ska mätas för att det inte kan mätas eller som förstörs vid försök till mätning). Annars kommer vi till slut att ha tillintetgjort mycket av det vi vill kalla välfärd. En tillväxt med kvalitativt välfärdsinnehåll på goda värdegrunder! Det är en resa inåt lika mycket som en resa utåt.

Och det är en resa som ingen vill ska sluta i en tomhet, där en människa börjar ana torftigheten i sitt eget liv.

Boken är indelad i sju kapitel som vart och ett inleds med en text där jag i efterhand, på samma sätt som en konstnär sökt gestalta det sammanhang, de känslor och erfarenheter som utvecklats i dialog med mina aktörer och dem emellan, i syfte att förmedla min hypotes om ett mer skapande och meningsfullt livsrum än de som nu erbjuds i näringsliv och offentlig förvaltning, och på högskolor och universitet. Den inledande texten i varje kapitel (*En gestaltande betraktelse*) vill sammanfatta erfarenheterna på ett mer metaforiskt och kritiskt språk, ibland på gränsen till surrealistiskt för att fördjupa det mänskliga livet i porträtten av fältsituationernas möten. För läsaren blir det då möjligt, att i gränslandet mellan mitt beskrivningsspråk och aktörernas egna språkliga beskrivningar, att instämma eller argumentera mot och förkasta. Jag hoppas det ger upphov till en både intellektuell och spännande läsning, där du som läsare aktivt kan delta, tack vare bokens öppenhet, även om det ibland kan upplevas som om jag försöker berätta hur det är. Men så är det inte tänkt. Essensen av mitt resonemang är snarare en vilja att exaltera dialogen om liv och ledarskap på alla plan, oavsett hur den utvecklas. Jag försöker inte med dessa ord ta tillbaka det jag själv tror på eller mina slutsatser, bara delge min syn på ett rimligt intellektuellt förhållningssätt, där du vid läsningen prövar Dina egna tankars rötter på samma sätt som jag och mina deltagande aktörer under projektets genomförande.

Varje kapitel inleds med en *gestaltande betraktelse*. *Forskningsfrågor och tillvägagångssätt* kommenteras också inför varje *Fältbeskrivning*. I övrigt är upplägget variationsrikt, för att på bästa sätt söka levandegöra komplexiteten i de frågor som behandlas och för att inspirera till nytänkande. Inte minst på metodområdet, i allt från personlig utveckling, affärs- och verksamhetsutveckling till pedagogisk förnyelse.

I kapitel ett startar jag med att lägga fram ett rikt varierat flöde av uttryck och intryck runt arbetslivets existentiella frågor. Som läsare får du följa med på en färd i det levande liv som ledare i näringslivet, verkställande direktörer och studenter i ekonomi lever eller önskar att de levde. Här framförs bitter kritik, men också konkreta önskemål, tips och reflektioner för hur vi kan nå ett rikare liv i våra organisationer.

Kapitel två beskriver hur ett hundratal ledare från vittskilda verksamhetsfält inom svenskt näringsliv och offentlig förvaltning (ungefärlig fördelning 80/20 procent) har reflekterat över fenomenet framgång relativt livets innehåll och mening. Här framförs spännande reflektioner över hur det är, hur det skulle kunna vara, och hur vägen mot framgång i dess positiva mening skulle kunna starta.

I kapitel tre får du möta chefer och ledare från näringslivet, som till speciellt inbjudna gäster ställer personliga frågor kring ledarskap för ett kunskapande organi-

sations- och affärsliv. Du får också ta del av hur dessa gäster svarar på frågorna, allt från skådespelare, uppfinnare och författare till företagsledare. Kapitlet avslutas med en kort inblick i hur unga framgångsrika chefer tänker om framtida ledarskap och balans i livet efter att ha deltagit i "det möjligas livsrum".

Kapitel fyra är uppbyggt på ungefär samma sätt som kapitel 3, men här handlar det primärt om hälso- och sjukvårdens kunskapande ledarskap och organisation. De beskrivningar och insikter som du får ta del av har dock en relevans som når långt utanför hälso- och sjukvårdens egna väggar. Här ges många svar på angelägna frågor kring ledarskap, och hur man får medarbetare att lysa med sin närvaro.

I kapitel fem avhandlas frågor och svar kring hur vi kan bygga upp en affärs- och verksamhetsutveckling som sätter skapandets liv-giltiga ideal i centrum. Här presenteras allt från olika möjligheter att skapa nya affärer till en utvärdering av ett stort industriellt projekt, som efter flera år av forskning och utveckling lades ner. Du får också ta del av hur speciellt inbjudna gäster (skapande personligheter) ger sin syn på affärsutvecklares frågor kring skapandets process och organisation.

Kapitel sex söker sammanfatta hur vissa delar av undervisningen/skolningen vid våra universitet och högskolor lägger grunden till ett för samhällsutvecklingen förödande instrumentellt förhållningssätt, som tar avstånd från subjekt, känslor och kunskapande värden – från livet självt. Hur kunskapsspråket urholkas på levande innehåll och övergår till att bli formella termer – stresskapande, torftiga och ointressanta. Men du får också följa med på en spännande färd mot det möjliga i det faktiska. Hur det kan se ut när man som lärare frigör den fantastiska utvecklingspotential i utbildningen som hänger ihop med ett fantasifullt och humanistiskt bildningsideal. Kapitlet bär rubriken "Utbildning i företagandets konst".

Kapitel sju är bokens sista kapitel. Jag avslutar med en ansats till en artistisk lära för liv och ledarskap i kunskapande företagande. Här finns en tankens handlingsmodell för ett liv-giltigt ledarskap, som i ett modellteoretiskt beskrivningsspråk söker sammanfatta erfarenheterna från vårt mångåriga forskningsprojekt.



I

Arbetslivets existentiella frågor

Sagan om livet som vuxen

En gestaltande betraktelse

JAG BERÄTTADE OFTA sagor för mina barn när de var små. I den åldern där man gärna lever med i dessa förtrollande världar. Men innan vi klippte vår gratisbiljett till fantasin och gav oss in i det fria, var det några ytterst viktiga moment som måste till. Man skulle, som de alltid själva sa, "gotta in sig först". Det blev något av en ritual, som måste genomgåas innan de var färdiga att anträda resan mot okända mål i sitt inre. Som jag upplevde det, så sökte de kontakt med det rika inre flöde av värden, tankar och idéer vi människor är dömda att i frihet bära på. När jag såg detta påminnes jag om mina egna krumbukter och egenartade åtgärder för att komma i stämning och skapa något. Vi finner samma mönster hos i stort sett varje person som ska företa sig något där fantasin är tänkandets sköra nervtråd. Och finns det något tänkande sammanhang där vi inte är beroende av denna sköra tråd?

Det mönster som mina söner och jag uppvisade kan vi utanför vardagen finna även hos de flesta vuxna. Väl bänkade i en konserthall, på en teater eller i en biosalong, kan man skåda hur folk dansar med ändan i sina stolar och sjunker in i sig själva för att få närbild med sina fulla sinnen – sitt rika inre liv. Med detta liv agerar man sedan motspelare i de sköna konsternas intrig.

Motsatsen finner man till vardags i styrelserummet, i utredningskansliet, i föreläsningssalen, i den politiska möteslokalen osv. Här rätar man på ryggen, spänner ögonen i det säkra och laddar upp allvaret inom sig, för att när tillfälle ges slunga sina allvarsprojektiler till protokollet. Nu har man lämnat hela sitt rika inre liv för att vara seriös i livets svåra frågor. Man kan uttrycka det som så, att i dessa rum får de svåra frågorna de fattiga svaren. Om någon i dessa rum, tvärtemot den normalpatologiska rutinen, börjar dansa med ändan i stolen, då brukar det inte betyda att personen i fråga söker kontakt med sitt rika inre för att lyfta mötet mot dessa rums, ack så höga, tak. Snarare är det ett tecken på att vederbörande är på väg att själsligt lämna mötet. Men den allvarstygda kroppen har blivit för tung för att några högtflygande tankar ska orka lyfta den.

Visst förekommer det i dessa rum både tokiga idéer och roliga skämt, men utslutande som välbehövlig avkopplande konst i seriöst betungande penetrationer. Inte som outhärlig utvecklande värdebas för verksamheten ifråga.

ibland är jag på ett humör, där jag med hjälp av småretandets irriterande stick vill

utforska världen. När det drabbade mina sagoälskande söner efter ingottandet hände något intressant. I sagostunden tog jag helt odramatiskt och berättade om en rationell vardagshändelse. ”Pappa, sluta tramsa dig”, blev den omedelbara reaktionen. Var fanns fantasifästet och dramatiken, tycktes de irriterat ha frågat sig inför dessa rationella storsäljare i vardagslivet. Det känns pinsamt att avslöja, men i dessa stunder var det sagan om livet som vardagsvuxen jag sökte berätta.

Skulle däremot någon i de rum där det alltid är så högt till taket, när allvaret talar i egen sak, plötsligt släppa taget och fara in i det fria, som en tankens akrobat, då ger rummet omedelbart besked, ungefär som mina söner en gång gjorde. Sluta tramsa! Det här är faktiskt en allvarlig och svår fråga. Och att i dessa sammanhang föra livets njutbara värden på tal, det är det inte bara tal om.

Ska vi inte ges våra frågor värde- och fantasifulla svar? Den gordiska knuten dinglar som en snara inför dessa val. När det industriella komplexet växte ur sina barndomsmodeller, antog det mer och mer formen av ett verkande tick-tack, nick-nack, som kuggar i väloljat maskineri, det blev det metaforiska ruset. Alla utbringade en välgångsskål för Taylor. Faktasystemets rationalitet från klockskapens män fick nu sin socialteknologiska tillämpning, med en fantastisk produktivitetshöjningsom gratifikation. Med den förtroendeväckande tonartsangivelsen, *The Principles of Scientific Management*, kunde nu den industriella klockan linjärtrimmas till två timmar i timmen. Nick-nack, tick-tack. Med den militärlinjära ordersynen kunde också urverket ställas om och ruckas i takt med att nya saker på en högre nivå tillskapades. Och marknaden sög upp vad som kunde produceras. Denna logik vävde oss en väv där skyttlarna for fram och tillbaka. Inför varje slag strävade tusen trådar att bli till en. Ledarnas uppgift var att lika, rikta och bestämma. De färdiga svaren fanns och det var bara att instrumentellt skola ut vad som skulle läras in.

Nu är inte tiden sådan som den en gång framgångsrikt var. Men vi får aldrig glömma, att dessa tider gett oss både bröd och glädje för dagen, när armod stod för nationens dörr. Inga bör dömas eller anklagas – det bara utarmar den kraft vi måste samla för att upptäcka vart tanketrådarna vandrar i den nu dolda varpen.

I en TV-intervju för flera år sedan fick dåvarande koncernchefen för Swatch, Nicolas G Hayek, frågan hur det var möjligt för ett företag i ett höglöneland att konkurrera ut företag i låglöneländer med en typisk låglöneprodukt – klockan. Svaret kunde förvåna men borde inte göra det. ”Det är bara att plocka fram barnasinnets resonans i allvarens rum. När en reporter i ett samtal med Picasso för många år sedan framförde åsikten, att många tyckte hans konst påminde om barnets sätt att rita och måla, svarade han med uppskattningens glimt i ögat, att det hade tagit honom hela hans vuxna liv att nå denna ädla nivå. Och fantasifullhet kräver ibland perioder av ”sysslöshet”, vilket alla kreativa människor känner till, men som trots det kan reta en och

annan chef som tror att nya idéer kan planeras eller beordras fram. Även detta har Picasso kommenterat: "Det är när jag ser ut att ingenting göra som jag arbetar mest."

I en av sina kulturkritiska uppsatser från 1880 varnar Strindberg för att, "där det inre, rika, det andliga och fantasin är otydlig blir tanken slapp". Under det industriella systemets uppväxt har det hela tiden funnits en kreativ elit, som med sitt aktiva deltagande i de sköna konsternas uppfriskande och fantasieggande aktiviteter kunnat hålla tanken spänstig. Men för de stora massorna och industrin gällde Taylors estetik:

Om Ni nu är en prima karl, så gör Ni i morgon precis hvad den här mannen säger Er, och det hela dagen från morgon till kväll. När han säger att Ni skall lyfta en järntacka och gå, så tar Ni den och går, och när han säger, att Ni skall sitta ned och hvila Er, så sätter Ni Er. Och det får Ni lof att göra hela dagen. Och så måste Ni komma ihåg att inte säga emot. En prima karl gör precis som man säger honom och käbblar inte emot.

Den framvällande industrin behövde folk av lydnadens kaliber, som med urets rätlinjiga ankargång kunde uppfylla verkets tick-nick-nack-tack. Delvis för att mätta nationens alla magar. Och ledarskapet blev strukturernas redskap för att hålla verket i taktfast gång, och formade sig själv därefter.

Sakta har nu dessa metaforer, modeller, teorier och kunskaper bildat brohuvuden i allas våra medvetanden och in slinker lätt samme gamle kejsare – fast nu är det kejsaren som blivit osynlig och kläderna synligt trendanpassade. Inför nationens senaste val av ledamöter till EU-parlamentet kunde den uppmärksamme notera hur flera av kandidaterna talade om sig själva, sitt parti och vår nation som "en viktig kugge, som inkuggad i det europeiska maskineriet kan åstadkomma värdefulla saker". Det är kanske en utmärkt beskrivning av hur politikerna ser på saken. En talande liknelse som bländar många till beundran men som få tycks begripa. Den osynliga okupationen av våra medvetanden gräver sig allt djupare in, som ett tankens ebolavirus.

Så trots vår insikt om nuets och framtidens tvingande grepp om de flyende ögonblicken framför våra näsor, fortsätter vi att lösa många av våra nutidsgåtor med logik från en värld som är så främmande för oss att vi förlorat den ur sikte. Det vi allmänt betecknar som K-samhället – vår framtidsbild – kan bara förlösas med dess egna inneboende kvaliteter, bl a kreativitet, kultur, konst och kunskapande.

Skolans elever mår idag illa av denna sondmatning med instrumentella fakta, som man vid nästa skrivning så uttömmande som möjligt ska kasta upp. Hem kommer barnen efter dessa forcerade uppstötningar, med en jättesuck av andlig lättnad, "Gud vad skönt, nu kan vi glömma allt det där". De färdiga svaren på frågorna som aldrig

ställdes var urverkets frågor och svar – urverkets pedagogiska form – lärandets färglösa färglära. Om eleverna sedan inte klarar av att plugga in svaren på frågorna i lediga minneshål, så kuggas de, dvs de saknar tillräckliga faktakunskaper för att passa in vid inpassningen. Kugga kommer av *kuga*, som betyder tvinga, kuva eller besegra. Via den vänliga närheten till substantivet kugge kan vi med hjälp av verbet kugga kuva varandra till rundgång (i ekorrhjulet, som det heter!) och besegra tiden.

”Han var tom i huvudet efter allt råplugg” skriver *Nationalencyklopedin* (2000) i sin ordbok som exempel på en betydelsenjans av ordet ”tom”. Och anger sedan innebörden av ”tom”: ”Som saknar meningsfullt (intellektuellt) innehåll. Som inte kan producera meningsfulla tankar.” Tänkvärda ord om tomhetsberikande pedagogik i en ordbok!

Strindberg skrev också i en av sina kulturkritiska uppsatser från 1880 att ”fantasin som man ansett skapa, dvs göra av intet, är den arrangerande gåvan hos oss, som med ljus i händerna lyser tanken dess väg”. Denna arrangerande gåva ansågs tillkomma eliten i det tidigare industrisamhället. Idag kan vi konstatera, att den är en betydelsefull konkurrensfaktor i det postindustriella samhället, om den ges möjlighet att till allas vår tjänst lysa väg för tanken. *Fantasins kunskapande* är företagandets nya och viktigaste produktionsfaktor. Den är så beskaffad att den står att söka inne i det fria. För de tre historiskt nedärvda produktionsfaktorerna *kapital*, *råvaror* och *arbetskraft* gäller helt andra villkor. De finns ”utanför”. De känner vi igen till den grad att vi lätt faller för frestelsen att rikta vårt öga mot det nya på samma sätt som mot det gamla. Och kalla vad vi inte omedelbart förstår för flum.

Det vi kallar exakt kunskap är bara exakt utifrån sina egna prefabricerade förutläggningar. Kanske det vi föraktfullt kallar flum är vad som skapar tankens skärpa. Kanske tvingar oss verklighetens kaotiska fysionomi att acceptera denna för oss rationalister och faktastinna själar så hemska tanke. Exakt kunskap är avskalad kunskap, livsfarlig i händerna på den som förlorat tankerötterna ur sikte.

Om mätvärk

Många tror att vi har frigjort oss från den traditionella vetenskapen, den som såg samhället som just ett urverk. Den ville övertyga oss om att världen på en viss nivå styrdes av fundamentala lagar oberoende av tid och rum. Många nationalekonomer vill fortfarande gärna se sin vetenskap som en matematik där kulturer inte spelar någon roll. Stämmer inte deras beräkningar så är det något fundamentalt fel på verkligheten. Av Niels Bohrs komplementaritetsprincip fick vi för länge sedan bl a lära oss att verklighetens rikedom är alltför omfattande för att livet och naturen ska kunna reduceras till ett enda språk, till en enda logisk struktur. Och detta gäller naturligtvis i än högre grad för de samhällsvetenskapliga områdena, där natur och

kultur dansar med varandra till rytmerna av fantasi och fantasilöshet, värde-full och värde-lös, politik och marknad, vishet och dumhet, på gott och ont.

De gamla metodologiska antagandena har visat sig ohållbara. På denna punkt har jag fått medhåll av en nobelpristagare i kemi (1977), men motsagts av en pristagare i det samhällsvetenskapliga ämnet ekonomi (1988). Låt mig börja med naturvetaren, Ilya Prigogine:

I den klassiska vetenskapen lades alltid tyngdpunkten på lagar som var oavhängiga av tiden och dess riktning. Som vi kommer att se, antas den klassiska vetenskapens reversibla lagar bestämma ett systems framtid liksom dess förflutna, om bara systemets tillstånd bestämts i något givet ögonblick. Det är naturligt, att detta sökande efter en oföränderlig sanning bakom föränderliga fenomen väckte entusiasm. Men det kom också som en chock, att naturen beskriven på detta sätt faktiskt degraderades.

Låt oss nu fortsätta med ekonomipristagaren Maurice Allais och se om denna chock inför degraderingen av mänskligt liv har satt några djupare spår i den vetenskap han bedriver. I sin Nobelföreläsning sa han:

Förutsättningen för all vetenskap är att det finns regelbundenheter som kan analyseras och förutsägas. Det gäller inte bara förutsättningar på himlavalvet utan till stor del också inom det ekonomiska livet. Därför är ekonomi en vetenskap som bygger på samma allmänna principer som naturvetenskaperna. Det närvarande är bestämt av det förgångna enligt oföränderliga lagar. Liksom naturvetenskapen måste samhällsvetenskaperna grunda sig på sökande efter samband som gäller oberoende av tid och rum.

Det är en aning tragikomiskt att höra denne ekonom söka legitimera sin egen vetenskap som vetenskap, genom att relatera sig till en naturvetenskaplig uppfattning som gått ur tiden. Jag undrar vad de andra pristagarna tänkte om hans nationalekonomiska trosåskådning. Samtidigt kan man förstå Allais' ovilja att se alla de symmetribrytande processer som finns i verklighetens ekonomiska liv. Hela hans vetenskap vilar ju på, som han själv uttryckte det "att det finns regelbundenheter som kan analyseras och förutsägas". Genom att frilägga rötterna till det linjära prognosmaskineriet, förstår man varför dessa kostsamma gissningar säckar ihop som ett slags restterapi från ett samhälle som varit. Som varit i urverkets tjänst.

Låt mig berätta vad Paul Ormerod, tidigare analyschef på *The Economist* och direktör för The Henley Center of Forecasting, har skrivit i sin bok *The Death of Economics* (1994). Han slår där ett slag för kaosforskningen, som ett medel att bättre

börja förstå det flödessamhälle vi nu säger oss vilja bygga. Men han påpekar samtidigt att nationalekonomerna, som gärna vill utse sin lära till Sann Vetenskap, tycks stå på samma nivå som fysiken på medeltiden.

Människan som maskin – som stimulus-respons som en black box – det är idéer som vi nog alla har stött på. I boken *Det medvetna företaget* från 1985, försökte bl.a. den nu bortgångne hjärnforskaren David Ingvar, lära oss hur man kan betrakta människan som en sådan box. "Hjärnan fungerar" som en "översättningsmaskin". Den översätter "inputsignaler till output" vilket är speciellt intressant, eftersom detta kan "beskriva medvetandet" hos människan. Om vi söker den i grunden härligt vitala och fantasifulla människan på detta vetenskapliga sätt – ungefär som om man skulle leta efter musiken i pianot – tycks författarna mena, att vårt företagande blir mer medvetet. Historiens förklädda medresenärer smög som synes omkring i de finaste publika herrarshuvuden och skrifter i mitten på 1980-talet. Men hur ser det ut idag?

Idag är det väl andra tider? Nu behöver företagandet och nationen människor som kan försörja sig själva, starta företag och ta ansvar för helheter. Som kan skilja på gott och ont, mitt och ditt, och ta naturen till äkta. Moral, etik och estetik står följaktligen och knackar på vår framtidsdörr i nuct. Konsten att kunna kunskapa måste bli allas egendom. Och som Kafka sa, dörren är din, men öppnar du den inte, så förvänta dig inte att någon annan gör det åt dig. Och allt det där som vi idag med sådan värme kallar framtidens viktigaste företagande egenskaper, det är linjärt omätbart och därför underordnat den subjektiva värde läran. Den värde lära som instrumentaler emellan kallas flum.

Vad är det som nu skapar mentaliteten att fly undan livets unika rikedomar? Jag tror, som jag pekade på i inledningen, att vi delvis kan finna svaret i det svenska rikets universalmetod – statistiken med dess oerhörda trivialiseringspotential. Med denna söker vi öppna varje situation utanför oss själva. Vi söker det *gemensamt* utmärkande för varje unik situation – vi producerar det som faktakunskap – vi lär in hur vi ska tänka och agera – och vips blir just den situationen än mer utmärkt i sina utmärkande drag. Denna form av samhällsteori ingår då som en viktig del i många medvetande och teorin blir själv en del i samhällets konstruktion. Metoden kan då till slut legitimera sig själv genom att då och då demonstrera sin förträfflighet i förutsägandets konst. Visst, men frågan är om det beror på metodens förträfflighet i ett fantiserande och värderikt kultursamhälle med självständigt tänkande individer, eller på metodens enfaldiga spegling av sig själv i sitt eget imiterande och generalitetsstinna företagande liv i vår nation? Jag ställer denna frihetens fråga med viss hänvisning till hur utredningar, marknadsundersökningar, personalenkäter och mycken samhällsvetenskaplig forskning fortfarande ser ut i landet Sverige.

Ditt svar blir ditt. Mitt svar följer nedan.

Samtidigt som metoden utger sig för att skapa fakta blir den ett rättesnöre kring vilket vi kalltvinnar våra liv. Med detta rättesnöre i sin hand skrev t ex Socialstyrelsen 1980: "Med normalisering bör avses samhällets insatser för att stödja medborgarnas strävan efter att så långt möjligt kunna vara som andra och ha det som andra, vilket samtidigt betyder rätt att vara sig själv." I likhet med alla glada statistiker, som längtar efter att metodens skönhet ska överträffa verklighetens undersökta statistikers, får även Socialstyrelsen kanske lite dåligt samvete och gör det lilla avslutande tillägget om människans rätt att vara sig själv. Men notera gärna logiken! Det är först efter att vi blivit som alla andra som vi kan bli oss själva. Visst är det en roande tanke att tänka, att Socialstyrelsen 1980 gjorde och kanske fortfarande gör vad de kunde och kan för att tick tacka Auguste Comtes idélära från början av 1800-talet. Denne anfader till våra kloke män har kanske mer än någon annan fått möblera våra samhällsvetenskapliga hjärnrum i nationen Sverige. Och vi ska inte tro att vi nu har befriat oss från denna innovation som kallades "social ingenjörskonst"!

År 1820 skriver Comte: "Det är en vetenskapens fundamentala dogm, dess högsta princip, att alla fenomen, antingen de är organiska eller oorganiska, fysiska eller moraliska, individuella eller sociala på ett fortlöpande sätt är underkastade rigoröst fixerade lagar." Vi känner igen dessa idéer, bl a från Maurice Allais, vår nobelpristagare i ekonomi, och från en del av de i inledningen citerade entreprenörsforskarna. Poängen med en sådan dogm i hjärnverksamheten är, att det blir möjligt att tro, tänka och bygga teknologi på det sociala planet. Det blir också möjligt att använda de instrumentella formerna och det linjära matematiska språket som en ABC-bok för att beskriva och betvinga mänsklig verksamhet – nyckel-tal-styrning och balanserade styrkort. Om det nu är så vi vill ha det, om vi själva får välja. Vetenskapen är ingen uppenbarelse, med Newtons lära som profan Bibel och Comte som allmängiltighetens Messias. Valen är våra och förvaltningen av livets värden ligger i våra egna händer.

Frågan är om inte nyckeltalens Sverige nu tickat i kapp en vers av Ferlin:

*Ack, klockbeten är en gubbså framsynt och klok
att rosor och akvileja förfrysas.
När byfölket hade lärt sig hans ABC-bok
då uppbörde deras ögon att lysa.
Hårt tyngde de sina spadar i åker och mull,
men fliten kom bara fliten till fromma.
De räknade sina kärvar – för räkningens skull,
och batade för ett skratt och en blomma.*

Hur många ser idag att det hårt målstyrda livsrummet, målkontrakten, kompetensgapen och kompetensutvecklingsplanerna med sina fixerande pytteplaner, nyckeltal och strategier blockerar kunskapande och förhindrar ”ögon att lysa”? Hur många inser att nyckeltalen låser in den meningsberikande fantasin, så att fliten bara kommer ”fliten till fromma”? Hur många är medvetna om att nyckeltalen bara bygger kulisser och skaparstjärnor i rapporter, där man till slut räknar ”för räkningens skull”? Hur många känner förlusten av den äkta och nära nu-upplevelsen och i stress hatar ”för ett skratt och en blomma”? Hur många förstår att denna förskrivning åt det generella och mätbara, det är i själva verket en flykt från livets värden och ledarskapets ansvar i våra organisationer?

Jo, de flesta ser det nog – i sina inre livsrum. Och därför går också sjukdomarna numera sin egen utbrända väg.

Så snart vi ska säkra kvalitet gör vi det genom att kvantifiera. Sjukvården gör som andra gör, den mäter och mäter för att säkra sin kvalitet, till den grad att man snart förlorar patienten ur sikte. Vem skulle våga lita på hantverkets kvalitet, med bara en kvalificerad subjektivitet som garant? Det är kanske lugnast vi alla blir liggande i sjukhusbäddar och drömmer mardrömmen om att ha fastnat i ett vårdprogramms koordinatsystem?

Nu är vi naturligtvis inte så roade av att erkänna detta. Inte vill vi se oss själva som historiens marionetter? Därför fortsätter vi att bruka vad som brukas kan, för att behaga vårt koagulerade öga i tron på konstant alternativbrist. Det personliga modet sviktar. Allt fler går omkring och bär på tanken, att det är något som inte stämmer – *en närvarande frånvaro av det möjliga*.

Vissa yttringar av den traditionella vetenskapen ”blir lättast begripliga”, säger Sören Halldén, ”om man tolkar dem som uttryck för en trygghetssträvan. Matematiska formler, standardiserade vetenskapliga metoder och strikta beviskrav stöttar en sviktande självkänsla” (1980). Det är en aning tragikomiskt att samhällets företagande själar och entreprenörer ska behöva lida nöd på fantasieggande och livgiltiga modeller, på grund av forskarnas sviktande självkänsla. Deras kvantifierade fakta blir nämligen på intet sätt mera verkliga än den flod av kvalitativa data de ängsligt vänder ryggen och håller på ett helt livs avstånd.

Att söka mäta det omätbara, det som ska kvalificeras, upplevs av många som ett outtalat krav. Ett krav som också kan sammanfattas så, att ju mindre kvalitativ kapacitet det finns hos de mottagande beslutsfattarna, desto högre är kravet på rätlinjigt färdigtuggad information.

Att på en graderad skala söka mäta det omätbara, tex intensiteten i en känsla eller upplevelse, det går inte! Likväl ägnar sig många forskare, konsulter och personalchefer idogt åt denna oetiska form av mätningar. Man jämför då den mänskliga upplevelsens intensitet med en ton som ökar eller minskar i styrka. Men vårt känsloliv

kan vara rikare än så! Intensiteten i en upplevelse går inte ens att likna vid en ton som stiger i tonhöjd, den är snarare att jämföra med en symfoni, där det ena instrumentet efter det andra stämmer in. I båda fallen tilltar den *kvalitativa komplexiteten* kontinuerligt. Skulle vi mäta musik som vi mäter människors upplevelser, kunskaper och känsloliv, såskulleden reduceras. Det finns/skapas något i gränssnittet mellan toner och instrument som kan sägas vara musikens *inre kvalitet* och som just kan jämföras med vårt känsloliv. Så om musikens kvalitet reduceras vid mätning – vilket få skulle förneka – vad händer då med vårt känsloliv som blir utsatt för detsamma? Att sedan också likställa olika människors graderingar av denna kvalitativa komplexitet i känslolivet, det är inte bara obegåvat, det är direkt korkat. *Min* förkryssade fyra på en femgradig skala inkluderar på intet sätt upplevelsen hos *den* som har satt en trea på sin, vilket annars är själva poängen i talens värld – att varje högre tal inrymmer de lägre. Våra upplevelser är såväl innehålls- som intensitetsmässigt fullständigt anorlunda! Även om vi båda skulle ha satt kryss för samma värde när vi tvingas avge dessa ”språkligt” enfaldiga svar på enkäter. ”Vi blir en produkt av våra egna produkter”, sa Jean-Paul Sartre. Så vad blir då den samhälleliga produkten av denna numeriska, oetiska språksåpa?

Om vi påstår att statistiken bevisat sin förmåga att kunna beskriva, förklara och förutsäga mänskligt liv, så kan det således lika gärna bero på att vi – den ensamma massan – antagit statistens roll i det samhälleliga artisteriet och blivit våra lik-giltiga faktametoders Xerox-kopior. Frågan är nämligen om vi kan motsäga tesen: ju enfaldigare något är, desto lättare blir det att beskriva, förklara och förutsäga, för en vetenskap som söker det regelbundna i det oregelbundna. Kanske ska vi betrakta en statistiskt god förklaring och förutsägelse av mänskligt liv som just ett bevis på vår flykt från livets värden och verkligt ledarskap?

Nu behöver det inte vara så. Vi kan också betrakta det statistiskt goda resultatet som tidsberoende fakta som rör mycket ytliga företeelser. Alternativt, kalla fakta om exakta villovägar mot framtiden. En exakthet som inger trygghet på färden så länge vi inte frågar oss vad det står på biljetten. Kanske *exakt dumbet* vore ett bra begrepp för denna form av samhällslära. Eller som professor Joakim Israel benämnde företeelsen i en debattartikel i *Sydsvenska Dagbladet* (2 2/4 1987) ”Galenskapen satt i system”. Han kritiserade den sociologiforskning som hänger sig åt att trivialisera livet: ”Det rör sig här om en vetenskaplig skandal, ett pekoral av värsta sort som på ett otroligt pretentiöst sätt presenterar trivialiteter, samtidigt som författaren tycks brista totalt i en medvetenhet om detta och ser sig själv som representant för vetenskapen per se.” Elva år senare skriver Sören Halldén inlägg på samma tema och kallar företeelsen för ”struntforskning”.

Essensen av resonemanget kan bli till en fråga. Vad blir det kvar om vi svälter ner varje enskilt fall i dessa kvantifierade kalla fakta, och fjärrar det från allt som gör

det till just ett enskilt fall – subjektiviteten? Kanske en kund, en väljare, ett *objekt*. I så fall bör vi fråga oss, om det är så företagare och politiker önskar upprätthålla kontakten med sina medmänniskor? Är det inte för dem man bedriver en verksamhet som har till syfte att värdeskapa i nära och äkta relationer?

Affärer är relationer! Förlorade relationer är dåliga affärer! Dåliga affärer kan vara god statistik! God statistik är enfaldiga relationer! Enfaldiga relationer är icke kunskapande affärer! Icke kun(d)skapande affärer är döende företagande!

När vi värdesätter en relation till en annan människa är det alltid hennes unika egenskaper vi fastnar för. De egenskaper hon speglar som helhet med världen och livet. Vi söker aldrig en verklig vän på allmängiltiga premisser, efter ålder, yrke, inkomst, antalet lästa tidningar per vecka eller utbildning. Ej heller efter uppmätt och skal fördelad intensitet i känslor. Det skulle deformera vår relation att bli instrument i en mekanisk logik.

Människans *rika inre geografi* är unik. Vår *rika yttre geografi* är också unik. Våra olika *kulturella rum* som förmedlare av mänskliga värden är unika. Flödet och tiden mellan dessa tre unika *väsen* är unik historia, unikt nu och unik framtid. Vad är det då som får en betydande del av vår samhällsvetenskap att framhärda på basis av det lika, det gemensamma, det sönderdelade, det orsakande, det verkande, det kvantitativa, det allmängiltigt likgiltiga, och att av detta konstruera mekanisk kunskap, om livets unika geografiska helhetsväsen och flöden? Som en bilkarta för skogsorientering! Eller som ett regelbundet, välordnat och harmoniskt kartblad, där alla kyrkor placerats på ett och samma ställe, vattendragen på ett annat, bergen på ett tredje, osv. Sådan kunskap leder oss rakt in i meningslöshet och statisteri. Som rollspelande kuggar i maskineriet får vi sedan hjälpligt lappas ihop i nya rum och med hjälp av nya teorier. Teorin om människan som summan av sina spelade roller, teorin om olika beteendestilar osv. Alla harsamma forskningsrelevanta utgångspunkt: Att finna ett nytt uppfriskande, lämpligt och mycket väldefinierat litet fack att låta oss krypa in i som nyservade efter en rundsmörjning.

Är du en "laggard" eller "early adapter"? Är du en "producerare" eller "finslipare", "drömmare" eller "realist", "eldsjäl" eller "zappare" utropas det i managementkursernas föreläsningssal, som på en auktion. Vem bjuder ut sig först? Får jag ett bud, ropar kursledaren. Och stressen bankar på allt snabbare i våra innersta hjärtkamrar. "Fan – jag är ju allt!", ticktack/nicknack, "men nu måste jag välja något!" Dagen efter kommer nästa erbjudande som ett brev på posten från *Inspirationsdagen* från Ekvilibrum Personalutveckling. Här erbjuds man nu (2002) "Pep-talk när det är som allra bäst" av "Sveriges 8 hetaste personligheter". Bara det borde ju avskräcka, men vad gör man inte för att inspireras i dessa tider? Inte kan man missa att "Främja glädjen och motverka stress och ohälsa på arbetsplatsen", när "arbetslivets kunskaps- och inspirationståg" drar genom Sverige – 17 orter! Fullastat med verktyg för per-

sonlig utveckling och arbetsmotivation". Som om vi vore maskindelar i en apparat som krävde verktyg för vår hälsa och pep-talk för att snurra runt!

Med statistik som känslomässigt smittskydd erbjuds alla ytlighetsburna ledare en kunskapsnekrofil relation till livet. Det gäller naturligtvis inte bara i vårt affärsliv. Vi får inte glömma den offentliga affären mellan oss och våra myndigheter.

De som fattar besluten ute i samhället borde t.ex. se de små barnen som olika jag och inte bara som små statistiska objekt. Man använder människor i statistiken som om de vore maskiner.

Den som format dessa ord är Matti Bergström (1992), professor i hjärnans fysiologi. Han har ägnat stor kraft åt att lära oss hur vi deformerar oss själva och vår fantasi, och därmed vårt samhälle, med hjälp av allehanda "knastertorr teori", där vi satt den härligt vitala människan på undantag. "Dessa vetenskaper ... skapar en människobild som motsvarar deras egna gråa teorier."

Statistiken är ju de facto maskinsamhällets universella urverksvision, med diagnosinstrument, verktygslåda och byggmaterial undersamma huv. En teorimotor och gjutform som idag omsätter runt två miljarder (*Konsultguiden*), och som i många företag och offentliga förvaltningar lever kvar och fungerar som en samlande symbol för den lärande organisationen och samtalet mellan personal och ledning. Chansen att förbli eller bli ovanlig i en sådan fantasilös värld är liten! Likaså blir chansen att med ordens hjälp föra djupare värdesamtal och bygga upp förtroende via enkätutfrågningar mycket begränsad. Sifokratin lever vidare på det livgiltigas bekostnad. Eller som Göran Sonnevi en gång formulerade saken:

*Några människor ägnar sina liv
till att beräkna
allas framtid. I deras kalkyler
är mitt liv, ditt liv
en siffra.
Tillsammans är vi sammanfattade
i en amman siffra.
Samman av allt
är för dessa människor
bara en siffra.
För dom har vi inga egna liv, ingen
framtid*

Att se det som sker i det som synes ske är en fråga för tolkningen, reflektionen och för vår förståelse. Det är genom reflektion parad med fantasi vi tillsammans kan fånga

de symmetribrytande fjärlseffekter som kaosforskningen satt ljuset på. Och det är genom skapande och aktiv konstnärlig/vetenskaplig handling och tolkning vi kan upptäcka meningen i nuets flödande rytmik. Urverksmodellen behöver bara enkla kuggförsedda fakta i sin strävan att behärska, och placerar därför denna tolknings- och handlingslära på undantag, såsom alltför subjektiv. Och detta med munnar som virtuost klyver sin tunga på siffrornas egg och talar därefter!

Hänsyn till människan själv och hennes öde måste alltid stå i blickpunkten för alla tekniska strävanden. Glöm aldrig detta mitt i era diagram och ekvationer.

Albert Einstein

Så om Du är rädd för att förstå andra människor – använd statistik! Om Du vill ljuga exakt om andra än Dig själv – använd statistik! Om Du inte vill ha någon kontakt med Dina affärsrelationer – använd statistik och gör dem till mätbara objekt – kund-ämnena! Om Du vill ha rätt i det generella, men alltid fel i det enskilda – använd statistik! Om Du vill bli visdom, dvs klokare, samtidigt som Du förlorar Din förmåga att hysa egna tankar och idéer om nationens accepterade tankar och idéer – använd statistik! Om Du inte bryr Dig om vart Du är på väg här i livet utan endast från vilken standardiserad yta Du utgår – använd statistik! Om Du för alltid vill mantals-skriva Dig och Dina medmänniskor i det normalas patologi – använd statistik! Om Du för evigt vill förlora fantasin om det möjliga i det faktiska – använd statistik! Och om Du vill fly från livets genuina värden och ledarskapets humanistiska grund – så använd också då statistik!

Viljan att i litet som stort söka den okända affärssituationen, att förlösa det möjliga ur det faktiska, kräver ett *mod* och en *fantasi*, som inte står att finna i konventionens fartfyllda ängslan. När Masaru Ibuka och Akio Morita grundade Sony hade de inget statistiskt kundunderlag som uttryckt sitt normalfördelat starka behov av transistorapparater och freestyle. Få begrep då varför en radio eller bandspelare behövde vara liten och bärbar. Marknaden gav vika för sina innovativa skapare av behov och började köpa av hjärtans lust. Precis som konstnären skapar företagaren sin berättelse och sin publik.

För mig känns det komiskt, men hoppingivande, när jag i tidskriften *entreprenör* (okt 02) läser hur vår tidigare Sifo-chef, Bo Ekman, efter att i årtal ha brännmärkt våra hjärnor med siffrornas likriktande tortyr, nu efterlyser mer fantasi i samhället:

Framtiden finns bara i fantasin. Att skapa visioner är att fantisera ... Den svenska valrörelsen har i brist på visioner och berättelser om framtiden i stort sett varit en budgetdiskussion ... Valrörelsen har saknat fantasi ...

Tänk om varje styrelse och varje företagsledning kunde frigöra sig från det

vardagliga stöket för att under en dag eller två ge fantasin en chans ... det viktigaste av allt är att ur sådana diskussioner skapa framtidsbilder av vad företaget kan göra som ger hopp och djävlaranamma.

Bravo, Bo Ekman! Men Du borde begrunda följande frågor: varför fortsätter vi beskriva framtiden som en statistisk, lätt modifierad upprepning av historien, om den, som Du nu hävdar, "finns bara i fantasin"? Varför har Sifo som motto: "Känn din värld – fånga framtiden"? Går det med statistik? Varför ger företagsledare inte "fantasin en chans"? Varför blir valrörelsen instrumentell likt en "budgetdiskussion"? Varför har vi förlorat vårt artist-iska liv, "som ger hopp och djävlaranamma", till förmån för ett statistiskt? Varför räcker det officiella, politiska och affärsekonomiska språket nu inte längre till för spännande "berättelser om framtiden"?

Nej, med hjälp av det statistiska språket duellerar vi istället med sociala sammanhang och affärssituationer intill livlöshet. Vi tömmer relationerna på estetiska värden och förslösar det skapande visuella kapitalet. Skönheten kan vi inte linjera i aldrig så granna modeller eller formler. Till slut står vi där med vårt tomma kostnads-kalkyl – ett företagande i inre nakenhet, till det yttre klätt med de senaste av sifokratis "genomsnittliga" nyckeltal, modeller och behovsord. Väl inne i denna situation har ögat förlorat kontakten med det annorlunda, med estetiken – det är med tanken/orden vi ser.

Om rätverk

Det mekaniska tänkandet som modell för samhället fick även sin motsvarighet i teknologiseringen av arkitekturen (funktionalismen). Denna fokusering på det enbart funktionella och rätlinjiga föranledde Josef Frank, en av modernismens förgrundsgestalter, att under senare delen av sin levnad varna för vad som kunde hända. Frank menade att den kala väggen utan mönster utarmar och skadar människans psykiska hälsa. Det kala, den långa korridoren, det enfärgade skapar stress genom sin brist på möjliga upptäckter och brist på information. Detta ensidiga agerande utefter den rätta linjen leder enligt Frank till en förlamning av fantasin.

"Gotta in dig" en liten stund och frammana bilden av hur det ser ut vid de gamla universitetens huvudbyggnader. Försök att förnimma dofterna av förgrenande skönhet, och ljuden av krasande stenar på de gångar vi vandrar. Vi ringlar oss fram som floden i världsljus, längs bersåer och en och annan fontän. Här finns parksofforna och de små lundarna att sitta och fundera i. Gångarna, stuckaturerna, listverken, fönsterbågarna, ja allt inbjuder besökaren att spela på fantasins kumskapande strängar. Det materiella är till bristningsgränsen fyllt med information, som gratis delas ut till alla förbipasserande. Medvetandet transformeras till en levande nuström där

helhetens tillblivelseprocess mästrar varje försök att slå sönder upplevelsen i enskilda variabler. Själva vägen genom dessa forsknings- och utvecklingscentra dämpar fötternas framfart till just den nivå, där fantasin om det möjliga i det faktiska kan ta omätbar fart. Här kan tankar födas med precis samma närhet mellan vårt rika inre och vårt strävsamma yttre som jag genom mina sagor för barn och vuxna söker framkalla.

Nu har tiden vuxit till sig och satt sina djupa spår i många av våra nyetablerade forsknings- och utvecklingsbyar. Vi står som Narcissus och beskådar det mätbara. Här är det fötternas mätbara framfart som gäller. Förflyttning mellan två punkter går att mäta, skulle Mr. Taylor ha sagt. Den kortaste vägen mellan två punkter är den rätta linjens estetik. Och därför ser det ut som det gör; inte helt olikt Tensta eller Rosengård i sin tankemässiga utformning. Vad händer i huvudet av entreprenöriell kraftalstring under förflyttningen mellan två punkter i denna mekaniskt konstruerade värld? Gångvägarna symmetribeläggs med välgjorda kvadratiska betongplattor. För att tillfredsställa konstens och naturens avkopplande värde i urverkstappning placeras i dessa områden, ofta vid marschbanans start, mitt och mållinje, som ett slags avståndsmätare för mellantider, några cementrör med lite grönt i. Naturligtvis får de inte i denna miljö för koncentration utgöra irrationella farthinder på vägen mot framtiden. Alla utvecklingsanstalter använder dock inte vitnålade cementrör! Det förekommer även kvadratiska, ibland också rektangulära lådor av tryckimpregnerat trä med gröna kvistar.

Den närvarande frånvaron

Forskningsfrågor och tillvägagångssätt

FÖR ATT FÅ närbild med de existentiella tankar om liv i organisationer och organisationsliv som rör sig i medvetandet hos olika aktörer i näringsliv och offentlig förvaltning har jag i detta avsnitt använt tre olika fältsituationer. Aktörernas situationer har ibland varit radikalt olika. Här speglas ett brett spektrum av tankar, tankta av såväl verkställande direktörer som av nyutbildade ekonomer med mindre än två års arbetslivserfarenhet.

I den första fältsituationen har ca 160 personer deltagit. Samtliga har haft någon form av ledarbefattning. De kommer från forskningsintensiva storföretag, stora industriföretag, små och medelstora företag, offentlig verksamhet (i huvudsak landstingsvärlden), tjänsteföretag och företag från den finansiella sektorn. Materialet representerar således ett brett fält av erfarenheter och olika livsvärldar.

I den andra fältsituationen har ca 30 verkställande direktörer och landstingsdirektörer deltagit. Här återfinns allt från storföretag till medelstora företag och offentlig sektor.

I den tredje fältsituationen har ca 20 av mina tidigare studenter i affärsutveckling deltagit. Efter sin examen har de verkat som civilekonomer i näringsliv och offentlig sektor under 1–2 år.

Det övergripande tillvägagångssättet har varit att samtliga aktörer, i en eller annan form, konfronterats med frågandets pregnanta uttryck. Dock först efter det att de deltagit i olika former av produktionsfilosofiskt arbete. Här har egen reflektion och möten med skapande aktiviteter (se nedan) fått deltagarna att närma sig situationen utifrån det möjligas perspektiv, i ett närmast "lågsmält reflektionsartat varande". Syftet med detta har, som tidigare beskrivits, varit en viktig del i en, vad jag benämner "entreprenöriell forskningsprocess": Jag har velat närma mig aktörernas olika livsvärldar med ett innovativt och livgiltigt kunskapsintresse, där min syn på forskning och mina hypoteser (se nedan) via olika aktiviteter, i meningsskapande, estetiskt tilltalande sociokulturella rum, har gett deltagarna ett möjlighetsperspektiv på det som vi kan kalla seendets blinda fläck, dvs varandet i nuet.

I glädjerika men samtidigt omtumlande, och för det personliga modet *utmanande möten*, träffar deltagarna i olika produktionsfilosofiska och kunskapande aktiviteter en rad personligheter som gestaltar sina "balansakter" i livet. Personligheter med

olika språkliga uttrycksformer och med skilda perspektiv på liv och ledarskap. Det kan vara tankeutmanande professorer i företagsekonomi, offentliga personligheter och skådespelare, ekosofer, filosofer, konstnärer som bokstavligen lever i sin konst, personer som förenar företagsledarens och konstnärens roller i framgångsrika företag, unga entreprenörer som utvecklat mästartalang i vågspel och glädje, företagsledare som vågat utmana konventioner, journalister och författare som har språket som sitt redskap m fl. Sina olikheter till trots, har de alla en sak gemensamt; de har vågat artikulera sina liv och sitt ledarskap på ett sätt som gestaltar min ena hypotes, formulerad i bokens Prolog: *att vi skulle få ett sundare, mer lustfyllt och även ett mer kostnadseffektivt arbetsliv om vi tillät oss att i våra mänskligt skapta organisationer föra en djupare värdeialog och rannsaka våra tankars rötter på ett mer kreativt sätt.*

Under de bildningsaktiviteter, i form av produktionsfilosofisktarbete, som ingår i det utforskande rummet, så erbjuds deltagarna också att i varierande former *lära genom att skapa*.

Dessa skapande aktiviteter handlar om att gestalta viktiga frågeställningar för liv och ledarskap genom bildspel, multimedia, film, panelsamtal, fotomontage, poetiska/språkliga beskrivningar, minidramer, ljudspel, målning m m. Alla har som syfte att lyfta fram kreativitet, gestaltningsförmåga och dialog. Deviser som: "Om modet att våga", "I lustens skapande kraft", "Att bruka skönhetens konst", och "Om viljan att sätta(s) ifråga" används ofta som incitament för att rikta blicken mot varje deltagares rika inre förmåga, om den bara får lov att komma till tals.

En annan aktivitet som ingår i dessa, på mina hypoteser baserade fältsituationer, utgörs av ett slags kontemplativt magi genom olika *föreläsande moment* som närmast har karaktären av enmansteater. Teman för dessa är alltid valda för att förtäta deltagarnas personliga utveckling. De ska dessutom genom sin form illustrera ett levande ledarskap på egna tankars glädjerika kraft.

I den första fältsituationen har deltagarna, efter en mix av nämnda aktiviteter, och med olika tidslängd (från två till tolv dagar), uppmanats att i frågeform ge gestalt åt sin inre röst. I en del fall har dessa frågor i en nästa fas diskuterats i mindre grupper. Varje grupp har sedan valt ut de för gruppen mest angelägna "personlighetstestande frågorna", varpå dessa ställts till deltagarna i en annan grupp. De har sedan besvarats individuellt, och underlagen, vilkas anonymitet garanterats, har samlats in och återförts i strukturerad form till deltagarna under titeln "Tänkvärda tankar". I en del fall har deltagarna själva fått svara på sina framtagna frågor, sedan de fått perspektiv på dem genom olika gruppsamtal. Syftet har hela tiden varit att träna upp förmågan att våga ställa frågor om det möjliga i det faktiska, frågor man normalt inte ställer, varken inom de olika verksamheter de representerar eller till sig själva. Därför kan frågorna ibland säga mycket mer än svaren. Ofta saknas det nämligen enkla svar. Tvärtom krävs det en ständigt pågående dialog inom en verksamhet för

att svaren ska kunna artikuleras. Det har också hänt att deltagarna tagit fram väsentliga frågor och gemensamt innebördsbestämt dessa, för att sedan ta med sig frågorna till sina respektive hemmaorganisationer och i dialog ventilerat frågorna med utvalda kolleger. Väl tillbaka i fältsituationen med övriga gruppmedlemmar, så har frågorna och svaren på nytt diskuterats och därefter sammanställts på samma sätt som jag beskrivit ovan som "Tänkvärda tankar".

I den andra fältsituationen deltog verkställande direktörer och landstingsdirektörer. Efter en mix av ovan beskrivna bildningsaktiviteter (en till två dagar), och efter att vi personligen närmade oss varandra, så fick alla besvara frågan: "Vad längtar du efter om du tog din längtan på allvar?" Svaren lämnades in anonymt och anonymiteten garanterades fullt ut.

I den tredje fältsituationen deltog några av mina studenter. Samtliga dessa hade tidigare, som avslutning på sin civilekonomutbildning, genomgått en ettårig utbildning i affärsutveckling 1997 eller 1998, med pedagogiska inslag av den art som beskrivits ovan. Som ett slags entrébiljett till en fortsättningsutbildning på distans i affärsutveckling på D-nivå, fick dessa studenter skriva en personlig reflektion över sitt liv som affärsutvecklare, nu ett till två år efter sin examen. Några av dessa affärsutvecklare låter jag komma till tals här.

Jag är övertygad om, att all skapande utveckling av verksamheter och av oss själva måste gå hand i hand för att nå framgång. Att ta sig an skrivandet, som jag i dessa tre fältsituationer uppmuntrat mina deltagare att göra, det handlar om att formulera sig, att *ge sig själv form*. "Att uttrycka sig" i skrift (och på andra sätt) innebär att *ge tyst skepnad åt sitt inre*. Även den omvända satsen är giltig: det språk vi "producerar" blir vi själva en del av. Låter vi vårt språk vara det möjligas konst, så blir det också en del av vårt sätt att utveckla oss själva och våra affärer/organisationer i levande förlopp.

Svaren på frågorna i den första fältsituationen varierar en hel del till sin struktur. Det hänger bl.a. samman med hur deltagarna själva valt att ställa frågorna och besvara dem, och hur de strukturerat sitt material (se nedan). En del frågor kan vara besvarade av så få som tre till fyra personer, medan andra kan omfatta svar från ett tjugotal personer. Jag har medvetet tagit bort frågor och svar som uttrycker vad andra deltagare redan har formulerat. I vissa fall har jag fått skriva in några ord, utan att ändra svarets innebörd, för att texten ska hänga ihop bättre. Ibland har jag fått skriva till några inledande ord av typen "en säger följande" – "en annan replikerar med" – osv. Detta har gjorts för att underlätta för läsaren. Men också för att skapa ett flöde av svaren som möjliggör för varje aktör att se sitt eget avtryck i texten tillsammans med andras, för att skapa nya helheter. Idén har varit att med utgångspunkt från alla dessa deltagande aktörer skapa en artrik text, som kan sägas representera deras medverkan som författare till boken, och ge en helhet, där de olika

deltagarnas livsvärldar speglar arbetslivets existentiella frågor på ett så idealtypiskt sätt som möjligt.

Att ställas inför frågandets pregnanta form

Som jag redan nämnt, så kan en fråga som deltagarna ställt ibland säga mer än svaren. Ge därför i texten akt på själva frågandets innebörd! Sök gärna dina egna svar på de ställda frågorna och ta med dem till din arbetsplats! Låt dem bilda underlag för en ”produktiv” och fortlöpande dialog i företaget! Detta kapitel bär rubriken ”Arbetslivets existentiella frågor”, därför att jag klart och tydligt vill markera frågandets konst, som ett väsentligt redskap för en utveckling av det möjliga i det faktiska. Det är förstasträcken på utvecklingens väg, att finna fram till frågorna och våga formulera dem! Att finna svaren är alltid lite svårare. Det tar längre tid – inte minst för att man då måste kombinera ett livsberikande språk med handling. Och *modet* att konfronteras med nuet, det måste hela tiden mobiliseras för att svaren ska bli meningsbärande.

En episod, som inte har efterlämnat något material värt att redovisa här, förtjänar enligt min mening att återges av andra skäl. Jag arbetade med en högskolas prefekter och ledningspersonal. En personalenkät hade innan jag blev tillfrågad indikerat att personalen mädde psykiskt dåligt och att de kände sig stressade och okreativa. Efter att ha deltagit i några av mina aktiviteter, fick de formulera en personlig fråga och ett svar om sitt liv och ledarskap på högskolan. De ombads vika ihop sitt skrivna A4-ark till en papperssvala, blunda och kasta den rakt ut i luften, för att sedan plocka upp någon av de svalor som hamnat i deras närhet. Därefter fick de läsa upp frågan och svaret, och samtidigt agera som om det var de själva som ställt frågan och även avgav sitt eget personliga svar. Tanken var att ingen skulle behöva känna sig rädd för att artikulera sig från djupet av sitt liv och ledarskap. Anonymiteten garanterades, samtidigt som vi fick ett värdematerial att föra dialog kring.

En del i gruppen blev så skrämde av de djupa värdefrågor som några formulerat kring högskolans ledarskap, livet med kolleger och studenter, att de valde att fly fältet. Andra ville lägga locket på, för att förbli mantalsskrivna i sin instrumentella värld, och för att senare, i en ny personalenkät, rapportera att situationen på högskolan var som tidigare. Något liknande har jag dock aldrig upplevt inom näringsliv och offentlig förvaltning. Här flydde man livet och sitt ledarskap redan innan man hunnit närma sig frågorna!!! Det som istället är typiskt för den flykten idag, det är att man i olika externa sammanhang – skilda från arbetslivet – gärna ställer existentiella frågor och försöker föra värddialoger. Men väl tillbaka på arbetsplatsen flyr man på samma sätt som denna högskolas ledare. Man retirerar in i mekaniska modeller, balanserade styrkort och nyckeltal. Livet och ledarskapet blir därefter.

Om vi får en fråga som berör oss på ett personligt engagerande sätt, då säger min erfarenhet från dessa fältsituationer – undantaget är när flykten totalt tar överhand – att vi har lättare för att besvara den än en mindre engagerande fråga. Därtill blir vi personligare och djupare i vårt svar. Det personliga inbjuder också till att locka fram nya frågor, dvs skapa en dialog där fråge- och svaranderollerna alternerar och integreras.

En annan erfarenhet är att en del tekniskt utbildade ledare har svårt att formulera sig, såväl i frågor som svar. Det kan naturligtvis bero på att processen kom att beröra förhållanden som man normalt inte talar om eller beaktar i sitt dagliga värv. Ovanan vid ämnet hämmar förmågan att formulera sig – vilket färgar av sig på innehållet som ibland kan upplevas lite "andefattigt". En tekniskt välutbildad och teoretiskt begåvad ledare är van att hantera "kalla fakta". "Heta känslor" eller "varm ångest" saknas det kanske beredskap och språk för. Sådant tar sina egna okontrollerbara vägar. Det "processas" inte lika lätt som ett tekniskt problem. Intellectet har sannolikt en tendens att hämma känslan, i synnerhet som vi uppfattar det som "finare" och "bättre". Det bygger hela utbildningssystemet på, speciellt de ekonomiska och tekniskt/naturvetenskapliga utbildningarna.

Vad gäller hur frågorna ställs, rent formellt, så kan deltagarna delas in i två grupper: de som formulerat frågorna utifrån ett "jag/mig/vi/vårt"-perspektiv, respektive de som formulerat frågorna i "objektiv form", dvs utan personliga pronomen. (Exempel: Hur får jag liv i arbetet? respektive Var finns liv i arbetet?, Var finns dina lustflöden? respektive Måste lusten komma inifrån?) Oftast har man genomgående formulerat sig enligt det ena eller andra perspektivet. Kanske är det en läggningssak, kanske ett uttryck för hur djupt man låter sig beröras av existentiella tankar.

Jag upplever oftast det personliga perspektivets frågor som djupare än det objektiviserade perspektivet. Som man frågar får man svar, heter det. Och så tycks det också vara. Ord som "min, mina, jag och vi" i en fråga, de "lockar" majoriteten av deltagarna att även använda dem i svaren, dvs gör svaren mer personliga. Det motsatta sker när frågan ställs på ett mer objektiviseratsätt. Jag dristar mig därför påstå att sannolikheten för att få ett personligt relaterat svar, den är klart större om frågan är personligt riktad och involverande, än om den är allmänt hållen. Det torde knappast förvåna någon. Men hur hanterar vi konsekvenserna av detta för vårt liv och ledarskap, vår lust och längtan? Hur påverkar denna ständigt *närvarande frånvaro av det möjliga* produktiviteten?

Ovanstående iakttagelser kan kanske relateras till vår vana och vårt sätt att hantera språket i olika sammanhang och syften. Ovanan att formulera sig kring liv, lust, längtan etc, gör det också svårt att ställa frågor, trots att de är väsentliga för vår existens och utveckling som människor. Ingenting existerar utan sin motsats. Här handlar det således också om tankar kring exempelvis död, olust, flykt; tankar som lätt väck-

er obehag – medvetet och omedvetet. Sannolikt tenderar vi att alltför lätt och alltför ofta tränga bort de existentiella frågorna från vårt arbetsliv. Att lära sig leva med, och positivt nyttja den skapande kraft den existentiella ångesten ger, det är en nödvändig förutsättning för att vi ska kunna bli mer levande och skapande. Desto mer angeläget är det att träna oss i att medvetandegöra och formulera oss kring detta.

För att kunna beröra oss själva och andra, för att skapa de djupare relationer som krävs för ett närande liv och arbetsliv måste vi kanske göra oss mer personligt levande. Vi måste ha modet att våga öppna oss själva för att kunna öppna och nå andra med våra tankar och idéer. Vi måste ständigt söka livgiltiga modeller, som levande exempel på förverkligande, och träna oss i vår personliga utveckling, för att kunna färga av oss på andra i vår omgivning och utveckla organisationslivet. Om vi har tappat kontakten med dessa värden måste vi återerövra dem med lust och längtan.

Visst kan det vara svårt att ur sådana möten som ovan beskrivits ge form åt meningsfulla erfarenheter. Och vill man ändå försöka, lurar risken att upplevelsen krymper till vad som rymms i vardagsspråkets, ofta instrumentella påståendedräkt. Varje oförsiktigt försök blir dessutom lätt en repetition av redan tänkta tankar. En upprepning inom ramen för var-dag-lighetens perspektiv. Återigen tror jag mig se tecken på, att det väsentliga vi har att säga, inte kan sägas enkelt. Vad skulle vi annars ha våra poeter till? Hur som helst måste vi ständigt träna oss i att ”se bortom seendet” och att ”tala och lyssna bortom orden”.

Att ställa en fråga, uttalat riktad till sig själv, kan vara ett sätt att inspirera till *nya* vågade tankar. Till att – om än bara för ett ögonblick – ta språnget till nya sätt att se. Till nya perspektiv. Sådan är den listiga pedagogiska omsorg som manar oss att låta *den påstående (instrumentella) kunskapen* stå tillbaka en kort reflekterande stund för *den frågande kunskapen*.

Tidsaspektens betydelse

I aktörernas frågor och svar som återges under fältsituation I längre fram i texten har jag inte på någotsätt försökt analysera det faktum att materialet insamlats under en sjuårsperiod fram till 2002. Naturligtvis reflekterar tidsperioden en rad tidsaktuella frågor och trender. Jag har dock, i det mycket omfattande material som ligger till grund för detta arbete, valt att plocka bort frågor och svar som känts alltför tidsbundna. Istället har jag valt ut frågor som under varje rubrik haft ett klart långsiktigt intresse för liv och ledarskap i våra organisationer, offentliga som privata. Frågorna är högaktuella i en tid när vi alltmer talar om behovet av ett kunskapande, kreativt och entreprenöriellt klimat i samhälle och näringsliv, samtidigt som den allmänna stressen tycks öka och vi myntar begrepp som ”ett hållbart arbetsliv”.

För att i viss mån spegla tidsandans inflytande på de frågor som deltagare har ställt

sig, så återger jag nedan två olika grupper ”personlighetstestande” frågor i sin helhet (svaren på dessa ingår inte i det i material som boken redovisar). Grupperna representerar ledare som deltagit i ett tolv dagar långt och likartat utvecklingsprogram. Den tionde dagen fick de utveckla ett antal ”personlighetstestande” frågor till sig själva, för att besvaras i privata dagböcker under de avslutande två dagarna i programmet. Tiden mellan dessa två programgrupper deltagande är tio år.

Grupp 1990

1. Hur ska man förmedla livserfarenheter och tidigare kunskaper som är hämtade från historien och det genomlevda?
2. Varför vågar inte fler individer uppvisa en egen identitet?
3. I vilka sammanhang kommunicerar man med musik och hur kan man genom musik skapa större ömsesidighet och samhörighet mellan människor?
4. Är Du bäst på ”okänt” vatten eller ”simmar” Du lugnast på okända vatten! Vad kan du göra för att ändra Dig om Du vill?
5. Behövs det mer fantasi inom arbetslivet?
6. När är känslor, och vilka, förbjudna i ledarskap?
7. Kan för stor kreativitet skapa kaos?
8. Hur ska Du på ett bättre sätt ta vara på livets ”enkla” gåvor för utveckling av Dig själv?
10. Hur kombinerar Du Ditt ledarskap i det dagliga med ”Ditt strä till stacken” för ett nytt synsätt?
11. Varför är det alltid den ”ekonomiska faktorn” som får styra? Ekologiskt agerande kommer oftast i andra hand.
12. Vad är det som driver Dig att söka det okända?
13. Hur kan Du dra nytta av den situation Du nu upplevt.
14. Hur kommer dessa nya kunskaper att påverka Dig nu och i framtiden?
15. Varför tänker Du inte oftare ”Vad spännande, nu ska jag upptäcka och lära mer. Vem i min omgivning kan det här, kan lära mig det här”?

Grupp 2000

1. Varför kan jag inte uppnå min innersta längtan i livet? Vad hindrar mig? Gär det att ändra?
2. Hur ska jag få modet att söka i mitt inre för att hitta min innersta längtan?
3. Hur bryter jag traditionella mönster, mina egna och andras?
4. Hur hitta mitt inre guld?
5. Att göra är att vara!?
6. Hur vet jag att min längtan inte är en flykt från dagens verklighet?
7. Hur kan jag skilja tankens utflykt från tankeflykt?
8. Varför ger metaforer och dikter många gånger en större förståelse än logiskt och analyserande berättande?
9. Vad hindrar mig från att vara sann mot mig själv i tanke, ord och handling?
10. Kan mitt företagande göras i full harmoni med mitt icke-företagande?
11. Hur tänker Du utveckla Din förmåga att skapa mer empati, kärlek och omtanke till omgivningen?
12. Hur ska jag fokusera mig mer mot här och nu och hänge mig åt livet?
13. Vad är egentligen livskvalitet?
14. Vad mer kan jag göra för att förverkliga det jag verkligen vill ha ut av mitt liv?
15. För vem eller vilka är jag?
16. Lever Du det liv Du vill?
17. Gär det att undvika det oundvikliga?
18. Har Du någon ursäkt att inte våga tappa fotfästet?

16. Hur ska jag kunna slappna av och vara mig själv?
17. Om man ska må bra inombords och kunna leda andra människor och få dem att känna sig trygga, måste man börja med sig själv, med enkla saker såsom att vara ärlig, ödmjuk mm. Vad skulle Du börja med?
18. Vilka är mina ursäkter egentligen för att inte göra det jag vill göra?

De tio år som förflutit mellan frågornas formulering har inte nämnvärt förskjutit deras fokus. Möjligen kan vi se att frågorna riktas mer mot det egna jaget i den senare uppställningen. Samtidigt tycker jag mig se en annan tendens i samhället; att ytligheten i det offentliga samtalet har tilltagit. I detta gap, mellan det som sökes och det som artikuleras i det officiella arbetslivet, ska vi kanske söka svaren på nuets problem.

Liv i organisationer och organisationsliv

Fältsituation I

I DEN FÖRSTA FÄLTSITUATIONEN möter du följande 25 frågor plus några svar från de ca 160 personer som både ställt frågorna och besvarat dem (se "Forskningsfrågor och tillvägagångssätt" ovan).

Frågan är fri

- Vad håller jag på med?
- Hur identifierar Du Ditt förhållningssätt till livet?
- Vad är jobb och vad är fritid?
- Hur vet Du när Du fått balans?
- Varför kan man bara göra vissa saker i vissa verkligheter?
- Kan man nå tystnaden som en möjlighet att få ro i tanken?
- Kan utrymme ges för platser och tider "där ingenting händer" i arbetet?
- Är frihet lönsam?
- Kan människor, sedda som människor, vara lönsamma?
- När är Du Dig själv?
- Varför är den tråd så skör som förbinder lust med vuxen handling?
- Hur lever man i nuet?
- Hur kan man göra lärande lustfyllt?
- Hur skapas jordmån för lusten?
- Hur kan man skapa lust att vara ständigt nyfiken?
- Hur återfår man lust som har försvunnit?
- Hur "vattnar" man sig själv så att arbetet blir mer lekfullt?
- Vad är lustfyllt arbete för dig och när känner du olust i ditt arbete?
- Tar Du Din längtan på allvar?
- Mår vi bra om vi inte längtar?
- Vad är Din drivkraft?
- Hur kan man förlossa kunskap ur människor?
- Kan Du släppa tanken på att jobba mot mål?
- Hur känns det att nå målet?
- Vad gör makten med moralen?

Att svara är det svåra

VAD HÅLLER JAG PÅ MED?

Bra fråga! Ställ den så ofta du kan! Men det är en fråga som jag aldrig lyckas besvara. Det gäller mig både privat och på jobbet. Samtidigt är just den frågan en del av min drivkraft. Medan ekorrhjulet snurrar på – övertid, resor och stress. Det är inte ens bra betalt. Men jag lever, är tillsammans med mina barn och min familj. Diskuterar med människor. Njuter av naturen, grälar, skrattar och jobbar alldeles för mycket. Det snurrar vidare. Jag är förbannad, försöker få saker att hända på det sätt som jag tror är bäst. Visst – tänk om jag tillät mig stanna upp och tänka en stund. Kanske ska jag göra något annat – men modet sviktar – man har ju familj – men kanske just därför borde jag tänka till och våga utmana mig själv. Tänk om vi skulle prata om detta på jobbet – nu ligger frågan i maggropen hela tiden och man väljer att blunda för alla signaler som säger att något måste göras. Uppriktigt sagt så vet jag inte om jag ens våga röra vid frågan – risken är uppenbar att det börjar lukta unket. Jag vill leva så som jag en gång i min ungdom inbillade mig att livet som vuxen skulle bli – rikt på meningsfulla grejor att göra – men jag vet inte ens längre var jag söker dem. Visst, jobbet är roligt, utvecklande och värlönlösa men något säger mig att livet skulle kunna vara mer lustfyllt om bara vad vet jag inte. Det saknas något – vad kan jag inte ens formulera – men nog borde denna tomhet vara en fråga för våra fackliga organisationer – vad håller vi på med och hur ska det sluta. Livets innehåll, är det produktivitet och tillväxt – javisst, men till vad – ett meningsfullare liv kanske? Varför förs inte denna debatt? Är vi rädda för att se oss själva i livets spegel?

HUR IDENTIFIERAR DU DITT FÖRHÅLLNINGSSÄTT TILL LIVET?

Jag vill få ut så mycket som möjligt, göra så mycket som möjligt! Men ... tyvärr är jag lite för lutheransk. Jag vågar inte tillräckligt. Modet, varför saknar jag det när jag som mest skulle vilja ha det. Man behöver stöd – stöd för sina tankar som jag i dagsläget inte vet var man ska söka någons tankar.

Fast egentligen har jag inte ett enda förhållningssätt till livet. De är varierande. Jag kanske borde avstå från att svara. Jag har inget som jag kan identifiera – allt tycks bara bli – funderar inte så mycket som jag ibland känner att jag borde göra när det känns tungt. Det bara blir och jag åker med på gott och ont. Tyvärr tycks det på senare tid mest bli på ont.

I allmänhet lever jag nog oftast surfande. Då och då gör jag emellertid planerade, och tyvärr också ibland oplanerade, djupdykningar ner i det verkliga och för mig svåra livet. Det skrämmer mig något att inse vad livet egentligen skulle kunna vara när jag tänker på hur jag och många av mina arbetskamrater lever idag. Kanske får vi bittert ångra det senare i livet. Så mitt förhållningssätt till livet är nog en medve-

ten omedvetenhet. Man både skräms och skäms över att vi inte talar om detta eller att jag själv trycker tillbaka tankarna för att jag inte vet hur jag ska börja – men jag vill bli klarare på denna punkt i livet. Men hur?

VAD ÄR JOBB OCH VAD ÄR FRITID?

Det enda som bör skilja är människorna du har omkring dig. Tyvärr glömmmer vi att vi är personer/människor i jobbet. Jobbet är den tid då jag inte tänker på mig själv eller mina vänner, utan har tankarna i telefon. Jag springer på jobbet ofta improduktivt för att jag känner mig stressad, och sedan upptas min fritid att fundera över vad detta beror på, så allt smälter samman – jobb och fritid blir ett. Jag får svårt att koppla av på min fritid.

Det flyter ihop. Det är nog snarare så att ibland är det mer jobb än fritid och vice versa. Det är aldrig antingen eller. Jobb och fritid kan ibland vara detsamma. Det inträffar när jag känner mig berikad som person. Sedan finns det jobb som inte ger någon tillfredsställelse. Och fritid som bara finns, men inte används. Varför lär vi oss inte hantera denna relation på ett produktivt och glädjande sätt? Jag kan inte svara på frågan mer än så. Och jag vet inte hur jag ska ta mig ur det som bara tycks bli som det blir när det blir, som jag egentligen inte vill att det ska bli.

HUR VET DU NÄR DU FÅTT BALANS?

När det dåliga samvetet är hyfsat lugnt?! När mitt privata jag och mitt yrkesjag lever och utvecklas/frodas parallellt.

Jag har i alla fall insett att det *inte* är när alla runt omkring är nöjda med vad jag uträttar. *Men* ... jag har inget dåligt samvete för att jag är där jag är och inte där jag inte är. När jag är där.

Kanske när jag känner den inifrån kommande känslan av att saker faller på plats och det flyter på i ett visst lustbetonat tempo – man blir uppskattad och kolleger visar sig som raka och genuina personligheter. Tyvärr infinner den här känslan sig alltför sällan. Och det värsta är att jag numera har svårt att hantera själva processen att komma in i det tempo, där saker faller på plats och det flyter på. Jag tycker att jag liksom rycks från det ena till det andra i ett ständigt förändringsmönster som jag inte längre själv kan känna mig delaktig i. Det är hela tiden nya koncept, som sedan visar sig vara gamla eller verkningslösa, bara uppstressande. Vi får inte tid att samtala utan bara diskutera hur vi ska "gilla läget" och anpassa oss.

VARFÖR KAN MAN BARA GÖRA VISSA SAKER I VISSA VERKLIGHETER?

Någon staplar tre frågetecken, ???, och svarar: det är väl som alltid, man måste anpassa sig efter omgivningen. En annan svarar lakoniskt: förväntningar.

Och övriga säger: man låter sig begränsas på så många olika sätt för att företaget/samhället ska kunna fungera. Många gånger har man dock själv ålagt sig dessa band. Ibland är de rent imaginära. Man *tror* att man måste göra så. Vissa verkligheter begränsar utrymmet för handling, för att de kräver så mycket av dig i form av mod, smärta etc, för att ändra det allra lilla minsta på. Det finns så mycket man skulle vilja göra, men att varje vägska! som uppstår och varje beslut man tar, innebär att vägen smalnar. Men ... det finns inget som säger att man inte kan gå tillbaka! Många gånger har jag hoppats att något skulle hända i samhället som fick oss att tänka till, och en gång till, och ännu en gång till. Det är som ett töcken vi springer i, där man varken vågar eller kan prata om det som vi borde prata om. Det är konstigt att inte våra högsta chefer förstår att den verklighet vi arbetar i, måste vara full av livfullhet för att också vara lönsam på lång sikt. Hur ska man kunna kläcka nya idéer om man inte får leka lite med både det ena och det andra. Vi tror, eller så lurar vi oss själva att tro, att affärslivet blir seriöst av att vi är allvarliga.

KAN MAN NÅ TYSTNADEN SOM EN MÖJLIGHET ATT FÅ RO I TANKEN?

Ja, om den inre tystnaden är ett tecken på en spänd förväntan. Tystnad som uttryck för avslappning efter en kraftansträngning, det är en viktig förutsättning för att få en syntes, att få nya tankar och idéer.

Tystnaden är inte något krav för att få ro i tanken. Det går att sitta på en bio och se en dålig film och befinna sig långt, långt borta i tanken. Det viktigaste är att Du kommer bort från det som tillhör den vanliga miljön, och de förändringar och distraktioner som normalt bruka avbryta ens tankar i denna miljö.

Att bli ensam med tystnaden skrämmar mig, säger någon. Medan en annan föreslår: Skogen kan ge en tystnad som gör att mystiken i själva tystnaden och lugnet sätter tanken i rofylld reflektion. Man blir ett med sina naturliga element. Prova därefter en stilla havspromenad och låt dånet från havet fånga en rytm i tanken som inte heller finns att tillgå i vardagslivet. Oron i tankarna hänger samman med vårt vardagliga buller – tankarna är eller blir som buller i huvudet – därför skulle vi ofta behöva möta den totala tystnaden. Men hur ser vår semester ut? Vi skulle behöva några rum för avslappning och idéutveckling på företaget. Tänk dig ett rum som är helt ljudisolerat med vilstolar, ett rum med vacker roskapande musik och ett med konst och rofyllt ljus. Sedan skulle du erbjudas, eller kanske tvingas att vistas i dessa varje vecka några timmar för att skapa ro i tanken och nya idéer. Jag tror det skulle vara lönsamt för företaget.

KAN UTRYMME GES FÖR PLATSER OCH TIDER ”DÄR INGENTING HÄNDER” I ARBETET?

Kortsiktiga prestationskrav är oftast förödande för banbrytande teknikutveckling! Det vet alla som arbetar med det. Trots det så handlar vi ofta inte efter våra insikter.

Ger du dig själv och andra långsiktiga intentioner för vad som ska skapas, så ger du också utrymme för att fånga den inre kraften. Du skapar, både bildligt och bokstavligt, rum för en intighet. Ur den växer så nuets meningsfullhet och de häpnadsväckande idéerna, lustarnas boningar.

Om vi lär oss att respektera vårt inre behov av ”händelselöshet” så finns det också plats och framför allt tid. Försök vända det som kallas överlapp, dvs tiden mellan arbetsuppgifter, till något positivt. Du måste inte alltid hoppa på något nytt direkt.

Om vi inte kan skapa miljöer som respekterar tystnad och händelselöshet – skapa sammanhang, där man kan sitta tyst, tänka, sova, meditera, kanske sitta och prata anspråkslöst – så faller vi till föga inför sådana maskintekniska föreställningar som att det är slöseri med tid. ”Arbete är livets krydda”, sa Kronblom när han låg och njöt på soffan av att inte göra något. Kanske inte så fel tanke ibland för en organisation som har starka yttre krav på sig att vara kreativ.

ÄR FRIHET LÖNSAM?

Människor har i historien utstått mycket i utbyte mot frihet. Det bör därför rimligtvis finnas ett värde i frihet som är mycket högt. Du skulle säkert vinna på att diskutera detta med dina arbetskamrater mer än vad som idag sker. Men frihet behöver inte betyda att Du ska kunna göra precis vad Du vill. Frihet är nog lika mycket att också ta ansvar för vad som komma ska.

Om Du tänker i dessa banor om att arbeta fritt, så kan frihet som det dyrbaraste vi har, utan tvekan på sikt vara en mycket lönsam investering för helheten. Det måste helt enkelt vara eller göras lönsamt – där alla och inte minst Du tar ett ansvar gentemot både Dig själv och Dina medarbetare.

Nu är ju inte allt svart eller vitt. För vissa kan säkert stor frihet vara extremt lönsamt, medan för andra kan den kanske utvecklas till ren förlust. Vi har nog väldigt olika behov av och förmåga att utnyttja frihet. Sedan beror det naturligtvis också på vad du menar med lönsamhet. Om du menar i pengar räknat, så varierar det säkert på samma sätt som med de olika innebörder du lägger i begreppet vid olika tider och i olika sammanhang. Som egen företagare kan det säkert vara lönsamt i de flesta fall då man troligen kan utveckla en känsla för vad som känns rätt. Men glöm inte att ställa dig frågorna: För vem är det lönsamt? Och vad är lönsamhet och frihet?

Du skulle kunnasvara jakande på frågan om lönsamhet betyder harmoni, och frihet innebär livskraft. Detta kommer både dig och företaget till förmåga.

Frihet är det dyrbaraste vi har, alltså måste det vara lönsamt!

KAN MÄNNISKOR, SEDDA SOM MÄNNISKOR, VARA LÖNSAMMA?

Det pratas idag mycket om människan som den viktigaste resursen, men frågan är om det verkligen också handlas efter den utsagan. Det känns mera som en längtan och insikt alla har men inte vågar ta på allvar. De flesta modeller jag stöter på reducerar ofta människan till ibland en så banal nivå som "x mantimmar". Men jag är in i själen övertygad själv om vad ett humanistiskt perspektiv skulle kunna innebära för företagens lönsamhet.

I kunskapsintensiva företag som vårt, är människan i grunden den enda verkliga tillgången!

Ja! Människor måste betraktas som just de individer de är. Ett framgångsrikt företag bygger på en ömsesidig respekt, där allas insats är viktig. Det som är lönsamt för människor blir automatiskt lönsamt med alla mått mätt. Allt annat är mot vår mänskliga natur.

Ja, detta äroch förblir en förutsättning för långsiktig lönsamhet. Du kan bara vara lönsam om du blir behandlad som den människa Du är.

NÄR ÄR DU DIG SJÄLV?

När jag är lycklig, säger en. När jag är trygg, säger en annan. Några fortsätter: Aldrig på jobbet, men ute med båten eller tillsammans med familjen. Med mina barn är jag mig själv. De tar mig för den jag är, med fel och brister. Jag är mig själv på morgonen när jag precis vaknat och alla sinnen fortfarande är helt öppna. När jag tillsammans med goda, verkligen goda, vänner vågar samtala om livet – då känns det som om jag återfinner mig själv för en kort stund.

Andra svarar: När jag är alldeles ensam! Med några få undantag. Fast ... jag försöker att alltid ge/visa så mycket av mig själv som möjligt – skapa förtroende. Det är inte lätt när andra hela tiden förväntar sig hur man ska vara – så mig själv är jag i de sammanhang där dessa förväntningar inte läggs på mig utan kommer som en nyfikenhet på vem jag är inifrån, men det sker alltför sällan. Nästan aldrig i arbetet. Jag känner att jag är mig själv bara när jag kommer bort från alla arbetskolleger – får omge mig med min familj i naturen, vid stranden när vi är där själva och kan leka och göra saker som ingen behöver kommentera med ord som fänig, barnslig, osaklig osv. Jag kan känna att jag på senare tid inte varit "nära mig själv" på jobbet, möjligen när jag kommer hem, ibland inte ens då. Man brottas hela tiden med tankar!

VARFÖR ÄR DEN TRÅD SÅ SKÖR SOM FÖRBINDER LUST MED VUXEN HANDLING?

Vuxen handling förknippas med seriositet, kraft och ansvar. Lust å andra sidan ses ofta som sprungen ur en mer spontan livshållning som kan ge intryck av barnslighet. Söker man hålla en för den yttre betraktaren professionell profil, då är det lätt

hänt att lusten offras. Det kan nästan sägas ske på grund av feghet. En osäkerhet på sin egen förmåga kan maskeras av en allvarlig attityd som inte ger utrymme för lust. Hemskt egentligen vad vi gör med vuxenlivet.

Sett ur ett annat perspektiv kan tråden bli skör på grund av för höga krav, yttre eller inre, på mätbar prestation. Satt under press tvingas en fokusering fram där lusten inte hinner kännas eller det komiska hinner ses. Stressen tilltar och till slut så går du fylld av olust in i väggen och först då kommer frågan – vad var meningen med detta? Vi har i vuxenlivet och med skolans hjälp fått lära oss att undertrycka frågan, till den grad att vi tycks uppfatta bristen på lust i arbetsliv och vuxenliv som en naturlag. Hade vi bara tagit oss an frågan skulle vi säkert också kunnat utveckla ett mer lustberikat liv. Det är hög tid att sätta denna fråga på dagordningen för alla – det är ju lusten som driver verket och utan lust så blir en verksamhet till slut olönsam, eller åtminstone så försvårar det nytveckling.

HUR LEVER MAN I NUET?

Den som *vet*, menar att det handlar om att skita i gamla problem. Det kommer alltid nya. Eller att det handlar om att njuta/ta åt sig av varje situation.

Den som *inte vet*, säger sig inte kunna. Men vill ändå trevande föreslå att ett sätt kanske kan vara att du släpper tanken på att du har en framtid?

Några andra svarar: Hur ska man kunna svara när vi hela tiden stressande springer framåt från nuet, och aldrig frågar oss vad livet egentligen är eller kan vara. Jag tror att vi alla måste tänka om ett litet tag för att lära oss det svåra i att fånga dagen som det så vackert heter – men hur fan gör man när frågan inte står på dagordningen? Tänk om vi lite filosofiskt kunde få tala om detta som jag tror alla människor skulle vilja göra – hur lever man i nuet med betoning på lever? Vi behöver samtala, samtala och återigen samtala om livet i nuet, så att vi kan börja leva ett värdigt liv i nuet! Nu och inte när vi blivit pensionärer. Då är det förmodligen för sent.

HUR KAN MAN GÖRA LÄRANDE LUSTFYLLT?

Det är naturligt att tycka att lärande är lustfyllt – men sedan händer det förstås något märkligt i skolan. Kanske är det för att lärandet kopplas till kortsiktiga prestationer och att prestation i sin tur kopplas till människovärdet som lusten kan ta slut i skolan.

Ett sätt att få människor nyfikna och intresserade, det är genom att skapa frihet och genom att göra lärandet så upplevelsebaserat som möjligt. Belöningen kan vara såväl en inre kick som ett yttre erkännande. Men det lustfyllda lärandet tog skolan död på och universitetet begravde det. Så gör precis tvärt emot vad pedagogerna sa och du ska finna att lusten att lära och utvecklas återuppstår från det döda.

Lärandet är lustfyllt när man med det växer som människa. Lärandet är också

plågsamt för det löper parallellt med de brister som finns i och omkring dig, och när kraften sinar är det bristerna som framstår som tydligast. Skolan var otroligt bra på att döda engagemang och koncentrera sig på att tala om vad man inte kunde – peka på alla ens brister. Varför lär sig pedagogerna aldrig detta enkla faktum – att man ständigt måste skapa lust för lärandet? Inte nya metoder att pumpa in saker och ting i huvudet på folk som de sedan snabbt glömmer. Allt måste starta i den punkt där det finns ett intresse hos individen, sedan kan man leda processen från denna startpunkt över i många för företaget matnyttiga sammanhang. Vi måste bort från traditionella konferenslokaler och klassrum och finna ut sammanhang där det kittlar och spritter av nyfikenhet – men inga jippon – då blir lärandet lustfyllt och glädjerikt. Dessutom kommer man bättre ihåg vad man lär.

HUR SKAPAS JORDMÅN FÖR LUSTEN?

Du måste finna Din inre känsla av vad som känns rätt för Dig och vara ärlig mot Dig själv i Ditt sökande. Var Dig själv utan för(e)ställning så kommer lusten att spruta fram som kådan när splintveden sågas!

Men glöm inte att även om jordmånen är viktig för allt liv, så växer olika frön olika bra på samma jord! Därför är bl.a frihet, resurser och uppmuntran viktiga ting. Ge ramarna för arbetet! Låt den enskilde medarbetaren själv bestämma sin väg! Låt kraften komma inifrån organisationen! Från människorna själva. Möt dina medarbetare med förtroende så grundlägger Du en lustfylld miljö – inte minst för dig själv!

En vacker miljö kan aldrig vara fel. Att våga beundra och hänföras av vad andra åstadkommer ger andra och dig själv än mer lust att våga pröva nya vägar. Och vägen är själva njutningen – aldrig målet. Intala dig själv och dina medarbetare detta så kommer lusten smygande från alla håll.

Du måste ge tillfälle till utmaningar och ständigt förändra, men på ett meningsfullt sätt. Visar du god vilja och låter du ditt och dina medarbetares arbete ingå i ett större meningsfullt sammanhang (samhället, framtiden etc), så ger du lusten ytterligare näring. Samtala hela tiden om de mänskliga värden du upplever och samla på dessa som en erfarenhet inför nästa uppgift, och nästa, och nästa ...

HUR KAN MAN SKAPA LUST ATT VARA STÄNDIGT NYFIKEN?

En motfråga: Är det möjligt att tappa en ständig nyfikenhet? Har det hänt, så ta bort det som begränsar Dig! Börja vara Dig själv, så kommer nyfikenheten tillbaka helt av sig själv! Är det så enkelt eller kanske så svårt – för hur blir man sig själv? Kanske några små ledtrådar kan staka ut en väg mot förnyad barnslig nyfikenhet.

- Skit i motståndet – var gränsöverskridande, gå på känslan!
- Våga tappa fotfästet – ta det med en klackspark!

- Gör det som andra inte gjort!
- Var galen – improvisera, använd humor!
- Lev idag – balansera lust och smärta!
- Försök förstå även de små detaljerna i din närmaste omgivning!
- Våga se livet i ögat och sök dina barnsliga rötter!
- Tro mer på dig själv och mindre på alla managementmodeller!
- Våga närma dig konstens konstiga konstigheter, och sök och njut!
- Övrraska dig själv genom att göra det du säger du inte vill!
- Fantisera, berätta sagor och fantisera igen – en dag så förverkligar du en saga!

Lusten måste komma inifrån. Den skapas inte utan bubblar fram av olikheter, kollisioner, där allt sjuder och smälter samman för att sedan åter dela sig i nya konstellationer. Det innebär att du måste våga ta dig tid att leta i gränslandet till ditt nuvarande arbetsområde. Du måste vara ödmjuk, ständigt ta in nya impulser från olika verksamhetsfält och människor. Att låta Dig provoceras och provocera Dig själv.

Nyfikenhet och lust hänger samman. Nyfikenheten driver dig att vilja kika runt hörnet. Lusten gör sig påmind och driver upp nyfikenheten. Nyfikenheten ger lust och lust ger nyfikenhet, som i sin tur ger möjligheter – ger liv. Och det är det som är belöningen. Tillåts du inte kika runt hörnet, av tidsmässiga, ekonomiska eller företagspolitiska skäl, då tappar du snabbt lusten att vilja kika runt nästa hörn. Ledare ska därför vara mycket försiktiga med att sätta ut riktningsskyltar och måttstockar, då det som måste efterfrågas i en levande organisation är idéer och kreativitet.

Om Du tillåter Dig ("disponerar din tid") att söka svar, ta reda på och undersöka fenomen då nyfikenheten väcks, *precis just då – inte sen*, så blir det en självgenererande lustfylld process.

HUR ÅTERFÅR MAN LUST SOM HAR FÖRSVUNNIT?

Genom att få ett annat perspektiv på det som har försvunnit. Nya tankar kan väcka nya lustar, inte nödvändigtvis återuppväcka gamla lustar utan just nya friska. Lusten hänger liksom ihop med de tankar vi tänker. Tänker vi bara gamla tankar, så riskerar lusten att också kännas mossig.

Om man inte tänker så mycket på vad det är som försvunnit, då tror jag det återkommer av sig självt. Men det kan också vara så att man ur det som försvunnit utvecklar en annan lust, som gör att det just då är svårt att se det som försvunnit. Det största problemet är väl om det saknas någon lust alls. Detta kan säkert leda till depression.

Jag tror mycket på att man måste stanna till och njuta även av små lustfyllda saker. Och njuta av både vägen och målet. Det är nog förmågan att kunna lära sig att njuta av alla små saker i livet som sedan sammantaget bildar vår livslust totalt. Jag

tror inte på den där kick-lusten som många eftersträvar – den leder lätt till oro och hela tiden ett sökande efter nya kickar – den ena värre än den andra. Och till slut handlar livet bara om adrenalinkickar. Och däremellan tycks det bara finnas en trist vardag i väntan på en ny kick. Risken blir att vi fastnar i ett slags kicknarkomani. Kick off på dig!

Jag tror att vi måste våga inse att lust försvinner och annan lust kommer till om man bara anstränger sig. Så ser det ofta ut för mig, men visst kan jag också ibland känna mig lite deppig över att lusten i arbetet inte längre tycks kunna bli som den varit – allt känns nu så fixerat kring det ena organisationskonceptet efter det andra. Vi borde mer försöka finna ut hur vi själva vill organisera och mäta oss, än implementera det ena nya efter det andra som ofta, alltför ofta, har hämtats från USA.

Varför förs inte några samtal i vårt tillväxtfixerade samhälle om hur vi får lusten till ett meningsfullt liv att tillväxa? Och är det inte denna meningsfulla lust som i själva verket är drivkraften bakom vår ekonomiska tillväxt? Så lusten tror jag man återfår genom att våga både erkänna och tala om att den har försvunnit – då tror jag att ny lust bara kommer av sig själv – man vill vara med och forma något nytt!

Lågan hålls vid liv om vi vågar leva våra liv utan att bränna det i båda ändar. Vi måste få till lite djupare samtal i företaget och inte bara som nu med sina närmaste vänner eller på någon kurs. Jag tror det finns en oerhörd kraft om man bara får släppa ut den blockerande ångest, oro och otillfredsställelse som många nu går och bär på.

HUR "VATTNAR" MAN SIG SJÄLV SÅ ATT ARBETET BLIR MER LEKFULLT?

Lägg mindre jobb på karriärklättring. Tänk exempelvis på Anna Maria Lenngrens "Pojkarne". Utdrag: "Med fyrtio år på nacken / de streta i besvär, / tungt i den branta backen, / där lyckans tempel är. / Vad ger då denna tärnan / så sökt i alla land? / Kallt hjärta under stjärnan*, / gul hy och granna band." (*Nordstjärneorden åsyftas)

Odla dig själv genom att "diversifiera" dig inom allmän kultur. Denna breddning höjer meningsfullheten i användningen av dina specialkunskaper. Lägg till en nypa humor, av allmänmänskligt slag (dvs ej sarkasmer, cynismer etc).

Gör spontant det där "lilla extra" som "Time Manager- hjärntvättade" optimaltidsrobotar prioriterat bort, men som påverkar stämningen i en grupp. (Det kan vara så vitt skilda saker som att växla några vänliga ord med städerskan, till att skriva protokoll med kvalitet.) Överraska med att skriva hjärtliga PM som har lite av fantasi och humor som bokstavskitt.

Introducera lite nya grepp och språkliga beskrivningar – lite poetiskt inspirerade – i din ledningsgrupp eller i samtal med kolleger och du ska finna att det föder nya

tankar. Finn språkliga uttryck som triggar fantasin och målar tillvaron i nya färger och former. Läs mer skönlitteratur och poesi, och släng bort tråkiga management-böcker, som bara klonar oss och gör oss till trista verktyg för en konstlad utveckling.

Skippa, skippa allt detta meningslösa och trendiga managementsnack som faktiskt formar dig själv minst lika mycket som omgivningen. Gör du inte det så kommer du till slut att stå där som en fånig kopia av dig själv. Sök barnets spontanitet och fatta lite fantasifulla beslut: Meddela dina medarbetare att en tjuv varit framme under natten och stulit följande trendbegrepp (här anger du några av de ord som används mest frekvent i ditt företag) och uppmana dem att söka ord som passar er verksamhet bättre. Det samtal som sedan uppstår, ska du finna både roande och mycket givande för utvecklingen.

VAD ÄR LUSTFYLLT ARBETE FÖR DIG OCH NÄR KÄNNER DU OLUST I DITT ARBETE?

Lust:

När jag får vara med och utveckla företaget mot en djupare affärsidé. Att det är attraherande att arbeta i vårt företag tack vare vårt goda rykte. När nöjda kunder berömmar oss och när vår affärsidé ger god intjäningsförmåga.

När man delar tankar med medarbetarna – skapar resultat och handling – delad förståelse – relationsbyggandet till kunderna – att andra känner engagemang och växer. När man känner att ens medarbetare är äkta och vi har tid för att prata om detta att vara sig själv. Att både kunna skratta och ”gråta ut” en stund.

Mitt arbete är lustfyllt när jag får jobba med att förverkliga idéer som jag själv tycker är goda och har möjlighet att nå framgång. Det kan t ex vara utveckling av en ny organisation eller nya affärer med människor som också är fyllda av entusiasm och tro på att idén kan genomföras. När man jobbar i ett team där man kan lita på varandra, och man kan förstå varandra utan att alla ord behöver sägas, då trivs jag verkligen.

Olust:

Då marknaden ej fungerar och priset är det viktiga för kunderna och när stora nedgångar medför uppsägningar av medarbetare. Då tappar vi stor kunskap och stora resurser som tagit många år att bygga upp. Oseriösa kunder som ej förstår vår seriositet och inte vill betala.

När vi ältar gamla saker och inte kommer framåt. När alla spelar konstlade roller.

Jag känner olust i mitt arbete när det blir för byråkratiskt och styrt. Vidare trivs jag inte riktigt med att jobba med människor som är bundna av prestige. Jag gillar inte heller när jag ständigt blir kontrollerad, då tappar jag lätt min lust. Jag tycker

inte om att ständigt mätas – då tappar jag ofta sugen – det känns som om de inte tror på en. Olust känner jag över alla dessa kvalitets- och frågeformulär vi håller på med både internt och externt – det känns inte äkta eller som att vi verkligen bryr oss.

TAR DU DIN LÄNGTAN PÅ ALLVAR?

Merparten tar tvärsäkert ställning ned ord som:

Nej, fan! Andras förväntningar tar överhanden. Tiden gör att jag springer ifrån den frågan. Nästan aldrig, Ack så sorgligt! Nej, då förlorar jag jobbet. Så får man inte tänka idag, för då blir man ledsen.

Några:

Ja. Definitivt. Jag försöker så gott det bara går. Funderar mycket och tar små steg mot min längtan, förhoppningsvis når jag dit innan pension. Jag vill, jag strävar och försöker, men det är svårt.

MÅR VI BRA OM VI INTE LÄNGTAR?

Troligtvis inte. Att inte längta är att inte drömma – man blir som ett alldeles för hårt beskuret träd. Att beskära och beröva någons längtan gör att den människan dör invändigt. Längtan ger hälsa och är en förutsättning för fantasin. Man längtar ständigt efter nya upplevelser i nuet, den närmaste framtiden och många gånger ännu längre. Men att drivas av en ständig längtan kan också vara ett tecken på bristande kontakt med nuets flöden.

Känn efter! I längtan ligger såväl otillfredsställelse som vision. Spänningsfältet finns där. Ibland bör det komma fram, fokuseras. Ibland är det skönt att slippa. Längtan är en känsla, men att ständigt gå omkring med alla känslor upplyfta till ytan är kanske inget att sträva efter. Dock bör Du välkomna känslor när de kommer, både hos Dig själv och andra. Och de känslor som är nya är oftast en njutning att få uppleva, ibland direkt och ibland efter en tids reflektion.

Om vi inte längtar har vi inget driv. Vi befinner oss då i ett stadium av vakuum. Fast i de korta, korta stunder av intensiv lycka som man ibland får uppleva, där finns inget utrymme för längtan. Då lever man i det absoluta nuet med hela sin själ. Man bara är!

Att längta starkt efter något men veta att det aldrig går att uppfylla kan också vara en livsdom, ens största sorg. Men kanske är det så, att även sorgen måste till för att vi ska vara hela människor och i slutänden vara lyckliga och må bra.

VAD ÄR DIN DRIVKRAFT?

Tron på arbetsuppgifterna och företagets värderingar och produkter. Spännande och utmanande arbetsuppgifter. Viktigt med trevliga arbetskamrater och att man kän-

ner att man kan påverka sitt arbete, sin situation och framtid. Att man har en öppenhet för att samtala om alla frågor som berör arbete, liv, lust och kärlek.

Viljan, känslan, skaparglädjen, önskan att vara förebild, oförståndet, njutningen... Viljan att hela tiden bli bättre, göra mera, göra mitt bästa och lite till. Känslan när jag lyckats och är nöjd med min insats. Glädjen över att skapa möjligheter.

Min totala brist på förståelse att saker är omöjliga – för svåra att genomföra. I det kaos som uppstår när tidsplanen ”glidit” iväg på okontrollerat sätt medan milstolpen står fast som ett betongfundament. Ibland också rädsla, nyfikenhet och/eller mina barn. Att se/få möjlighet, möjlighet, möjlighet i det oändliga.

Engagemang kommer inifrån och kan inte belönas fram på traditionellt sätt – det har att göra med lust. Aldrig när någon försöker motivera mig, bara när det startar inom mig själv som en kittlande känsla av nyfikenhet. Och hur man kittlar fram detta hos sina medarbetare är det jag nu försöker lära mig i mitt ledarskap.

Njutningen i att se andra växa i sina roller och som människor. Önskan av att vara en förebild för mina barn. Att lära nytt genom oväntadesaker. Vara lite annorlunda – inte så jävla förutsägbart!

HUR KAN MAN FÖRLOSSA KUNSKAP UR MÄNNISKOR?

”Man lär sig av sina misstag.” Om man får göra dem utan att få klander av andra. Men man lär också av sina framgångar. Egna och tillsammans med andra. ”Sikta på gemensamma framgångar.” ”Låt människorna i gruppen lyfta varandra.” Våga vara lite tokiga ibland, för då sätts gamla tankar i gungning och utmanas.

Att hjälpa andra människor att förlossa kunskap – att kunskapa handlar om att tro och lita på dem, ge ansvar och rätt förutsättningar. Det handlar också om att uppmuntra, ge utrymme, växla stöd med självständighet, ge trygghet och samtidigt ställa krav som är på gränsen till vad de (tror att de) klarar av, och – som någon uttryckte sig – om att kasta några pinnar på brasan ibland. Otvetydigt så måste det kombineras med lust, glädje och fantasi. Men hur vi lyckas att göra det i vardagen får jag bli svaret skyldig. Modellverktyg tror jag inte på – det har jag sett för mycket av – det blir bara ytligt. Skapa utmaningar för nyanställda. Ge dem betydande arbetsuppgifter direkt så växer de, och de som varit en tid på företaget blir nyfikna på hur de nya löser sina uppgifter och lär sig därför också själva nya saker. Träka inte ut nya med obetydliga uppgifter i tron att de ska fasas in. Då dör deras lust snabbt att lära och växa i sin nya roll. Ge dem en mentor och svåra uppgifter direkt – det vitaliserar allas kunskapande.

KAN DU SLÄPPA TANKEN PÅ ATT JOBBA MOT MÅL?

Ett bestämt *nej!* kommer från någon. En annan känner sig rädd att allt blir meningslöst om man släpper tanken på att jobba mot mål.

En tredje svarar också *nej*, men tillägger: däremot har jag svårt att *definiera* mål. Mål, är det att vara klar vid en viss tid?

En fjärde vrider sig: Njae, en del mål-tankar kan jag släppa, men inte andra.

Någon säger sig kanske kunna släppa tanken på att jobba mot mål om nya möjligheter uppstått som långsiktigt leder till ett bättre slut. – Och inser i samma andetag att man då kanske skapar ett nytt mål.

Någon svarar frimodigt *ja*. Men förklarar sig snabbt. *Eller snarare*: nu är målet mer att få medarbetarna att jobba i samklang och ibland i oklang.

Några andra svarar: Det går inte! Eller: Det går bra om man bara har en stark vision. Eller: Ja, det skulle kännas skönt för det känns alltid som ett sprinterlopp framåt utan sidoblickar på vägen och efteråt när man nått målet tycker jag ofta att frågan kommer ”vad var det här jag nu har varit med om – var fanns jag i det här”.

HUR KÄNNES DET ATT NÅ MÅLET?

Jag har aldrig tänkt tanken att ”nu har jag nått detta mål”.

Bra, särskilt om vägen var svår. Om jag gjort uppoffringar för att nå dit, tvingats anstränga mig, så känns det åtminstone bra för stunden. Och jag får något jag senare kan prata minnen kring. Jakten på nya mål går dock vidare. Jag siktar genast mot nya mål.

Två minuters Ja!!! Två minuters lugn och känsla av tillfredsställelse.

Sedan kommer tankar som: ”vad händer nu?”, ”vilka problem kommer med det här?” och ”hur går vi vidare?”.

Mitt personliga mål kan aldrig nås. Däremot, ser jag bakåt så ser jag att jag nått mindre mål och det ger mig enorm tillfredsställelse och energi framåt.

Det känns tomt, ungefär som han seglaren sa efter att han vunnit Whitbread: ”Jag har hela tiden strävat mot målet – men känner nu bara tomhet, att jag inte upplevt något av vägen.” Man riskerar tydligen om man blir alltför målfokuserad att inte kunna uppleva vägen som något och blir till slut en sådan där målrobot – vid något tillfälle har jag själv känt så – att man lätt kastar sig mot nästa mål för att dämpa ångesten inför det faktum att man står där i tomhet efter att ha uppnått målet. Hemskt när jag tänker på det så här.

VAD GÖR MAKTEN MED MORALEN?

Mitt svar är att det beror på vem du är och var du är. – Där jag är nu, känns makten bara som ett lite tyngre ansvar. Jag måste nyttja makt för gruppens bästa och inte för mitt eget. Tidigare var jag tyvärr inte sån.

Makten ställer ofta högre krav. Den omformar ibland moralen för att passa sina egna syften. Makten kan berusa så att man tappar känslan för hur människor reagerar på ens handlingar. Vad vi nu kan följa tycker jag är hur makten urholkar moralen

och hur man själv blir påverkad i sina egna handlingar. Jag hör många säga så.

Förhoppningsvis kommer alltid moralen att vara det viktigaste. För mig handlar det om att makten ska hjälpa mig att lyfta fram moralen och att sprida etiska värden. Men det är svårt i en värld där allt ska uttryckas på ett ekonomiskt korrekt sätt, utan känslor för vad som kanske skapar förutsättningar för just etik och moral.

Verkställande direktörer om sin längtan

Fältsituation II

ENSAMHET OCH DÅLIGT samvete är något som drabbar många verkställande direktörer i såväl stora som små företag. Mina tankar på att inleda en mindre fältstudie kring temat startade med att jag för många år sedan fick se en annons (februari 1986) om en rikstäckande seminariererie initierad av Företagarförbundet, där temat var "företagsledarens, karriäristens ensamhet och oförmåga till personlig kontakt". Min egen studie startade ett par år senare efter ytterligare ett incitament. Det var *Veckans affärer* (nr 5 1989) som på omslaget bar rubriken "Ångesten" i stor fet stil och med underrubriken "En dag tar chefen sitt liv. Ingen förstår varför."

Min egen undersökning las upp som tidigare beskrivits i detta kapitel. Jag ville få svar som representerade ett mod att våga artikulera sig i existentiella termer från personer som normalt, kanske av prestigeskäl, inte är villiga att samtala om ämnet. Därför ombads de medverkande VD:arna, efter att vi lärt känna varandra lite närmre, att skriva ner sitt svar på min enda fråga: "Vad längtar Du efter om Du tog Din längtan på allvar?" Nedan återges deras texter, där direkt likartade svar sorterats bort. Även de som kvarstår innehåller dock genomgående, samstämmiga teman. Någon direkt förändring över tiden i det sätt man svarar på frågan, det har jag inte kunnat notera. Så läs och fundera – här kommer svaren:

Med värk-ställt hjärta

Jag längtar efter att få balans mellan arbete och familj/socialt liv. Och ibland längtar jag efter att hoppa på något fullständigt annorlunda (för att åstadkomma förnyelse), en ny utmaning, självförverkligande, LIVSKVALITET?

Jag längtar efter att kunna ägna mig mer åt mina barns utbildning och utveckling. Att hjälpa dem med läxor, att vara deras rådgivare. Att kunna ta dem och hela familjen med på en del av de resor jag gör utomlands för att visa nya världar och förutsättningar. Min personliga längtan är att komma loss i arbete och socialt liv så att jag inte är så anpassad utan mera levande. Att utveckla och ta tillvara det kreativa tänkandet hos mig – det gäller att komma bort från synliga och osynliga skrank och begränsningar. Att ta en arbetspaus för att begrunda vad jag egentligen borde göra (kanske 4–6 månader).

Vad längtar jag efter? Frågan synes enkel när den ställes, men vid närmare eftertanke finner jag att allt kretsar kring dagens och morgondagens problem och möjlighet. Med lite distans till vardagen önskar jag att det skulle finnas utrymme utanför det vardagliga arbetet. Utrymme till att utveckla sig själv till att delta i aktiviteter som skulle vara berikande för en själv. Bli mer levande.

Att kunna bibehålla och förstärka kontakten med mina barn och min fru, samtidigt med en spännande yrkesutveckling för hela familjen. Att fördjupa mitt personliga engagemang för medarbetarna och inte gripas av maktlystnad.

Ett humanitärt samhälle där människans bästa sätts i förgrunden. Ett samhälle där kultur och immateriella värden ånyo träder fram. Ett samhälle där etiken åter får ett egenvärde.

Ett rikare liv med vänner och anhöriga omkring mig. Mera humor i det dagliga slitet. Mera metspö och roddbåt. Humanismen åter. Att få behålla nyfikenheten – resa och lära utanför arbetet.

Att oftare kunna komma ur vardagens frågor och problem genom att resa och uppleva andra miljöer utan tvång på affärskontakter och därmed få distans till vardagens problem. Jag tror jag skulle komma stärkt ur en sådan resa och därmed kunna tillföra mig själv och min omgivning positiva kvalitéer.

Problemfritt företag, vilket ger tid till ett harmoniskt familjeliv och möjlighet att framförallt mera aktivt följa barnens utveckling. Det måste ges tid att kunna följa sina barn ut i livet.

Om jag tog min längtan på allvar så skulle jag (och en älskad vän) sitta på en söderhavssö – inte för resten av livet, men en bra tid och nu (eller mycket snart) – och njuta av solen, havet, naturen och umgås lite med ”byfänen” och andra liknande personer. Först inte göra någonting, bara strosa omkring, sen så småningom skicka efter ett paket med de hundra böcker jag noga valt ut som jag velat läsa under de senaste tio åren, men inte haft tid att läsa – och läsa dem i den takt jag gitter ... och sedan skriva en bok ... sen leva på den under ytterligare något år (där) ... sen tillbaka till mitt nuvarande liv, som jag ändå trivs bra med.

Att kunna fortsätta att personligt utvecklas i balans (inre balans) genom lagom mängd hårt arbete, som ger resultat, en varm kvinna att älska, att barnen hamnar rätt i livet samt bibehålla en fysiskt god kondition.

Att kunna uppnå en bättre balans mellan arbete, fritid, privatliv som resulterade i en känsla av harmoni och lyckoupplevelser. Just nu känner jag mig inte ens som en halv människa.

Jag längtar efter att människor i min omgivning skapar en situation där deras personliga önskemål och behov uppfylls och var och en ges möjlighet att skapa något att identifiera och glädja sig åt. Jag längtar efter att varje människa ger sig själv möjlighet att växa och utvecklas med sin förmåga och sina talanger.

Jag längtar efter balansen mellan den meningsfulla arbetsinsatsen och ett rikare, mer varierat privat liv med familj och vänner. Jag längtar efter att mina barn får möjlighet att utveckla ett bra och innehållsrikt liv. Jag längtar, men vet inte hur jag ska ta första steget.

Jag har en längtan efter att kunna skapa en miljö så att familj, arbetskolleger blir harmoniska och lyckliga. Genom detta skulle alla nå mycket längre. Jag skulle också vilja kunna "trycka till" dem som gör "affärer" enbart genom att köpa och sälja företag och snurrar runt i balans- och resultaträkningar utan att inse att denna möjlighet enbart finns därför att någon eller några vid tidigare tillfälle skapat en konkret affärsidé och byggt upp en verksamhet kring denna. Och sedan ett par veckor i Västindien vore bra för att komma tillbaka med förnyad kraft.

Mitt liv som affärsutvecklare

Fältsituation III

JAG LÅTER NU ett antal personliga reflektioner tala för sig själva. Det är några av mina tidigare studenter från en avslutande kurs i affärsutveckling som har fått reflektera över sitt liv som affärsutvecklare, ett år eller två år efter sin examen. Rubrikerna och texterna är helt deras egna.

Min livsutveckling som affär

Affärsutveckling för mig är liktydigt med liv. Så har jag inte alltid sett det.

När den breda, eftergymnasiala Ekonomiprogrammeringen delade upp sig i smalare block och det var dags för ännu ett beslut om vilken programvara jag skulle tanka in i mig själv för att bli ett eftertraktat "byte" på den globala hårddisken – valde jag Affärsutveckling. Eller rättare sagt. Jag valde bort ändlösa repetitioner av 4-P:n, 7-O:n och hundratal's T-konton.

Om jag skulle matas in med fler sådana program befarade jag att mitt eget operativsystem helt enkelt skulle krascha under den börda som uppstår när man tvingas fungera i en miljö man inte är utvecklad för. Faktum var att jag för länge sedan hade tröttnat på att programmeras över huvudtaget. Jag var trött på att sitta hopkopplad som en av 80 dumma terminaler, i en hörsal med en server längst ned vid podiet. Jag fantiserade till och med om att man skulle kunna sätta en videokamera framför den som läste-före och spela in hela före-läsningen. Då kunde man ju, före-tenta, snabbspola förbi de trögaste partierna och spola tillbaka till de intressanta. Om man nu ändå skulle programmeras kunde det ju göras på ett mer raffinerat sätt, tänkte jag. Eftersom kursen i Affärsutveckling var en helt ny företeelse, nappade jag på erbjudandet under parollen: Vad som helst är bättre än att ligga i en övergödd pöl och kippa efter luft.

Man kan tänka sig att chocken blir ganska stor för en fisk som helt plötsligt dras upp ur sin livsvärld och kastas in i en ny. Det blev det.

Nu behövde den här fisken inte direkt kippa efter andan i fysisk mening eftersom den övergödda pölen ersattes av en frisk vårflood. Men att färdas från ett sovande tillstånd i en pöl till ett levande tillstånd i en flood spränger många fördämningar i en förstelnad tankestruktur. Att helt plötsligt börja simma. Bara det. Och uppströms!

Vad var det egentligen som hände?

Jag hade drabbats av en insikt ... Inga färdiga formler. Inga färdiga modeller. Inga färdiga teorier. Bara jag.

Affärsutveckling blev en resa, en inre resa genom yttre handling där insikter föddes som stjärnor i en nyfödd galax. Gamla sanningar avtäcktes, krockade med nya i rasande hastighet – strukturer sprängdes i delikat samklang för att sedan återuppstå som någonting nytt fast samtidigt mycket gammalt. Den stora utmaningen nu och i framtiden är att fortsätta att spänna bågen med inget mindre än livet som insats. Att låta sig fångas och förtjusas av den spänning som uppstår när två världar möts.

Affärsutvecklare är inget man är. Det är något man blir, hela tiden, varje stund, varje sekund.

Sagan har ingen början och inget slut

Det var en gång för inte så länge sedan, en ung mans som hade en brinnande vilja och nyfikenhet att utvecklas och förstå. Detta gällde en utveckling av det personliga mästerskapet och en ökad förståelse för utveckling av affärer eller affärsutveckling. Vad som ligger i begreppet affärsutveckling och hur det används beror på vem man frågar, när man frågar och hur man frågar. Det ligger mycket kunskap i förmågan att kunna fråga och ifrågasätta konventionella bilder och metaforer.

För att fördjupa mig i möjligheternas problematik sökte jag en inriktning som gav mig tillfälle att söka svaret. Om jag ska förändras är det jag som måste göra det. Jag är ansvarig för mitt liv. De aktiva val jag gör genom livet är det som kommer att blåsa vind i mina segel och ta mig dit jag styr. Livet är att välja ...

Och med att jag engagerar mig så suddas gränsen mellan skoltid och fritid ut och kvar blir en tid med dialog, diskussion, argumentation, engagemang, produktion, slit, glädje, sorg och lägg därtill resten av känslorna som du besitter och du har lite förenklat beskrivit livet. För vad blir livet i ett affärsutvecklande och kunskapande skeende? Det blir vad du gör det till och om du lever med detta som bas så blir det en del i livet, lika självklart som att äta och sova ... Detta gör att i en livsvärld där jag har suddat ut hjärnans ”på- och avknapp”, så lever jag hela tiden i livet. Observera skillnaden mellan att leva livet och leva i livet, det förstnämnda syftar på att göra det man vill utan förankring i någon form, vilket blir tomt och innehållslöst efter ett tag. För att leva i livet krävs att man har mod och en medvetenhet, mod att kasta sig ut utan fallskärm och ändå njuta av stunden samt att vetar man befinner sig mentalt ...

Mystifikationerna är till för att genomsådas. Jag ser att de generella modeller och teorier som har använts alltför flitigt inom företagande och entreprenörskap nu håller på att ifrågasättas i allt större utsträckning. Framförallt inom akademien ... Model-

lerna ska inte tryckas in i fel kontext, teorier ska inte sätta skygglappar för våra ögon. Tyvärr ser man alltför ofta att arbetslivet inte ställer upp på de nya tänkesätten, mystifikationerna blomstrar där som aldrig förr. Vi unga måste stå på oss och tänka långsiktigt. Ett paradigmskifte är på väg, men Rom byggdes inte på en dag ...

Det subjektiva svar jag kan ge till varför affärsutveckling tilltalar mig är att det ger mig möjligheter att få göra det jag vill, är bäst på – på mitt eget sätt, utan att någon annan lägger sig i och strukturerar och stänger in kreativiteten och spontaniteten ... Att kunna urskilja de affärsutvecklande dragen i en kontext, att se det möjliga i det faktiska, det är något som alltid måste vara närvarande. Utan den insikten eller utsikten är det omöjligt att tänka nytt, kreativt och spännande. Det är en konst, en konst i att utveckla sig själv och sina projekt och affärer, affärsutvecklingskonst ...

Sagan har ingen början och inget slut ...

Känslans lust

I boken *Affärsutveckling – i praktisk handling* menar författarna att känslan hos ledningen är viktigare för ett företags framgång än fina verksamhetsplaner. Min erfarenhet är inte tillräckligt stor för att kunna säga hur det är, men jag kan konstatera att för mig har känslan stor betydelse. Det är den som styr. När jag ser något som är intressant så gör jag några kalkyler eller ett överslag på om det kan lyckas. Verkar det då fortfarande vettigt och det känns bra, då kör jag. Skulle jag börja utveckla varje tillfälle i en detaljplan skulle känslan förmodligen hinna försvinna. Och om den inte hade gjort det så skulle jag förmodligen veckla in mig i alla för och emot tills idéerna runnit ut i sanden ...

Under våra första år som egenföretagare har de stora etablerade företagen i branschen tittat ner på oss, fullt förståeligt. Men jag upplever en tröghet i de stora företagens rörelse och att deras grundläggande värderingar är föråldrade och utspädda med kommersialiseringen på ett sätt som gör att de inte kommer kunden tillräckligt nära. Därför tror jag att det kommer att bli som i bryggerinäringen. Först köper de stora upp de flesta små så att marknaden blir ensidig, sedan blommar det upp nya små bolag som är mer selekterade mot vissa kundsegment.

Min syn på affärsutveckling är, att alltid och i alla sammanhang se möjligheterna: att göra saker annorlunda, kombinera dem med nya områden, finna sätt att förändra dem så att det blir mer attraktivt för kunden. Det kan vara så enkelt som att jag framhäver saker som andra har mer i skymundan. Men det viktigaste är nog ändå modet att våga ta tillfället i flykten när det uppstår. Gör man inte det, så får man nog se hur många möjligheter inte blir till någonting.

Bokens författare nämner också konstens och poesins betydelse för att utveckla kreativiteten för att ständigt få nya infallsvinklar. Jag skulle vilja påstå att affärsut-

veckling är en art av konst och poesi. Affärsutvecklaren skapar ständigt nya saker som rimmer med vardagen. Hon/han ser syner som är konstverk dolda för omgivningen till dess de är fullbordade och beskrivna i ett "nytt" språk. Och kanske omgivningen inte ens då kan se helheten i den skog av detaljer som verkligheten består av ...

Affärsutvecklad!

När jag vilat ut ett par dagar efter avslutad utbildning så tog jag åter igen tag i de tidigare smått påbörjade försöken att erhålla ett meningsfullt arbete där jag skulle kunna utvecklas och nyttja mina kunskaper på bästa sätt ... Jag hittade ett antal drömjobb som jag sökte, men det visade att jag hade svårt att definiera min kunskap på ett för dem mätbart sätt. De arbetsgivare som hörde av sig tyckte att det lät spännande när jag berättade om min utbildning, men när det kom till kritan var en traditionell examen att föredra. Åter igen dök en fråga upp i mitt huvud. – Är marknaden inte mogen för oss eller var det kanske vi som inte var redo för den bistra verkligheten?

Jag lyckades slutligen finna ett arbete där jag till mycket stor del kan använda mig av de erfarenheter jag erhållit både före och under studietiden, utan att behöva anta en allmängiltig form. Att få vara mig själv och inte betraktas som en sån där ekonom, är någonting jag verkligen uppskattar. När jag arbetat ett tag märkte jag att det finns ett antal företag som har fått upp ögonen för utbildningen och specifikt söker efter oss. De har sett konkreta resultat och positiva effekter av det arbete vi utfört. Jag var glad över det nya arbetet och fylld av ambition och förväntan när den nya ledningen skulle presentera sig för oss. Nyfiket såg jag fram mot att träffa vår nya chef, som alla talade väl om. Idag tycker jag faktiskt att hon har varit en bra ledare, men det första intrycket fick mig att gå i taket.

Hon visade nämligen upp en modell av sitt sätt att kvalitetssäkra en organisation. Problemet var bara att den modell hon använde sig av var en modell för kvalitets-säkring inom maskinell produktion från hennes tidigare arbete. I modellen beskrevs personalen och därmed jag som en processfisk som simmade i en, av modellen förutbestämd riktning. Som nybakad affärsutvecklare tappade jag lusten till att ha en vision. Här hade jag slitit med nytänkande, ödmjukhet och öppenhet, för att sedan bli sedd som en skyggglappsbeklädd firre som snabbt och effektivt simmar bakom en annan firre utan att behöva ifrågasätta min tillvaro ...

Jag ansågs nog av några av mina nya kolleger vara ett lätt byte, en lättmanipulerbar firre, men ack vad de bedrog sig ... Att söka balans i mitt agerande gör att jag kan upplevas som en slow-starter, men jag har, mycket tack vare utbildningen i affärsutveckling, funnit tryggheten i min egen vetskap om att jag är en allvarlig utmanare i det långa loppet. Tack vare denna balans och sökandet efter underliggande feno-

men, som kan bidra till att få arbetsgruppen att dra åt samma håll, trots motsättningar, har jag lyckats komma en bit på väg med mina affärsutvecklande metoder. Jag ser fram mot nya möjligheter att utveckla mig själv och de arbetsuppgifter jag åtar mig.

Eller som Magnus Härenstam skulle formulera det: Af färs utvecklad! – Vad är en köttbulle?

Reflektioner runt mitt liv som affärsutvecklare

Min första reflektion som nykläckt affärsutvecklare var att det inte är bristen på arbetsuppgifter för affärsutvecklare som är begränsningen. Begränsningen har istället varit hur blir jag förstådd och tagen på allvar. Hur ska jag få människor att lyssna på just mig och mina tankar och idéer?

Näringslivet kan kännas inspirerande och givande men även kallt och ensligt. Här en bild från min vardag: Jag känner mig uppfylld av mitt senaste koncept. Det finns inga gränser för dess potential. Det är enkelt och genialt. Full av entusiasm springer jag till min kollega och berättar om mitt senaste uppslag. Han tänder på idén men har inte tid att prata just nu. Antingen är han själv på språng till ett mycket viktigt möte som skulle ha börjat för fem minuter sedan eller så håller han på och avverkar sina 752 olästa mail och efter det ska senaste månadens utlägg redovisas. Min besvikelse avbryts av att min mobil ringer, det är akut, något måste fixas, det skulle helst ha varit klart igår! Jag glömmer snabbt bort min revolutionerande idé och stressar vidare till nästa akututryckning!

Livet som affärsutvecklare är långt ifrån en dans på rosor. Som affärsutvecklande entreprenör möter du stor misstänksamhet och ifrågasättande ... Det är oftast kortsiktigt enklare och mer ekonomiskt korrekt att säga *nej* istället för *ja*. Det har livets hårda skola lärt oss. Som barn var vi nyfikna och ville testa och prova allt som kom i vår väg. Någonstans på vägen tappar vi den lusten ...

Är det en pessimistisk och bränd miljö jag målar upp? Å andra sidan kan man fråga sig vad som driver de äkta entreprenörer som trots allt finns omkring oss?! ... Diverse undersökningar uppskattar att bara 5–10 procent av befolkning har de rätta förutsättningarna för att våga ta till sig nya idéer och ständigt tänja gränser för vad som är möjligt ... Varför?

Att skapa är inte ett privilegium förbehållet konstnärer och författare. Även den vackraste, mest storslagna affärsrörelse föds som en genial idé, ett frö. Ett fåtal frön får ljus, värme, näring och vatten för att växa och utvecklas till storslagna mästerverk.

I tankarna på en egoist

Vad är det som driver utveckling? Jag tror att anledningen till att en individ vill utveckla något, det är för att nå vinning för egen skull. Oavsett om det handlar om att nå framgång, bekräftelse, kärlek eller pengar, så drivs vi människor av att förbättra för oss själva ... Egoism, alltså.

Ser man detså, innebär det att individer och företag affärsutvecklar för att tillgoda sina egna behov på ett eller annat sätt. Cyniskt kan tyckas, men jag tycker inte att det behöver vara negativt. Bara man är medveten om det.

Jag arbetar som Management Consultant. Mitt företag arbetar nästan uteslutande med stora eller mycket stora företag ... Trots att alla skriver och pratar om hur viktigt det är att få med sig medarbetarna, är det många stora företag som inte förstår vikten av det. Att engagera och entusiasmera alla medarbetare kräver mycket tid och mycket pengar. Detta anser sig företagen ofta varken ha tid eller råd med... Medarbetarna måste anpassa sig om de vill vara kvar. Efter en tid när förändringen har satt sig, har medarbetarna vant sig. Ofta tycker de att det blev rätt så bra. Lite senare har man glömt hur det var innan förändringen skedde ...

Min drivkraft är utmaningen att lyckas med en stor förändring i ett stort företag där alla medarbetare är med och driver förändringsarbetet aktivt. Om jag lyckas med det har jag fått en bekräftelse på att jag är bra!

Blott mitt arbetsliv

Året på Affärsutvecklingens C-nivå innebar en fantastisk upplevelse för mig. Jag arbetade tillsammans med 21 individer i ett projekt som engagerade oss och gav god återbäring på investerat engagemang. Återbäring i form av värdefulla erfarenheter och vetskap om att ingenting är omöjligt – vill vi så kan vi, och vi ville och vi kunde.

Med inställningen att "ingenting är omöjligt" begav jag mig ut i arbetslivet ... Motivet *intresse* i kombination med studier inom ekonomi och informatik, fick mig att söka anställning i ett företag inom branschen för informationsteknologi ... Jag började arbeta på affärsutvecklingsavdelningen, en för företaget relativt nystartad avdelning ...

Ganska snart upplevde jag att avdelningens verksamhet inte låg i linje med mina idéer om affärsutveckling. För mig kändes verksamheten mer som problemfokuserad förvaltning än möjlighetsfokuserad affärsutveckling. Arbetet innebar för det mesta utredning och rättning av sådant som inte fungerade som tänkt. Mina kundkontakter kunde liknas vid brandkårsutryckningar för att "släcka bränder", istället för affärsutveckling. Jag började förstå vad de erfarna menade med att en nöjd kund var det samma som en tyst kund. Jag påverkades av min omgivning och snart såg jag

också problem och omöjligheter. Vad hade hänt? Jag som tidigare hade sett varje ny uppgift som en utmaning och möjlighet att lära ...

Efter ett tag fick jag chansen att axla rollen som kundansvarig. Jag visste inte riktigt vad rollen innebar, men antog att den skulle innebära möjlighet att fokusera på affärsutveckling istället för förvaltning ... Äntligen var jag på gång i en positiv riktning ... Inledningsvis begav jag mig ut till användare och projektansvariga hos kunderna för att lära känna dem och deras verksamhet och identifiera utvecklingsmöjligheter. Användarna var ofta missnöjda och ansåg att de inte hade fått tillräcklig hjälp från mitt företag ... Jag lade ner mycket arbete och engagemang för att vända användarnas negativa uppfattning och det kändes att mitt arbete gav resultat. Mina kunder började bli nöjda över att någon *lyssnade på dem* och föreslog lösningar på *deras problem*.

Rollen som kundansvarig visade sig inte endast handla om att bygga goda kundrelationer och affärsutveckla, utan det krävdes mer och mer administration i form av projektuppföljning, offertskrivande, dokumentation med mera. Plötsligt bestod mitt arbete mest av administration. Rollen innebar framförallt ansvar för att fakturera nedlagda arbetstimmar. Det var mitt ansvar att bedöma vad som kunde debiteras enligt gällande avtal. Jag jobbade enligt de riktlinjer som ledningen kommunicerade ... Enkelt sett skulle all tid debiteras, och arbete som gav intäkter skulle prioriteras framför "gratisjobb". Min ambition var att på lång sikt vända vårt skadade rykte hos befintliga kunder och vinna tillbaka förtroendet och därmed nya affärer. Därför innebar min tolkning av riktlinjerna att jag lade ner den tid som jag ansåg nödvändig. Kunderna fortsatte att vara nöjda och ville titta på fler lösningar och investera – jag hade lyckats en bit på vägen.

Den stora utmaningen visade sig vara att kombinera nöjda kunder och en nöjd ledning. I mitt företag används ett mått på framgång, som inte riktigt överensstämmer med mina tankar om en framgångsrik verksamhet. Nyckeltalet "Kronor per närvarotimme", det vill säga hur mycket företaget tjänar på varje nedlagd timme, kommuniceras fortlöpande ut för att ge en indikation på hur bra eller dåligt verksamheten går. Ju mer arbete vi utför, som inte kan debiteras, desto sämre blir nyckeltalet och därmed vår framgång. Enligt mitt sätt att tänka är ett sådant här ensidigt tänkesätt missvisande och äventyrar framtida affärer. Det, eftersom långsiktigt arbete med att bygga förtroende hos våra kunder inte anses framgångsrikt enligt nyckeltalet. Alltså verksamhetstimmar som inte direkt kan debiteras.

Varje månad ifrågasätter därför ledningen min och andra kundansvarigas lojalitet, något som inte känns särskilt engagerande.

Efter snart ett och ett halvt år i arbetslivet inser jag att arbetet inte är en dans på rosor. Jag har insett svårigheten att kombinera nöjda kunder med en nöjd ledning. Mina kolleger hade inte struntat i de kunder som kände sig bortglömda och miss-

nöjda med vår verksamhet. De försökte, liksom jag, att skapa goda kundrelationer, men ifrågasattes ständigt internt efter varje faktureringsstillfälle. Jag har insett svårigheten att bemöta besvikna användare, vars missnöje beror på okunskap om funktionalitet. Okunskapen beror inte på att de är inkompetenta, utan på att de ofta är offer för dumdristiga besparingar i sina egna företag. Mina kolleger, liksom jag, försöker att övertyga kundens projektledare om nyttan av att investera i utbildning. Det är inte ovanligt att utbildningsdagar bantas till hälften för att spara. När sedan användare inte kan hantera produkten fullt ut tvingas de att anlita dyr konsult hjälp. Merkostnaden blir markant och besparingen som bortblåst.

Jag blickar tillbaka och reflekterar över min egen utveckling i företaget och förundras över hur jag har förändrats till att nu vara en förvaltare, istället för den affärsutvecklare som jag så gärna vill vara. Uppgiften att skriva *om mitt liv som affärsutvecklare*, fick mig att inse att tiden är mogen att börja agera för en förändring av min arbetssituation och min avdelnings verksamhet – från förvaltning till affärsutveckling.

Gruset i maskinen

En nutidsarkeologisk reflektion

Du har nu fått följa med på en resa genom några av livets olika värden, som ligger och ruvar i sin pregnanta form och vill komma till uttryck genom dialogens reflekterande och handlande form. Vad Du inte har kunnat få en känsla för, det är alla dessa budskaps än mer mångfasetterade innehåll, i de dialoger som förts mellan deltagarna i grupperna. Här har tonfall, minspel och kroppsspråk förtätat och ibland slätat över de skrivna orden i en spännande process. Det är den känslan som har legat till grund för min inledande gestaltande betraktelse. Det är nu Du som kan avgöravärdet av det som kommit fram. Kanske kan Du använda materialet för att starta en inre resa som leder fram till en spännande dialog på Din arbetsplats.

Jag har i bokens inledning och i det här kapitlet gått hårt åt det tänkande och den forskning som försöker göra om våra liv till triviala utsagor, genom att objektgöra oss och på enklast möjliga sätt försöka förutsäga våra liv – för att vi i princip inte ska behöva leva det, utan endast underkasta och uppföra oss som frihetsberövade realister i ett väloljat maskineri. Jag tar mig därför självständigt friheten att göra precis tvärt emot vad många av dessa teorier och modeller säger, för att på så sätt visa att livet självt alltid finns där, som en *oförutsägbar* möjlighet i det faktiska.

Att gå över gränsen för att upptäcka var gränsen går. Söka det omöjliga för att inse det möjliga.

*Jag står vid min sida,
båller spikrak rygg
Att som levande skruv
dras in i vårt verk,
är den folkbemskas lycka
jag gärna står förutan
Min dag är inte av tickande slag
ej heller av nickande drag
Så vänner av folkets bem
smyg längs era innersta väggar
och bryt inifrån upp
era yttersta dörrar*

Om den objektskådande forskningen likväl tror sig kunna finna kunskap för att förutsäga, via sitt sökande efter starka samband mellan orsak och verkan, då gäller det att verkligheten – Du och jag och alla de övriga – har den lilla egenheten, att dels godta det enfaldigt inrutade liv som går att formulera i rutpapperets ideologiska termer, dels vänta med att förändra oss livgiltigt tills forskaren har mätt färdigt och formulerat sina teorier. Den kroniska bristen på reliabilitet i samhällsvetenskapliga undersökningar framstår ur detta perspektiv som en välsignelse. Här råder trots allt inte total underkastelse och stiltje. Det finns fortfarande människor i vårt samhälle, vilkas tankar svävar fritt och förorenar teorierna med livet självt, och är fullt kapabla att utveckla helt nya och *kvalitativa* sociokulturella förhållanden.

Kvalitet är ingen egenskap som bara berör våra produkter och tjänster. Det är också en berättelse om liv och arbeten, om vår vilja att skapa något gott, något som håller vad det lovar. Det handlar om lust, moral och estetik. Det handlar både om vår inre och yttre miljö. Det handlar om frihet, kunskap och längtan. Det handlar om att kunna avsluta sitt yrkesverksamma liv, tillfreds med vad man medverkat till. Det handlar om livets värden. Om att kunna dö nöjd. Affärskvalitet som livsidé!

Ska friheten och kvaliteten överleva som mänskliga fenomen, och inte bara som institutionaliserade, socialistiska eller kapitalistiska begrepp om solidaritet, jämlikhet och valfrihet, då måste vi attackera de negativa processer som bärs fram av den forskning och det företagande som söker trivialisera livet. "Vi är dömda till frihet" (Jean-Paul Sartre), och vi blir "som vi behandlas" (Bernard Shaw). Men också det omvända gäller; vi blir så som vi behandlar (aktivum). Tänk om vi kunde ge akt på våra drömmar och komma i kontakt med de väsentligheter som nu tycks vända sig bort från oss, besatta som vi är av "ytlighetens djinner" (Harry Martinson) som under stresslågans hetta brännmärker vårt inre. Filosofen Georg Henrik von Wright delgav oss 1986 följande "spådom" om framtiden i sin bok *Vetenskapen och förnuftet*: "Vi kanske anpassar oss till livsformer som vi idag förkastar och finner omänskliga." Vad han menade var, att vi inrättar tillvaron på ett sätt som i det närmaste blir osynligt för oss – det bara kommer att kännas som en smärta inom oss.

Vårt samhälle kännetecknas av ett motstånd mot att på de flesta nivåer samtala om synen på olika livsvärden, värderingar runt det enda liv vi har. Därför får vi inte skjuta frågan ifrån oss. Den måste upp på dagordningen i skolan, på universiteten, i politiken, på arbetsplatserna och i hemmen. Men frågan måste göras till föremål för det lågmälda samtalet. Inte debatteras! Risker är stora att vi annars skapar en övergripande välfärdssjukdom som vi kan benämna "värde-sjukdom" – en känsla av värde-löshet – som grogrund för allehanda välment galenskap.

Om det inte förs en levande värdedialog i ett samhälle så kommer vi som individer förmodligen inte heller att ha så mycket att tillgå när vi ska tala om våra personliga värderingar. Inte minst offentligt visar sig denna brist på värden i alla de tätt

duggande kampanjerna mot diverse sattyg i vårt samhälle. Här lyser bristen på etik och värden tydligt igenom. Motiven anges nästan alltid i termer av att man bryter mot lagen, får ett sämre jobb gjort, ingen garanti eller också antyds det att detta kan vara vägen in i tyngre brottslighet. I vintras hörde jag radion uppmana bilister att inte stänka ner fotgängare med slask och snömodd med motiveringen: "Du kan dels bli bötfälld, dels få betala vad det kostar att tvätta kläderna." Inte ett ord om medmänsklighet och känsla för hur den utsatte kunde tänkas uppleva sin situation. Olyckor på våra vägar hittar nästan alltid enkla orsaksförklaringar: vattenplaning, halt väglag, dåliga däck eller att bilen förlorade styrförmågan osv, med nya subjektlösa lagtexter som ett brev på posten – trots att det nästan uteslutande är föraren som brustit i sitt moraliska ansvar gentemot medtrafikanter och passagerare, genom att inte anpassa hastigheten efter omständigheterna. Det kan aldrig vara så att bilen förlorar styrförmågan i halt väglag. Den styr sig väl inte själv?

I valtider regisseras numera utfrågningar och partiledardebatter som underhållning. Snart helt enligt amerikansk förebild. Värdefrågorna lyser med sin totala frånvaro. Inför valet 2002 innehöll den avslutande partiledardebatten i SVT endast instrumentella omskrivningar av det som väntar på dialog, dvs våra existentiella frågor. Det blev skatter, integration, tillväxt, barnomsorg, föräldrapeng, poliser osv. Vid några få tillfällen hördes ord som värdegrund, värderingar och värdighet, men utan att någon ens försökte ge dem ett värdigt innehåll, mer än den sedvanliga retoriken om solidaritet, valfrihet, lika värde osv.

Vi har imiterat den instrumentella samhällsvetenskapliga forskningens avståndstagande från subjekt, känslor och värden – livet självt – och tagit upp denna form av "realism" i våra självtolkningar. Värdespråket urholkar vi på levande innehåll och låter det övergå till att bli formella termer – torftiga, ointressanta och tekniska. Vi tar lättsinnigt den oerhörda risken att muntligen framställa dessa termer som realism och fakta. Men när en individ eller en organisation inte längre äger ett levande personligt språk, genom vilket han/hon/den kan realisera sig själv, då blir det lockande att göra det instrumentella till värdegrund och försöka fylla sig själv med detta och låna liv ur det – ett torftigt liv! Varför talar nästan alla idag på våra arbetsplatser om *verktyg* för personlig utveckling? Varför?

"Vilka *instrument* vill vi ge oss själva för att slå vakt om tilliten till vår verksamhet?" Den frågan ställde SV:s ordförande på Folkbildningsförbundets årsmöte 2003. Frågan skulle inleda ett santal om etik, men samtalet blev torftigt! "Tystnaden lägrade sig", som det uttrycks i artikeln (*Impuls* nr 4–5, 2003). Varför?

Varför säger de flesta "man" om sig själva när de menar just det egna jaget? Vågar vi inte längre närma oss våra egna jag och säga "det borde jag göra" istället för "det borde man göra"? Varför?

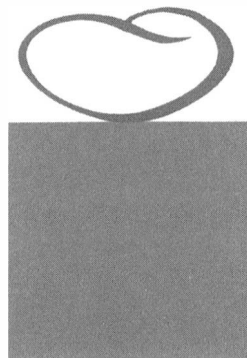
Varför uppger hälften av Sveriges studenter på högskolor och universitet att de-

ras utbildning inte bidrar till att de reflekterar över sina värderingar? (Högskoleverkets undersökning *Studentspeglarna*, hösten 2002) Varför?

Att pressa historien på innebörder är en vanlig arkeologisk metod. Som nutidsarkeolog däremot måste jag pressa betydelser ur nutiden. Likt fisken som inte vet att den simmar i vatten förrän den hoppat ovanför vattenytan (kinesiskt ordspråk) måste vi ta oss an vårt nutidsarkeologiska projekt. Vi kanske behöver sanda det subjektlösa språket och hålla grus i maskineriet, för att avslöja de historiska medresenärer som likt parasiter livnär sig på vår flykt från liv, visdom och ledarskap.

Här har den statistiska samhällsforskningen, som historisk medresenär, en skuld att betala. Den har ett stort ansvar genom den självreferens som råder i alla samhällsvetenskapliga undersökningar. I och med att forskningens teorier och modeller ingår som ett väsentligt moment i den rådandestrukturen måste forskningen anta ett kritiskt och innovativt tänkande. Annars sanktionerar forskningen bara det rådande och sina egna tidigare implementerade resultat. Om inte dessa samhällsforskare inser sin roll som medsubjekt i den sociokulturella konstruktion de söker utforska, så blir forskningen till en självbegränsande rundgång, som smörjoljan i ett urverk. Först då de inser detta, kan vi frigöra oss från alla dessa trivialdata som är en produkt av statistiskt objektskådande och poänglöst tänkande. "Sanning" kan man bara finna via en *reflekterande väg*, med tolkning av meningsfulla data och fantasi som utgångspunkter. Det handlar då om en forskning som har den innovativa ambitionen och kunskapsintresset att begripliggöra den inre känslan av en ständigt närvarande frånvaro av det möjliga. Det är en kritisk forskning som handlar om vad kritik i filosofisk mening innebär: att visa på andra möjliga sätt att tänka, handla och utveckla.

Jag tror att vi idag står på gränsen till ett nytt och meningsfullare värdespråk i vårt samhälle. Ur den stress, tomhet och ilska som många känner så växer förutsättningarna fram! För eller senare måste vi inse att det finns en möjlighet för det möjliga i det faktiska.



II

Framgångsrikedom

Fantasins alexanderhugg

En gestaltande betraktelse

FRAMGÅNG ÄR ETT begrepp vi gärna laddar med positivt innehåll. Och det tror jag vi bör fortsätta med, trots att framgången ju också har sina skuggsidor. Därtill kan begreppet omfatta en så artrik verklighet att det blir närmast omöjligt att begripa vad framgång betyder. Inte blir det bättre av att vad någon ser som framgång, av någon annan ses som tillbakagång. En del av det vi historiskt har stämplat som framgång, det har senare visat sig vara rejäla steg tillbaka. Inte minst på naturmiljöns område. Kanske håller vi nu på att få uppleva, hur delar av vårt framgångsrika men instrumentella tillväxttänkande ändrar i utbrända och överstressade människor. Redan 1937 skrev Sørensen de rader jag citerade i bokens början: "Det var ett framsteg, när det gällde det fysiskt mätbara. Med det var ett baksteg, när det gällde livets centrala värden. Den moderna världen dödade människosjälén, dödade konsten, moralen och arbetsglädjen."

En annan författare, Hans Edvard Teglers, skrev så här 1967 i *Vad väntar vi på?*:

I stället för att utbilda fler psykiatrer som ska försöka lappa ihop de ytterligare skadorsom kankomma att uppstå med åren kunde vi kanske börja fundera över om det inte skulle vara värt besväret att göra samhället lite människovänligare – inte bara mindre fyllt av hårdhet och ondska utan också lite mindre fullt, mer omväxlande, konstnärligt och spännande...

Det kommer att ta lång tid innan man fått tillräckligt många att önska en förändring av samhället i människovänligare riktning.

Tänkvärda ord, inte minst med tanke på att de skrevs redan för 35 år sedan.

Hur är det nu? Förskrivningen av Prozac och liknande "lyckopiller" har tredubbats på några år bland ungdomar mellan 15 och 17 år. Våra psykiatriska kliniker är kraftigt överbelastade! Utbrändhet och depressioner ökar visst också kraftigt. Och hur var det med långtidssjukskrivningarna? All tillväxt är inte av godo, även om den ibland kan bidra till en ökning av BNP.

Så vad är då framgångsrikedom? Vad är det vi strävar efter när vi söker framgång? Vad är det vi mäter? Och varför söker vi framgång som vi gör? Det är frågor jag nyfiket ställt till arbetslivet. Jag har fått många svar. En del återfinner du lite längre fram i

texten som en processbeskrivning av hur ett hundratal personer grep sig an uppgiften att på ett artrikt sätt söka begreppets innebörd och sociokulturella sammanhang.

För de flesta är det framgång som bestämmer självbilden. Är jag lyckad eller misslyckad? Att vara en tankarnas vagabond, det anser många i vårt samhälle som ett framgångsmål utan att egentligen själva utöva denna konstart särskilt flitigt. Många andra talar sig varna för att *inte* bli en "tänkande" kugge i samhällets tick-tack/nick-nack, men utövar själva desto trägnare detta säregna socialtekniska illusionistnummer. Det demokratiska samhällets framgång med att värna medborgarnas rätt att fritt få uttrycka sina tankar, det har ju bara värde om vi är förmögna att tänka egna tankar och hysa privata tankar om allmänt accepterade uppfattningar i samhället. Men hur ser det ut ifall vi rannsakar våra samveten på självtänkandets områden? När det instrumentella tänkandets modeller intar oss och gräver sig djupt ner i våra sjäsliv, hur många är det då som utsätter dem för en rejäl anställningsintervju, där dessa modellers arvsanlag och hemvist skärsådas?

Hur många upplever att det språk de talar verkligen utgår från personliga reflektioner och uppgörelser inför vad orden står för och förmedlar, så att de verkligen bottnar i egen personlig utveckling, egen fantasi, egen värdegrund osv? Inom utbildningen av ekonomer vid våra universitet/högskolor, så är det nog få studenter som skulle svara ja på dessa frågor. Och då följer nästa fråga: upplever man det senare, när man kommit ut i arbetslivet? Vem äger det språk jag talar? Har det en förmåga att förena ett rikt känsloliv med meningsfull handling? Är mitt språk vackert, lekfullt, metaforiskt och laddat med rätt slags energi för det liv jag önskar leva framgångsrikt, och för de tankar jag vill uttrycka? Bekräftar språket mitt egenvärde som människa, eller bekräftar det mig enbart som konsument och producent inom ramen för en teknisk rationalitet? Är det ett språk som manar till reflektion, och som känslomässigt begripliggör den närvarande frånvaron av det möjliga? Legitimerar mitt språk tanken på att jag alltför sent ska upptäcka att jag inte unnar mig att leva? Vi skjuter kanske livet framför oss som en vacker målformulering om den framgångsrika morgondagen och förlorar därmed ständigt kontakten med den dag som är.

Som jag tidigare har nämnt; om vi godtar och antar den instrumentella världens känslobefriade språk, då leds vi in i en tvångsmässig likriktningsprocess – den normala olikheten – vilket öppnar flyktvägar bort från ett rikt liv och ett humanistiskt ledarskap. Med struntforskningen som motor framhävs så det från känslor och värderingar avskalat likartade, gemensamma, triviala och generellt giltiga, som sociala fakta att anpassa tankar och handlingar efter. I värsta fall kallar man denna tomhetsberikande framgång för kunskapsutveckling. Detta trots att alla, även de statistiska forskarna, mycket väl vet att varje skapande verksamhet, varje originell tanke, varje "filosofisk" reflektion, varje form av personlig utveckling, är oupplösligt förbunden med livets djupa värden och känslor. Utan ett rikt känsloliv förfleckas och utarnas

våra tankar. Låt mig få reprisera en del av mitt Strindbergcitat i kapitel I: "där det inre, rika, det andliga och fantasin är otydlig blir tanken slapp".

Kanske ska vi se dokusåpornas framgångar i TV som följderna av en tillbakagång i det samhälleliga känslolivet? Det är kanske på människors svältfödda känsloliv som dessa såpor livnär sig – fjärran från den verkliga samvarons rikedom? De fungerar som vilken gotteria som helst – ett sliskt utifrånintag, som ersättning för det som borde sträva inifrån. När sedan tidningar och TV låter exponera dessa pseudovärldar och ger såpdeltagarnas ofta banala medelvärdestankar samma eller större utrymme som händelser av konstnärlig, litterär eller kreativ vetenskaplig verksamhet, och rentav utbasunerar dem med samma allvar – är det då inte fara för att även vårt kritiska omdöme försvagas? Framgångsbegreppet riskerar då att bli liktydigt med att till vilket pris som helst få visa sig i massmedia. För många ungdomar har detta redan blivit ett viktigt kriterium på egenvärde. Syns du inte i media, så finns du inte – likgiltigt på vilka villkor du syns! I förlängningen så helgar detta mål vilka medel som helst. Även den råbarkade brottslingen, eller värstingen, har numera goda förutsättningar att få åtnjuta den infama framgångens lycka.

Den verkliga framgången är kanske inte den yttre utan den inre? "Den längsta resan är resan inåt", skrev Dag Hammarskjöld i *Vägmärken* (1963). Kanske startar även en yttre framgång alltid med en inre som inte är mätbar – utan bara känns? Förmågan att i ett affärssammanhang tolka och se något andra inte ser – att tillägna sig konkurrensfördelar i seendet – det är kanske en av de största affärsmässiga framgångar som går att uppnå? Det gör det ju möjligt att uppfatta skeenden på marknaden som ingen annan ser. Och med konkurrensfördelarna investerade i seendet, så har vi förvärvat ett varaktigt försprång. Att lära sig förstå poängen med, och grunderna för, ett nytt sätt att se, det kräver nämligen så mycket mer än att lära sig imitera tillverkning och marknadsföring av en viss produkt.

Seendets konkurrensfördelar handlar om originalitet i känslor och tankar. Och vad jag har sagt om bristande originalitet i tänkandet, det gäller även viljelivet. Vårt mod att göra det oväntade hänger intimt samman med vår fantasi; förmågan att med fantasins trygghetsskapande känsla våga se saker på nya sätt. Det innebär att träda ner i sin egen skapande förmåga och öppna situationer inifrån, istället för att använda samma utifrånkommande affärsmodeller som andra.

Men hur ser det ut idag? Är våra företagsledare fantasifulla och modiga? Eller är de bara självlysande exponenter för trendiga koncept som far över Atlanten, som tidsanpassade naturlagar? Och vad väntar i så fall bortom hörnet? En eventuell framgång som rider eller driver på atlantvågorna?

Under rubriken "Fusioner är ingen naturlag" skrev professor Christer Berggren i *Dagens Nyheter* en intressant artikel (7/9 99) som berörde denna fantasilöshet och brist på mod.

Fusionsivern kan emellertid härflyta ur mer svårfångade tankeströmningar. Den svenska debatten om globalisering präglas av ekonomisk ödestro kombinerad med återkomsten för en linjär estetik ... determinismens mentala ångvält rullar obekymrat vidare.

Frågan om fusionerna övergår i en bredare fråga. Varför finns så lite utrymme för en intellektuell och företagsmässig estetik som bejakar öppenhet, överraskningar, oväntade kombinationer och skapande? I ett aktuellt reportage (i Dagens Industri) om det fusionerade Stora-Enso ställs frågan om den finske koncernchefen skall lyckas få "alla att gå i samma takt". Men är inte just problemet om han skulle lyckas?

Fusioner som är framgångsrika för några, ur en viss industriell/finansiell aspekt, är kanske en tillbakagång för andra, ur en företagande/entreprenöriell aspekt? Och är inte cheferna också inskolade i samhällsvetandets poänglösa Följa-John-lekar med allehanda statistiskt liksökande och benchmarking? Eller vad man nu ska kalla allt kvalificerat trans som består i att ägna sin tid åt att springa runt och se vad andra sysslar med, istället för att som Ingvar Kamprad genomföra saker efter eget huvud. Vänner av dessa Följa-John-metoder replikerar gärna: "Vad är det för fel att titta på hur andra har gjort och sedan göra det bättre?" Svaret på frågan vill jag tills vidare hålla inne med. Tänk själv ut ett svar.....! Ett uttalande av konstnären Anders Zorn får bilda bakgrund till denna min maning. Ungefär så här sa Zorn: "Inte har jag tid att åka runt och titta på vad andra gör – jag ska ju bli mästare själv!"

Ingvar Kamprad skulle nog ha svarat detsamma. Liksom en massa andra originella människor som Sverige är beroende av för en framgångsrikt tillväxande utveckling. Mozart sa om sitt skapande: "När jag sitter helt själv och är på gott humör flödar mina idéer som bäst och mest." Med utgångspunkt från våra idag antikverade tankepremiss, så har vi kommit att förväxla vårt sätt att skapa goda idéer med födointag. Vi talar oss hela tiden varma för att bli stimulerade *utifrån* – "ladda våra batterier" – som om det vore en god anrättning, ett energiantag vi skulle behöva för att kunna få ut något. Men det är ofta precis tvärtom med tänkandet. Det kräver andlig spis, som har sin genuina energikälla inombords! Där föds de innovativa tankarna, om vi bara vågar fantisera och vara med oss själva en stund. Men inom konsultvärlden och i chefsmodulerna sitter folk vanligtvis inte som Mozart för sig själva och tänker. Tvärtom rusar de rastlöst omkring och importerar så mycket amerikanska corporate bullshit-termer till Sverige, att de bara med yttersta tveksamhet nu törs närma sig det som kommer inifrån.

Det känns lite tragikomiskt att anno 2003 behöva se hur konsultföretag och företagsledare tar upp det som många av mina kreativa forskarkolleger sysslade med

på 80-talet. Och det bara för att några kokboksfriterade amerikanska gurus har tagit upp saker vi i Sverige utvecklade för många år sedan. Många konsulter levererar idag en så nyfrälst modemedveten bullshit-svada att de sedan länge inte själva fattar vad de säger. De beskriver dessa termer som "ett nytt tänk" eller "det nya lärandet" eller "dialog utveckling". Trots att man vid närmare efterforskning ska finna, att allt redan tidigare var både tänkt och uttalat för många, många år sedan i vårt eget land, därtill med större känslomässigt djup. Om vi verkligen vill förstå hur man skapar sig framgång med egentänkta tankar, då handlar det om att provocera idéerna att finna sina väsen. En travestering av den gamle Descartes' filosofiska sats "jag tänker – alltså finns jag" kan få illustrera problematiken. "Jag tänker, i brist på egna tankar. Alltså finns jag med." Då kommer man kanske att plötsligt finna, hur fantasin kan gripa tag, storma fram inombords och vända vårt seende mot allt det vi inte har haft några bilder i vårt inre för att kunna frambringa i det yttre.

Imagination is more important than knowledge. To raise new questions, new possibilities, to regard old problems from a new angle, requires creative imagination and marks real advance in science.

Albert Einstein

Det slumrar i vårt land en stor, konkurrensavgörande potential. Av brist på självförtroende och mod låter vi den osynliggöras. I och med att företagsledare och konsulter, och vi forskare inte att förglömma, inte törs lita på vår egen inre rikedom, vår fantasi, så förmår vi inte heller hysa någon tilltro till vad som finns i vår omedelbara närhet, de egna medarbetarna, de forskningsnära resultaten och det egna landets förmåga att producera de kreativa och nya världstankarna. Precis som struntforskarna, rusar de flesta numera runt, runt, för att på den globala marknaden söka internationella kontakter och idéutbyten, på språk som svårligen når ner i de djupa lagren av hemspråkets fantasifästen. Alla som någon gång har blivit känslomässigt upprörda utomlands och hamnat i ett gräl, de vet hur svårt det är att på främmande språk uttrycka sig från botten av sina känslor, dvs där vår fantasi har sitt fäste. Det man inte har i huvudet får man ha i fötterna, när man går över ån efter vatten.

Medan Nokia i klartext deklarerade att man är ett finskt företag på en global marknad, så agerade Ericssons pekoralmästare Ramqvist, VD och styrelseordförande och VD igen, samtidigt som om Ericsson minsann var ett globalt företag, utan hemvist, som tack vare fötterna lyckats få huvudet i London. Sedan fick efterträdarna tacka småspararna i Sverige när de bidrog till att rädda hem företaget genom att satsa sina pengar i en nyemission.

To be a success in business, be daring, be first, be different.

Henry Marchant

Det krävs inget större skarpsinne för att se hur det under lång tid har utvecklats ett slags negativt kunskapsintresse hos många ledande aktörer i Sverige. Det har syftat till att konstanthålla grundsynen, men aktivt plocka upp det ena trendiga pekoralet efter det andra. Det har vänt våra ögon bort från sådant som kräver rockader i vårt sätt att tänka. Under samma tid tycker jag mig ha sett, att det personliga modet att våga, skapa den framgångsrika vägen själv och inte bara försöka rida, eller i värsta fall driva, på den, det har ebbat ut i många svenska själar. Här utgör universiteten och de samhällsvetenskapliga forskarna inget undantag, vilket jag nyss poängterade genom att betona att det var mina *kreativa* forskarkolleger som vågat skapa något nytt. Och de var och är fortfarande dåligt representerade i de kritiska massor som det ständigt talas så vackert om i forskande sammanhang.

Det är väl egentligen själva fan, att vi inte ska ha mod att våga skapa något helt nytt och eget på de sociala uppfinningarnas arena. Istället väljer vi att sitta vackert i vår internationella gränd av längtan, korsfästa vid vår karga olydnad. Även om många företagsledare, forskare och konsulter idag talar postmodernt och neoindustriellt, så vill jag hävda att de grundprinciper för kunskapen som de flesta utgår ifrån är förlegade, och ur det framtida framgångsrika företagandets synvinkel konkursmässiga. Redan 1980 skrev jag tillsammans med två kolleger boken *Osynligt ockuperad*, där vi ville väcka till insikt om behovet av nutidsarkeologiska utgrävningar, som vi kallade det då. Allt för att frilägga de grundbultar i vårt mekaniska tänkande som riktade våra företagande ögon.

Det är möjligt att våra tankar nu lever ett liv där kunskapens arvsmassa och dess kulturella miljö spelar fältherrar på kunskapandets slagfält. Undra på att den företagsamme som inte låter sina tankar få fullfölja sig själva och finna sina rötter lätt faller offer för kokbokskunskapens välfriterade snabbmat, svensk såväl som utländsk. Det är som en reflekterande företagsledare sa till mig angående vår bulimistiska frossa i amerikanskt *common nonsense* – "I huka dig några årså att den här skiten blåser ovanför dig, så ska du märka, när du sträcker på dig igen, att inget har hänt – bara att du slapp lära in en massa trendigt strunt." Dessa och många andra iakttagelser av samma art föranledde Gottfried Grafström och mig att i förordet till boken *Affärskvalitet som livsidé* från 1993 skriva: "Iy även de vackraste ledningsstilar kan lätt förgrovas och resultera i billigt, serietillverkat konsultkrams. Den bångstyriga verkligheten låter sig ogärna fångas, ens i de fiffigaste grafer och symbolfällor. Det kanske snarare blir idel klassiska dygder – bildning, skaparkraft, ärlighet, tillit och mod – som faller utslaget när framtidens vinnarföretag ska utses."

Har vi förresten tänkt på varför det heter "head office" – huvudkontor? Metaforen "huvud" i detta uttryck associerar till att några tänker och sedan ger order. Alldeles säkert en utmärkt metafor för att beskriva urverksamhällets tayloristiska industriföretag och "headhuntade" chefer. Men nu lever vi inte för urverkets framtid

utan strävar mot något nytt och K-märkt. Kanske skulle "heart office" – hjärtkontor – skapa oss en bättre symbol för kunskapande företagande och ledarskap. Med hjärtats alla fysiska och psykiska funktioner som metaforiskt rus, så skulle kanske våra industriella tankar sluta kastrera originalitet och fantasi?

Låt mig sammanfatta denna syn på företagande med några ord från ett näringslivsorienterat symposium med konstnären Christo kring kreativt ledarskap i Linköping 1995. De kan sägas utgöra en del av bakgrunden till detta bokprojekt:

I dagens samhälle finns ett uttalat behov av förändringar och nyskapande. Vi söker flexibla och innovativa företag och organisationer. Organisationer som har ett stort behov av öppna, lärande och skapande individer. Individer som har en förmåga att se och som har ett mod att genomföra okonventionella idéer och lösningar ... Vi kan inte längre skilja på tanke och handling, på konstruktion och produktion. Därför dagens intresse för konstnärligt ledarskap, för berättandets roll i företagandet och för den ordlösa konstens betydelse för tanken.

För mig är det viktigt att ledarskap i företag och organisationer inte går den teknokratiska vägen, via en alltmer utbredd ledarutbildning, och "professionaliseras". Då dör medarbetarnas engagemang, på samma sätt som elevernas i skolan gjort. Och vägen dit, den är redan stensatt med alla de institut för ledarträning som slåss om chefernas huvuden. Framgångsvägen för ett bättre ledarskap börjar nog istället med en revolt mot allt instrumentellt, mot alla verktygslådor, mot kokbokskunskaper. Det behövs en bildning i den högre skola där *mästartalang* härdas på livgiltigt glöd.

Varje människa måste få lov att agera i en verksamhet, *inte* som delaktig – som en liten kugge – utan som *belaktig*! Människan är alltid den minsta okränkbara helhet som ingår i en verksamhet. Verksamheten, däremot, ingår i sin tur alltid som en del i något större, dvs den är delaktig. I motsats till människan, den minsta okränkbara helheten! Att bli betraktad som *belaktig* i en aktivitet, verksamhet eller organisation, det betyder att man frigörs från urverksmetaforen och erbjuds bekräftelse, genom att alltid få sätta sitt personliga avtryck i det som sker. Jag ser hur min helhet som människa får komma till uttryck. Och inte bara någon liten del av mig, det gör mig ju enbart delaktig.

Det behövs alltså ett framgångsrikt slag för *belaktighet* som ett humanistiskt begrepp, i ett ledarskap som ser till att varje människa i en verksamhet erbjuds möjlighet att få vara hel, med allt vad det innebär av känslor, egna tankar, skapande kraft och produktivitet. Och värderas därefter! Det blir också ett språk som vänder vår blick *bort från* instrumentalismens verktygslådor, som söker dela upp oss i enfaldens beståndsdelar, *mot något* som handlar om livets kvalitet – helhet, personlighet och egenvärde. Vi behöver inte synas i media, bara bli sedda som dem vi är.

Picassoögats inre liv

Forskningsfrågor och tillvägagångssätt

INFÖR EN STÖRRE bildningsaktivitet 1997, med ett hundratal ledare från vitt skilda verksamhetsfält inom svenskt näringsliv och offentlig förvaltning, med en ungefärlig fördelning 80/20 procent, så beslöt jag att dagen också skulle bära med sig ett utforskande projekt. Deltagarna själva skulle ange tonen, ställa frågor och reflektera kring fenomenet framgång. Aktiviteterna under dagen hade karaktären av föreläsningar och dramer av inbjudna gäster, som på olika sätt belyste och gav artrika, såväl negativa som positiva aspekter av fenomenet framgång. Gästerna representerade olika slag av framgång i vår rådandesamhällskultur. Materialet som deltagarna producerade under dagen sammanställdes och tillställdes dem efteråt, för att skapa en efterförståelse för dagens innehåll och det utforskande projektet.

Sammanställningen sökte förädla tre reflekterande och tolkande uttryck kring fenomenet framgång:

- I förväg hade var och en uppmanats att formulera en för dem angelägen fråga runt temat framgång som skulle lämnas som "inträdesbiljett" till dagen.
- I växelspel med upplevelserna av aktiviteterna under *förmiddagen*, satte deltagarna sina spontana tankar på pränt.
- Och under *eftermiddagen* gav de språklig gestalt åt sin längtan.

Den språkliga resa som följer vill utforska det inre livets betydelse för tanken, arbetet och affärerna, inom ramen för vad vi allmänt benämner framgång. En resa där undertexten är viktig och ställer krav på Dig som läsare. Som alltid visar sig det som finns mellan orden och raderna mest välvilligt för den som, likt en nutidsarkeolog, tolkar de pregnanta uttryck som bildar en undertext till uttalanden, frågor och reflektioner, på samma sätt som i en scenisk text, avsedd att gestaltas. Eller som vi vardagligt brukar kallar det: att läsa mellan raderna.

Kanske finns det i världen bara två slags frågor.

De som de ställer i skolan, och där svaret är känt på förhand, och som inte ställs för att någon ska bli klokare, utan av andra skäl.

Och så de andra, de i laboratoriet. Där man inte vet svaren, och ofta inte ens frågan förrän man ställer den ...

Frågor som det gör tämligen ont att ställa. Och som ställs först när någon blir pressad ...

Det var vad vi menade med vetenskap. Att både frågor och svar är förenade med ovisshet, och att det gör ont att ställa dem. Men att det inte finns någon möjlighet att undgå det. Och att man ingenting döljer, utan allt läggs fram öppet.

Ur *De kanske lämpade* av Peter Høeg, 1995

Beskrivningen följer den process som deltagarna hjälpte till att förverkliga. Deras frågor och svar har vävts ihop till sammanhängande texter för att underlätta läsningen. Mina reflektioner återfinns löpande i texten. Likaså beskrivs i anslutning till frågor och svar hur dagen hade arrangerats med gäster och aktiviteter, samt vilka forskningsfrågor som fokuserades. Det är min förhoppning att du som läsare härigenom ska kunna ställa egna frågor kring materialet och väga dessa mot mina tolkningar.

En utforskande bildningsdag

Fältsituation

Deltagarnas reflektioner – ”Inträdesbiljett”

Vilka frågor pockar på att bli ställda när deltagarna i en utforskande bildningsaktivitet på temat *Framgångsrikedom i sekelskifte* ”lekfullt” pressas att ge sig själva en fråga om framgångsrikedom? En fråga som ska vara inträdesbiljett till dagen.

Vad händer när en sådan fråga få en ärlig chans att födas utan det operativa språkets censur och där man (kanske) inte vet ... frågan förrän man ställer den?

Uppmaningen till deltagarna löd:

Luta Dig, kravlöst och lekfullt, i någon minut mot Din egenbet och ge Ditt innersta en chans. Men ... pass upp, så Du inte i formulerande ambition mister Din frågas känsla på vägen.

Deltagarnas frågor växlar. Vem hade trott något annat? Men alla frågor andas en ödmjuk ärlighet och tar ett förväntansfullt kliv ut i en terräng, där *kokbokskunskapen* har svårt att få fotfäste.

- Om jag går på en gång som leder fram till rikedom och möter någon som går i samma ärende – hur blir det då?
- Vad är egentligen meningen med mitt arbete? undrar någon. Och en annan fyller i: Kommer miljö och mänsklighet någonsin att ingå i begreppet framgångsrikedom?
- Den frågande kunskapens ”svar” kommer från en annan: Med vilken rätt värde-rar vi andra människors framgångsrikedom? Och en skriver: Mått-stocken?
- Någon delger oss följande reflektion: Varför frågar vi oss själva så sällan hur ett framgångsrikt arbetsliv ser ut, med betoningen bakifrån, på liv – arbete – rikt – framgång? *Det tycks som om vi strävar mot framgång i en allmän men dunkel mening, som sedan baklänges får definiera rikedom, arbete och slutligen livet för oss.* Och då tycks vi bara ha att acceptera det liv som följer.
- Några frågor: Vad är framgångsrikedom? Mål? Medel? Strävan? – En biprodukt till hängivelsen ... som kommer just för att jag *glömt* tänka på den? Måste vi inte ständigt ge akt på lusten, som är framgångsarbetets energi, för att nå framgång?

Andra vill ställa sig frågan om vår nuvarande utvecklingsväg har något ”hjärta”, mer än att söka framgångens olika väsen.

MIN FRAMGÅNG?!

- Hur skall jag kunna ta upp, suga in, förstå och utveckla all den kunskap och klokskap som växer längsväggkanten ... lära mig att inte förledas utan hålla saven ständigt stigande i en oavbruten spiral av Framgångsrikedom? Hur ska jag utvecklas för att det ska kännas som om det kommer från mitt innersta jag, utan att hela tiden behöva relatera mig till yttre prestationskrav?
- Var finner vi modet att lämna gamla trygga hjulspår och ge oss in på okända vägar? Måste jag släppa taget om det jag har för att nå den framgångsrikedom jag strävar efter? Vad är framgångsrikedom för mig utan att snegla på vad andra tycker?
- Hur skall vi bevara ettåringens nyfikenhet genom barndomen och skolan till det vuxna livet? Hur kommer jag till insikt om när och hur jag skapar mina egna begränsningar ... hinder som motverkar min framgång = utveckling mot visdom? Jag vill ingå i humlans vänkrets.
- Varför är det så svårt att få en känsla av att tänka självständigt – att utveckla de egna tankarna utan att hela tiden komma på sig själv att man tänker som andra – vilket gör mig besviken!
- Hur ska jag kunna behålla min nyfikenhet och kunskapstörst så jag inte faller i fällan att tro att kunskap är som pusselbitar i ett pussel? Man tror sig veta på ett säkert sätt när pusslet är lagt – man är fullärd.

SAMHÄLLET'S FRAMGÅNG?!

- Kommer vi någonsin att använda vår kunskap klokt?
- Vad tusan ska människor arbeta med när mina barn är vuxna? Och hur?
- Hur är det möjligt att balansera de mänskliga begären mot jordens begränsade resurser utan att mänsklig frihet och vilja försvinner? Hur förmedlar man inspiration, kunskapstörst och livsglädje? Kommer människan att bli ”omsprungen” av sin egen hjärnas innovationer och göra sig själv överflödig som biologisk varelse i jakten på ”framgångsrikedom”?
- Hur får vi utvecklingen att gå mot medvetande, kvalitet, djup, värden, insikt, ansvar och visdom och inte mot omedvetenhet, kvantitet, ytlighet, värderingar, rädsla, krav, kontroll och trygghet? Varför försämras välfärden i takt med att informationssamhället tar vid? Varför talar vi om välfärd och tillväxt utan att ge dessa kvantiteter ett kvalitativt innehåll? Hur kommer vi och vårt samhälle med alla våra ytliga och ibland banala framgångsrecept att sluta som individer och organisation?

FÖRETAGANDETS FRAMGÅNG?!

- Vilket är det ekonomiska nyckeltal som representerar framgång i företags interna arbete? Vad är nyckeln till ett framtida framgångsrikt företag? Hur får vi fram ett värde på företagandets framgång som mer än nu går bakom det som visar sig i resultat- och balansräkningar?
- Hur ska vi kunna ändra fokus, så att chefer blir medvetna om det som verkligen skapar framgång i ett företag – lust, kraft, engagemang och mänskliga värden? Inte fler förändringsmodeller som bara tröttar; en ny modell varje månad, ett nytt tänk från någon väldressad konsult med väloljad trut som ett pikant inslag i vardagen.

Kan Du som läser känna att det finns något som frågorna bärs fram av? Ett slags värdemässig grund? Återigen: Vad händer när ett hundratal ledare från såväl privat som offentlig verksamhet ger sig själva möjlighet att ge sina tankar en språklig dräkt?

Vad skulle kunna hända? Kan frågorna ses som ett slags kulturens spegel? I så fall av vad? – Vilka underliggande mönster av föreställningar skulle man kunna låta frågorna få föda fram? Kanske som underlag för politisk dialog?

Finns det några underförstådda förutsättningar som kan urskiljas (utan alltför vidlyftiga tolkningar)? Förutsättningar som lever med i frågornas marginaler? Och ... är det överhuvud taget möjligt att, i en nutidsarkeologisk ambition, ta ut sådan distans att några poängrika mönster kan framträda?

Mitt sätt att lösa dilemmat är att lösa upp det, att gå över till en annan logik. Att se det jag gör som ett slags förädling av deltagarnas frågande ordverk. Att med tolkningar, omskapelser ... söka skapa nya ordverk! På samma sätt som de olika kapitlens inledningar under rubriken "En gestaltande betraktelse". Men blir inte min tolkning/min förädling/mitt konstverk en subjektiv bild som den ursprungliga frågeställaren kanske inte riktigt känner igen?

Jovisst! Men det är det som är själva poängen. Tolkningen är subjektiv (hur skulle den annars kunna genomföras) och bygger på reflektion över meningsfulla data i nära och äkta möten, där dialogen ligger till grund för relevansen. "Måttstocken" för dess kvalitet är inte objektivitet utan något meningsfullt och kvalitativt att reflektera över, något som hjälper andra att skapa vidare. Precis som för varje annat konstverk. Tolkningen och dess språkliga uttryckssätt kan inte skiljas åt.

I sin bok *Vetenskapen och förnuftet* ger von Wright uttryck för en längtan efter nya helheter. Ett nytt slags förnuft för att rädda vår värld. Det är troligt att ytterst få av deltagarna hade läst just von Wright, men frågorna de ställer kan ses som uttryck för en längtan efter nya helheter (en ständigt närvarande frånvaro av det möjliga). En längtan efter något ännu ofött som kan utmana redan etablerade helheter. En längtan att skapa något nytt – där skapelseprocessen är det viktiga. Där den utforsk-

ande *Frågande kunskapen* utvidgar och hela tiden lägger till nya aspekter. Där den instrumentella *Påstående kunskapens generalitet* drunknar i den skapande mångfaldens ljuva kaos.

Kan inte frågorna sägas vila på en inre övertygelse att innebörden i "framgång", i "rikedom" och i "framgångsrikedom" ständigt måste skapas och omskapas? Att menings- och värdefulla innebörder inte ligger färdiga under stenar som kan vändas. Kan man inte ana en insikt i frågorna om att den *påstående kunskapens* förledande och förenklade uttryck, likt McDonald's snabbmat, kan stilla för stunden, men därefter lämnar mig med en opersonlighetens fadda eftersmak i munnen?

Kan man inte också säga att språket i frågorna vill släppa taget om det operativa språkets konventioner? Att det ofödda söker sig fram i de artrika fåror våra skönlitterära författare plöjer. Ändå vill jag här föra dem samman i en existentiell kategori, nämligen den som skulle kunna kallas för vår längtan efter vishet snarare än visshet. En längtan där spelet mellan insikten och livet bildar en helhet som låter böjelsen för enkla orsak/verkan-förklaringar stå tillbaka för det oförklarliga och förändringens rörelse.

Låt mig än en gång påminna om att jag söker poängrikedom, inte analytisk sönderdelning av det levande livets komplexa helheter. Övergripande kan vi i materialet se en viss skillnad mellan, å ena sidan, frågor som söker förstå framgångens väsen och å den andra, frågor som "söker stigen med hjärta". Uttryckt på annat sätt: att förstå framgång (stå inför ... förhålla sig till) respektive att leva framgång.

Språket och företagande tankar

FÖRMIDDAG

Deltagarnas andra uppdrag var att under förmiddagens aktiviteter söka ge känslan språklig gestalt. Att fånga den inre kraft som skapades i förmiddagens kulturella rum med hjälp av de gäster som framträdde (se nedan). Uppmaningen löd:

Framgången har många ansikten!

Vad tänker Du just nu kring framgångens rikedom?

Låt inte språkets invanda form förta inspirationen när Du söker uttryck! Låt leken leda ... och prestationens ångest fara. – Sätt på pränt det första som vill födas!

TANKAR OM FRAMGÅNGSRIKEDOM

Mötesplatsen var Skillinge Teater – en "omöjlig" verksamhet vars framgång i sig själv var en traditionsutmaning. Deltagarna fick under den förmiddag "svaren" skapades möta en berikande mångfald av företagandets och framgångens innebörder.

Gunilla von Bahr spelade på det förföriska vis som kanske bara hon är mäktig och

deklarerade att "kärleken till musiken och livet har givit mig framgången". I åtta år var hon företagsledare och fann både att "administration var roligt" och att ledarskapet i familjen egentligen inte skilde sig från det som chef för Länsmusiken i Kronobergs län eller från det som VD för Malmö konserthus och konstnärlig ledare för dess symfoniorkester.

"Konsten berikar ledarskapet" utropade också företagaren och entreprenören som brinner av lidelse för att skapa dialog mellan kulturpersonligheter och företagare. Torsten Lilja – som introducerade plast i Sverige och skapade en förmögenhet med vars hjälp han byggde upp en av världens mest kända samlingar av popkonst – såg sin framgång inte minst i "tillit till intuitionen". Att vi alltid på framgångens väg måste berika vårt tänkande med konstens känslosamma kraft.

Den korrekta åldersmannen, Arne Thorén, som hellre talade om andras framgång än sin egen, menade bl.a. att många av de ledarpersonligheter han mött som USA-korrespondent hade sin position att tacka för sin yttre framgång. Och vikten av att ha goda medarbetare för att snabbt kunna fatta välgrundade beslut. Med flera olika framgångssagor exemplifierade han artrikedomen i välgrundat beslutsfattande. Här fanns ingen mall eller receptbok – bara mästarens känsla för att något stämmer.

Uppfinnarföreningens tidigare ordförande, Sam Nilsson, berättade om sin egen utveckling och framgångsväg tillsammans med talrika exempel på andras framgångar och hur han lärt sig att ha en "oinskränkt respekt för den mänskliga kreativiteten ... överlevnadsdriften". Förmågan att alltid kunna söka det möjliga i det omöjliga och modet att våga lita på det man upptäckt.

Skånes vinkung, Anders Åkesson, personifierade ännu en "omöjlig" eller åtminstone traditionsutmanande verksamhet. Hans framgångsformel: "Behåll känslan för det du gör och håll stenhårt på den!". Frågor om han gjort marknadsundersökningar innan han lanserade sin "Champagne" Anders Brut, besvarades med "Nej – vi ville ju göra det och trodde på det".

Själv talade jag om konsten att förstå något, till skillnad från att förklara något, tex framgångsrikedom. Och framförde följande uppfattning: *Statistik* = att förklara (metod för att objektgöra individer till förutbestämda statistiker i det sociala dramat), *Artistik* = att förstå (metod för att subjektgöra individer till oförutbestämda artister i det sociala dramat). "Vill du som människa bli förklarad eller förstådd?" Det blev min slutfråga till deltagarna.

Med dessa och några ytterligare förmiddagsinslag på konstens och musikens område i kropp och själ gav deltagarna språklig form åt sina upplevelser och känslor.

Formerna växlar i de "svar" deltagarna lämnade direkt efter lunch (på den uppmaning de fick under förmiddagen). Några gav luft åt glädjerika utrop. Andra gjorde mera eftertänksamma reflektioner eller ställde nyfikna frågor. Men alla andas

tankens optimistiska expansion och en längtan att ge språklig form åt en känslas ofärdiga substans.

- Ett konstverk skapas utanför ramarna! Men spränger du ramarna finns både risken och möjligheten där samtidigt – då lever du på modet som ingen annan än du själv har tillgång till! Och nu sviktat den självkänsla som aldrig fick någon träning i skolan. Hur manar man fram och utnyttjar denna livets tillgång? Verklig framgångsrikedom måste vara konsten att öppna modets tunga valvportar!
- Stora män, så globalt tänkespråk tänker jag som har mitt universum i min lilla kolonihave, där varje grott frö bereder mig outsäglig glädje och för mig innebär ett slags framgångsrikedom!
- Nyfikenheten står högst! Vi kan! Ni har säkert med dagen fött/väckt intresse för kulturella högborgar och därmed pekat på kulturen som kreativ kraft. Fortsätt förlossningen! Vi behöver massor av stöd för att formatera om vårt tänkande och börja tänka själv på nytt. Att som ett litet barn börja fantisera och skapa sina egna små teorier – en konstnärlig frihet i tanken där filosofi, natur och människa åter förenas med konstens och visdomens alla former.
- Att ta ett steg över relingen och sjösätta den förankrade båten och kanske få en roll på livets teater. – Gud vad skönt det skulle vara! Att ge mer än jag tar, och känna att jag får i överflöd. Kunskapen, insikten är en rikedom (och förbannelse). Men hur ser rikedomens kunskap ut och förbannelsens? Jag börjar inse att det vi kallar kunskap gör något med oss men kan inte skilja ut vad, vilken eller hur. Hjälp!
- Lyssna på Min själs engagemangs ursprung ... Låt mig hoppas att alltid kunna se och känna det för mig betydelsefulla, utan att påverkas av omgivningen. Tänk, tänk om, tänk om jag skulle våga, våga vara annorlunda, en dag, kanske två eller resten av mitt liv – varför inte – men har jag modet???
- Gränsöverskridande skaparglädje i samklang med personlig nyordning... Framgångsrikedom föds av medkänsla och viljan att ge. Rikedom handlar om den inre känslan – och varför talar vi då bara om det yttre – ekonomisk tillväxt som framgång när det finns så mycket som kan innebära framgångsrikedom på så många olika sätt?
- Vad tjänar man? Företaget eller lönen?
- Hursprider man väsentligheterna utan att fastna i onödigheterna? Att känna framgång bara inför sig själv, varför är det så svårt? Varför behöva bedömas av andra och tolkas av dem när de säger: Du har framgång? Varför mäts framgång av andra och med hjälp av historien? Varför inte i vad man skulle vilja göra om man bara vågade – och då skulle man kanske våga – eftersom det blir en framgång i sig, att med stor känsla kunna uttrycka vad man vill. Men hur uttrycker man det?

- Varför mäter vi nästan alltid framgångsrikedom i pengar? Hur blir rikedom för mig rikedom för andra? Hur ska vi lyckas kombinera så att framgång för den enskilde inte ger ett negativt bakslag åt ett annat håll – familj, natur, samhälle...? Ligger kanske framgångens rikedom i förmågan att se och uppskatta det lilla och självklara i livet? Vi måste våga börja leva om vi önskar verklig framgång, dvs sådan framgång som känns djupt ner i oss. Varför ska man behöva en sådan här dag för att bejaka livet. Vad håller vi på med till vardags när inte livet tycks få någon plats?
- Ljuva toner från tvärflöjtsmästarinnan (Gunilla von Bahr) och en vulgärt tutande (melodi? från en) mobiltelefon (ingenjörens framgångsprodukt?). Är detta vårt bidrag till världen? Hur får man personer i organisationer att släppa blicken från framgångsmedlet pengar och istället vilja utvecklas? Personlig utveckling – känslor och insikter – måste vara den ultimata framgången utan att snegla på yttre kriterier. Varför har vi en skola och ett arbetsliv som har blivit så torftigt när det skulle kunna vara så spännande – varför pressar vi ner det vackra och känslomässiga i fyrkantiga rutor och trista modeller. LOTS hit och LOTS dit, men gud vad trist.
- För att travestera Peps: "Va fan e' stor framgång?" Vill vi verkligen ha traditionell framgång?

Ovanstående är ett urval av de "svar" som lämnades. Kan man misstänka att det är ett snett urval? Har jag kanske medvetet skapat ett snett urval för att tillfredsställa mina egna lustar? Visst, men poängen ligger i att det *inte* är antal och urval som räknas utan vikten av det som sägs och att det faktiskt sägs. Och här har ett stort antal människor i ledande befattningar i svenskt näringsliv och offentlig förvaltning gett uttryck för vad jag trots allt med stor försiktighet har valt ut för att spegla en synbar undertext i *bela* materialet.

Kan Du som just nu läst "svaren" ovan ana ett slags tankarnas estetik? Ett sökande efter behagfulla mänskliga värden där etik och estetik smälts samman till en njutbar livssyn? Ett sätt att leva som kan inta en lika central plats för företagaren som för barnet i skolan?

Kan Du också uppleva den löftesrika frimodighet som kan uppstå när man söker släppa loss den glädje som ligger i att med det skrivna ordets hjälp skapa nya tänkesätt kring en företagande framtid? En framtid som redan är här?

Vad är det för *märkvärdigt* eller *konstigt* med att göra en studie "simultant" med upplevelsen, kanske du säger. Det här kan ju ses som en undersökningsmetod med helt öppna svarsalternativ. Visst, det *kan ses som* det! Även om det rör sig om en viss skillnad. Här möter du svar som är förstahandsuttryck, dvs lika med upplevelsen. I enkäter möter du andrahandsuttryck, dvs ord om upplevelser som redan tidigare formulerats i ord.

Men vi kan också skapa utrymme för helt andra tolkningar. Tolkningar som inte har ambitionen att reducera något till en definition, ett samband med beroende och oberoende variabler, till receptkunskap, utan som vill öppna upp. Tolkningar där "märkvärdigt" skulle kunna få betyda både *värt att lägga märke till* och något *som bör uppmärksammas på ett värdigt sätt* och där "konstigt" skulle kunna få innebörden *konstfullt* eller *konstfärdigt*.

Ser man "svaren" ur ett sådant perspektiv blir det märkvärdig konst. Ett tidsdokument över något vi nog inte låter komma till tals så ofta i vardagslivets rationalitetspräglade verklighet. Ett tyst rop ... en artefakt som försöker säga att det finns en längtan och möjlighet efter andra stigar – andra sätt att leva som inte skiljer på tiden i och utanför arbetet. En livgiltig väg för 2000-talet, bort från 1900-talets sociala ingenjörskonst med den instrumentella samhällsforskningen som likgiltig byggherre.

Företagandets pregnanta kunskap

EFTERMIDDAG

Bildningsdagens eftermiddag gav deltagarna möjlighet att – i kafékulturens form – samtala med varandra och med alla som ingick i förmiddagens "collage". "Svaret" på den tredje uppmaningen – utdelad vid lunchtid – formade var och en som en tanke om sin längtan. Före avfärd samlades de in. Uppmaningen löd:

Vad pockar på att få födas?

Skriv Ditt hjärtas lust!

För... är inte modet att våga ofia framgångens följeslagare?

Några siar om "organisatorisk konkretion":

- En nationalekonomi med spirituellt ursprung, baserad på mänskliga värden. Tänk om!
- Bilden av en skola där egenskaper tas till vara och utvecklas i mänsklighetens tjänst. Den sektor som kommer efter tjänstesektorn. Ekologiskt byggande med kretslopp och hänsyn till kraftfält.
- Hur många företagsledare talar inte om medarbetarnas delaktighet, kompetensutveckling, det lärande företaget? Men varför är det så få som kan förverkliga detta? Vilja men inte kunna. Hur hjälper vi dem? Gärna delegera, men svårt att engagera. En möjlighet för fler att få denna bildningsdags vetskap och kunskap och fantasi. – En film ... en skola!? Något nytt, helt nytt – inte bara allt gammalt klätt i nya ord.
- Hur mäter vi framgångsrikedom i annat än kronor och produktion? Kommunikation, ärlighet, miljövård, arbetsglädje, idéskapande, idéutveckling m m.

Andra ger sin längtan idéns gestalt:

- Det ledarlösa företaget. De enkla idéerna för mänsklig nytta ... en ros i varje knopp.
- IT blir TI – Trovärdiga Innovationer ... där informationen inte får vara hämmande. En mindre tidsbunden form för att utveckla affärer och annan verksamhet. Nya tankar och drömmar. Insikten om jordens sanna natur.
- Återfödelse av etik, moral och medmänsklighet. En blomma i ett krigshärjat land. Värderingar, ej knutna till kronor och ören ... som värdesätter upplevelser, syn, hörsel, ren miljö ... där relationer och samtal är mer värdefulla än mikrougnar och mobiltelefoner. Glädje som nyckelord, och antal skratt per dag som nyckeltal.
- Ennysyn på rikedom. Idékraft i procenttalens plats. Färre nyckeltal och fler vackra ord. Samtal där idéer fritt kan flöda utan prestige. Nya tankar som känns äkta och inte bara nya ytligheter.

Åter andra anar förlösning av egna handlingar:

- Frihet, barndom, skola, stukad – måste, plikt, plan, plikt, mål – erfarenhet, mögnad, mod, språng, frihet, skapande.
- Min personliga förlösning. Att våga. Spänna bågen mot ännu okänt mål. Min totala oräddhet att för en stund tappa fotfästet. Våga ge sig iväg i tanken och också våga göra – handla.
- En insikt som är så djup att den leder till handling. Lust att handla. Mod att göra. Vågar jag dela med mig får jag dubbelt tillbaka. Vågar jag visa min svaghet blir jag stark. Utveckla mig själv i sådan riktning. ... ersätta en del av min flit, energi och duktighet med kreativitet och lust att skapa ur mig själv och få utvecklas.
- Att komma till den punkt då jag vågar släppa taget... låta det som brinner i mig förverkligas. Fantasi, ett mål, envishet, vilja. Viljan att veta vad jag vill utvecklas mot genom att stärka modet. Själen i blom – själen i förening över gränser, alla gränser – med teknologin som hjälpmedel ibland.
- Fakta, fakta, fakta...? Ofta är det fakta som gäller. Därför: härligt att få leta efter slumrande adjektiv i fantasins gränsland.
- Att leva efter det irländska ordspråket: When God created time He created an enormous amount of it. Att alltid ha tid är för mig en otrolig rikedom.
- Modet att följa min intuition. Modet att vara mig själv. Mod att våga följa en linje. Att ge andra mod och tillit och uthållighet, mot ett rikare liv.
- Nu händer något i min kropp – men vad är det? Är det själen eller kroppen som fått påfyllnad? Hela jag har fått näring – men vad är ”hela jag”? Jag blir nyfiken. Vi behöver mera av Kärlekens kraft! Nu vet jag att jag växer som människa.

Är inte dessa svar, skapade med livfull glädje som utmaning mot det traditionella förnuftets metoder, löftesrika som källa för en framtidsutforskande förlossning av det möjliga i det faktiska? "Svaren" utgår från aktörernas egna viljor. "Vad pockar på att få födas?" Vilka mönster ser du som läsare? Jag tycker mig se ett artrikt skri för att komma loss från den dualistiska kunskapsformens åtskillnad mellan kropp och själ, intellekt och känsla, mellan produktion och konsumtion, mellan kund och leverantör. Och gå mot livets glädjerika komplexitet och helhet.

Låt oss sluta förminska oss!

En avslutande reflektion

VI HAR ALLA mer eller mindre en utvecklad vana att i olika sammanhang snabbt förskjuta insikter som inte har något "legitimt" språk eller som tappar rösten i allvarets kalla klimat. Men vi äger också den tysta insikten att kokbokskunskap och instrumentell logik inte överensstämmer med hur handling och affärer kommer till stånd. Vi "vet" också att många "theories in action" som har sina rötter i industrialismens idéer om individ- och organisationsbeteende snarast leder till motsatsen av det vi strävar mot. Resultatet blir en *förminskad människa* som, i värsta fall, lär in ambitionen att skymma sina insikter och hemlighålla dem för organisationen.

Ändå rullar socialiseringsprocessen i samhället och i de flesta organisationer vidare i enlighet med dessa "traditionella" tänkesätt, baserade på världsbilder som många, kanske de flesta ledande aktörer "intuitivt känner" är felaktiga eller åtminstone enfaldiga, eftersom de inte bara beskär människorna, de är också en misshushållning med resurser i det "traditionella" tänkandets egna, rationalistiska termer.

Förutsatt att ovanstående anspelning på en allmän insikt har någon poängrikedom, så löper två huvudfrågor genom hela denna bok: *Varför* förhåller det sig så? Respektive: *Hur* kan man initiera en förändring?

Varför används maskinliknande språkliga bilder i kommunikation om fenomen i affärer och i organisationer, trots att de flesta aktörerna "vet" att de varken beskriver verkligheten på ett bra sätt eller ens är särskilt användbara?

Och varför används de därav härledda handlingslogikerna i "hanteringen" av människor, trots att vi "vet" att de strider mot humanistiska och legitima må-bra-behov?

Håller vi som människor, mot vår "inre övertygelse", fast vid det instrumentella av rädsla för att verkligheten annars skulle te sig alltför komplex? Eller handlar det om rädsla för att bli utstött ur etablissemangen? Eller kanske om att alternativa tänkesätt inte tycks finnas tillgängliga? Eller – o ve, hemska tanke! – är människan i grunden ond och maktgalen som Nietzsche påstår?

En delvis annorlunda typ av gissning är att "samvetets röst" inte får komma till tals; att förnimmelsen av den kunskapen bara kan bryta igenom i korta glimtar, och att det därför är tryggare att föra sin argumentering enligt en annan logik; att när individen i korta ögonblick av insikt upplever att två oförenliga perspektiv ställs mot

varandra – den personliga upplevelsen mot den instrumentella rationaliteten – förkvävs den personliga känslan: eller? Språket saknas och tiden tycks bara inte räckta till.

Och nu till Hur-frågan: Hur kan man initiera en förändring? Hur ska vi hantera allt detta?

Hur ska vi inte bara undvika att bli snärjda av det mekaniska, att bli dresserade och disciplinerade, utan också leva ut skaparglädjen? Kunska till glädje både för oss själva och andra? Dvs göra goda affärer och skapa en välfärdens framåtrörelse!

För... är inte den visdom som kännetecknar en *bildad* människa att hon inte ankar upp vid någon tankefigur, utan alltid – i djupet av sin själ – är beredd att lämna ankar och ompröva?

Och är inte den vackraste innebörden i *bildning* att den är ett flöde? Att bildning är konstant beredskap för nya ståndpunkter och konkret förändring av gamla?

Det svåraste och kanske viktigaste är att låta misstanken komma till tals. Miss-tanken att en visstanke i mitt "egna" teoretiska bygge kan vara ett hinder för en annan tanke. Det är svårt att låta den "Den Pregnanta Kunskapen" få kullkasta någon fundamental del av mitt tidigare tänkande. För att lyckas måste jag vara ärlig mot min misstanke att allt kan "vara" – ses som – något annat än vad "det är". Bejaka den gränsöverskridande förändringens möjligheter. Låta den nya tanken komma till tals. – Är inte det vad all utveckling egentligen bör handla om? Kanske Sartres tes är elementär: vi blir produkter av våra egna produkter? Kanske måste vi därför producera/utsätta oss för något annat?

Vad händer om vi kombinerar den tesen med lockelsen i det vi kallar de sköna konsterna? Och vad händer om vi tar det djärva steget och ser oss själva som *Artister* i det sociala och företagande dramat? Kan man tänka sig att vi alla kan träna oss i att skapa konstfulla uttryck för kunskaper som annars inte får komma till tals? Kan man tänka sig att konstskapandet och kunskapandet inte bara går hand i hand, utan smälter samman?

Kan man påstå att det endast är när känslorna i en människa eller i en grupp tillåts sväva fritt från konventionens riktning och ramar som genuint nya insikter kan skapas? Att när jag släpper kontrollen, tappar koncepten, så ger jag utrymme för sådan nyskapande inventering av mina egna föreställningar som jag annars inte skulle våga göra?

Är instrumentalistens från början givna riktning och givna ramar hennes/hans sätt att undvika omvälvande överraskningar – bildning? Och är hennes/hans föregivna allvar (läs: seriositet/förnuft?) därmed alltid en allvarets lek... en rituell dans... ett rituellt drama? För att hon/han inte ska riskera att på något avgörande sätt behöva ifrågasätta sina existerande tankar eller närma sig obehagliga känslor av att det är något som inte stämmer? I dessa situationer ber oss jaget alltför ofta om lov att få

hålla sig utanför – att, som det heter, inte blanda in känslor i spelet – känslor som kan ha en förmåga att vässa tankens skärpa, men också att blotta vårt inre.

Kan man påstå att vi härigenom uppnår stabilitet och kontinuitet i tillvaron, men inte den meningsberikande glädje som ligger i att låta nya insikter få födas via *bildningens* överskridande form? Låt mig än en gång få understryka vad Sören Halldén formulerar: vissa yttringar av den traditionella vetenskapen ”blir lättast begripliga om man tolkar dem som uttryck för en trygghetssträvan. Matematiska formler, standardiserade vetenskapliga metoder och strikta beviskrav stöttar en sviktande själv-känsla.”

Pregnant Kunskap

Ett slags sammanfattning skulle kunna vara att livets verkliga framgångsrikedom kräver kontakt med ”pregnant kunskap” = den kunskap som inte kommer till tals för att den är stum till vardags, lider brist på legitimt språk och/eller för att den står i konflikt med den instrumentella rationalitet som alltför länge präglat vår kulturkrets. Kunskapsfragment som ändå ofta pockar på att födas genom oartikulerade undringar kring framtid, mening och etik.

Annorlunda uttryckt: den estetiska njutningens och skaparglädjens kunskap som vi lärt oss dölja både för oss själva och andra, för att den inte har haft eller har något affärsekonomiskt språk och/eller för att den hotar att välta den invanda lunken av kostnadsjakt, sammanslagning, utredning, marknadsanalys, motivationspaket, personalenkäter, utvärdering, medarbetarsamtal, kvalitetsäkring, nycketal m m.

Den Pregnanta Kunskapen kan få näring från olika håll:

- Den kan böttna i en personlig obehagskänsla.
- Den kan utgå från en personlig längtan.
- Den kan förespegla möjligheter.

I samtliga tre fall har den Pregnanta Kunskapen svårt att komma till tals.

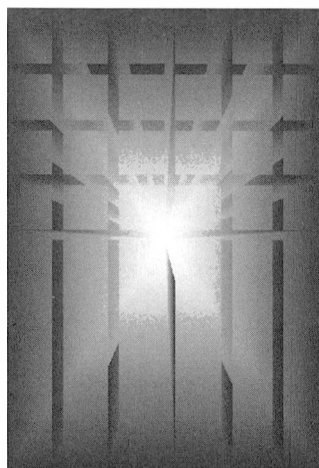
Det beror ofta på att den inombords gestaltas mera av ett bildspråk än ett textspråk. Den finns på den nivå där vi drömmer, det vi brukar kalla ”det omedvetna”.

Slutligen några ord om begreppet Pregnant Kunskap:

1. Pregnant/havande betyder ju att någonting försöker födas – det är så jag har valt begreppet
2. Men det visar sig att Pregnant på engelska också betyder Ande-rik, Idé-rik och Uppfinnings-rik.
3. Och om ord och litterär stil har Pregnant innebörden skarp, laddad, distinkt, innehållsdiger, förtätad och kärnfull.

4. På engelska betyder Pregnant om handlingar och händelser att de är betydelsefulla eller ödesdigra.

Begreppet har alltså både artrikt omfång och fantasieggande innebörder! I varje affärsutvecklande och organisationsförändrande situation borde vi därför lyfta fram begreppet pregnant och låta aktörernas artrika innehåll flöda i dialogt syfte, för en framgångsrikedom som förenar vår inre geografi med den yttre, i kulturella livsrum.



III

Ledarskap för ett
kunskapande affärsliv

Fängslande kunskap

En gestaltande betraktelse

En väletablerad insikt

Under det senaste decenniet har vi i västvärlden kunnat följa hur forskare, politiker och ledande aktörer inom näringslivet vittnat om sin övertygelse att kunskapandet förvandlats till den totalt överordnade produktionsfaktorn. Peter Drucker, som redan på 60-talet myntade begreppet kunskapssamhälle, hävdar att det är "the only meaningful resource today. And the primacy of knowledge requires managers to rethink the fundamental practices of management" (*Post-Capitalist Society*, 1993). Trots att den insikten är allmänt utbredd finns det få exempel på att den omsatts i handling, eller att dessa tankar radikalt har tillåtit omorganisera politik, företagande och utbildning.

Fortfarande fokuseras den dominerande delen av undervisningen i ekonomi på produktionsfaktorerna kapital, råvaror och arbete. Allt som tangerar kvalifiering, rationalisering och revision av kunskap brukar hänvisas till kortare översiktskurser i metod och vetenskapsteori. Jag vill därför instämma med Gregory Bateson, som så tidigt som i början på 1980-talet i ett *memorandum* från Berkeley university anmärkte: "Fastän mycket som universiteten lär ut idag är nytt och tidsanpassat är de tankepremissen eller utgångspunkter som all vår undervisning är grundad på uråldriga och, hävdar jag, föråldrade". Och det Bateson avsåg var fysikalismen, dualismen, kausaliteten och kvantifieringen inom den samhällsvetenskapliga forskningen. Liknande funderingar finner vi också i von Wrights bok *Vetenskapen och förnuftet* från 1986. Men några påtagliga förändringar i vårt sätt att tänka och utveckla kunskap har ännu inte slagit igenom på allvar.

Här och nu vill jag också påpeka, precis som OECD gjorde i sin rapport *Mot en företagande kultur* (redan 1989), att utbildningens kvalitet inte enbart handlar om utbildningens innehåll. Kvaliteten i arbetssätt och metoder måste också vägas in. Detta till trots ser vi än idag alltför få utbildningar med näringslivsrelation (se kapitel VI) där den kunskapande arbetsorganisationen har former och innehåll av sådan art, att vi verkligen kan tala om mönsterorganisationer för hög lärpregnans. Organisationer som ska förverkliga visionen av ett samhälle, där den nya produktionsfaktorns essentiella egenskaper – som lust, förståelse, fantasi, drivkraft och kunskaps-teoretisk nyfikenhet – får spela fritt.

Vår konkurrensfördel ligger inte i att imitera utan i att kunskapsintensivt innovera! Men då måste vi, vad gäller de sociala uppfinningarna, bli betydligt mer medvetna om vårt sätt att tänka – kunskapens rötter – och om hur vi faktiskt – tvärtom de många gurubesudlade managementtänkarna om lärande organisationer – kan förlora i konkurrensfördelar om vi fortsätter att kunskapsintensifiera på det sätt som många gör idag. Utan ett medvetet sociokulturellt förhållningssätt till vår nya produktionsfaktor – på samma sätt som vi utvecklat ett kvalificerat sådant till de andra tre faktorerna – så kommer vår konkurrenspotential att sjunka ytterligare.

Omgestaltningens svårigheter

Än idag är således den ledande metoden för att söka föda fram ett så kallat kunskaps-samhälle att begagna den historiska metaforens pedagogik, modeller och forskningsmetoder. Det är egentligen inget att förvånas över, det är tvärtom ett historiefilosofiskt välkänt fenomen. Hur som helst är det ett ytterst allvarligt problem för ett samhälle som behöver förnyas. "Den största svårigheten är inte att få folk att acceptera nya idéer utan att få dem att överge de gamla", sa John Maynard Keynes på sin tid. Max Planck skrev i sin självbiografi något liknande apropå vetenskapliga idéer: "En ny och djärv teori vinner anklang först när de gamla forskarna dött ut."

Vad gäller näringslivets försök att omsätta sina egna uttalanden och konstateranden i handling kan vi möjligtvis konstatera att man satsat mer på utbildning av personal än tidigare. Tyvärr alltför ofta på ett traditionellt vis, där man på förhand ganska säkert vet hur resultaten ser ut, dvs att de rundsmörjer verkets alla huvuddelar. Och för att vara riktigt säker på att det sker enligt konform normalfördelad olikhet, så skickar man sina ledaradepter endast till ackrediterade institut. Då är man garanterat garanterad, att de sedan ser och tolkar tillvarons hög- och lågkonjunkturer likadant som sina konkurrenter. Man talar vackert om personlig utveckling, men ser till att utbildningen handlar om ledarskapets "teknik och verktyg", såsom förhandlings-teknik, strategiska personalverktyg, målstyrning, balanserade styrkort, ledarskaps-teorier och, som jag senast såg: "redskap för personlig verktygsutveckling" (*sic!*). Trots att man redan 1991 i en rapport från dåvarande SAF slog fast:

Kraven på kompetensförnyelse kan inte tillgodoses med traditionell utbildning... Förutbestämda, standardiserade "kunskapspaket" – i form av böcker, studievägar, kursmaterial, ringpärmar för gruppstudier – löser inte problemen ... Vi måste utveckla nya arbetsorganisationer, ett nytt ledarskap för lärande och nya metoder för att generera och föra nödvändig kunskap vidare. Många av de frågor vi ställs inför när vi ska lösa dessa uppgifter vet vi inte svaren på idag. (Lindholm, SAF, *Kompetens 2000 – Den lärande människan*)

Och tydligen vet de flesta fortfarande i näringslivets organisationer inte svaren på de frågor vi nu har haft mer än tio år på oss att fundera över sedan SAF gav ut sin skrift. Likväl står en lång rad av färdiga rapporter i kö för att tas i bruk i konkret handling. Överlag kan man i dessa läsa ut att problemet ofta inte är en brist på insikt om att något är galet, utan just modet att affärsmässigt beskriva, agera och bygga nya tankestrukturer i enlighet med denna insikt. Handlingsbristen är ofta kopplad till problemet med den instrumentella kunskapens grundläggande föreställningar. Det är struntforskningens heliga ko, som man ihärdigt fortsätter att mata med ituhackat datagräs, så att hon ska producera ett rikt flöde av trivialkunskapens mjölkiga socialrealism. Och i det mjölkiga töcknet blir det svårt att orientera sig för de flesta.

Vårt kunskapsideal har dock under lång tid ifrågasatts från flera håll och under senare tid (ca 20 år) även i industrins egna utredningar. 1986 skriver man i en utredning från Industrins Utredningsinstitut (*Kunskap, information och tjänster*):

Att det tar lång tid innan fakta om den pågående utvecklingen påverkar ideologier, synsätt och teorier illustreras av den diskussion om "avindustrialisering" som följt i förändringens spår ...

Detta västerländska kunskapsideal har på senare år ifrågasatts från flera håll, bl a av arvtagarna till den tyska 1800-tals filosofin ... som pekar på den generella informationens begränsningar. De ser hellre till kunskapsprocessen och människans roll ...

Vi har i denna studie i själva verket haft betydande svårigheter att avgränsa innehållet i begreppet utbildning, och jag undrar om inte dessa svårigheter speglar en utbredd skepsis om den nytta skolutbildning i form av klassrumsundervisning gör ...

Vi kan dessutom konstatera att den ekonomiska forskningen vet mycket lite om vad som bestämmer företagens och individernas beslut att anordna respektive delta i internutbildning och vad kompetensutveckling i företagen egentligen innefattar ...

Trots att insikten om galenskaperna och problemen finns, saknar vi ofta förmågan att själva skärskåda hur hela vårt handlande jag är inslaget i väven av teoretiska, vanemässiga och filosofiska rottrådar, något vi sällan kommer i kontakt med på det medvetna planet. Dessa scendets blinda fläckar gör att vägen från insikt till handling tar lång tid att tillryggalägga. I ett nummer från 1992 av *MTC-kontakten* (Marknads- och Tekniskt Centrum) tar Bengt Kristensson Ugglar upp fenomenet ur ett samhälleligt perspektiv:

Den rationalism och vetenskapstro som präglat den analytiska filosofin i Sverige har ofta passat som hand i handske i det moderna svenska projektet – och filosofin har renlärigt vakat över de andra disciplinerna. Genom det maskintänkande som präglat den sociala ingenjörskonsten har det skapats ett enastående välstånd ...

Det svenska samhället befinner sig i rask omvandling. Det gamla maskintänkandet som präglat vår förståelse av organisationer, företag och gemensam sektor rostar. Genom den svenska maktutredningen framstår det tydligt och klart att maskinsamhället håller på att lida mot sitt slut. Vi behöver nya modeller för att förstå tillvaron och för att kunna förverkliga våra projekt. Här är "maskinsamhällets filosofer" knappast till någon större hjälp.

Men när vi lämnar maskintänkandets kausalrelationer av orsak och verkan rör vi oss in i ett mer osäkert och svåröverskådligt landskap. Det finns då inte längre ... en kommandobrygga varifrån hela skutan kan styras och kontrolleras ...

Men om en filosofi som arrogant hävdar monopol på sanningen ... ska kunna delta i ett sådant samtal måste den begränsa sina anspråk och öppna sig också för det som är annorlunda och ovant.

Hösten 2002 behövde man bara åka över sundet mellan Sverige och Danmark, och bevista utställningen om den danske arkitekten och designern Arne Jacobsen, för att inse att vår hittills så framgångsrika konkurrenspotential – att funktionalistiskt/mekanistiskt uttolka det moderna projektet – för länge sedan har övergått i sin negativa motsats. Precis som den svenska maktutredningen (se ovan) i slutet på 1980-talet konstaterar. På utställningen visades dansk insiktsfullhet i att formulera de stora frågorna på ett mänskligt, varmt och värdegivande sätt, in i minsta detalj. Så länge vi i Sverige inte lyckas ta oss ur det moderna projektets maskintänkande och struntforskningens sociala ingenjörskonst fortsätter vi tappa konkurrensfördelar.

Personer med lång erfarenhet av vuxenutbildning vet att förändringar i sätt att tänka är mycket svåra att få till stånd. Den form av instrumentell ytinläring som vi möter i många konsultarrangerade utbildningar, och även i stor utsträckning inom akademisk utbildning, den leder tyvärr inte till den personlighetsutveckling som krävs för ledare att komma i kontakt med de djupare liggande "kulturella och kunskaps-teoretiska rötter" som vårt handlande dirigeras av. Från World Business Academy (1993) rapporterar man om detta:

These people have been taught more behavioral techniques than they'll ever be able to use ... The problem wasn't a lack of skills or knowledge; it was an inability to change attitudes, beliefs, and habits that had been deeply held and practiced successfully for almost a lifetime.

Jag har länge varit inne på det förödande i att en akademisk utbildning inte lyckas ta sig ur det mekanistiska sättet att förhålla sig till utbildning och forskning. Och inte bara jag – redan 1991 konstaterar Chris Argyris i en artikel i *Harvard Business Review* under rubriken "Every company faces a learning dilemma: the smartest people find it the hardest to learn". Där påtalar han att: "Most companies not only have tremendous difficulty addressing this learning dilemma; they aren't even aware that it exists. The reason: they misunderstand what learning is and how to bring it about." Så länge samhället inte gör upp med sina kunskapsrötter, så kommer fenomenet att bestå. Vi söker envist lösa våra problem med kunskaper som är en påtaglig del av problemet. Det är som att släcka eld med bensin!

Om inget görs åt maktens förkärlek för att med hjälp av ännu mer ytfernessa söka lösa våra problem så kommer den internationella förskjutningen mot kunskapande som den centrala produktionsfaktorn att skapa stora problem för svensk tillväxt och utveckling. Det är som Peter Drucker säger om alla som idag talar initierat om kunskapssamhället: "knappast någon förstår konsekvenserna för mänskliga värderingar och mänskligt beteende, för ledarskap och produktivitet, för ekonomi och politik". Vi behöver ett helt nytt förhållningssätt och en ny form av ledarskap, eftersom den nya produktionsfaktorns *viktigaste drivkrafter som mod, uppfinningsrikedom, lust och social kompetens i mycket stor utsträckning kommer inifrån individerna*. Det är inte längre intensiteten i det kunskapsrepetitiva arbetet som avgör produktivitetens och affärsförnyelsens utveckling i ett postmodernt företagande.

Men trots att vi vet om våra problem, vill lösa dem, och är medvetna om hur företagandets internationella villkor håller på att förändras, så låter chefer, ledare och makthavare det koagulerade kunskapsögat sköta spaningen mot framtiden. Kanske av brist på trovärdiga/beprovade alternativ? Kanske av rädsla? Kanske av ren dumhet? Eller, kanske av allt det här på en och samma gång?

2002 lägger Markus Kallifatides fram sin doktorsavhandling med titeln *Modern företagsledning och omoderna företagsledare* (Handelshögskolan, Sthlm). I den beskriver han bl.a. hur företagsledare är sysselsatta med att "upprätthålla formaliserade program (eller "processer" som de kallas på lokalt lingo)". Han avslutar kapitel 11 med följande kommentar till den väl spridda modellen EFQM (European Foundation for Quality Management).

EFQM sägs handla om verksamhetsförbättringsinstrument, baserat på modern, dvs förklarande, kausal vetenskap och sägs vara ett led i höjandet av Europas konkurrenskraft i tävlingen med USA och Japan om världsherravälde. Nonsens.

Istället för att materialisera visionen om det nya samhället, med experiment av art-rik karaktär och erövra framtiden, så lunkar vi på, uppfyllda av nonsens. Det är som

om vi sprang samma hinderbana stup i ett, där de synliga hindren – häckarna – upplevs som de stora problemen. Därför klipps de i tankemässig monotoni, till publikensempatilösa jubel. Men varför inte se själva banan som det största hindret – inte häckarna!? Varför riktar vi inte blicken neråt och ser hur våra fötter springer runt, runt med våra liv på en och samma tankebana? Varför önskar sig så få makthavare en kompass för nyorienterad och fantasi full träning i det fria? Kanske just för att en kompass upplevs som poänglös på en rundgående bana.

Ett rikt känsloliv, ett personligt färgat språk och en lust att delta i produktivt arbete, som förenar en personlig livsidé med utveckling och affärsförnyelse – där verktyg, modeller och nyckeltal saneras på struntforskningens kausala ohyra – det kan öppna dörren till ett kunskapande ledarskap på livgiltig grund. Det kan också öppna för allehanda nytänkande och ett mer värdeskapande organisationsliv, med friska och vitala medarbetare som hämtar kraften inifrån. Men, det ställer krav på ledarna! På att de vågar möta såväl sina egna som medarbetarnas grundläggande värde- och kunskapsfrågor. Och för att frågorna ska bli tydliga och svaren meningsfulla måste ledarna anlägga ett kritiskt och innovativt kunskapsintresse – inte ett tekniskt, praktiskt och instrumentellt.

På samma sätt som det fordras skyddsnät för trapetskonstnärrens vågade balansakter, så måste den kunskapande ledaren hela tiden spänna upp skyddsnät för de nya tankarna. När sedan tankarnas akrobater lustfyllt flyger omkring i sina lärande organisationer, ljuder i den kunskapande etern den säkra osäkerhetens melodi. Vinnare blir de ledare som lyckas skapa meningsfulla inre värden, trossatser, ceremonier och ritualer som håller det organiskt organiserade företagande nätverket i ett engagerat flöde. Ledarskap handlar här inte så mycket om att ständigt vara beslutsför, som om att snabbt kunna fånga upp signaler, skärskåda dem noggrant, för att sedan lustfyllt låta dem flöda vidare. Om dessa trygghetsskapande skyddsnät för nya tankar inte spänns upp "är risken stor att man helst satsar på 'säkra' projekt. Det kan innebära att organisationen försöker ta fram produkter som förväntas bli varianter, i bästa fall förbättringar av andra företags radikala innovationer" (Losec-entreprenören Ivan Östholm, *Nya skapelser*, 1996).

PROBLEMET

En intressant frågeställning växer nu fram, i och med att lösningen på problemet som det skisserats ovan ligger invävt i själva problemet, dvs det är bara med k-sambällets egna inbyggande kvaliteter som vi med framgång kan ta oss framåt mot visionen om ett kunskaps-sambälle.

Att utveckla människor, affärer och organisationer mot något nytt med hjälp av urverkets historiska modeller, tankar och språk, det blir som i det gamla ordspråket: Om en blind leder en blind, faller de båda i gropen.

Teknikhistorikern Mayr beskriver i sin bok *Authority, Liberty, and Automatic Machinery in Early Modern Europe* (1986) hur urverksmetaforen har kommit att ockupera vårt samhällsvetenskapliga tänkande. Den har, enligt Mayr, ett flertal lockande egenskaper såsom ordning, reglbundenhet och harmoni. Klockan blev förebilden för världen och industrialismen, dess tillblivelse och normala funktion. Med detta mekaniska fokus blev människans sociokulturella värld uppbyggd på kausalsamband av orsak och verkan. Urverksmetaforen skapar också med hjälp av struntforskningen en deterministisk världsåskådning, som inte längre torde ge någon som helst konkurrensfördel i vårt sätt att leda och organisera i affärslivet. Trots det tar sig alltför många samhällsforskare fortfarande fram i denna tickande gångart. En sådan forskare litar på vad han i sin blinda iver lyckas upptäcka med siffrornas hjälp. En chef i samma anda litar på sina kvartalsrapporter och vet att hans medarbetare är flitiga, fokuserade och kvalitetsmedvetna när de följer klockan, hans mål- och kvalitetsstyrning, samt uppfyller hans nyckeltal och kvalitetssäkring. Alla ska kugga runt enligt utvecklingssamtalets senaste rundsnack. Eller för att citera Danah Zohar (*Kvanttänkande – nya tankebanor i företagen*, 1997):

De flesta som tänker på de utmaningar som möter ledningar och ledarskap vet att någonting är på tok. Konsulter och gurus kommer med den ena fiffigheten efter den andra, men bevarar omedvetet mekaniska antaganden om människors agerande, antaganden som härrör från den gamla naturvetenskapen och dess metodologi. Så står vi där med våra ständiga försök att analysera och mäta motivation och personlighet för att på så vis kunna göra förutsägelser, och utgår från den gängse föreställningen att det finns mätbara kriterier (och således tillämpliga metoder) för hur man blir en effektivare ledare, en bättre människa, en god rådgivare, en kreativ person. Vilken verkställande direktör skulle väl betala för något annat? Så står vi där med våra tvådagars eller tvåveckors förändringsseminarier som inte förändrar någonting.

I ett företagande och kunskapande samhälle kommer kraften inifrån individerna! De måste därför också ges den nödvändiga friheten att kunna agera och skapa. Följaktligen krävs så kallat platta organisationer och livgiltiga ideal, vilket de flesta också har insett. Men en platt organisation, med "frisläppta" medarbetare, den behöver för att fungera en etisk grund av gemensamma värderingar att vila på. När vi då urholkat det konkreta värdespråket på etiskt och estetiskt innehåll, så kvarstår bara det instrumentella. Följden blir att vi målar bilder och visioner av nya organisationsformer för det kunskapande företaget, samtidigt som vi frihetsberövar individerna, genom att introducera det ena konforma verktyget för ledarskap och personlig utveckling efter det andra. Och då står vi där igen med "förändringssemi-

narier som inte förändrar någonting”(Zohar), mer än möjligen syrsätter de dubbla budskapens stressglöd än mer. På så sätt ”berikar” vi oss inte enbart med dubbla budskap utan också dubbla problem. Samtidigt som vi får stressade människor, så medför de ”nya” tankarna motsatsen till vad vi vill; det ger en brist på det som måste komma inifrån individerna – frihetens kunskapande tankar och idéer. Som John F. Kennedy sa: ”Conformity is the jailer of freedom and the greatest enemy of growth”.

Att expandera

Forskningsfrågor och tillvägagångssätt

NEDAN AVHANDLAR JAG tre olika fältsituationer, för att närma mig frågor och svar kring sådant ledarskap som visar vägen mot kunskapande och mänsklig växt i affärslivet. På samma sätt som beskrivs i kapitel I under liknande rubrik som ovan, har dessa fältsituationer arrangerats (se "Forskningsfrågor och tillvägagångssätt" och "Att ställas inför frågandets pregnanta form"). De avvikelser som förekommer i metod och tillvägagångssätt kommenteras nedan i samband med att de olika fältsituationerna beskrivs närmare.

I den första fältsituationen deltog ca 60 av de ca 160 personer som även var med i fältsituation I, kapitel I. Samtliga deltagare har haft någon form av ledarbefattning. De kommer från privata verksamheter, typ forskningsintensiva storföretag, stora industriföretag, små och medelstora företag, tjänsteföretag och företag från den finansiella sektorn. Breda fält av erfarenheter och olika livsvärldar finns således representerade. De har på *olika (egenvalda) teman*, individuellt och i grupp, fått ta fram frågor som sedan har använts som underlag för samtal med speciellt inbjudna gäster, allt från skådespelare, journalister och författare till företagsledare. Idén med dessa samtal har varit att deltagarna skulle få sina angelägna frågor speglade som de komplexa fenomen de utgör, och utifrån flera olika perspektiv. Intervjuerna/samtalen har videofilmats och dessutom redigerats av deltagarna själva, på så sätt att materialet har klippts ner från ca 40 minuters samtal till ca 15 minuter. I läri-genom har deltagarna i projektet själva kondenserat materialet och bestämt vad de anser vara angelägna frågor och meningsfulla speglingar. I samband med redigeringen har också deltagarna ombetts att reflektera över sitt samtal med gästen ifråga, och skriva ner sina reflektioner. Det nu presenterade materialet har valts ut och sammanställts på basis av dessa redigerade filmer och skriftliga underlag. Det har begränsats till *ett av deras teman*, nämligen "Lust och drivkraft i kunskapande arbete". Återigen vill jag poängtera frågornas vikt i sammanhanget. Ge akt på de möjliga tankar kring ledarskap som kan tänkas ligga bakom deltagarnas val av frågor på detta tema! Men också på de möjliga reflektioner som kan födas i gränssnittet mellan frågor och svar.

I den andra fältsituationen deltog 18 personer från såväl storföretag som små och medelstora företag. Samtliga genomgick en bildningsverksamhet (2001/02) i ledarskap omfattande 12 dagar under ett år. Programmets fjärde dag började med en vi-

deofilmad dialogpanel som utgick från ett antal frågor deltagarna själva tagit fram på temat ledarskap och arbetsliv. Till paneldialogen bar deltagarna också med sig ett antal löst formulerade svar på sina egna frågor, för att initiera en dialog.

Deltagarna delades in i tre grupper. För varje grupp genomfördes en paneldialog om ca 40 minuter. Gruppens frågor ställdes, en efter en, av mig och deltagarna fick avge sitt svar på varje fråga. Efter varje fråga och dess svar från gruppen tog en dialogvid, där två inbjudna gäster belyste det hela ur olika synvinklar och från sina speciella livsvärldar. Idén med paneldialogen var att visa på den artrikedom och komplexitet som en fråga och ett svar kan innehålla, av innebörder och konkreta manifestationer, beroende på det sociala sammanhang varur frågan och svaret emanerar. Våra gäster i panelen var Marika Lagercrantz (skådespelerska, regissör m m) och Bertil Törökull (publicist med förflutet som bl a chefredaktör för *Svenska Dagbladet* och grundare av *Dagens Industri*).

Paneldialogen leddes av mig. Min uppgift var att på bästa möjliga sätt få deltagarna att fördjupa och bredda sina egna frågor och svar, med utgångspunkt från gästernas inlägg. Att gästerna också fick perspektiv på sina synpunkter är en naturlig del i dialogens väsen. Som läsare kan du i denna fältsituation följa några utsnitt ur dessa videofilmade dialoger.

I den tredje fältsituationen medverkade ca 100 unga chefer i karriären från ett stort ledarutvecklingsprojekt (1999) i ett internationellt svenskt storföretag. Projektet syftade till att dessa unga (max 35 år) och lovande chefer skulle få en personlig relation till ledarskap och flödestänkande. Projektet fick därför inte bygga på "inmatning" av fler modeller, verktyglådor och kokbokskunskap i ledarskap, utan på en genuin bildning, där kunskapandet hela tiden gavs flödeskaraktär med känslomässiga relationer att förankras i sig självi. Efter programmet förde vi tillsammans en dialog kring deras upplevelser. Ett antal väsentliga frågor togs fram gemensamt, för att sedan skriftligen besvaras av deltagarna. Nedan, under beskrivningen av denna tredje fältsituation, så får du följa hur de har svarat på två av dessa frågor, som handlar om huvudsyftet med projektet – den personliga utvecklingen – men med koppling till en annan frågeställning som genomsyrade samtliga deltagares medvetande: "Hur uppnå en balans i livet".

Lust och drivkraft i kunskapande arbete

Fältsituation I

Medverkande gäster

Temat för fältsituation I har rört sig kring frågor om lust, längtan, kreativitet och drivkraft. Deltagarnas frågor runt det temat har valts ut och gästernas svar återges. De medverkande gästerna är följande, i den ordning de framträder: *Marika Lagercrantz* (Skådespelerska som medverkat i ett stort antal filmer och TV-serier. Marika har även lång erfarenhet av teaterliv och har också gjort sig känd som regissör.) *Åke Ortmark* (En av de stora journalisterna i svensk TV-historia. Och ett av O:na i den berömda trion Ortmark, Orup och Olivecrona. Författare till ett flertal böcker om makthavare i Sverige. Var med och startade TV8.) *Björn Ranelid* (Skånepåg med fotbollstalang, debuterade som författare 1983 och räknas som en av de stora berättarbegåvningarna i svensk nutidslitteratur.) *Sam Nilsson* (Tekn. dr som varit engagerad i åtskilliga sammanhang inom svenskt näringsliv. Tidigare teknisk rådgivare åt Marcus Wallenberg d.ä. Mångårig ordförande i Svenska Uppfinnarföreningen, ledamot av bl a World Academy of Art and Science, och the Club of Rome.) *Jarl Borssén* (Folkjär skådespelare, främst inom det humoristiska facket. På senare år även känd och uppskattad för sina insatser som föreläsare och inspiratör inom området ledarskap och teamutveckling.) *Elsi Rydsjö* (En av Sveriges mest lästa författare, med toppplacering på bibliotekens utlåningslista. Utkommer i regel med en bok per år. Fyllde 80 år för en tid sedan och presenterade då samtidigt sin, som hon själv uttryckte det: "sista bok".) *Bertil Torekull* (Journalist, författare och debattör. Tidigare chefredaktör på bl a *Veckans Affärer* och *Svenska Dagbladet*. Grundade *Dagens Industri*. Känd kåsör i många tidningar under signaturen Mr Trend. Författare till ett flertal böcker, bl a boken om Ikea och Ingvar Kamprad.) *Greg Dingizian* (Ett av affärsvärldens "unga lejon". Blev känd för svenska folket som dynamisk och entusiastisk VD för restaurangkedjan Meaning Green genom ett TV-program av Göran Skytte. Numera VD för Sonessons.) *Bengt Larsson* (Lång chefskarriär inom IKEA: varuhuschef Kungens kurva, chef för Svenska IKEA, President IKEA International A/S Region Europe.)

Några av de nämnda gästerna kommer du också att återfinna tillsammans med andra längre fram under kommande fältstudier. Du kan alltså stifta närmare bekant-

skap med deras tankar i andra sammanhang, på andra teman, och med andra utfrågare. Vi låter frågor och svar komplettera, förtäta eller motsäga varandra i det flöde deltagarna valt att presentera temat.

Ur samtal på ett tema

Vad har du för tankar om det här med lustens betydelse för vår förmåga att arbeta, utveckla och skapa kunskap?

Marika: Om jag tar från min egen värld så betyder det allt. Om t ex Ernst Hugo kände att han t ex inte kunde ha just de skorna, så ifrågasatte man inte detta utan ordnade ett par nya. För man visste inte hur hotad hans livslust var. Och så kan det vara på en arbetsplats också ... Och jag tror att om man som ledare förstår att lusten är det sköraste vi har – om man börjar med att förstå det – att man måste försvara lusten till livet i varje ögonblick – så har vi kommit långt.

Hur ser du på det här med längtan?

Marika: Längtar man för mycket kan det ofta vara en känsla av att man inte riktigt kan leva där man är. På så sätt är längtan och lust lite ihopvävda.

Hur påverkar ledarskapet lusten i arbetet?

Åke: Ska man få människor med sig så måste man ju skapa en lust hos dem, de måste tycka att det är roligt att göra det. Man måste göra det meningsfullt. Det ska kännas som man går till något med ett stänk av passion. Jag brukar säga att en svensk journalist som ska fungera väl och vara effektiv måste kunna säga Oh, jag ska nu lyssna på ett föredrag av Torbjörn Fälldin. Ooh, vad spännande det ska bli! Om man inte har den möjligheten att kunna hitta spänning, där den kanske ytligt sett inte alls föreligger, så tror jag man har svårt att göra ett bra arbete.

Vad är drivkraften för att utveckla sig även när man blir äldre?

Åke: Jag tror att livet måste levas som om det vore, för det första meningsfullt och för det andra oändligt. Jag kan inte vakna varje måndagsmorgon och känna att det nog snart är slut. Jag måste ju föreställa mig att livet är oändligt och just därför blir det meningsfullt att också hålla på hela tiden, och bli bättre och bättre. Sedan kommer överraskningen även till mig någon dag. Jag inser det i mina mera nyktra ögonblick, men jag behöver ju inte vara nykter varje måndagsmorgon.

Hur skulle du vilja beskriva din egen förmåga att känna lust i ditt arbete som författare?

Björn: Att vara obotligt nyfiken och behålla ett slags häpenhet inför tillvaron. Har dömt mig själv till att aldrig stelna i några former utan rastlöst, nästan som om jag löpte amok i möjligheter. Som ett slags picassoöga, både vilar jag i en iris och springer samtidigt som en pojke som jagar en fotboll, som ständigt vill se något nytt.

När du känner den här längtan att skriva om något – hur kommer den till uttryck?

Björn: Jag bär inom mig ett slags besatthet av det jag tror jag vill säga till andra människor ... Jag försöker vara ett vatten som långsamt stillnar och häpnar innan det fryser. Men jag ska inte riktigt vara medveten om när det fryser. Och innan jag släpper ordet från min fingerblomma så får det inte svalna. Det ska vara som en vattendroppe på en spisalatta, som hoppar mycket ängsligt och stingsligt. Då finns lusten där.

Om du skulle ta fram någon fiende till din inspiration – vad skulle det vara?

Björn: De avundsamma! ... Det finns ju också ett vetenskapligt samfund som kan vara rätt barbariskt mot enskilda hjärnor som just vill löpa amok, som jag sa. Och där tror jag att jag har en viss likhet och känner ett syskonskap som författare, att inte likna någon annan i språket utan ständigt gå mina egna vägar. Och där tror jag det finns många beröringspunkter mellan författare, tonkonstnärer, bildkonstnärer och människor som arbetar med att initiera och stå för innovationer och nytänkande.

Hur ska man organisera och leda för att människor ska känna lust till att utveckla nya kunskaper och växa?

Sam: Man måste ge individen så stor frihet som det bara är möjligt. 3M, ett känt företag i USA, har sagt att varje anställd har rätt att sätta av 15 procent av sin tid för att göra något helt annat – för att vara kreativ på betald arbetstid. Och i själva verket så visar det sig att 30 procent av 3M:s produkter, de kommer från just den typen av kreativitet som frodas under de här 15 procenten av arbetstiden, då individen gjorde vad han ville. Så jag tror det viktigaste är att skapa en sådan miljö i företaget att alla känner att de har oändlig frihet att komma med nya idéer. Och ska det då fungera, och inte utvecklas till ett totalt kaos, så måste man ha delade värderingar. Då kommer också etiken in som en väldigt viktig ingrediens och det måste präglade företagen mer idag än någonsin tidigare. När man inte längre kan ha klara riktlinjer och

instruktioner för vad var och en ska göra, då blir gemensamma värderingar och hög etik, det som måste bli det huvudsakligen vägledande. För att företag ska kunna vidareutvecklas så är det primära: Lusten och friheten att prestera, och ett ledarskap för detta – och då kommer lönsamheten automatiskt ... Men lönsamhet är inte den primära målsättningen i vår nya situation utan det är etiken – det är där vi måste börja, med vår värdegrund.

Hur gör du för att behålla lusten i ditt arbete?

Jarl: Ja det är ju inte så att jag har lust alltid. Livet är ju smärta också. Men jag skulle kunna svara med ett enda ord; så länge jag är nyfiken. Om du är nyfiken så utsätter du dig hela tiden för lärdom.

Mår du då bra av konkurrens – presterar du då bättre?

Jarl: Det är ju någonting som vi hittar på, vi människor. Om vi bestämmer oss för att vi ska springa hundra meter, så nöjer vi oss inte med det, utan vi säger att en av oss ska bli först, så har vi då skapat konkurrens. Men vi kunde ju ha joggat de där hundra meterna och haft väldigt trevligt under den stunden som det hade tagit oss. Det hade då varit fullständigt oväsentligt vem som hade varit först i mål ... Och jag tror faktiskt vi presterat bättre om vi inte hade varit så prestationsfixerade. Jag ska ta ett litet exempel som har med företag att göra. Det var ett svenskt företag som blev uppköpt av ett franskt ... Så hade man då planeringsmöten. Klockan tretton skulle det första mötet inledas och svenskarna kom väl förberedda och med en prestationsnoja för att rationellt åstadkomma något. Och mötet ska hålla på till klockan sexton. När klockan börjar gå mot några minuter över – ja, svenskarna hade ju redan börjat planera för mötets avslutning någon halvtimme före – och när den blivitjugo minuter över fyra, då är det en av svenskarna som säger: ”skulle vi inte bryta här vid fyra”. Och då säger fransmännen: ”att så länge som dialogen bär frukt håller vi på” ... Och till nästa möte kom inte svenskarna med den här prestationsångesten – de var ganska avslappnade, och det innebar också att de var väldigt öppna. För om man är väldigt inriktad bara på att prestera inom sin bit, så blir man ju också väldigt handikappad när det gäller att lyssna och reflektera.

Hur får Du inspiration och kreativitet i ditt författarskap?

Elsi: Kreativiteten och inspirationen kommer inifrån. Den måste ju komma från mig, den kan ju inte komma från någon annan.

Vad är den starkaste drivkraften för dig som författare?

Elsi: Jag tror det är berättarlusten. Jag tror att om det hade varit för tvåhundra år sedan så hade jag suttit vid en lägereld och berättat. Eller hade jag blivit brännmärkt som häxa. Sedan är jag oerhört nyfiken på allt. Men det är ju klart att man ibland hamnar i motgångar, som gör att man kör fast totalt.

Hur vänder man då en sådan motgång till en framgång?

Elsi: Jag tror att ... Inte så att jag försöker säga att jag är en jättestark människa eller så, men i sådana situationer har man ju till slut bara sig själv att lita till. Och kan man inte det, så får man ju ge upp. Men det har jag inte alls haft någon lust att göra. Då får man gå inåt i sig själv och hämta kraft – till syvende och sist har man ingen annanstans att gå än till sig själv.

Hur skapar man drivkrafter och lust för nyskapande verksamhet?

Bertil: Jag tycker att kaos väldigt ofta är själva vaggan för kreativitet. Just när allt är en öppen fråga, så kan man utlösa krafter inom sig som är förvånansvärt kreativa. Men människor är rädda för kaos av skäl som är uppenbara. Det är obekvämt med kaos, för att det är nervöst, för att det kan äventyra maktpositioner och så mycket annat. Men kvar står, att i det läge kaos uppstår, då har människan något slags dom över sig att välja. I kaos ställs människan inför sitt värsta öde, nämligen att vi kan handla och välja väg. I kaos träder du in med alla dina fördomar, alla dina känslor, all din begåvning, all din tidigare erfarenhet ... och det är detta som ger dig styrfart ur kaos ... Och då ska du göra det som du tror på, och inte vänta på någon inspiration, samtidigt som du vilar på övertygelsen att den välsignade genialiteten då och då in-finner sig.

Upplever du konkurrens som en viktig drivkraft?

Bertil: Dels är det ju roligt att kunna slå den som betraktas som en medtävlare. Dels är det ju alla de uttalanden man får höra om ett nytt projekt, som exempelvis när vi startade Dagens Industri och ständigt fick höra att det var ett dödsdömt projekt. Nu i efterhand förstår jag, att jag njöt av konkurrensen, men jag var ju också livrädd för att misslyckas.

Hur ser du på det här med ledarskap och förmågan att formulera visioner?

Bertil: Till den gode konstnärens egenskaper hör också att kunna presentera sitt verk. De som inte har förmågan att formulera sin idé, sin innovation eller vad det nu är för någonting, så att andra människor blir övertygade, de saknar då den egenskap man måste ha som ledare. Men det kan man kompensera genom att vara ett team, där någon har förmågan att formulera de kreativa idéerna, så att de kommer världen till kännedom.

Finns det några känslor som är förbjudna att visa i professionellt ledarskap?

Greg: Nä ... ja ... jag har inte sett folk gråta, men om det sedan är förbjudet, det vet jag inte. Framförallt vad man ser lite av, det är glädje och det tycker jag är konstigt att det ska behöva vara så. Man får inte skratta och man får inte gråta ... får och får? Det finns ju vissa företagsledare eller affärsmän som är lite udda och de får göra vad de vill ... En annan sak är ju att det har varit tabu i Sverige att misslyckas.

Alla säger ju att det viktigaste nu är människorna – hur vill du kommentera det?

Greg: Jag är av den övertygelsen; att tar du ett bra företag, och det kan vara ett stort företag med tusentals anställda, och stoppar in en dålig VD, så tar det inte många år förrän du har ett dåligt företag. Tar du ett dåligt företag, som inte uppenbart har hamnat i en direkt strukturkris, och stoppar in en bra VD, så har du efter ett par år ett bra företag. Och då handlar det inte om att VD:n gjorde hela jobbet. Utan det är en klok VD som ser till att folk trivs, har den frihet som behövs för att känna stor inre tillfredsställelse, och därmed kan svänga bolaget. Så ledningen i ett företag betyder oerhört mycket ... Jag har lärt mig när det gäller rekrytering av medarbetare i viktiga positioner att deras personliga profil är mycket viktigare än deras professionella. Jag kan vara beredd att offra branschkunskande delvis mot en människa som förstår det här.

Vad är då mod för dig som ledare?

Greg: Det är att våga lämna ut sig. Att inte sätta på sig någon mask. Och våga se livet!

När ni rekryterar mellanchefer och ledare på högre chefsnivå, vilka kriterier utgår ni då ifrån?

Bengt: Personliga egenskaper. Alla de personliga egenskaper som är till gagn för omvärlden. Duktiga, engagerade och entusiastiska människor tillägnar sig nödvän-

dig kunskap själv. När tiden är mogen, då finns läraren eller situationen där... Ett företag blir aldrig större än vad medarbetarna tillåts att växa. Därför är de personliga egenskaperna så viktiga att bygga företag på.

I ledarskapets själ

Som jag poängterade i min gestaltande betraktelse ovan kommer den nya produktionsfaktorns (kunskapandets) viktigaste drivkrafter – mod, uppfinningsrikedom, lust och social kompetens – i mycket storutsträckning *inifrån* individerna. Det är en viktig erfarenhet av mitt eget arbete. Det framgår också av föregående samtal, såväl i valet av frågor från deltagarna, som i svaren från gästerna. Vi kan också se att det ledarskap som krävs för att förlossa dessa drivkrafter, det fordrar helt nya förhållningssätt. Jag vågar också påstå att dessa nya förhållningssätt inte är generellt tillgängliga i några modeller, utan är unikt livgiltigt förpackade hos varje individ. För att kunna öppna dessa förpackade drivkrafter måste vi ta fram den mästartalang vi kan kalla skapande insikt, *inte* förklarande. Om jag lyckas vidga min skapande insikt, så att jag som subjekt växer i kapacitet, samtidigt som omgivningen växer i komplexitet, då framstår de enkla orsak/verkan-*förklaringarna* som triviala. Jag blir därmed mindre böjd att ta till dessa förklaringar, och söker mig istället in i den djupare meningsfullhetens artrika värld av fantasi, tolkning och insikt. Som Björn säger: jag anlägger "ett slags häpenhet inför tillvaron". Det får mig också att våga hänföras av det obekanta, hämta inspiration inifrån och som Bertil uttrycker det: "Just när allt är en öppen fråga, så kan man utlösa krafter inom sig som är förvånansvärt kreativa." Sam betonar att friheten måste öka i våra företagande organisationer för kreativitetens skull, men samtidigt måste det etiska värde-samtalet ta vid. Det samtalet kräver en ordkonstnärens formuleringsförmåga, enligt Bertil, för att nå in i den kraftkälla där den nya produktionsfaktorn ligger och ruvar. Ett slags konstnärligt förlossande ledarskap.

Ett rikt känsloliv med ett personligt färgat språk hos våra ledare, det kan öppna vägen till ett kunskapande ledarskap på humanistisk grund. Det var också precis vad vi kunde följa, både hos Greg och Bengt i deras sätt att tänka kring rekrytering, och vad denna betyder för företagandets utveckling och växt. I en sådan förändring måste man ha en stark vilja att visa att det går, tro på sin sak och upparbeta ett djävlaranamma, men precis som Bertil också antydde, så är det helt naturligt att vara "livrädd för att misslyckas". Så här har Rollo May kommenterat denna skenbara motsägelser i sin bok *Modet att skapa* (1976):

Vi har här funnit en märklig paradox som kännetecknar alla former av mod.

Det är den skenbara motsägelsern att vi måste vara totalt engagerade men sam-

tidigt medvetna om att vi mycket väl kan ha fel. Detta dialektiska förhållande mellan övertygelse och tvivel är kännetecknande för de högsta formerna av mod och motsäger de förenklade definitioner som sätter likhetstecken mellan mod och utveckling.

Arbetsliv och ledarskap

Fältsituation II

I DENNA FÄLTSITUATION arrangerade jag mötet mellan deltagarna och inbjudna gäster (Marika Lagercrantz och Bertil Törekull) som ett videofilmat panelsamtal. Jag agerade som ett slags moderator under samtalen och använde mig av deltagarnas förformulerade frågor som utgångspunkter för de olika teman som avhandlades.

Deltag gärna själv i dialogerna och formulera egna kompletterande frågor och svar! Och varför inte sedan ta med dessa till din arbetsplats och där förädla dem i samtal med arbetskolleger?

Livgiltiga visioner

Vad kännetecknar en bra vision?

Deltagarna: Ett företags vision är bra när jag har lätt att förstå vad man menar med den. Den ska vara kort, den ska vara koncis, den ska vara kärnfull. Vi tycker också att det är viktigt att den håller över tiden – att man inte byter ut visionen när tiderna förändras utan håller fast vid sin vision för att få en kontinuitet.

Om vi börjar där; den ska vara kort, koncis och kärnfull, så att alla förstår den direkt.

Bertil: Jag tror inte det är helt nödvändigt. Mycket i visionen handlar om att framtida magin hos människor. Vision är inte samma sak som en vanlig plan, utan handlar om att få människor att förtäro och känna att de är lyfta över något vardagligt. Men när man skapar den magin, då måste visionen vara tydlig, det håller jag med om, men ”kort”, det tycker jag inte den behöver vara. Tvärtom skulle jag vilja säga: Du kan hålla på och berätta om visionen och låta den växa.

Marika: Framförallt tycker jag mycket om att ni sa att den ska hålla över tiden. Att man känner att den bär och inte hela tiden ska byta ansikte med olika trender ... Filmer som har blivit väldigt framgångsrika, de har ofta startat med att de flesta utanför har trott att det skulle bli en flopp ... Ofta har det ju varit så, att det som har blivit

en framtida vision har börjat med att många har skrattat åt den, för att den bröt kanske så uppenbart mot det rådande.

Bertil: Jag tänker här på en vision som vi har levt med i Sverige i femtio år och som vi fortfarande inte har gjort upp med, därför att den inte har ersatts med en ny. Det är visionen om folkhemmet. Och Per Albin Hansson han fick naturligtvis inte ett skratt på sig utan snarare misstänksamhet – men det kan ju vara samma sak – skrattet är ju här ett sätt att avfärda någonting. När han formulerade visionen om folkhemmet, så gjorde han det på trots mot dem som ville ha en klasskamp – en konfrontation. För begreppet var så härligt, hemmet, det goda hemmet.

Det är kanske så att visionen kan vara lång men bäras fram av vissa nyckelord, som har den bär magiska kraften att lyfta fram fantasi och lyfta oss över det vardagliga. Folkhemmet är ju ett sådant nyckelord, med många för den tiden positivt laddade innebörder. Men som kanske nu i det moderna projektets efterdyningar snarast har fått innebörden av "det folkhemiska".

Deltagarna: Får vi ge ett exempel på en vision som vi tycker står för det vi sa, om hur en vision bör vara, så kan ni ju gissa vilket företag det gäller och hur gammal den här visionen är: "Vi erbjuder en bättre vardag för de många människorna".

Bertil: Det är Ikea. När han [Ingvar Kamprad] formulerade det här så hade det nästan gått tjugo år, så visioner växer fram, menar jag, som en övertygelse.

Deltagarna: När man då har tagit fram den här visionen med magin, det enkla och det tydliga – det är ju bara ord – hur implementerar man den då, så att det känns hos medarbetarna att det är en vision?

Här ligger en undertext i detta när du säger implementera, som är viktig att förstå. En undertext som berättar om ledningens synsätt.

Bertil: ... ja, det får inte bli en slogan. Men du Marika skulle kunna berätta om regissörens förmåga att samla hela ensemblen till visionen av den slutliga föreställningen – "vad är det vi vill med det här" och så blir alla besjälade.

Marika: Jag tror man först måste ställa sig en egen fråga om man ska berätta om något man själv har kommit fram till. Och det är vad man har för syn på människorna man ska berätta det för. En bra regissör som verkligen har ett förtroende – från kostymassistenter, ljus tekniker till skådespelare – från stjärnor till statister, och där vill föra ett verkligt samtal, då blir visionen så enormt mycket lättare att ta till sig.

Medan, däremot, de halvbra regissörerna och de mediokra, de bär egentligen på ett människoförakt. Dvs ”det här är min vision och du ska utföra den!”. Ett slags ordergivning från en falsk auktoritet ... och det blir så uppenbart i konsten. Det märks alltid i produktionen. Publiken hostar efter tio minuter för att det är långtråkigt.

Bertil: Jag brukar säga att man ska ha magstöd när man talar om sådana här stora saker. Det är precis som du säger Marika, att det får inte bara komma ut ur munnen. Ledaren ska känna att han är genomsyrad av det här.

Deltagarna: Jag skulle vilja kontrollera med samtliga här hur många som kan sitt företags vision? Både ordalydelsen och betydelsen – en hand upp? ... tre stycken! Vad tycker ni om det? Tyder inte det på att någonting saknas. Det måste ju vara en viktig del för engagemanget i arbetet, att man bär med sig den på något sätt. Det är ju en del av den värdegrund som företaget har. Är det inte viktigt att den når ut till alla anställda, ända ut till mötet med kunden?

Vi har ju talat en del om språkets betydelse för att formulera en vision som äger kraft och mening. Jag skulle vilja ställa en fråga till er med anledning av att vi nu talar om visionen i termer av att ”den inte når ut” och att vi använder begreppet implementera för att beskriva en visionsprocess. Hur ser ni på denna form av språkanvändning för att beskriva vad det handlar om?

Deltagarna: Det är ganska intressant med just ordet implementera. Jag tror det genomsyrar det här med att så få känner till sitt företags vision. Det moderna tänkandet idag är att man arbetar fram en vision, man trycker ner den i organisationen och försöker sprida den. Men som vi sa tidigare, så är ju visionen en gemensam strävan mot något, och då är det viktigt att det startar nere i organisationen och inte att man försöker trycka ner den. För då blir ingen egentligen berörd.

För att förtydliga de olika perspektiven här, så kan jag mycket kort referera en situation från ett mycket stort företag. Ledningsgruppen kom till ett möte med ett hundratal yngre chefer för att presentera företagets nya vision som nu skulle ut i organisationen. När väl presentationen var över så var det flera av cheferna som uttryckte sin förvåning, att de inte hade fått vara med i arbetet. En i ledningsgruppen svarar då med viss förvåning: ”vad glädjande – då kan vi nästa gång det gäller sådana här övergripande frågor skicka ut dem på remiss till er”. Undertexten i hans uttalande avslöjade direkt hans syn på ledarskap och verksamhetsutveckling. – Hade vi fler frågor kring detta med vision?

Deltagarna: Jag tycker inte det är ett riktigt rättvisande resultat när man säger att si

eller så många känner till sitt företags vision. Åtminstone inte vad gäller mindre företag. Man kanske känner till den, men vet inte hur den är formulerad, eller den kanske inte alls är formulerad. Det kan vara så enkelt som att man har en gemensam värdegrund och som är väldigt starkt förankrad. Det kan vara att man är väldigt noga med att alla produkter som lämnar företaget håller högsta kvalitet och man känner stolthet när de lämnar företaget. Det kan ju också vara en vision utan att den är formulerad ... Man känner kanske andemeningen och väl förstår företagets uppgift. Det här att ha en vision som man kan rabbla som ett mantra är kanske övervärderat.

Bertil: Mm ... men det är många saker som skapar gemenskap i ett företag. Och att ord kan skapa gemenskap, den saken är klar. När Volvo körde "Volvos värde varar", så var det ett uttryck för företagets enormt starka tro på sig själv och alla medarbetarna var stolta över att jobba på Volvo, som gjorde bilar som aldrig gick sönder osv. Och alla som köpte en Volvo kände sig som ett med Volvo ... Om det då är så, att Volvon börjar gå sönder, så crackelerar ju alla vackra visioner. Så det gäller att ut hålligheten inte bara handlar om att ha kvar begreppet utan också innebörden – alltså att leva upp till det här.

Sensitivitet, kreativitet och enkla sanningar

Den första av era frågor på det här temat som jag skulle vilja ställa till er, den lyder så här: Vem producerar vi för? För egen skull eller för marknaden? Finns det någon skillnad mellan näringsliv och kultur?

Deltagarna: Den gängse uppfattningen i näringslivet, den är ju att man producerar varor eller levererar tjänster som är till för marknaden och att man har marknaden som sin målgrupp. Men om man då tar till exempel en teaterpjäs, och frågar om det här också stämmer för konsten, så säger man nej. "För att det vi gör ska kunna bli äkta, så måste det vara ärligt och kännas bra för oss själva och inte anpassa oss efter hur marknaden vill ha det." Det intressanta med det här är ju om man kan kombinera de här två sfärerna, så att de kan ge och ta från varandra?

Marika: Det märkliga med konstnärsskapet är ju, att det kan sitta en människa i början av nittonhundratalet och skriva om i princip sig själv, men när vi hundra år senare läser den boken, så har han [Strindberg] lyckats formulera hela den tiden på något sätt ... Om man utgår från en egen känsla eller dröm, och man är riktigt trogen den, så kan man formulera något för sig själv, samtidigt som man formulerar något för hela den tiden ... Till exempel det som mycket av teatern och filmen har handlat om under de senaste tio till femton åren – ett slags utanförskap, att människan har

blivit en sorts vara, ett ting. Det är en upplevelse som många skådespelare, många regissörer delar – vi har ingen tillhörighet – och det ägnar vi oss åt på teatern, och författarna gör det. Och plötsligt så förstår vi, att det är hela samhällets dilemma ... Och det märks också i publiken.

Deltagarna: Men med ett företagsperspektiv verkar det lite ineffektivt. Vi i näringslivet vi gör ju så, att om vi tänker leverera ut en vara på marknaden, då går vi ut och gör en marknadsundersökning. Men så gör inte ni.

Marika: I teaterns värld har man gjort det när det gäller att få ungdomar till teatern. Sedan försöker man göra föreställningar på teatrarna som svarar upp till deras önskemål, men ungdomarna kommer ändå inte. Man har då lagt märke till att ... till exempel Fadren av Strindberg – det låter ju så unket så att klockorna stannar – men vi spelade i ett och ett halvt år, och jag skulle vilja säga, att åttio procent av publiken var unga människor. Och det berodde på att Törsten Flinck formulerade, trots att pjäsen är över hundra år, en absolut smärta av idag. Så det är klart man kan göra marknadsundersökningar men de stora hitsen kommer alltid inifrån. Och är det inte så också i företagsvärlden med visioner, entreprenörskap?

Bertil: Jo, de kommer inifrån, det är alldeles rätt, men de måste ju också ... ha kunnat uttrycka något som väldigt många människor har känt. De har lyckats ge skepnad, ge ord för något som andra bara har känt.

Marika: I Strindbergs fall så är det så, att han bar en ökad känslighet, i hans fall väldigt extrem, inför sig själv. I Ian vågar liksom blicka in i sig själv. Det unika det är, att när han så skoningslöst blickar in i sig själv, då kommer han att tala för oss alla.

Bertil: Man kan häpna över dessa människors förmåga att träffa rätt i tiden ... Jag tror att den store konstnären känns igen, genom att han fångar alla människor i sig.

Det här du beskriver om Strindbergs förmåga att gå in i sig själv, är det inte så, att han i den stunden också gör sig väldigt sensitiv för det som rör sig i tiden och kan tolka detta på ett djupare sätt än andra, och kan därför tala för väldigt många människor:

Bertil: Han är supersensitiv i de ögonblicken.

Jag har en fråga här från er om hur man skapar det kreativa klimatet i ett företag och hur ledarens roll ser ut i detta?

Deltagarna: Jag skulle vilja säga att det kreativa klimatet, det är något som kommer inifrån. Det är inget som kan tryckas på utifrån, utan det är en process som föds inom den här organismen, organisationen. Det kan inte beordras fram. Och där är kanske en gemensam värdebas en väldigt viktig del. Där vi tillåter oss att passera gränser – ger oss den här tilliten att vi ska kunna experimentera. Och jag skulle vilja säga att ledarens roll i det här fallet, den ska vara att ge de här förutsättningarna, men det är något som jag tycker har visat sig, att det där inte är så lätt. Man har misslyckats med det i många svenska företag. Så jag skulle vilja bolla över en fråga till de övriga i panelen: Man går ju i tron att bland kulturarbetarna finns det en annan tradition. Är det någonting som näringslivet skulle kunna lära sig av?

Marika: Ja ... jag kan ju så lite av det ni gör, men jag har en väldigt stark tro på konsten. På det sättet, att jag tror att ett samhälle står och faller med näringslivets eller politikens eller den offentliga sektorns förhållande till konsten.

Deltagarna: Det jag var ute efter, det var när man skapar en teaterpjäs till exempel, finns där då ett kreativt klimat eller är det en diktatur?

Marika: Är det en diktatur, då är det en medioker regissör. De riktigt bra de älskar sina medarbetare in i kreativitet ... de ger medarbetaren en absolut frihet att expandera i sitt yrke. Medan de mediokra inte gör det.

Bertil: Jag tror att du var inne på en viktig sak när du nämnde ordet tillåtande. Jag tror att skapande kräver en tillåtande miljö. Men man kan också se exempel på att den starke konstnären, kreatören, han struntar i om han har tillåtelse eller ej. Han skapar ändå – går på trots – många av våra uppfinningar har, ska vi säga, varit omöjliga sett från etablissemangets sida, men uppfinnaren har gått emot vinden. Men när det gäller det vanliga företaget är det oerhört viktigt att vara tillåtande och att det är chefens ansvar att ge människor möjlighet att växa. Chefen ska noggrant betänka; att genom att låta sina medarbetare växa – och det är ofta detsamma som att låta dem skapa – så växer chefen själv. Det glömmer chefen ofta.

Deltagarna: Men det skapar en helt ny ledarroll?

Bertil: Det skapar en ledarroll som är mycket mer av att vårda och invänta och berömma.

Marika, du sa det här med att en god regissör älskar er in i kreativitet och jag tycker att det är ett väldigt vackert sätt att beskriva denna form av ledarskap, men det är också ett helt

annat förhållningssätt att fungera som ledare. Likaså det här som du sa Bertil, att chefer ofta glömmer att de själva växer genom ett sådant förhållningssätt. Och vi kommer då också över till er nästa fråga: Vilka talanger behövs för ett gott ledarskap?

Deltagarna: När man går ut och frågar medarbetare och ledare, så handlar de svar man vanligtvis får, om just sådana mjuka egenskaper som lyhördhet, ödmjukhet, respekt för människor, men också det här att kunna vara sann, att vara ärlig och att vara sig själv. Och det är många som då säger: "för att kunna leda andra, så måste man kunna leda sig själv".

Ja, vad säger övriga i panelen om vilka talanger som kännetecknar ett gott ledarskap?

Bertil: En bra egenskap hos en ledare är förmågan att se andra. Det finns en oerhörd kraft i att ha den förmågan. När jag som ledare gör en medarbetare synlig, så växer medarbetaren omedelbart ... För att det ska vara möjligt så behöver också ledaren själv vara synlig ... Och det gör det också möjligt för ledaren att se sina medarbetare.

Marika: Jag vill bara ifrågasätta när folk påstår att de vill ha lyhörda, ömsinta och kreativa ledare. Jag har lika många gånger stött på att folk vill ha precis motsatsen... Men vi har kanske kommit ett steg längre och längtar efter ledare som är kreativa och lyhörda ... Men det är kanske också en lögn ... många vill ha en diktator så att man slipper tänka själv.

Bertil: Men där har du detta, med att längtan efter starka chefer kommer i ett läge av orostid, då vill man ha någon som rensar ut och fixar allt. Det har vi sett i politiken.

Marika: Så att världen blir enkel och tydlig – "det är rätt och det är fel".

Bertil: Ja och det är egentligen en livsfarlig situation.

Det ni nu tar upp kan man också jämföra med hur många chefer som närmast hänförs av de enkla modellernas förrädiska förklaringar. Vi får forskare och konsulter som ivrigt försöker agera ställföreträdande diktatorer, i meningen att leverera de enkla kokbokssamningarna, så att folk ska slippa att tänka själva. Och just i orostider så tycks florán av dessa populistiska trivialutsagor också öka.

Lust, engagemang och position

Den första frågan som jag skulle vilja ställa till er det är: Hur skapar man lust, kraft och engagemang i arbetslivet?

Deltagarna: Jag tycker det är en mycket komplex fråga, som det inte finns några enkla svar på. Dels tycker jag man kan se det ur ledarens perspektiv, dels ur ett medarbetarperspektiv. Det är också ett långsiktigt arbete – det är inget man skapar med en gång. Nystartar du en verksamhet, då tror jag det kan vara enklare. Men att på lång sikt, i både med- och motgång, behålla den här känslan av lust och engagemang, det är mycket svårare. De saker som vi tycker är viktiga, det är den här lyhördheten, tilliten till medarbetarna och till varandra. Och att det kan leda till att man känner, att man kan påverka arbetet. Att jag som medarbetare kan känna att jag är viktig – både den jag är och vad jag gör, och att den kompetens jag har är viktig för det arbete vi ska utföra. Och att jag tillåts växa i mitt arbete.

Marika, du har ju tidigare sagt vid något tillfälle det här om att "lusten är det sköraste vi har", du skulle inte vilja utveckla det något?

Marika: Ofta förstår man situationen om man utgår från dess motsats... Jag tycker att mitt yrke är fantastiskt, kreativt, utvecklande och spännande. Men vid en punkt tappade jag lusten och det var jag oförberedd på – att när den är borta, vilken fruktansvärd skräck det är. Sedan den dagen har jag behandlat lusten som ett litet barn, som ligger alldeles nyfött på min arm. Med samma uppmärksamhet på hur lusten mår, som på hur det lilla barnet mår ... det har medfört att jag i vissa situationer har varit tvungen att gå från arbetsplatser, där jag egentligen har trivts väldigt bra, men där jag har känt att jag inte fick expandera – min lust började bli hotad. Och det är den yttersta jäckligheten, för att gå från en arbetsplats det är tufft.

Vad säger du Bertil?

Bertil: Ja, jag har ju varit med om brutala försök att beröva mig lusten ... Jag har blivit avskedad från mycket höga befattningar vid två tillfällen. Senast var när jag förlorade arbetet på Svenska Dagbladet som chefredaktör vid sextio års ålder ... Man kan då fråga sig om det inte är i en sådan situation man förlorar all lust. Men jag menar att det kanske ofta är precis tvärtom. Lusten skapas av två saker: frihet och motstånd. Det är alldeles uppenbart att skapande människor behöver frihet ... men man talar betydligt mindre om att skapande människor också ibland är beroende av motstånd – att överkomma något, att nästan prestera mot sin egen vilja – över sin

kapacitet. För mig har lusten uppstått som hetast i stunder av uppbrott ... Man upptäcker då, att man har oändligt mycket mer styrka, än vad man från början trodde ... Jag brukar säga det till mina medarbetare: "Investerar aldrig så mycket att ni går omkring och är rädda för att förlora en position" ... Det är det som är meningen med livet, att äventyra sin position, det är det som ger själva lusten, på något vis. Och det är ju min lust jag erbjuder, när jag tar ett jobb.

I ett kunskapssambälle borde vi kanske skifta om begreppen arbetsgivare och arbetstagare. Den som ger sitt arbete borde rimligen kallas arbetsgivare. Företaget, som tar emot det, borde därför kallas arbetstagare. Och då borde det ju också stå klart, att det man köper in i företaget, det är den bär människans lust att utvecklas och växa med uppgifterna. Förstör man denna lust hos vederbörande, så är det ett synnerligen oekonomiskt sätt att hantera sina investeringar i kunskapande personal (i sina arbetsgivare).

Deltagarna: Det finns ju två olika former av uppbrott. Det ena är ju att man själv-mant tar steget till någon ny position, ett nytt jobb, en ny utmaning. Och den andra är ju som i Bertils fall, att man får sparken. Och det är ju två vitt skilda situationer.

Bertil: ... Nej ... inte så mycket!

Deltagarna: Okej, men min fråga var lite mer hur det påverkar självkänsla och självförtroende när man blir utslängd?

Bertil: Det handlar ju för alla, ska vi säga, medvetna människor om att veta vem du är. Om du inte bottenar i något annat än i din position, i något annat än en viss roll – ja, då ligger du illa till. Men om du säger – "jag består av annat än det där, jag har något" ... Det handlar om att du vet vem du är, och att du som mogen människa har gjort klart för dig "att det här står jag för".

Deltagarna: Hur viktig är lusten för oss människor i arbetslivet – kan man se någon koppling mellan att känna lust i det jag gör och min hälsa?

Marika: Ja, det tror jag ... Man talade inte om att man skulle gå till skolan med en lustkänsla när jag växte upp. Men det gör man ju idag. För man vet att det går inte att tvinga barnen till bra arbetsinsatser. Vi lärde oss visserligen att rabbla upp kunskaper, men man blev inte en kreatör, man blev inte fri, man lärde sig inte att tänka. Så idag vet vi; att hela ditt liv i stor utsträckning blir rikare om du kan ha en lust i arbetslivet – också ditt privatliv, din hälsa, din tankeverksamhet blir rikare. Du kan inte vara avstängd åtta timmar om dagen i arbete, och sedan ha ett levande liv – det går inte.

Deltagarna: Men det är ju inte alla förunnat att kunna ha ett sådant arbete att man kan känna lust på det sättet.

Det är här jag tror vi har en viktig aspekt av det nya sambälle vi påstår oss vilja skapa. Vi får inte glömma att i det tidiga industrisambället låg livsmeningen med arbetet i en kamp för överlevnad. Klarade jag detta och min familj, så kunde jag också uppleva en helt annan mening i ett tröst arbete än vad jag kan idag, när den primära överlevnaden är garanterad av sambället. Om jag då ska kunna bidra med produktivt, utvecklande och kunskapande arbete, då krävs det kanske helt nya förhållanden och ett ledarskap som förmår att skapa dessa förutsättningar. Att alla erbjuds att få sätta sina personliga avtryck i företags utveckling och känna sig medverkande till det som händer.

Bertil: Desto viktigare är då det vi talade om tidigare, att formulera en vision, så att alla medarbetare känner att de medverkar i ett mycket större äventyr än vad de själva tycks representera. Jag menar inte att detta är lätt – men det här handlar om ledarutveckling och en av era uppgifter, det är att skapa de här fantasierna om nuet och framtiden.

Okej, då tycker jag det känns spännande att gå över på den här frågan som ni har formulerat så här: Finns det modeller för ett framgångsrikt ledarskap?

Deltagarna: Ja, vi tror ... det finns ju väldigt många modeller, men sedan är ju frågan: hur användbara är de? Jag tror att som ledare är det väldigt nyttigt att gå några av de här grundläggande modellkurserna. Man pratar om att det finns olika typer av människor. Man pratar om björn, lejon, uggla osv. Man får då en första medvetenhet om att alla människor är väldigt olika – alla triggas inte på samma saker som jag gör ... Men det är en första förståelse, för sedan är det genuin människokänedom som gäller.

Ja, vad säger ni andra? Är det ett bra första steg i vår förståelse att vi delar in våra medarbetare i olika sorters djur? För vad jag förstår så finns det inte ett lejon som är likt det andra. Även djuren är väl unika?

Deltagarna: Ja, det klart att modeller kan vara ett stöd i arbetet, men de måste ju utgå från en själv. Jag kan inte klistra på mig en modell och använda den – för då kommer jag inte att upplevas äkta av dem som jag ska leda. Jag tror att det är viktigt att jag utgår ifrån mig själv, vem jag är, och utifrån det då hittar bra vägar. Ytliga modeller, som att alla olika lejonpersonligheter är ett lejon, det är nog inte så bra.

Unga ledare i karriären

Fältsituation III

”Balans i livet”

Den helt dominerande frågan som deltagarna ställde inför projektets start, den var hur man skulle uppnå ”balans i livet”, som man uttryckte det. Vad det handlade om var hur deras ledarskap skulle kunna integreras med en personlig utveckling som också berikade fritid och livet i allmänhet. Resultatet av utvecklingsprojektet blev ur denna synvinkel, enligt utvärderingarna, mycket framgångsrikt. Vad däremot flertalet vid projektets avslutning uttryckte stor oro över, det var om företaget var förberett på denna nya form av ledarskap. Återigen kunde jag följa hur ett pregnant uttryck som ”balans i livet” (som hade legat och ruvat hos de flesta i reflektionen över vad de höll på med) kan ges en djup mänsklig innebörd, som via personlig och professionell utveckling löser upp balansdilemmat, men hur detta i sin tur leder till tveksamhet, huruvida företaget som organisation och kultur har möjlighet att förverkliga humanistiska ideal.

Gamla industrialistiska och instrumentella tänkesätt står fortfarande i förgrunden. De hindrar den nödvändiga förnyelsen i företagen och motverkar en kunskapande utveckling som, vågar jag påstå, de flesta innerst inne önskar sig. Den verkliga stressen på våra arbetsplatser uppstår i just detta gränssnitt mellan det möjliga och det faktiska och leder till en improduktivitet av stora mått. Stress är något gott som människan har utrustats med som en beredskap inför hot och möjligheter. Men samtidigt har vi utrustats med förmågan att reducera denna stress, genom val och handling – flykt eller fajt. När vi så inte tillåts att varken fly eller gå till offensiv livgiltig handling, då står vi kvar, uppladdade i ett permanent stresstillstånd, med en ständigt närvarande frånvaro av det möjliga.

Nedan låter jag några av deltagarna komma till tals. Deras tankar är representativa för gruppen som helhet.

DEN PERSONLIGA UTVECKLINGEN

På frågan ”Vad har hänt med Ditt eget kunskapande / Din personliga utveckling under programmet?” svarar deltagarna:

- Jag tycker personligen att jag har vuxit som ledare genom att upptäcka sidor hos mig själv som jag inte visste att jag hade. Bildspelet vi gjorde var en fantastisk upplevelse – att kunna kommunicera svåra saker med bild och musik och nå ner till ens innersta känslor – få en tydlig bild av vad det handlar om. Jag kommer att göra mitt bästa för att till organisationen förmedla de tankar och inte minst de fantastiskakänslor som det här programmet har givit oss. Jag hoppas bara att företaget nu är moget för att ta emot ett kunskapsbudskap och ledarskap som är uppfyllt av känslor.
- Vet inte hur jag har utvecklats, men alldeles klart har något viktigt hänt både i huvud och i mage. Dessutom tycker jag mig ha fått ett språk som gör det möjligt för mig som ledare att kommunicera andra värden än de vi officiellt ”tror” leder till framgång. Förmodligen hänger kraften i mitt nya språk samman med att det inte bara finns i huvudet, utan också omfamnar mina känslor, min själ.
- Bara genom handling kan man verkligen förstå. Fröet har just börjat gro. Det lär dröja innan den fulla insikten kommer. Funnit betydelsen av flödet som drivkraft.
- Jag har mognat, kommit till insikt, vågar ta det lugnare och är mer nöjd och stolt över mig själv. Hoppas också att andra inser värdet av en god balans i liv och ledarskap. Faktiskt så ökar ens personliga produktivitet med en god balans.
- Jag har insett att jag kan mer än jag trodde och att jag är modig när det gäller att göra sådant som inte hör till det traditionella, och att det går bra dessutom. Samtidigt innebär det naturligtvis också ett ifrågasättande, om jag verkligen ska gå in för det och fortsätta med det trots allt traditionella spåret att vara ledare i företaget.
- Utvecklats en hel del och känner stöd av att veta att det finns fler som tycker och tänker som jag vad gäller jobbet och dess innehåll för ett balansgott liv. Det känns bra att veta att det inte bara är hos en själv som det gnager i själen. Så nu måste vi medverka till att gemensamt söka förändra sätten att tänka.
- Frustrerande i början. OK. Bra, lärorikt, insiktsskapande. – Mina omdömen låter lite halvkritiska och ska läsas i skenet av att jag är en strukturälskande och resultatjagande person. Det krävs både kraft, mod och tid att påverka mina djupt rotade uppfattningar. Detta program har fått mig att åtminstone delvis förkasta min inställning att allt går att beskriva i Excel. Tack för hjälpen att borra hål i de av rutin och tidigare skolning byggda skygglapparna.
- Jag har gjort en resa och lärt mig mycket om andra människor och ökat min självinsikt. Jag hoppas att företaget nu är mottagligt för att inse värdet av ett mer humanistiskt inspirerat ledarskap. Att våga släppa fram den kraft som finns hos alla när man känner att hela jaget får en chans och inte bara en liten del, som väl definierats av nuvarande sysslor och befattning i företaget. Men är företaget, de äldre mogna för att tänka nytt och inte bara se allt genom sina nygamla modeller?

- Jag har funderat ännu mer på livets mening och vad jag vill efter detta program.
- Har fått många nya synvinklar på arbetet och livet i allmänhet. Kommer att verka i företaget så gott det går i denna anda. Felt klart har jag utvecklats på ”flow”.
- Det har hänt mycket under detta året och det kommer att hända mycket de närmaste åren (med livet), som kunskaps och påverkats av detta år. Jag har nått klarhet i tanken över mina känslor som jag har gått och burit på. Bara nu företaget står vaket att ha mod nog att stödja den kraft som har utvecklats här.

Ett från hjärtat initierat samhälleligt lyft

När deltagarna ombads att sätta *ett* ord på sin upplevelse av programmet (med uppmaningen: ”ett ord som skulle kunna ingå i en ordlista för upplevelser av året”) skrevs ord ner som: Harmoni, feel-osofo, sinnefyllt, nugglöd, inspirationsflood, frustration, flöde, obeskrivbart, personlighetsförvandling, visuellt, livet i helhet, produktivt utvecklande, överskridande, möjlighetssyn, andrum, människovär(1)den, engagemang, ovanligt, berikande, flödeskaos, kunskapsinsikt, vackert. Dvs uttryck för att jag med projektet lyckats etablera ett kulturellt livsrum för utveckling – där det möjliga fick komma till tals och rama in min ena hypotestavla: *att vi skulle få ett sundare, mer lustfyllt och även ett mer kostnadseffektivt arbetsliv och studieliv om vi tillät oss att i våra mänskligt skapta organisationer föra en djupare värdeialog och ramsaka våra tankars rötter på ett mer kreativt sätt.*

Hur tar sedan samhället/företagandet hand om denna form av utveckling? Hur får vi till stånd en från hjärtat initierad revolt som fyller huvuden med nytt och livgiltigt innehåll? Här tror jag den samhällsvetenskapliga forskningen har en viktig och stor uppgift att fylla, om den bara förmår transformera sig själv moten mer handlingsorienterad och meningsberikande forskning, vad gäller såväl forskarna själva som det undersökta. Och här kan alla i samhället medverka, genom att inte ställa sig till förfogande för trivialisering eller beställa sådan forskning, dvs avkräva forskarna på förhand vilken människosyn, vilket kunskapsintresse och vilken vetenskapsuppfattning de företräder. Då kan vi få till stånd en forskning som förlossar ett livsbejakande uppspel i företag, förvaltning och skola. Om sedan våra ledare förmår att dra upp vardagens ridåer och lämna rum i sitt hjärta för det kunskapandesamhällets viktigaste drivkrafter, då har vi kommit på god väg mot något nytt.

En parafrasering

Jag tar återigen upp en Nils Ferlin-dikt som återges i kapitel I, under rubriken "Om mätvärk". Nedan kan Du läsa Ferlins originaltext, följd av en enkel parafras – ett presens futurum. En jämförelse dem emellan torde förtydliga var gränssnittet går mellan vårt nu och en möjlig vision av något nytt.

*Ack, klokheten är en gubbe så framsynt och klok
att rosor och akvileja förfrysas.*

*När byfolket bade lärt sig hans ABC-bok
då uppbörde deras ögon att lysa.*

*Hårt tyngde de sina spadar i åker och mull,
men fliten kom bara fliten till fromma.*

*De räknade sina kärvar – för räkningens skull,
och batade för ett skratt och en blomma.*

*När klokheten blir en skönhet så vidsynt och lärd
att rosor och akvileja förtjusas.*

*När ledarna vackert lärt sig vad visdom är värd
då börjar nog deras sinnen att berusas.*

*Låt fliten få lov att flöda, av skaparlust full,
så arbetet kommer livet till fromma.*

*Sen räknar vi våra timmar för kärlekens skull,
och älskar för varje skratt och var blomma*



IV

Problemformulerandets onda cirklar

OM HÄLSO- OCH SJUKVÅRDENS LEDARSKAP
OCH KUNSKAPANDE ORGANISATION

Anfäkta och anamma

En gestaltande betraktelse

Tankemodellernas rötter

Boken *Centrallasarettet* (1968) av Eric Rhenman, professor i företagsekonomi, kom ut för trettiofyra år sedan. Många forskare blev då närmast euforiska över att kunna applicera stora delar av det industriella modelltänkandet på sjukvården. Här fanns system, delsystem, komponenter, intressenter, lager, köproblem, mål-medel, produktionsplanering, administration, sortiment, strukturer, teknologi, kostnader, investeringar, leveranstider, tidsstudier – det var bara att ta för sig. Och så här kunde det låta i boken:

Vi skall här studera sjukhuset som ett produktionssystem ... Sjukhuset är ett system av komponenter som samverkar och som på olika sätt påverkar varandra ... i en komplex helhet för att uppnå ett gemensamt mål. Dessa komponenter är av olika slag. Vissa är produktiva, dvs deltar direkt i omvandlingen av insatser till belöningar. Dessutom finns emellertid också i sjukhuset administrativa komponenter vilkas enda uppgift är att bearbeta och transportera information och därigenom styra flödet in och ut i sjukhuset samt produktionen inom sjukhuset ... En särskilt viktig administrativ komponent är sjukhusledning ...

Och sjukhusen omorganiserades efter de moderna modellerna, med ekonomerna som nya banerförare. Den form av mekaniskt tänkande som deras systemteori gav upphov till, den passade huvudmännens befintliga sätt att tänka som hand i handsk. Tiden gick, nya problem tillstötte och gamla antog andra skepnader. Sjukvården började sätta den i systemet borttappade medarbetaren och kunden/patienten i centrum, precis som näringslivet. Inte helt fel, men frågan är *hur* det gick till?

Trettio år efter Rhenmans bok kunde vi bevittna hur ledare inom svensk hälso- och sjukvård började åka till USA för att på känt företagsmanér tillägna sig det !scenaste? inom sjukvårdstänkande. Man möter bl a Paul B. Batalden, en professor som ska frälsa svensk sjukvård, och som lyckas få somliga med på noterna. Hur många vet jag inte, men tillräckligt många för att vi för dyra skattepengar skulle få *Central-*

lasarettets tankar i repris. Till min häpnad fann jag att denne man i sina skrifter citerade samma gamla verk som Rhenman en gång i tiden gjort. Här fanns de klassiska instrumentverken samlade, under bl.a. titeln *Building Knowledge of Health Care as a System* (1997). Och box/pil-modellerna är så snarlika Rhenmans gamla grafer, att man kan misstänka Batalden för att ha stulit dem från sin svenske kollega, eller ur de gemensamma klassiska verk de båda refererar till. Batalden skriver: "A system is a functionally related group of interacting, interrelated, or interdependent elements forming a complex whole with a common aim." Jämför gärna med citatet av Rhenman från 1968!

I Bataldens skrift återfinns också rubriker som "Organizing the production of healthcare as a system", med kommentaren att "using the language of 'production' is awkward for service delivery professionals. If that awkwardness can be overcome, the new language invites the disclosure of new relationships and dimensions of the daily work". Detta språk ikläder sig vissa av hälso- och sjukvårdens chefer villigt. De ser inte att de redan i sin blinda tro på att Batalden levererat något nytt sitter insnörda i en systemteoretisk tvångströja. Så när Stockholms samladesjukvård internt skulle beskrivas i slutet på 1990-talet, så fick det titeln *Sjukvården som ett system*. Och det upplevdes som nytt och fräscht – det kom ju från USA. Även här återfanns nu Rhenmans boxar och pilar, intressenter och strukturer, delsystem och komponenter i kausala – orsak/verkan-relaterade – mönster, men med trendanpassade etiketter inne i boxarna (det kausala blev "processer", orsak blev "input", och verkan "utfall" i denna systemapparat för produktion av hälsa och sjukvård). Vad är det som händer?

Jo, vi gör som jag tidigare beskrivit, vi förslösar skattebetalarnas pengar om och om igen! Eftersom vi inte för en dialog om våra grundläggande tankemodellers rötter, så ser vi dem inte heller. Och dessa självmål är självskrivna! Eftersom den medicinska kulturen redan är fixerad i ett kausalt orsakstänkande, så känns det kanske tryggt med varje organisationsmodell som också bygger på denna grundsyn. Som folkhälsogruppen skrev i sin idéskrift *Jordmån för ett gott liv* (1992): "Den patologiorienterade medicinska kulturen är som hypnotiserad av förhållandet att sjukdomar har en orsak." Eftersom även många andra "nya" modeller för exempelvis personlig utveckling och utvecklingssamtal bygger på den industriella kunskapsteorin av orsak och verkan så blir de naturligtvis lättforcerade hinder på denna tankarnas rundgående bana, som också innehåller andra av den traditionella samhällsforskningens elementa: att söka det likartade, det gemensamma som förklaringsgrund.

Traditionell läkarutbildning går ut på att se likheter och kategorisera. En läkare väljer ut tre fall med samma sjukdom men olika symptom och studenterna tränas i att vara uppmärksamma på likheterna. Men när de kommer ut i yrkesverksamhet gäller det framför allt att kunna se olikheterna, det som är unikt

i varje situation. Det man inte kan läsa sig till.

Ingela Josefson, professor i arbetslivskunskap, *Impuls* 4/02

Igenkänning kontaktsmittar värre än något annat! Och vi faller lätt för frestelsen att upprätta en ny kategori som byggsten på denna tankebana. Men varför inte smaka på kaosfenomenet som en tänkbar ordningsskapare i en oordnad värld? Vårt immunförsvar blir då en bättre metafor för mänsklig organisation, än en mekanisk apparat som ett *system*, med interrelaterade människorsom komponenter! När systemfotbollen introducerades av den italienska fotbollsklubben Inter i slutet på 60-talet, då gav sportjournalisterna den epitetet *dödgrävarfotboll*. I Brasilien fortsatte man dock att spela artistisk fotboll. Och gör så än idag, som världsmästare!!!

Inom företagandets värld har det under lång tid förts samtal om filosofiska rötter till vårt tänkande. Även om man här tidigt insåg att något var galet, så har man inte heller där funnit någon bra väg ut ur det instrumentella eländet. Även om man allmänt kan säga, att näringslivet på en yttlig nivå ligger en bit före sjukvården i sin transformation till något annat.

Levin & Normann beskriver detta specifika förhållande i sin bok *Världens chans* (2000):

Systemen (min kursivering) byggdes därför i mycket stor utsträckning upp enligt modellens principer som var standardisering och massproduktion i stora "fabriker" samt synen på kunden som "mottagare". Men inom näringslivet skulle man ganska snart upptäcka att denna formel höll på att bryta samman ...

I den offentliga serviceproduktionen, däremot, stannande man kvar i den gamla formen... Visst introducerades slagord som "patienten i centrum", och personalen genomgick kurser med detta innehåll. Men i grunden har man stannat kvar i den industriella modellen ...

... hälso- och sjukvården har försökt imitera näringslivets framgångsformler ... De dominerande modellerna inom vården har på det här sättet kommit att bli fasförskjutna och eftersläpande i förhållande till de krav som verkligheten ställt och de möjligheter som stått till buds.

Jag skulle vilja påstå, att på samma sätt som näringslivet envetet försökt ta sig ur de industriella/instrumentella tankemodellernas värdekris, genom att i huvudsak låta gamla tankar gå i repris i nya kläder, så har hälso- och sjukvården gjort detsamma. Men man har här hamnat i ett besynnerligt bakvatten genom att försöka imitera näringslivets symptombehandling av krisen.

Vid "rambrytande omställning" krävs, enligt Levin & Normann ett: "förändrat

tänkande (och därmed nya ord och nytt 'språk')” men frågan blir vad som händer om man antar Bataldens idé, att ”system” och ”produktion” är viktiga ord i det nya språket? Och är det nytt?! Så här kan det låta när detta pregnanta fenomen ligger och ruvarsom en undertext i ett landstings beskrivning av sin ovissa situation: ”Men trots att mycket kraft lagts på att utveckla visioner och mål, så tycks det som om gapet mellan det vi vill (och måste åstadkomma) och det som verkligen sker bara ökar hela tiden.” Som sagt, vill man lösa ett problem är det föga välbetänkt att följa samma tankebana som har lett till problemet!

Varför lyssnar man inte på de egna visdomsorden, inifrån hälso- och sjukvården själv, från det egna hjärtat, det humanistiska språket, utan importerar vad vi redan har kuggat runt i sedan Rhenmans dagar? Det som professor Lennart Persson på Akademiska sjukhuset uttalar i den lilla skriften *Så är det bara ...* (1998) är mästertänkt jämfört med Bataldens idéer om ”system” och ”produktion” som nya bärande ord för hälso- och sjukvården i USA (Sverige). Läs Persson nedan och begrundat!

Sjukvården har sin grund i kyrkan, det ska vi inte glömma bort. Men vi lämnade det kristet-humanistiska paradigmet för tjugo år sedan och det har successivt ersatts av ekonomismen. Sjukvården blir ”produktion” och det är därför vi får vårdprogram, kvalitetssystem, Evidence Based Medicine och alla dessa begrepp.

Det är ofattbart att akademiskt utbildade människor kan fås att villigt proppa i sig Bataldens gamla skåpmat, samma gamla industritankar serverade i nya boxar som en gång serverades färska och fräscha av Rhenman för 34 år sedan.

Men kanske är det ändå inte så konstigt att akademiskt utbildade människor inte reagerar. I sin utbildning har de ju själva nästan aldrig konfronterats med frågan om vad kunskap egentligen är kunskap om. Att det vi kallar kunskap, teorier och modeller ytterst är manifestationer av grundläggande trossatser (tankemodellernas rötter); det är en profan bibel som ofta förblir oöppnad under hela utbildningen. Civilingenjörskörbundet skrev 1997 om detta tragiska fenomen i en *Arbetsbok för reflektion* följande: ”Egentligen är det ofattbart att studenter kan läsa många år på universitetsnivå utan att konfronteras med grundläggande frågor om vad vetenskap och kunskap är”. När inte ens våra universitet och högskolor tar sitt ansvar för studenterna blir det samhälleliga resultatet därefter. Vi jaktar oss fram på den instrumentella tankebanan med, som vi kallar det, ”nya tank”, ”nya modeller” trots att de är ihopskruvade med samma gamla grundbultar – ett kunskapsmekano i skala 1:1.

När man så ser två professorer (Bergström & Dahlström) inom hälso- och sjukvården ta till orda under titeln *Vannakt och vetenskapsteori* (*Läkartidningen* 6/97)

kittlas ens nyfikenhet direkt. Vilka spännande idéer döljer sig bakom denna insiktsfulla titel? Läsningen tar vid och spänningen hålls vid liv, men av helt andra skäl än de förväntade. Inte med ett ord behandlar dessa professorer i sin artikel det som har med vetenskapsteori – tankemodellernas rötter – att göra. Istället springer de själva runt, runt på sin egen gamla tankebana, för att kommentera någon annans forskning, tillsynes fullständigt omedvetna om att den de jagar har börjat orientera på en helt annan bana. Det är inte ovanligt att inte ens professorer känner till vetenskapens profana biblar!

?Kompetensutveckling?

Jag vill föreslå alla kompetensutvecklare och chefer en ny väg; fullt medveten om den välkända risken att kasta ut barn med badvatten. Gör en fantasifull revolt mot den systemmekaniska kompetensutveckling vi nu servväxa ohejdat i form av ”strategiska personalverktyg”. Stopp ett tag! Lyssna! Hörde vi inte någon öppna en verktygslåda för mellanmänsklig utveckling?

Kompetensutveckling i form av kunskapsmekano lockar naturligtvis IT-ingenjörer att också ikläda sig rollerna som sjukvårdens pedagoger och kunskapsteoretiker. Och andra backar upp och förespråkar en minskning av det sk humankapitalet till förmån för vad man kallar strukturkapitalet, t ex vårdprogram och expertsystem. Undra på att vi kan få beskrivningar av *Multidimensionella kunskapssystem* som denna:

Dessa system innehåller ett företags samlade kunskapsbank och bygger på en mängd fragmentiserade, uppdaterbara och utbytbara elektroniska moduler och aktiviteter. Dessa kan blandas och anpassas efter verksamhetens och de anställdas behov av information och utbildning. Systemet kan automatiskt följa upp elevresultat och ger möjligheter att jämföra utbildningsnytta med affärsnytta.

WM-data våren 1998

Jag kan inte se någon utveckling bort från det industriella tänkandet i det ovan sagda. Inte heller bort från vad Frederick Winslow Taylor skrev i början på 1900-talet – graden av automatisering i den instrumentella tanken tycks vara det enda som skiljer:

The managers assume, for instance, the burden of gathering together all of the traditional knowledge which in the past has been possessed by the workmen and then of classifying, tabulating, and reducing this knowledge to rules, laws, and formulae which are immensely helpful to the workmen in doing their daily work.

Och så ännu ett yttrande från Lennart Persson på Akademiska sjukhuset:

Traditionellt har vården utgått från det unika mötet mellan läkare och patient, där läkaren har analyserat varje fall självständigt. I det nya paradigmet utgår vården i högre grad från vårdprogram: läkaren går in och plockar åtgärder ur en färdig mall och bestämmer ganska lite ensam! ...

En följd av paradigmskiftet är att sjukvården blir lättare att kontrollera. Vem vill kontrollera? Jo, ekonomisterna.

Fundera gärna på hur ert välbefinnande påverkas av kunskapsmekano och verktygsbegrepp som kompetensutvecklingsplan, arbetsklimatundersökning, motivationsmotor, kompetensdeklaration, målkontrakt, kompetensgap, "balanced scorecard" m fl. Visst väcker de upp förklädda medresenärer som smyger omkring i marginalerna till vår gamle ur-kände Taylors verk *The Principles of Scientific Management*? Taylor led under hela sitt liv svårt av sin mätmani. Han fann som ung större njutning i att mäta fotbollsplanen tum för tum än att delta i spelet. Svampexkursioner handlade för honom om att mäta vägen. Krocket kunde han knappt spela eftersom alla medspelare lämnade planen i väntan på att han skulle bli färdig med sina exakta mätningar.

Kompetensutvecklingen och lärandet i sjukvården måste bryta med urverksmetaforen, där chefer och ledare kuggar runt som stressade taylordrev och genomför utvecklingssamtal med medarbetare. Tankarna i dessa samtal tycks gå rundgång som kuggar, eftersom inga djupare livsvärden eller kunskapsfrågor ska föras upp till dialog, när det gäller att formulera målkontrakt och individuella kompetensutvecklingsplaner. Kompetensutveckling borde handla om hur vi förlorar skapande kraft, påhittighet och lidelse för ett jobb, där livsmening, lust och kvalitet flyter som arbetslivets pulserande näring. Annars kan vi inte tala om lärande organisationer! Problemet i sjukvården brukar inte vara bristen på kompetens utan en häpnadsväckande brist på utnyttjande av redan befintlig kompetens. Alltså ett dialog- och ledarskapsproblem! Och ett kontraproduktivt organisations- och kvalitetstänkande!

Vi måste någon gång våga separera från våra historiska medresenärer, och inte i termer av kunskapssamhälle och lärande organisationer taylorisera kunskapandet, med all den kompetensutvecklingssmörja som nu kvalificerat sig som vuxenpornografi för kompetenskranka. Kasta denna ballast över bord! Vi står nu på kommandobryggan i 2000-talet och lyfter horisontens ridå mot nya djärva visioner. Och från denna brygga kommer vi snart att se den poetiska logiken och den konstnärliga själen som lika självklara i hälso- och sjukvården, som nyckeltalen, målkontrakten och kvalitetssäkringen är för systemtänkandets fantasilösa liv, där själen dunstat bort. Upptäck på nytt fantasins och lustens banbrytande skärslipning av våra sinnen!

Eller med Lennart Perssons ord:

Det man önskar ibland är att man kunde stanna upp och bygga om alltihop. Men i så fall ser man verksamheten som ett hus, och det är en alldeles felaktig metafor, anser jag. Istället är det ett stort skepp med ett litet roder mitt ute på ett stormigt hav – och vi bygger om samtidigt som vi är på väg! Det är en riktig metafor. Man måste lära sig att fungera i kaos – eller till-synes-kaos – och sen måste det ändå vara lite ordning och reda.

Ju mer sjukvården teknologiseras, desto större behov av mänsklig kvalifiering. Vi får inte falla in i ett mönster, där den rent medicinska teknologiseringen medför en fortlöpande instrumentalisering av den mänskliga aktiviteten innanför hälso- och sjukvårdens egna väggar. Som motvikt till den, av naturliga skäl, pågående teknologiseringen inom vården behöver vi en poetisk organisationslära för vårdandets aktiviteter. Onekligen känns det därför lite märkligt att läsa, att man i Sverige har kommit att definiera alla åtgärder, både medicinska och administrativa, som medicinsk teknologi. Vid en utvärdering av medicinsk teknologi görs ”teknologi” liktydigt med ”kunskap som appliceras för att nå uppställda mål i en givensituation” (Bonair 1994). Varför?

Kvalitetssäkring av vad?

”Det som kan mätas förbättras. Det som inte kan mätas förfaller.” Så sa Curt Nicolín vid invigningen av Kunskap 2000 i Stockholm 98. Vi ser här hur en av Sveriges gammelinindustriella företrädare nu pekar på att vi i vårt kunskapssamhälle låter allt som inte kan mätas förfalla: skönhet, kärlek, nyfikenhet, moral, etik, empati, påhittighet, visionskraft, värderingar, lidelse, drama, design, musikalitet, sensitivitet, barnkänsla, vårdinstinkt, förutseende, konst, miljöinsikt m m. Allt som är väsentligt för ett hälsobefrämjande samhälle. Inte heller kan vi för kunskapandet mäta en så viktig mästartalang som förmågan att utveckla ämnesrelevant och skapande pedagogik. Och hur mäter vi den trollbindande pedagogikens brandtal? Hur mäter vi tankarnas potentiella långsiktighet? Hur mäter vi kvaliteten i det nära och äkta vårdmötet? Hur mäter vi mätningens ingrodda själ? Hur mäter vi tankarnas fartblindhet på en och samma tankebanan?

Käre läsare, när jag så upptäcker att Curt Nicolín talade på temat ”vårt behov av att kunna mäta” blir jag faktiskt osäker på om jag tolkat honom rätt. Men jag inser snabbt att han måste mena våra sinnens förfall till ett perverterat behov av kvantitetens smaklösa skönhet.

Curt Nicolín kan således inte mena att vi ska börja mäta allt för att det inte ska

förfalla. En så vis man kan inte heller tro att man kan mäta allt. Exempelvis inte allt det vi kallar tystkunskap och som är yrkeskunnandets och mästartalangens innersta kärna. Nicolin har utvecklat en egen, särdeles god industriell mästartalang, vars egenskaper han själv aldrig skulle komma på tanken att närma sig med siffrors enfold. Han har istället kvalificerat sig som hedersdoktor! Vad jag nu med stor välvillighet vill förstå, det är att hans insikt vill varna för det som håller på att hända med en nation som har blivit så kvantifieringsfixerad, att den låter allt som inte kan mätas förfalla. Eller kapitaliseras. En avgrund öppnar sig: *klokskapssambället*.

Ytterst få – inte ens Curt Nicolin – skulle komma på tanken att börja mäta musikens intensitet på det sätt vi söker mäta människors upplevelser och känsloliv – som ”toner” som blir starkare eller svagare! För då skulle musiken reduceras! Om nu musikens kvalitet reduceras vid sådan mätning, vad händer då – rättare sagt, vad har hänt – med det komplexa känslolivet och den tysta yrkeskunskapen hos de människor som varit utsatta för detsamma?

Ibland känner jag mig både häpen och förlägen inför de historiska medresenärernas förföriska grepp om stora delar av dagens etablissemang. Jag har däremot den fullaste förståelse för att det var svårt att göra sin röst hörd, i begynnelsen när tron på det exakta vetandet och faktasamlandet uppstod; den som ansågs leda fram till socialvetenskapliga lagar med en oföränderlig sanning bakom det föränderliga. Det var således ingen lätt uppgift för Strindberg att i slutet på 1800-talet söka öppna den kvalitativa kunskapens stickspår till det tänkande som av vetenskapen nyligen lagts på smalspårig räls.

Ett föregående tidevarvs författare kunde göra intryck genom allmänna antydningar, därför att det släkte, som lyssnade till dem, fått en uppfostran av sinnena, som gjorde dessa mottagliga för sådant. Det nya släktet, som uppfötts vid de ”exakta vetenskaperna”, naturvetenskaper, matematik, erfar intet intryck av de gamles allmänna antydningar.

Jag undrar om det finns någon bättre teknisk ursprungsbeskrivning av våra dagars nyckeltalsmänniskor, som har förlorat sina sinnens kvalitativa referens till en lika kvalitativ hjärnkapacitet, i likhet med alltför många ledare. Det som förvånar är, att vad den moderna naturvetenskapen och matematiken så chockartat upptäckt, det har inte gått upp för dessa män och kvinnor, nämligen ”att naturen beskriven på detta sätt faktiskt degraderades” (Ilja Prigogine, Nobelpristagare i kemi 1977). Så vad månade då ha hänt och vad kan komma att hända med människan och hennes organisationer när de beskrivs på detta kvantitativa och mekaniska sätt?

I alla de artiklar som skrivits om doktor Westerlund kan man ana hans mästerliga tysta kunskap. I Stina Palmborgs bok *Ernst Westerlund Enköpingsdoktorn – en läkekonstens storman*, från 1939 får man bl a veta:

Dr Westerlund ville att patienterna själva – och inte läkaren – skulle vara den drivande kraften i tillfrisknandet ... Hans styrka som läkare låg säkerligen till stor del i hans geniala förmåga att kunna väcka denna vilja hos dem.

51 år senare skriver Gregor Katz i *Nordisk Medicinsk Årsbok* artikeln "Ernst Westerlund – Enköpingsdoktorn Sveriges på sin tid mest anlitade läkare". Där ges ett råd till sjukvården som väger tungt i dagens output-relaterade kvalitetstänkande:

Studier av hans terapeutiska metoder kan hjälpa oss att återerövra en del av den intuitiva kreativitet som dagens doktorer ofta offrar på den medicinska teknikens altare.

Sjukvården gör nu som alla andra. Den mäter och dokumenterar för att säkra sin kvalitet, till den grad att man snart förlorar patienten helt ur sikte. Rubriker som *Distriktsköterskor slarvar med kvaliteten* kan tona fram, som i *Dagens Medicin* (5/98), och när man läser lite längre ner i artikeln så upptäcker man, att distriktsköterskorna inte har hunnit dokumentera och kvalitetssäkra sitt arbete enligt de nyckeltal som utmärker god vårdkvalitet. Jag misstänker att sköterskorna kände av sitt kall och istället ägnade för lång tid åt det nära och äkta mötet med patienterna, för att väcka "viljan hos dem", viljan att tillfriskna. Det var kanske därför de slarvade med utanverket, som nu blivit liktydigt med god kvalitet. En kvalitetssäkring enligt dagens modell motverkar ofta sina egna syften. Dels tar den tid, dels tvingar den fram ett värderande och dokumenterande språk som inte fångar yrkesskicklighetens textur, rytm, klangfärg och melodi, just kvaliteten i en utförd professionell handling. Att dessa lagstadgade mätningar sedan inte används utan hamnar i bokhyllan, enligt en undersökning från den ekonomiska institutionen vid Linköpings universitet (2003), bekräftar bara mätningarnas inneboende missgrepp. Men förslaget från forskarna som gjort studien är naturligtvis inte att man ska byta tankebana. Istället föreslås mer standardisering och instrumentalisering för nyttjandets skull, eftersom mätningarna nu "många gånger bara [kostar] pengar", enligt Magnus Holmström.

I sin rektorskolumn (febr 2000) lägger Peter Scott (Kingston University) ut texten vad gäller kvalitetssäkring och den byråkrati som vuxit fram i dess spår:

The sad result is that too many people have come to believe that quality assurance is external rather than internal, top-down rather than bottom-up, managerial rather than professional, something "they" inflict on "us". Worse still, there are signs that the same is happening to the fundamental processes of learning and teaching and of research...

The real danger is that the foundations on which the scrutiny of academic standards, the improvement of teaching quality and the development of a cre-

ative "learning economy" all depend – the self-responsibility of staff and institutions – will be eroded ...

The "quality" soap opera should serve as a warning about how not to develop learning and teaching strategies.

Men vem/vilka är det som driver fram denna utveckling? Vad är egentligen syftet? Är det en bättre vård eller en ökad kontroll som kan hänföras till en bristande förståelse för den profession man vill kontrollera? Eller är beslutsfattarna så inkörda på en och samma tankebana, att tankarna bara kan löpa i just denna riktning? Bristen på fantasi, empati, lidelse och ett modigt agerande i opposition mot denna våldtäkt på våra känsloliv måste hänga ihop med en kollektiv fobi som hela samhället lider av. Inte undra på att våra ungdomarskriker efter "lykopiller". När vi som bäst behövde ett fantasilyft i samhället berikade oss politikerna med ett kvalitetssäkrat kunskapslyft. Vi behöver mer av dialog, värden och skapande tillit i äkta och nära möten. I den rikedom som en hel människa kan spela ut ligger kvalitetssäkringen välgrundad i professionell tillit och humanistiska värden.

Låt mig tillfoga en kort sammanfattning av mina tankar om kvalitetssäkring såsom den bedrivs på många ställen idag.

KVALITETSSÄKRING

anger som instrument att en verksamhets utövare på förhand besitter bristande kvalitetskänsla.

MÄTNING

tenderar att reducera den professionella känslans finstämda instrument för kvalitet. Långsiktigt motverkar därför kvalitetssäkringen sina egna syften.

ATT DOKUMENTERA OCH UTVÄRDERA

i ett tekniskt/byråkratiskt språk, det tenderar att hämma produktiviteten och försvåra en fortlöpande utveckling av mästartalang i en verksamhet. Den tysta yrkeskunskapen – som inte ägs av detta språk – spelar här nämligen en avgörande roll.

ATT SAMLA VERKSAMHETSFAKTA

med människor som statistiska objekt blockerar utvecklingen av förtroende människor emellan.

STATISTIK

fungerar utmärkt som känslomässigt smittskydd för chefer som inte önskar förstå sin verksamhet.

Kvalitet i sjukvården garanterades tidigare av mästartalang, i form av ett rikt *inflöde* av kunnig personal som upplevde verksamheten som ett kall. Idag har vi fått ett *system* med *output* som ska säkras kvalitetsmässigt. Denna förskjutning från mästartalang och lidelse till en produktionsorienterad ”tillverkning” av vård har tillkommit som en följd av det industriella tänkandet. Somliga vill kontrollera och följa upp, samt prissätta standardiserade serviceprodukter i olika vårdprogram med en yttre garanterad kvalitet. Och dessa somliga är sällan de som bäst känner verksamhetens inre själ. Därför saknar de också den äkta och nära – närmast magiska – känslan för verksamheten. För dessa kontrollpersoner blir den istället ett system, vilket som helst, där man liksom inom den struntforskning man mött i sin utbildning, kan stå kallt utanför och objektskåda verksamheten med utgångspunkt från allmängiltiga trivialdata.

Allt som allt: världen är en oändlig skärgård av osannolikheter. Och en oerhörd kamp och knådning med orden krävs för att få dem betrodna hos den i sin banalitet fullkomligt fästningssäkra och arroganta allmängiltighetsmänniskan, med hennes falska vederhäftighet, den kalla och känslodöda.

Harry Martinson, *Vägen till Klockrike*, 1948

Vad jag med andra ord vill ha sagt är att det som idag kallas kvalitetssäkring på intet sätt kan sägas varken representera eller skapa kvalitet i vården. Så fort man mäter output-relaterat: hur många (slutprodukter), hur snabbt, till vilka kostnader – istället för att utgå från att alla gör sitt bästa och istället införa begreppet *skapande tillit*, som både skapar tillit och skänker personalen skapande tillit och mental ro – löper man också en oerhörd risk att snabbt hamna i ett helt nytt, säkert önskat läge. Kvalitet alstras nämligen i de nära och äkta mötena mellan patient och sjukvårdspersonal, där lidelsens subjektiva bränsle hela tiden måste odlas unikt – inte likformigt – för att meningsfullhet ska uppstå i en hälsobringande process. Det är en situation som innehåller den ordlösa konstens pregnanta handlingskunskap. *Enskilt* kan den inte fångas i det *allmänna*, det som uttrycks och mäts till gagn för alla UtanFörstående Observatörer (UFO:s).

Om denna trivialisering dristar jag mig att säga vad Ingvar Kamprad säkert skulle ha sagt om det hade gällt hans verksamhet: 'Det har vi inte råd att hålla på med, vi ska sälja (erbjuda) bra möbler (vård) billigt och kunderna (patienterna) vill inte betala mer för dessa bara för att vi håller på med annat än det vi ska göra.' Och för att bibehålla den äkta känsla som behövs för att kunna göra ett sådant uttalande, så ser Kamprad till att krama om sin personal, hålla reda på sortimentet och själv ställa sig i varuhuset och hjälpa till när han har tid över.

I det nära och äkta mötet

Dialogen är grundläggande för all form av äkthet i ett möte. Den är ett samtal där jag inte till fullo vet vad jag har sagt, förrän jag får min partners tolkning i retur. Varje ord väcker tankar hos oss som vi redan äger, men villas betydelser länkas ihop till en ny tanke som bearbetar de tidigare tankarna. Det är ett äkta samtal i den meningen, att formulerandet sker för första gången och blir liktydigt med tanken, inte ett sekundärt uttryck – uttryck om uttryck – som utgörs av det empiriska språket. I denna närhet till tänkandet växer vi tillsammans som en symfoni, där den ena stämman efter den andra tillkommer, och en kvalitativ magi uppstår i gränssnittet mellan oss. Det är ett aktstycke som inte består i att samla in bitar av information om varandra, utan just ett växande, där varje akt mellan oss gör att vi som subjekt växer i kapacitet, samtidigt som objektet för vårt samtal växer i komplexitet. Vi utvecklar mästartalang gemensamt. Men bara om vi ständigt är beredda att fortlöpande frilägga våra olikheter, söka deras rötter och ur detta ta sats mot något nytt.

Vi måste också lära oss frågandets konst, att ställa ärliga frågor. En ärlig fråga handlar om något jag vet att jag inte vet, eller inte heller vill veta mera grundligt på det sätt jag redan vet, utan vill veta på ett nytt sätt. Det handlar om att våga hänföras av det obekanta eller göra det bekanta obekant för en stund. I varje möte finns alltid ett unikt embryo att upptäcka. Det är inför den vetskapen jag låter mig hänföras av detta obekanta. Här ligger också en stor slumrande produktivitetsvinst, en växt- och kvalitetsgaranti i hälso- och sjukvårdens samtliga personalinterna möten. Men det är också genom denna samtalsform jag som vårdpersonal, i sann doktor Westerland-stil, kan upparbeta "kraften i tillfrisknandet" i mötet med patienter. Och även få insikter som gör att mina ordinationer inte leder till snabba återbesök.

Att som läkare ge sig tid till äkta och nära möten, med dialogen som kärleksfullt receptblock, det är ett utmärkt sätt att spara tid! Och i denna kärleksfulla förtrolighet, så kan jag också få patienten att inse vad hon själv kan göra utan vårdens hjälp, och vad "onödiga" besök kostar hälso- och sjukvården. Att driva saken på det viset är betydligt lättare än att göra det med hjälp av myndighetspredikande informationskampanjer. I det nära och äkta mötet kan vi inte förlita oss på några metoder eller verktyg för mellanmänskliga relationer. Det gäller att leva fullt ut som människa på livgiltig ordination. Då levandegörs också min samtalspartner och dialogen kan ta fart. Låt mig återigen varna för trendiga managementbegrepp. Som professor Josefson formulerar det i sin oro över dylika begrepp i en intervju i *Impuls* (4/02):

Managementtänkandet resulterar i att vi gömmer oss bakom tomma ord som "kvalitetssäkring", "kompetensutveckling" och "flexibilitet" och tror att vården blir bättre av detta.

– För de läkare som deltog i min inledande studie var erövrandet att ett nytt språk med rötter i humanistiska kunskapsområden en viktig del ...

Den nya kunskapssynen ägnar sig åt att sätta ord på det som inte går att uttrycka i kvalitetssäkringstermer och inte heller går att mäta...

– Skönlitteratur, poesi, dramatik, idéhistoria och filosofi kan hjälpa oss att se vår invanda verklighet ur nya perspektiv.

Finns det då ett språk för hälsa, liv och vård som skulle kunna utveckla ett fantasi-fullt ledarskap och en vacker livgiltig organisation för hälso- och sjukvård i Sverige? En vision som genom sina dialoga nyckelord tar tag i oss, genom att berika nuet med hjälp av modets och fantasins vingslag? Jag är övertygad att en sådan situation kan öppnas inifrån av var och en.

Lustens vård

Forskningsfrågor och tillvägagångssätt

FÖLJANDE FÄLTSITUATIONER HAR arrangerats på samma sätt som beskrivs i kapitel I, under liknande rubrik (se "Forskningsfrågor och tillvägagångssätt" och "Att ställas inför frågandets pregnanta form"). Avvikelser i metod och tillvägagångssätt kommenteras nedan, i samband med att de olika fältsituationerna beskrivs närmare.

I de fem olika fältsituationer som behandlas närmar jag mig frågor och svar kring hälso- och sjukvårdens ledarskap och vårdens specifika organisationsliv. I stort sett de flesta av sjukvårdens personalkategorier har medverkat: läkare, sjukvårdsbiträden, sjuksköterskor, sjukhusdirektörer, klinikchefer, administrativ personal och en och annan landstingsdirektör. Den övergripande frågan har varit hur man hittar tillbaka till eller går vidare mot former, där lust, lidelse, engagemang, kvalitet och attraktivitet för jobbet som vårdanställd på nytt kan få komma till uttryck. Trots tidens starkt ökade arbetsbelastning, ständiga omorganisationer och minskade resurser. Även i dessa fältsituationer har instrumentalismen i våra liv visat sig vara ett återkommande tema; ett inslag i dagens hälso- och sjukvårdstänkande som skapar kontraproduktiva mönster när man med dess hjälp söker öka produktiviteten och minska de egna sjukskrivningstalen. Den fråga som tränger sig på är: Hänger inte den onda cirkel man tycker sig ha hamnat i, intimt samman med just sättet att formulera problemen? Och alltså med sättet att tänka? Det resulterar ju ofta i lösningar där mer eller mindre trendiga koncept från ett i grunden gammalt industriellt synsätt dyker upp på nytt.

I den första fältsituationen deltog ca 100 personer (1998–2002). Samtliga har haft någon form av ledarbefattning. De representerar allt från vårdcentraler, små, medelstora och stora sjukhus, samt universitetssjukhus, till centralförvaltningar i olika landsting. Ett brett fält av erfarenheter och olika livsvärldar finns således representerat. De har individuellt och i grupp fått ta fram frågor på olika teman. Dessa har sedan använts som underlag för samtal med speciellt inbjudna gäster, allt från skådespelare och författare till företagsledare. (Deras namn finner du i beskrivningen av denna fältsituation.) Idén med dessa samtal har varit att deltagarna skulle få sina angelägna frågor speglade som de komplexa fenomen de är, utifrån flera olika perspektiv bortom den egna hälso- och sjukvårdssfären. Intervjuerna/samtalen har vi-

deofilms och redigerats av deltagarna själva, på så sätt att varje "intervju" har klippts ner från ca 40 minuters samtal till ca 15 minuter. Deltagarna i projektet har alltså själva bestämt hur materialet skulle kondenseras och vad de anser vara angelägna frågor och meningsfulla speglingar av dessa. I samband med redigeringen har deltagarna ombetts att reflektera över sitt samtal med gästen ifråga och skriva ner sina reflektioner. Från dessa redigerade filmer och skriftliga underlag har det nu presenterade materialet valts ut och sammanställts.

I den andra fältsituationen deltog ca 30 personer. Här återfinns, precis som i fältsituation I, deltagare från skilda verksamhetsområden inom svensk hälso- och sjukvård. Dock representerar samtliga aktörer ett och samma landsting. Projektet arrangerades (2002) som en videofilmad dialogpanel och utgick från ett antal frågor på olika teman som deltagarna själva tagit fram, som ledarskap, förändringsarbete och organisation. Till paneldialogerna har deltagarna också med sig ett antal förformulerade svar på sina egna frågor.

Deltagarna delades in i fyra grupper. För varje grupp genomfördes en paneldialog om ca 40 minuter. Gruppens frågor ställdes av mig, en efter en, och deltagarna fick avge sitt svar på varje fråga. Efter varje fråga och dess svar från gruppen vidtog en dialog där två inbjudna gäster belyste frågan och svaret från olika synvinklar och från sina speciella livsvärldar. Idén med paneldialogen var att visa på den artrikedom och komplexitet som en fråga och ett svar kan innehålla av innebörder och konkreta manifestationer, alltefter vilka sociala sammanhang de kommer ur. Våra gäster i panelen var Sam Nilsson (tidigare teknisk rådgivare åt Marcus Wallenberg & Co, mångårig ordförande i Svenska uppfinnarföreningen, samt ledamot av World Academy of Art and Science, och the Club of Rome m m), och Tilde Björfors (grundare av Cirkus Cirkör, tidigare VD och nu konstnärlig ledare för denna Ny-cirkus m m).

Paneldialogen leddes av mig med uppgift att på bästa möjliga sätt få deltagarna att fördjupa och bredda sina egna svar med utgångspunkt från gästernas synpunkter. Att gästerna också fick perspektiv på sina synpunkter är en naturlig del i dialogens väsen.

I den tredje fältsituationen deltog ca 30 personer från en och samma vårdcentral: läkare, sjuksköterskor, barnmorskor, sjukgymnaster, sekreterare m fl. Projektet syftade till att under tre dagar (1998) ge utrymme för värdeskapande dialoger. Efter som deltagarna upplevde sin arbetssituation som mekaniskt inrutad, utan tid för reflektion, så skulle dialogerna ge samtliga deltagare möjlighet att finna ett värdespråk, för att kunna ge gestalt åt sina känslor, upplevelser och tysta kunskaper i livsbefrämjande produktivt syfte, även med bild som uttrycksmedel. Som "inträdesbiljett" och startmaterial till dessa tre dialogdagar ombads deltagarna att formulera sig i några frågor om liv och arbete. Temat var flödestänkande och det personliga mo-

det att våga förändra och utveckla, både sig själv och verksamheten i detta flöde. Det hela rubriksattes som "Att surfa på vågorna med modet som bräda". I beskrivningen får du ta del av de inledande frågor deltagarna formulerade. På grund av sin omfattning måste den övriga processen under de tre dagarna (och resultatet i form av sex olika "konstnärsmappar", där grupperna skapade ett sammanfattande konstnärligt uttryck för sina upplevelser i ord och bild) utelämnas ur denna rapport. Tyvärr, eftersom materialet blev till en storartad manifestation av ett organiskt och produktivt skapande flöde, som de flesta skulle önska att hälso- och sjukvården kunde få leva med till vardags och som organisationsmodell. Detta flöde blockeras tyvärr alltför ofta av ett slags skapandets diktatur, som exploaterar allehanda urverks logik, ofta förmedlad uppifrån av mindre vetande systemkonstruktörer. Det är tyvärr också en logik som på ett närmast osynligt sätt tas upp i personalens självtolkning och förkrymper deras själar. Och när det skapande och personliga språket eroderas, då faller också produktiviteten. Så fungerar de nygamla modellernas kontraproduktivitet!

I den fjärde fältsituationen presenteras ett rundabordssamtal där jag sammanfört några olika videofilmade och bandade samtal som jag arrangerat under senare år, mellan representanter för näringslivet och ledare och chefer inom hälso- och sjukvården. Ur detta material har jag valt ut de delar som kompletterar mina övriga fältstudier i detta kapitel, genom att fokusera på några struktur-, språk- och kulturfenomen inom landstingvärlden. Totalt har ca 40 personer deltagit i dessa samtal. De representeras i beskrivningen av tre företagare och tre landstingsanställda, som får stå för samtliga de tankar som rör nämnda fenomen. Vad en av representanterna uttrycker i en specifik fråga kan alltså ibland vara en sammanställning av upp till fyra olika aktörers utsagor. Jag deltar även själv i samtalen.

I den femte fältsituationen deltog 19 personer med chefsbefattningar inom ett och samma landsting. "Kunskapande kvalitet" var temat för detta projekt. Deltagarna fick under två dagar (2001) arbeta fram ett underlag för den tredje dagens samtal. De två första dagarna ägnade tre grupper åt att varva egna reflektioner och upptäckande resor i den nära omgivningen. Med kameran fångade man intryck och uttryck, av olika kortare möten med spännande personligheter. Inför den tredje dagen hade samtliga grupper skapat ett konstfärdigt uttryck i ord och bild som skulle utgöra underlag för den dagens samtal. Tre gäster hade bjudits in: Bertil Törekull och Marika Lagercrantz (se kap III, Fältsituation I), samt Hanne Dreutler (internationellt känd glaskonstnär och företagsledare på Studio Glashyttan i Åhus).

Varje grupp roterade mellan de tre gästerna och fick tillfälle att under ca en timme samtala med var och en av dem. *Ett* "seminarium" för varje gäst och grupp filmades i sin helhet. De tre filmerna redigerades till en sammanhängande film om ca två timmar. Deltagarna kunde sedan – i hemmiljö – dels följa sittegetsamtal med en

av gästerna, dels uppleva hur de andra grupperna hade fört dialog med de två gäster som de också samtalat med, utan att bli filmade. Härigenom uppstod en medelbar effekt, där nya dialoger kunde ta fart när grupperna vid ett senare tillfälle strålade samman. Filmen blev också till läromedelskonst för deltagarna i möten med andra personer som inte deltagit i projektet. Här får du som läsare ta del av några utsnitt i de tre "seminarier" som filmades.

Ledarskapets epicentrum

Fältsituation I

PÅ ELVA OLIKA teman får du nu följa hur elva gäster har svarat på deltagarnas frågor om liv och ledarskap. Tag gärna med dig några av frågorna och svaren till din arbetsplats och utsätt dem för dialogens omtumlande kraft, i nära och äkta möten. Upptäck hur nya aspekter växer till och ökar den kunskapande komplexitetens livgiltiga skönhet.

Vägen mot inre närvaro

Marika Lagercrantz är en skådespelerska som medverkat i ett stort antal filmer och TV-serier. Marika har även lång erfarenhet av teaterliv och har också gjort sig känd som regissör.

Vi har diskuterat det här om skådespelare är individualister?

Marika: När en teaterföreställning är riktigt bra, då är det ett samarbete mellan väldigt självmedvetna individer, på det sättet att man är medveten om vad man själv är och vad man ger ut. Individualister, ja – men som samarbetar – det är ju ett riktigt bra samtal, när teater är som bäst. En riktigt bra chef i vårt jobb är framförallt intresserad av att skapa en miljö för kreativt växande hos alla inblandade ... En människa som är lidelsefullt intresserad av att berätta en historia tillsammans med sina medarbetare ... En skådespelare är en människa som blir förälskad. Han blir förälskad i maten han äter. Han blir förälskad i arbetet han gör. Han blir förälskad i sina relationer. Och en bra regissör är en person som tillåter den förälskelsen att blomma. Att bli inspirerad av en regissör, det skulle jag inte säga, är det vi mest behöver. Men vi behöver en ledare som ger oss möjlighet att inse att vi alla kan blomma.

För att bli en bra regissör behöver man då ha varit skådespelare?

Marika: Nej.

Vad jag menar, det är att vi har ju lite samma problem i sjukvården – att kanske våra arbetsledare ska vara läkare som ska leda en klinik. Hur ser du på det?

Marika: Ja, ... men det är ju lite fånigt – det krävs ju bara en aning inlevelseförmåga – det är inte alltid att en chef kanske har möjlighet att utveckla det i de tunga arbeten ni har om vederbörande också ska upprätthålla sin läkarutövning.

Vad tycker du att mod kännetecknas av?

Marika: Mod för mig är helt enkelt att våga vara osäker ... Jag tror också att det hänger samman med den tid man lever i ... I dag tror jag faktiskt att en av de väsentliga egenskaperna i modet, det är att våga stanna upp och inte omedelbart komma med en lösning – det är otroligt modigt. Att kunna samla en grupp i ett företag, på en teater eller i en nation till några ögonblicks eftertanke och begrundan.

Hur ser du på det här med gränsdragning, att våga närma sig gränser och gå över gränser?

Marika: Det är ju så mycket kurser överallt idag på detta – där folk får rita cirklar med sitt jag i mitten. Man får inte bli för liten utan man ska bli större och spränga cirklarna. Då använder man t ex bergsklättring för att spränga sin egen gräns. Och jag menar att det är precis tvärtom. Att sättet att vidga sina egna gränser – det är att blicka inåt. För då vet man vad som är riktigt viktigt här i livet. Om man lär sig att följa sitt eget inre, då är det väldigt lätt att gå över en gräns ... Det är att våga blicka in i den intuitiva upplevelsen av vad jag anser är viktigt precis nu, och ta den på fruktansvärt allvar ... Man måste veta att man inte arbetar på ytan ... Om jag ska ta emot en uppmaning, en uppgift från en regissör, så är det helt klart så, att om jag känner att den här personen talar med en inre övertygelse ... så är det så oerhört mycket lättare att möta det, än om jag känner att personen framför en idé, en tanke som inte är förankrad i hans inre ... Jag tror att det är en utgångspunkt för allt gränsöverskridande. För ju säkrare man är inåt, desto mer vågar man också möta andra människor. Om jag ska våga vara mig själv, följa en övertygelse, så handlar det också om ett ytterligare steg. "Vad har det för konsekvenser för andra", vi kanske måste hinna tänka i flera led – och att inte tänka, reflektera över detta, det betyder egentligen att man också har svikit sig själv.

Den inre kraften

Elsi Rydsgö är en av Sveriges mest lästa författare med topplacering på bibliotekens utlåningslista. Utkommer i regel med en bok per år. Fyllde 80 år för en tid sedan och presenterade då samtidigt sin, som hon själv uttryckte det, "sista bok".

Att vara författare, är det ett kall eller ett yrke?

Elsi: Det är en längtan att berätta, åtminstone är det det för mig. Jag vet inte vad det kan vara för andra. Nej, det är ingendera delen. Det är en inre livsnödvändighet.

Hur får du inspiration för ditt författarskap?

Elsi: Jag läser inga andra skönlitterära författare medan jag jobbar, för då kommer jag ur spår ... däremot läser jag mycket facklitteratur eftersom jag mest har historiska romaner. Allt sådant ska vara riktigt ... Jag läste precis just nu Bo Strömstedts bok från hans liv i tidningsvärlden, och där säger han en otroligt bra sak, och det gäller skådespelare och det gäller chefer. Och det gäller sannerligen författare också. Det handlar om mask eller ansikte – om man spelar den rollen man ska spela, eller man är den rollen. Och på samma sätt för en författare; om hon ser på sina människor i boken utifrån, eller om hon är de olika människorna.

Händer det aldrig att det är tomt någon gång?

Elsi: Ojo, ojo ... det finns inget tommare än ett tomt huvud som författare.

Vad gör man då?

Elsi: Jag går ut och promenerar så mycket jag kan ... Jag går ut och ruffar om i trädgården, och går ner till sjön framförallt. Jag har trehundra meter ner till havet.

Kommer det tillbaka då?

Elsi: Ja, hittills, peppar peppar.

När du skriver, funderar du mycket då på vem du riktar dig till?

Elsi: Nej, nej aldrig – jag berättar om mina människor.

Hur vet man då att det tas emot rätt?

Elsi: Det vet man naturligtvis inte! Men jag låg i fjol högst på utlåningslistan för vuxenlitteratur om man tar bort Mankell och Svedelid som har deckare och ungdomsböcker. Men för den rena vuxenlitteraturen låg jag högst.

Skulle du med några meningar vilja säga, om du skulle bli sjuk, hur skulle du då vilja bli bemött av oss som finns i sjukvården?

Elsi: Jag skulle kunna plocka ut några av dem som hjälpte mig senast och som var helt underbara. Men där var en som det inte alls fungerade med. Hon trodde inte jag ville göra rörelserna och jag förstod inte hur hon menade och dessutom var jag så trött så att jag höll på att börja gråta. Och när jag kom upp till avdelningen då kom där en av undersköterskorna och sa: "Elsi du är ledsen – vad är det?". Jag sa hur det var. Då tittade hon på mig och sa: "skit du i dem – vi ska hjälpas åt", och sedan hjälpte hon mig och just detta att hon var så helt på min sida och hon begrep precis att jag faktiskt var ledsen och besviken, och ganska sårad. Hon förstod alltihop det där. Hon brydde sig om mig... Det är inte gallan på sal sex som ligger därutan det är faktiskt fru Pettersson som har förbaskat ont. Och sedan å andra sidan så fattar jag också, att man inte kan bry sig om alla och ta vid sig för allting, därför att då tar ni slut helt enkelt. Men så långt det går. Känslan av att inte bara vara ett fall. Ett trasigt knä eller en blodpropp i lungan, utan att det faktiskt är jag som är sjuk, det är jag som är där.

Det finns ingen formel

Ingvar Holm är professor emeritus i teatervetenskap – med ett stort antal böcker bakom sig och säkert några till framför sig. Han utgav för något år sedan en bok där havet och Österlen utgör en essens. Har medverkat i ett flertal TV-program, bl.a. som domare i 50.000-kronorsfrågan.

Har du någon egen erfarenhet av svensk sjukvård?

Ingvar: ... jag lät mig opereras för en tid sedan och blev mycket imponerad. Imponerad egentligen av det skäl som ni är här för. Alltså en fråga om ledarskap. Jag fick en presentation av de teoretiska möjligheterna på ett sätt som gjorde mig väldigt medveten om vad som skulle hända – det gav mig en identitet – och sedan så genomförde man fingerfärdigt och intelligent det arbete som ingick i professionen. Mycket, mycket härlig erfarenhet.

Skulle man kunna säga att det är äkta eller ska man betrakta det som lite halvfalskt att gå in i en roll när man går till sitt arbete för dess goda sak. Hur ska man se på det? Kan du dra några paralleller utifrån teatervärlden där?

Ingvar: ... precis som teater och andra verksamheter, så är det att spela en roll; en lögnaktighet i sista hand för att nå längre, närmare sanningen än vad man skulle ha gjort på andra vägar. Men rollen måste spelas inifrån en själv annars blir "lögnaktigheten" falsk.

Vad är då ett gott ledarskap för dig?

Ingvar: Det finns en rollinnehavare som ni aldrig ska glömma och det är regissören ... om han vill lyckas, och de bästa regissörer gäller detta för. De beordrar aldrig någonting utan de beundrar fram ett optimum hos sina medarbetare. Det är att beundra fram söndagsögonblicket i en skådespelares tillvaro under en repetitionsperiod. Han applåderar, han beundrar ... "Oh har Ingmar Bergman sagt detta", då växer den kanske bara enrepliksnärvarande aktören. Den rollen finns förmodligen också hos er ... Men det finns inte någon regelbok, det finns ingen formel att lämna ut. När jag var med och skapade min institution så levde vi i en väldigt stor kärlek till varandra. Vi var väldigt glada över varandra. Vi hade nära kontakt. Vi levde bland paradoxer. Vi var inte rädda för att vara otrogna mot oss själva. Vi var inte rädda för att göra bort oss. Det fanns en personlig närhet – och det är faktiskt vad jag kan rekommendera ... Hemligheten är den här: "man rider an och så ser man hur det går".

De olika professionernas utvecklande gränssnitt

Tilde Björfors introducerade ny-cirkus i Sverige och startade framgångsrika Cirkus Cirkör som idag har flera hundra anställda och skapar fantastiska föreställningar, även på andra sidan Atlanten. Har varit dess VD under flera år men är nu aktiv som Cirkus Cirkörs konstnärlige ledare.

Apropå det du sa om samverkan och samarbete som utvecklas inom en cirkus, hur ser du på din roll som VD och på ditt ledarskap?

Tilde: Mitt ledarskap är en process som har utvecklats sedan Cirkus Cirkör startades, och det var jag som startade det. När det började var det jag och sjutton artister. Just nu är vi trettiofyra heltidsanställda och nittio projektanställda, och jag vet inte hur många vi är i slutet av året för vi växer så snabbt. Så mitt ledarskap har verkligen fått utvecklas genom detsamarbete vi har haft. Det har varit en växt i mig själv samtidigt som företaget. Nu skiljer sig Cirkus Cirkör väldigt mycket från en traditionell cirkus, men jag är också inblandad i den traditionella cirkusen. Där finns det mycket tydliga professioner och vem som får prata med vem. På Cirkus Cirkör jobbar vi tvärt emot det ... Och det tror jag är något som mer och mer behövs i samhället överhuvudtaget, i alla företag som har haft tydliga professioner. Vi fungerar inte så längre och det börjar märkas även i den traditionella cirkusvärlden.

Hade den här cirkusformen kunnat utvecklas inom befintliga ramar för den traditionella cirkusen?

Tilde: Den traditionella cirkusen är familjeföretag. Den nyskapande cirkusen uppstod dels för att folk började bryta sig ur familjeföretaget, och började samarbeta med teaterfolk eller musiker, dels valde andra vägar att göra föreställningar på, vilket i många läger uppfattades som ett slags revolt.

Måste ni inte vara välorganiserade för att få det hela till att fungera med så många olika professioner, situationer och föreställningar?

Tilde: Vi har bevis på det motsatta – att när vi har jobbat för hårt med den delen – att få organisationen att fungera smärtfritt, så likt ett traditionellt företag som möjligt, då har våra föreställningar dött! Det fanns inget liv kvar i dem ... Det var som om livet och lusten lyfts ut.

Om du skulle bli erbjuden ett chefsjobb i svensk bälso- och sjukvård, vad skulle du då först ha gjort?

Tilde: Jag tror det är viktigt för alla som arbetar där att de ges möjlighet att få vilja något, tycka något, att ha ansvar och inflytande. Det är det som skapar lusten att göra ett bra arbete. Det skulle vara det första, att försöka kartlägga vilka är det jag jobbar med, var finns deras lust, var finns deras behov av utveckling eller avveckling, och att bygga upp en känsla av att det här gör vi tillsammans.

Att erövra lite personlig frihet

Jan Danielson var en folkkär profil från "Mitt i naturen". Ekosof, debattör och författare som syntes flitigt i TV-rutan och i dags-, kvälls- och veckopressen.

Vi pratar ju mycket om det bär med att inte ha tid och som vi tycker präglar oss väldigt mycket. Vad har du för tankar om det bär med tid och stress?

Jan: Det är ju ofta otillräcklighet. Man känner att man inte räcker till för de uppgifter man har tagit på sig. Och då försöker man kompensera det genom att kanske röra sig snabbare eller ... dra in på viktiga småpauser och dra in på lunchraster och så där. Och då börjar man oro sig och sedan blir det en ond cirkel...

Vad är det som gör att du känner lust och glädje i ditt arbete?

Jan: Att jag får göra som jag vill. Det är faktiskt väldigt viktigt att få ha ett visst självbestämmande. Jag har alltid, vad jag än har sysslat med, värnat om att ha ett område

där jag gör som jag själv vill. Men alla har inte möjlighet att välja och det är därför de är så stressade. Man är liksom inne i ett hörn och man kommer inte undan ... Jag har min familj där, och jobbet där, och jag måste gå till arbetet, men det är andra som bestämmer vad jag ska göra, och det går kanske rakt emot hur jag själv vill göra. Då mår man inte bra. Men har man makt över egna villkor, så tål man en ganska stressad situation i stort, om man i smått får lägga upp det som man vill. Det är min erfarenhet. Det skulle jag tro är ganska allmängiltigt.

Vad tycker du är den viktigaste värdegrunden om man ska vara ledare?

Jan: Det är att inse att varje människa har en skatt av erfarenhet och kunskap, kompetens. Och den ledare som kan inse det, och ge varje människa ett utrymme att använda det här, det är den bäste ledaren. Det är ju lättare att samarbeta om var och en har en rätt stor frihet. Då finns det många kombinationsmöjligheter. Och det är väldigt viktigt för mig nu när jag jobbar ihop med en fotograf. Även om jag både utser ämnet och skriver manus, och detta sedan ska fyllas med bilder, så blir hans bilder ibland viktigare än orden. Då måste jag ändra i mitt manus. Jag måste lita på honom att han hämtar de riktiga bilderna och att jag verkligen tar till vara hans kompetens. Så det händer att vissa reportage mer präglas av hans bilder än av mig. Och det kan jag kosta på mig därför att jag har en rätt så stor säkerhet. Har man en säkerhet själv som ledare, så blir det också lättare att ändra sig och ge efter och låta andra växa. Man riskerar ju bara att kunna lära sig ännu mer själv ... Vissa chefer kommer på något sätt uppifrån och försöker trycka på ett koncept, då har jag sparkat bakut. Då har jag haft svårt att samarbeta ... Då fungerar jag dåligt och det är inte bara jag som opponerar mig mot det.

Men tänk om det är så att de bade rätt?

Jan: Om jag hade människor som var underordnade i hierarkin skulle jag nog själv inse att det ändå var folk som tänkte ... där man kunde ge och ta av varandra ... och när man lägger ihop vad alla kan, så kan det bli något riktigt stort av en liten idé. Men det finns definitivt bra och dåliga ledare, det är ingen tvekan om det.

Hur får vi tillbaka glädjen i arbetslivet?

Jan: Ja, det är faktiskt upp till var och en. Till syvende och sist så är det upp till var och en att ta hand om sitt eget liv. Och är man för hårt pressad, då får man sparka bakut på ett eller annat sätt. Det är för många nu som blir sjuka, anstränger sig till det yttersta och sjukskriver sig, och får dåligt samvete... Då måste man innan det sker sparka bakut och försöka crövla lite personlig frihet – både fritid och frihet!

Lusten att utvecklas

Bengt Larsson har en lång chefskarriär inom IKEA: Varuhuschef Kungens kurva, chef för Svenska IKEA, President IKEA International A/S Region Europe.

Om du skulle bli ledare i offentlig sektor inom sjukvården, vad var det första du skulle göra då?

Bengt: Jag skulle göra medarbetarna mycket mer delaktiga i arbetsuppgifterna. För jag har aldrig sett så mycket tråkiga ... ja, vad ska jag säga ... kritiska synpunkter från många på ledningen för den offentliga sektorn, som tar sin utgångspunkt i att "vi är inget värda", "vi får inte möjligheten att påverka", "vi skulle kunna ha gjort detta på ett annorlunda sätt". Det vill säga, jag skulle försöka bryta den traditionella hierarkin och öka insikten om att alla har en viktig uppgift, även om de har olika utbildning. Det tror jag är en av de största utmaningarna för den offentliga sektorn.

Det låter som om du går från ett tekniskt sätt att leda över till ett mer värdemässigt ledarskap? Uppfattar jag det rätt? Och i så fall vilka värderingar är det som har varit viktiga i ditt ledarskap?

Bengt: All form av ledarskap börjar med din egen förmåga att leda dig själv. När jag kom in i Ikea på åttiotalet så möttes jag av att alla behövdes, alla idéer skulle prövas och tillvaratas. Man trodde på människor. Vi var många som tidigt fick ta ansvar för stora uppgifter och vi hade chefer som trodde på vår förmåga... Det var en kaosartad tillvaro, där vi fick lära oss att uppgift var betydligt viktigare än befattning. Ingvar Kamprad har alltid varit oerhört öppen för unga människors lust att medverka i utvecklingen. Personalidén är formulerad att "företaget utvecklas av människor som själva vill utvecklas".

Vad är det som driver utvecklingen i Ikea?

Bengt: Det är människors lust att utvecklas och utveckla företaget. Och det är inte så att alla behöver drivas av lusten att utvecklas. Det räcker med att vi är lite bättre än andra. Vi har också medarbetare hos oss som jobbar för sin försörjning och som tycker att det är jobbigt, och allt det här. Men om vi är tio, tjugo procent bättre än våra bästa konkurrenter, då räcker det för att vi ska vara överlägsna.

Varifrån hämtar du din inspiration som ledare och hur ser ditt nätverk ut?

Bengt: Det jag har inspirerats av, det har varit kultur, konstnärer, fria skapare och hantverkare. Det har lärt mig mycket mer om ledarskap/chefskap än några managementböcker. Och det enkla faktum, det tror jag är, att kulturarbetare är mycket mera lyhörda för vad som är viktigt för deras egen lust. Man åstadkommer inte stora grejor utan att känna en stor egen lust ... Jag har kunnat följa hur de hela tiden är beredda att gå igenom ångestladdade processer i sitt skapande. Och ledarskap är ju att hela tiden gå igenom ett eget lärande och ganska jobbiga egna processer, och att våga ta dessa kliv ... Sedan har jag utvecklat nätverkstänkandet i företaget. Man blir nämligen oerhört begränsad i sitt ledarskap om man tror att man ska få all information genom någon organiserad hierarki. Jag tycker att alltför många chefer idag sluter sig i sin egen värld, och i samband med utnämningar så slutar man att som resurser använda sina tidigare kolleger, som då kallas underställda.

Har ditt nätverkande sett annorlunda ut beroende på vilken position du har haft?

Bengt: Ja, det har det beroende på att uppgiften har varit olika. Det är väl också en viktig sak man som chef och ledare ska göra klart för sig – ”vilket uppdrag är det jag har tagit på mig”. När jag har fått en ny befattning så har jag alltid själv definierat vad det är för uppgift jag har tagit ansvar för att lösa, och fått det kontrasignerat av den som gav mig uppdraget ... Och det är ju naturligt att nätverket då har blivit olika, beroende på vilket mitt uppdrag har varit. Att vara varuhuschef för Kungens kurva i Stockholm, det är ju annorlunda än mitt europachefsjobb, där jag haft att göra med sjutton olika länder och olika kulturer. Är man då öppen i sinnet, så är det självklart att man behöver olika hjälp för att lösa sin uppgift.

Hur har ditt ledarskap och du förändrats när du har bytt position?

Bengt: Jag har blivit tålmodigare och mer insiktsfull om min egen begränsning och andra människors betydelse för min framgång.

Man har en känsla av att det finns en stark företagskultur; företagsanda inom Ikea, hur vårdar och utvecklar man en sådan kultur och anda?

Bengt: Att vårda företagskulturen är inte annorlunda än att jag vårdar mina relationer till släktingar och goda vänner. När jag frågar vad som är det viktigaste för att vi ska bygga ett vänskapsförhållande, så kommer nästan alltid som de två första sakerna: ärlighet och skapa förtroende. Och det är på samma basala relationer som jag tycker Ikea baserar sin företagsfilosofi. Och ingen är viktigare än den andre. Men detvore förmätet av mig att säga att Ikea är en idealsituation. Men som jag tidigare

har sagt, så räcker det med att vi är betydligt fler nöjda än i andra företag, för att vi ska utstråla detta positivt i våra varuhus.

Och nu undrar vi, vad är dina drivkrafter?

Bengt: Lusten att lära nytt, lusten att bli uppskattad, lusten att bli accepterad – mycket av de här basala behoven som gäller för de flesta. Sedan är det att ständigt ifrågasätta de värderingar som har skapats av andra människor, institutioner, kyrka, skola osv... Alldeles för många av oss är alltför anpassade till någonting annat än det vi vill vara. Det är när man släpper på detta som man växer, och då vill andra också delta i din närvaro och följa dig som ledare. Du stöter bort en del del, men det är också ett gäng som kommer med. Och det är den tydligheten som är viktig i ledarskapet.

Alla måste bli sedda

Amelia Adamo är framgångs- och inflytelserik publicist, chefredaktör för *Amelia*, chef och vVD för Bonniers Veckotidningar. Utsedd till "Årets chef" 1998 och av *Aftonbladet* rankad som Sveriges 13:e mest inflytelserika kvinna 2001.

Hur ser din ledarstil ut?

Amelia: Jag brukar säga att min ledarstil är munter diktatur. Dvs vi har väldigt roligt men det är jag som bestämmer. Jag är en typisk HSB, dvs det man kallar Göran Persson för, fast jag är Hon Som Bestämmer.

Vill du berätta lite om ditt arbete som VD?

Amelia: Vi är Bonniers mest lönsamma svenska tidskrift, och då går det inte att ha diskussionsgrupper om allting. Jag förankrar uppåt och sedan kör jag. Jag förankrar väldigt dåligt neråt.

Hur är du säker på att din tanke är rätt?

Amelia: ... ja, ... när det gäller tidningsarbetet, då måste jag vara det, eftersom det är så mycket fingertoppskänsla och erfarenhet som man har. Om det inte går bra och man ska ändra inriktning, då sitter man inte i grupper och pratar, det går inte. Man måste liksom veta själv. Vad är det – åt vilket håll ska jag gå – och sen när jag har tänkt klart, då informerar jag dem som ska göra det i det översta ledet, och sedan talar vi om, att nu gör vi så här. Och då finns det faktiskt inte så många öppningar för

diskussion ... Men annars tycker jag, att det man vill ha av ledare som är tydliga, det är att de är driftiga. Jag skulle på någotsätt känna om jag var anställd i ett företag, att jag kan lita på att den här ledaren ser till att jag kan behålla min anställning. Att han på någotsätt sänder ut det ... att det är dit vi ska ta oss ... och då måste jag ju tro att den där karlen eller kvinnan kan göra det – och är det en gigantisk mespropp, då tror jag inte det. Så det är ju också en fråga om hur personligheten är. Har man en ledare som kanske är väldigt, väldigt bra på att räkna – en duktig ekonom och alla sådana saker – men som inte kan få folk med sig, då blir det ju ingen framgång... Och sedan tror jag väldigt mycket på glädje.

Vad betyder lusten för dig?

Amelia: Allt, tror jag ... Tack och lov är jag född glad. Jag är en handlingskraftig sort. Jag har aldrig blivit så dålig att jag har tappat handlingskraften, och då tycker jag i regel att saker och ting kommer tillbaka, men det går liksom inte på räls. Man får ju anstränga sig för att bli glad också. Att försöka hitta saker som är roliga. Om inte mitt liv är roligt kan jag inte arbeta.

Hur får du då dina medarbetare att ställa upp på de här tankarna?

Amelia: Det är ju inte så att alla vill vara delaktiga. De kanske tycker att det är ganska skönt att slippa ta en massa beslut. Tycker: ”okej det är väl bra, då går vi dit”, då får man stödja dem i detta. Men jobbar man i tidningsbranschen, så har man också många stjärnor, och då får man kanske behandla dem på ett annat sätt. Det absolut viktigaste i min bransch, överhuvudtaget, det är att alla blir sedda. Alla måste bli sedda. Annars krymper de.

Vad krävs av ett ledarskap där det finns många starka viljor och många åsikter – vad är det viktigaste?

Amelia: Det viktigaste är då att ... hos oss är det viktigaste att vi producerar, och då har vi inte tid med alla dessa diskussionsklubbar.

Anser du att man måste hamna i kris för att en verklig förnyelse ska kunna ske?

Amelia: Ja, jag är helt övertygad om det. Jag har varit på tidningar i kris och sett vilka oändligt större möjligheter man har i kris ... Man får en helt annan kreativitet, vågar göra saker som den proppmätte aldrig gör. Man får med sig folk mycket lättare än dem som redan är framgångsrika. Det finns en väldig fördel med att jobba i kris faktiskt.

Ledarskapets språk

Bertil Törekull är journalist, författare och debattör. Tidigare chefredaktör på bl.a. *Vecko-Revyn*, *Veckans Affärer* och *Svenska Dagbladet*. Grundade *Dagens Industri*. Känd kåsör i många tidningar under signaturen Mr Trend. Författare till ett flertal böcker.

Hur kopplar du ledarskapets roll till etiska ställningstaganden?

Bertil: Utan etik så fungerar inte samhället! Det är ju när människor går utanför etikens domäner som ett samhälle kapsejsar ... Mitt ledarskap är en reflex av den jag är som etisk och moralisk människa – det är inget konstigt.

Vad är det som har gjort dig så framgångsrik?

Bertil: Varför har det gått bra för mig i denna rätt ytliga bemärkelse? Jag tror det beror på att jag har väldigt lätt för att i rätt läge bli entusiastisk. Och jag har rätt lätt för att formulera entusiasm för människor. Att alltid hitta på något nytt, det har drivit mig väldigt starkt.

På en tidning finns det ju så många som arbetar och hur får du gruppen med dig?

Bertil: Det finns en magisk kraft i att låta någon bli sedd. Och rent fysiskt är det ju så, att en chef som sitter instängd i sitt rum – det är ingen bra ledare. Jag tror att ledaren måste vara ute bland medarbetarna.

Hur ser du på detta med att skapa sig ett nätverk som stöd för sitt ledarskap?

Bertil: I det professionella nätverket ingår ju att knyta de professionella kontakterna ... Men det allra bästa nätverket kan man säga att du får, om du skapar en organisation där människor känner sig ha rätt att bli sedda. Vill vara synliga och får växa. Den organisationen som får växa så, den kommer att ge dig så mycket tillbaka. Den kommer att bli din lyssnarapparat ut mot omgivningen, de kommer att rapportera tillbaka till dig ...

Jag kan känna en skuggsida av det här med nätverk. Att det har blivit ett trendord och därför ska alla chefer springa ut och skapa nätverk. Men jag kan känna ett slags social trötthet av detta ... och kan det inte bli väldigt smalt ibland, att man bara omger sig med sina gelikar?

Bertil: Jo, oerhört ... Det som hotar ledare som är starka, det är ofta att de väljer människor som liknar dem själva. Och det är ett sätt att utarma det så kallade nätverket. Det är livsfarligt! För om du får för lika ledare i en organisation, så får du också ett språk som långsamt eroderar och töms på annat än det som just den här kompakta inre kretsen kan tala ... Det finns inget farligare just nu i ledarskapssverige än det förbannade teknokratiska, ekonomistiska språk som ni håller på med, där man kan höra de mest fasansfulla termer användas i frågor som är djupt mänskliga och berörande. När man exempelvis kallar en färdigbehandlad patient eller till och med en död person för slutprodukt på sjukhusspråk... Om man kallar människor som är döda för slutprodukt, var har vi då hamnat? Därför måste vi hela tiden vara vaksamma på den här likriktningen som drabbar oss.

Men det finns ju en gräns där också, hur mycket olikhet organisationen tål?

Bertil: Ja, du kan säga så här: i ett projekt som är av stor vikt för organisationen, då får det inte vara för många avvikande röster. För den diskussionen ska vara klar när man startar projektet. Har man inte startat projektet på annat än lösa förutsättningar, då är projektet dödsdömt. I ett projekt ligger samma koncentration som när kaptenen på flygplanet säger "take off". Då får inte plötsligt andrepiloten säga "nej fan vi kör hundra meter till". Så när den här enorma anspänningen i ett projekt ska äga rum då måste man vara ense.

Ledarskapets instrumentella fälla

Björn Bjerke är professor i företagsekonomi med över 20 års erfarenhet från utlandstjänst i Asien, Afrika och Europa. Författare till ett flertal böcker varav hans senaste: *Business Leadership and Culture* erhöll utmärkelsen "Outstanding Academic Title" av *Choice Magazine*.

Vad skulle du vilja peka på som viktigt för ledarskap?

Björn: Jag tycker det är viktigt att lära känna annorlunda människor, för det innebär att om du bryter dig mot annorlunda människor, så får du också perspektiv på dig själv ... Och att hitta på nyheter och kombinera det med ledarskap, det tror jag är den utmaning vi har idag ... Vadsom framförallt inte behövs i utbildning inom sjukvårdens ledarskap, det är traditionell företagsekonomisk teori. Den har jag inte mycket till övers för vad gäller att uppmuntra ledarskap och förnyelse. Jag inbillar mig att olika delar av sjukvården har olika, i vid mening, ideologi, och därmed riskerar att ha fastnat i vissa maktpositioner. Jag kan tänka mig att professionen läkare

exempelvis, kan vara väldigt svår att rubba om de inte vill bli rubbade. Och med traditionella ekonomiska modeller lär det nog bli än svårare.

Har du några bandfasta råd att ge oss i sjukvården inför framtiden?

Björn: Det skulle vara att vara kritiska mot dem som kommer som något slags konsulter från andra fält och försöker berätta för er "att så här borde ni se saker och ting". Och att ni istället ska försöka påvisa den vardagsverklighet som sjukvården innebär, och be dem formulera sig i sådana termer istället, eller i andra för verksamheten kärleksfulla termer. Låt dem skriva två rapporter. Först får de använda sitt eget fikonspråk för att skriva den första rapporten, sedan tittar ni på den och plockar ut de tio vanligaste orden som de har använt. Därefter säger ni: "Skriv om den här rapporten utan att använda något av de här tio orden." Om de lyckas med det, så tror jag att det kan vara en hygglig rapport där ni kan få lite annorlunda perspektiv.

Diskret ledarskap

Sam Nilsson är tekn. dr som haft sitt engagemang i åtskilliga sammanhang i svenskt näringsliv. Tidigare teknisk rådgivare åt Marcus Wallenberg d ä. Mångårig ordförande i Svenska Uppfinnarföreningen, ledamot av bl.a. World Academy of Art and Science, och the Club of Rome samt industriministerns tekniska råd.

Hur ser du på den kris som nu sjukvården befinner sig i?

Sam: Om man nu tror att det är en kris inom sjukvården ... så öppnar det också fantastiska möjligheter ...

På senare tid har man alltmer talat om att sjukvårdens kris hänger samman med bristen på ledarskap. Hur skulle du vilja kommentera det?

Sam: Sverige har börjat lära sig det här med diskret ledarskap. Som en coach för exempelvis vårt handbollslandslag. Det är som Bengt Johansson sa ... lämna kreativiteten och initiativet till spelarna – jag kan bara vara en mentor för dem – jag kan ju inte gå ut och tala om för dem vad de ska göra – och samma borde det vara i företag, sa han, och jag delar helt den uppfattningen. Och det gäller nog också för sjukvården.

Vi har talat mycket om tydlighet, vikten av tydlighet och kommunikation i ledarskapet. Finns det några andra ord som du skulle vilja lyfta fram och som du tror är viktiga?

Sam: Jag tror faktiskt att det viktigaste ordet, det som jag skulle vilja sätta överst är etik ... För om man släpper folk fria, som man måste göra, så behövs det en värdegrund! Folk både vill och kan ta hand om sig själva och känna ansvar för den organisation de jobbar för. Jag tror att folk vill detta mycket mer än vad många ledare, industrialister och politiker tror idag... Jag har bl a ett förflutet som vetenskaplig rådgivare åt Marcus Wallenberg d ä och jag lärde mig mycket klokskap av honom. Det som satte sig djupast var respekten för individen. Individentens förmåga att ta hand om sig själv och uträtta saker. Individentens kreativitet osv. Och han la ner 80 procent av sin tid på att leta nya ledare till sina företag. "Det ska vara en hederlig person", sa han. "Du kan göra hur många analyser som helst av balansräkningar och resultat ... men du vet att det ändå inte stämmer med verkligheten. Så vem är det som ska ta hand om det här?" Var han övertygad om att den människan var den perfekta att lösa problemen, så blev det den personen som fick ansvaret. För ingenting stämmer ändå med kalkylerna! ... Och jag tror att sjukvårdssektorn skulle behöva mer av detta och *färre* nya modeller för att få fram människors kreativitet. Och ledare som vill förverkliga sig själva snarare än att tjäna mer pengar ... Det måste finnas en lust i verksamheten och det är vad sådana ledare kan åstadkomma. Och jag tror att det är precis vad Bengan Johansson ger sina spelare i landslaget. Lusten att tycka om spelet ... Det är hans roll och det är precis vad han gör, och han gör det med mycket enkla medel ... Man kan inte sätta upp ett mål där borta och instruktioner för hur man ska komma till det målet – det fungerar inte! Och absolut inte i ett längre perspektiv ... Det är vägen som måste kännas lustfylld ...

Modet att våga tänka

Jarl Borssén är en folkkär skådespelare, främst inom det humoristiska facket. På senare år även känd och uppskattad för sina insatser som föreläsare och inspiratör inom området ledarskap och teamutveckling.

Vad är mod för dig?

Jarl: Det är naturligtvis att ta initiativ och våga, och framförallt att våga i en situation eller i en miljö som är av den beskaffenheten att den säger till mig "gör precis tvärtom – göm dig, var passiv". Till oss kommer modet egentligen från självkänslan och vår förmåga att tänka, tänka självständigt.

Äger alla människor förmåga att tänka självständigt, och om svaret är ja, varför gör de inte det då?

Jarl: Det finns naturligtvis en massa anledningar till det. Men en är; att det nästan ligger i ryggmärgen på svenskarna utifrån denna auktoritetstro som vi trots allt har ... När jag föddes, så föddes jag med en förmåga att kunna tänka, och den här begåvningen som alla har att kunna tänka fritt, den har varit väldigt stark hos mig att ta vara på. Det har gjort att jag ibland ses som en ensamänniska ... Men ensamänniskan är ingen eremit utan en ensamänniska är en som kan trivas med ensamheten. Ensamänniskan kan också tycka att det är väldigt trevligt att vara tillsammans med andra människor. Men just det att man kan trivas med ensamheten, det gör att man kan använda den för att tänka.

Vad ser du som svårast i ledarskapet?

Jarl: Ja, det som är svårast det är ju att entusiasmera människor, så att man får med dem som medarbetare. Man får med deras tankar – för de har ju också tankar – och de tankarna skulle kanske också kunna berika det produktiva som vi är inne i och gemensamt ska försöka åstadkomma. För om det är min tanke som ska styra dem hela tiden, då blir det mera tungrott tror jag.

Men hur olydig kan man vara – i en teaterföreställning som skådespelare – kan man vara olydig där?

Jarl: Ja ... om vi tar ett exempel på att vara olydig. Det är att man börjar improvisera något. Men en improvisation kan faktiskt göra föreställningen ännu bättre. Det är baradet, att den improvisationen får aldrig gå utanför ramen för vad man avhandlar i pjäsen, föreställningen.

Var kan man samla kraften för att motivera till att bryta ett mönster?

Jarl: Har du en väldigt god plattform för de människorna som du då arbetar tillsammans med, då är det kanske något lättare. Om du ska bryta ett mönster som ledare, så påverkar du ju de här människorna med det ... Det finns en nivå där alla borde ha rätten att få vara i en organisation – alltså en grundnivå. Och den grundnivån ska vara så anständig ur mänsklig synpunkt, så att alla tycker att de har ett värde där. Och då har jag ibland fått frågan: "När tror du, om vi nu sätter igång det här, att vi kan börja märka skillnaden – är det ett par veckor eller så?" Och då brukar jag säga: "Det är kanske inte någon idé att ni börjar med det här, för det är en process." Livet är ju en process ...

Ni som skådespelare är ju proffs på det här med att fånga känslan och kunna gestalta

den för en publik – det är något som man som ledare, tror jag, skulle ha en fördel av att kunna göra för sina medarbetare.

Jarl: Du har en annan möjlighet än vad skådespelaren har. Jag får ju aldrig en konkret dialog med publiken, men det har du möjlighet till med dina arbetskamrater. Och dialogen är oerhört viktig – jag skulle vilja säga att den är väldigt lönsam. Men den är väldigt ovanlig idag.

Om du skulle vilja ge några goda råd till oss starka ledare i hälso- och sjukvården?

Jarl: När ni har tagit på er en sådan svår uppgift att vara ledare och gå i bräsch för andra människor, så kan jag ju säga det: att glöm inte att de här människorna är så att säga själva grunden för att ni ska kunna lyckas i ert ledarskap. De är själva förutsättningen.

En reflektion i epicentrum

I samtalen ovan har chefer och ledare inom hälso- och sjukvården arbetat fram frågorna. De har också i efterhand valt ut de avsnitt de har ansett tala till dem på ett meningsberikande sätt. Frågornas undertexter är därför lika viktiga att läsa av som de svar gästerna avgett. Men det viktigaste kanske finns i gränssnittet mellan fråga och svar – vilka möjliga tankar och handlingar kan födas i reflektionen över detta gränssnitt? Hos aktörerna eller hos dig som läsare?

När gruppen ställer en fråga till Marika om ”skådespelare är individualister?”, så går säkert deras tankar till den egna organisationens många individualister. I frågan vilar en nyfikenhet – och erfarenhet – som kan betyda att man på hemmaplan har svårigheter att samarbeta. Det svar gruppen får handlar dels om individualism (men med en för gruppen något annorlunda innebörd än den man förväntade sig), dels om den gode ledaren (regissören) som gör det möjligt för alla att ”blomma”. Och, säger Marika, samarbete blir enklare om det finns självmedvetenhet – dvs individualism, i hennes mening. När Elsi får frågan om författarskap är ett yrke eller kall, så är undertexten än tydligare. Likaså i frågan till Tilde, om det inte inom ny-cirkus är svårt att få olika professioner att samarbeta. Eller om det hade varit möjligt att utveckla ny-cirkus inom ramen för den befintliga cirkusvärlden. I en del frågor kan man läsa ut ett sökande som är mer personligt, som ligger nära deltagarnas egna liv. Samtalen om vårdens ledarskap och organisation kretsar i stor utsträckning kring frågor som mod, inspiration, stress och lust.

På frågan vad mod är, så väntade sig inte deltagarna att få höra att det kunde handla om ”att våga vara osäker”, ”vågastanna upp” och ”begrunda” (Marika) eller att våga

”tänka självständigt” (Jarl). Lägg här märke till hur insiktsfulla människor idag faktiskt redovisar en samhällsuppfattning; i en fråga till Jarl tar den sig följande uttryck: ”Äger alla människor förmåga att tänka självständigt, och om svaret är ja, varför gör de inte det då?” Vi får kanske fråga skolan eller föräldrarna eller den statistiska samhällsforskningen. Samhället skulle kanske behöva lyssna mer på de s k ensamänniskorna, de som trivs med ensamheten (Jarl) och använder den till att tänka. Och därför inte utsätter sig lika mycket för normalfördelad olikhet, generaliserat allmän-gods och fragmenterat vetande. Ofta hittar vi filosofer, konstnärero ch poeter i denna grupp av ensam människor, sällan eller aldrig struntforskande experter, de tillhör istället den ensamma massan.

*Jag tror på den ensamma människan,
på henne som vandrar ensam,
som inte bundlikt löper till sin vittring,
som inte varglikt flyr för mänskovittring:
På en gång människa och antimänniska.*

*Hur nå gemenskapen?
Fly den övre och yttre vägen:
Det som är boskap i andra är boskap också i dig.
Gå den undre och inre vägen:
Det som är botten i dig är botten också i andra.
Svårt att vänja sig vid sig själv.
Svårt att vänja sig av med sig själv.*

*Den som gör det skall ändå aldrig bli övergiven.
Den som gör det skall ändå alltid förbli solidarisk.
Det opraktiska är det enda praktiska
i längden.*

Gunnar Ekelöf, ”Jag tror på den ensamma människan”

I deltagarnas frågor om inspiration och lust kan man avläsa en rätt stor likhet, dvs en nyfikenhet på hur gästernas *utifrånintag* ser ut. Men svaren blir artrika och landar på något sätt i frågans motsats, och kom att handla om *vägen in*. Bengt talar om kulturarbetares lyhördhet för vad som är viktigt för deras egen lust, och hur han av deras sätt att söka har lärt sig att inifrån öppna sina situationer. Elsi promenerar vid havet och då kommer hennes inspiration tillbaka. Marika betonar vikten av att blicka inåt för att få syn på vad som är betydelsefullt här i livet. Amelia svarar direkt på frågan vad lusten betyder för henne, den betyder allt. Och man måste anstränga sig

lite själv för att känna den. Jan talar sig varm för individens rätt till ett visst självbestämmande i arbetslivet och individens ansvar för sitt eget liv. Och då tål man också stress i positiv mening.

På deltagarnas frågor om viktiga aspekter på ledarskap framhåller Bertil etik som en sådan aspekt och avslutar med: "Utan etik så fungerar inte samhället!" Och Sam, som gammal industrialist, dock inte instrumentalist, påtalar detsamma: "för om man släpper folk fria som man måste göra, så behövs det en värdegrund! ... Jag tror att folk vill detta mycket mer än vad många ledare, industrialister och politiker tror idag..."

Sedan är det intressant att höra hur en professor i företagsekonomi (Björn) varnar hälso- och sjukvården för "traditionell företagsekonomisk teori", vilken han inte har "mycket till övers för vad gäller att uppmuntra ledarskap och förnyelse". Bertil fyller i och talar om språkets betydelse och vikten av att kunna formulera sig. Låt mig erinra om USA-professorn, Batalden, som vissa höga chefer inom hälso- och sjukvården i Sverige tog till sitt hjärta för några år sedan (beskrivet i inledningen till detta kapitel). Bataldens nya modell, som han kallade den ur-gamla idén för, handlade om behovet av att se hälso- och sjukvården i *produktionstermer*. Och visst har detta ur-verkande koncept nu också satt sina spår. Bertil skrädder inte orden när han framhåller för deltagarna, att det idag inte finns något farligare "än det förbannade teknokratiska, ekonomistiska språk som ni håller på med, där man kan höra de mest fasansfulla termer användas i frågor som är djupt mänskliga och berörande. När man exempelvis kallar en färdigbehandlad patient eller till och med en död person för slutprodukt på sjukhusspråk ..."

Från ett produktionssystem (Batalden) kommer det naturligtvis ut produkter! Vad annars? Med Bataldens kortsynta systemvårdsblick i bakhuvudet känns det livgiltigt befriande att höra Ingvar berätta hur hans institution utvecklades. Vi måste hela tiden "vara vaksamma på den här likriktningen som drabbar oss", säger Bertil och Ingvar fyller i: "det finns inte någon regelbok, det finns ingen formel att lämna ut". Och så än en gång Ingvar om liv i organisationer: "Vi levde i en väldigt stor kärlek till varandra. Vi var väldigt glada över varandra. Vi hade nära kontakt. Vi levde bland paradoxer. Vi var inte rädda för att vara otrogna mot oss själva. Vi var inte rädda för att göra bort oss. Det fanns en personlig närhet."

Som ledare går man före och visar vägen, men också bakom och eldar på, skulle man kunna säga. Och då vill jag avsluta med de ord som Jarl uppmanade alla ledare att hålla i minnet: "glöm inte att de här människorna är så att säga själva grunden för att ni ska kunna lyckas i ert ledarskap. De är själva förutsättningen."

Deltagarnas efterreflektioner

Reflektionerna nedan har tillkommit som anteckningar i samband med gruppernas "eftersnack" med gästerna. Efter varje filmat gruppsamtal fick samtliga grupper möjlighet att engagera sig i en dialog med gästen ifråga. Grupperna ombads att lämna in sina noteringar. Av naturliga skäl – olika gäster, olika textförfattare, olika frågeställningar etc – varierar texternas längd och form från ett samtal till ett annat.

Marika Lagercrantz: Hon lyfter fram sårbarheten som en kraft och poängterar att det är nödvändigt att våga visa rädsla och osäkerhet. Att förstå när ett uppdrag är omöjligt, och att ta ansvar för att klargöra det. Att vara stark men ändå skör – och kunna bevara skörheten som en styrka.

Att vara medveten om att man alltid kan välja själv. Att ta hand om och stötta varandra är grunden för människosläktets evolution!

Hennes skildring är lätt att ta till sig och förstå för sjukvårdspersonal – vi spelar också roller, har ibland besvärliga regissörer etc. Även för oss är det viktigt att våga stå för vad vi tror är rätt. Som ledare och människor måste vi vara noga med att känna efter, för att inte få ett "skitliv". Skyl inte över eländet! Erkänn! Att föra samtal om det svåra löser halva problemet. Lär dig tala om vad du behöver! Leken har stor betydelse och är livsnödvändig genom människans hela liv.

Elsi Rydsvä: Frågor om avgränsning och balans i tillvaron saknar vikt för en människa som *är* sin gärning. Hela hennes person utstrålar trygghet, men också empati, som är grunden i hennes författarskap. Hennes råd till oss som ledare blir indirekt att lyssna, bekräfta, stödja – kanske trösta om det behövs – och visa på alternativa vägar, framför allt.

Mötet med Elsi skapar en stark beundran över hennes förmåga att hålla lusten, glädjen och kreativiteten vid liv – hela livet! Glädjen över att få och kunna berätta är central liksom glädjen över livet självt. Det är viktigt att skapa trygghet och värme för att bli respekterad – det gäller såväl författare och ledare som vårdpersonal av alla kategorier.

Glöm inte de erfarenheter varje individ bär på, och ta vara på din egen kulturhistoria och bär den med in i framtiden, betonar Elsi. Hon är själv det bästa exemplet på det möjliga i att behålla nyfikenheten och kunna se möjligheter genom hela livet. Det skänker hopp!

Ingvar Holm: Det är viktigt att ledaren visar tillit, det är ett sätt att skänka människor identitet och göra sitt optimala. Ett begåvat ledarskap fordrar fallenhet för att beundra och inte försöka beordra fram något, det är dömt att misslyckas. Ledarens "tysta närvaro" är väsentlig för ett bra resultat.

En av ledarens viktigaste uppgifter är vidare att tydliggöra visionen, vad man vill ha ut – själva meningen med arbetet. Kaos hjälper medarbetarna att komma till sin rätt. Ett ständigt gränsöverskridande, och att leva med och bland paradoxer, är livets verklighet.

Språket och gestaltningen är livgivande ingredienser i ledarskapet. Att utveckla språket och finna andra ord för det kända och okända öppnar upp och förstärker olika perspektiv.

En god ledare har förmåga att likt regissören gestalta ett skeende som medarbetarna/kunden/publiken kan känna igen sig i och absorberas av; som kanske rentav avslöjar hur förutfattade meningar, och det för givet tagna, styr vad vi tar till oss och vad vi inte tar oss till. Allt kan – och bör – inte planeras.

Tilde Björfors: Hon betonar lusten att nyskapa som den bärande drivkraften i nydningen. Även en cirkus behöver ordning och reda, men ”dör” om det inte finns ett visst mått av kaos.

Visionen är nyckeln till det fria ledarskapet, där de anställda finner sina egna vägar till målet. Gemensamma ideal och grundvärderingar samt total tillit och balans finns bakom allt. Att som medarbetare få vilja och tycka något, ha ansvar och inflytande, det är det som ger lusten i arbetet.

Ledaren ska ge ramar, men också förmedla en känsla som gör att alla vågar mer, vågar ifrågasätta och tänja på ramarna. Med andra ord – att se möjligheterna och göra det omöjliga möjligt!

När man jobbar för mycket med ordning och reda förlorar man lätt det kreativa kaoset, och ett visst mått av kaos tillhör en levande organisation. Våga lita på känslan, lev ut ditt ledarskap – om man ser hela livet som en lärande process, blir det inga misslyckanden!

Jan Danielsson: Vi har mycket att lära av naturen. Trots att vi är en del av den ser vi inte alltid helheten. Naturens lag, eller djungelns lag, är inte en fråga om att den starke äter den svage. Tvärtom. Naturens genuina sätt att fungera är samarbete, symbios. Samverkan och ömsesidig hjälp är en förutsättning för överlevnad och leder mycket längre än konkurrens. Detta gäller också i samhället. Precis som i naturen hittar man också där parasitism.

Självbestämmande är ett nyckelord och det gäller för individen att ta makten över möjligheterna. Detta kräver trygghet, något som den gode ledaren måste verka för, ty varje människa är en skatt som varje bra ledare måste ta tillvara.

Bengt Larsson: Våga släppa taget! Vi måste tro på människorna och acceptera kaos för att bli en framgångsrik organisation. Skapa tillit och förena tydlighet och lust!

Kaos är en grund för att utnyttja medarbetarnas inneboende utvecklingsförmåga.

Låt inte huvudet styra – det är det enda organ som kan manipulera dig! Lyft istället fram lusten och låt den bli din drivkraft. Den sprider sig då lätt till andra i din omgivning. Lyssna till kroppen! Känn efter hur det känns!

Det verkställande chefskapet kräver sin tid och prioritering, och för ledaren är det viktigt att ha god kunskap om kärnverksamheten. Var ärlig, men ärlighet innebär också att du måste våga ta konflikter även om de är ångestskapande! Ingjut dig mod att våga och ta risker! Acceptera vad du kan förändra men acceptera också det du inte kan förändra ibland! Ge inte upp – motstånd finns alltid. Och arbetet är inte allt – sök balans i livet!

Amelia Adamo: Amelia är målinriktad med vinstintresse som drivkraft. Hon leder genom att vårda och leda medarbetare efter behov, försöker fånga förmågor och accepterar olika typer av medarbetare. Ett viktigt budskap till oss var att "alla vill inte vara drivande". Att vara drivande kräver medansvar vilket inte alla är beredda att ta.

Amelia är mycket operativ, konkret och tydlig – och gav oss insikten att vi inom sjukvården kan jobba annorlunda för att få fram positiv information. Amelia framstår som en instrumentell, kraftfull, karismatisk kvinna. Men hon är kanske lite för "säker" på verkligheten. Ledarskapet som Amelia företräder existerar i sitt "speciella rum" men blir måhända svårt att utöva i våra rum. Kan hon till exempel leda andra än de hon leder idag? Inom sjukvården? Och har vi något hos oss som kan platsa hos Amelia?

Bertil Törekull: Skapa respekt för det arbete som måste göras oavsett vilket detta arbete är. "Gå som ett åskmoln mot den rådande vinden". Att älska sitt jobb är tillåtet, inte sin position, sin lön. Svälj inte för mycket – möt utmaningar och utvecklas! Nätverk kan inte konstrueras – det ska "kännas" = vänner. Nätverk är inte statiska utan växlar med uppgiften.

"När ledarskap fungerar är det en njutning". Ledarens roll i alla sammanhang – det är att stå upp för värderingar, att vara synlig med sina värderingar och att vara konsekvent i sina handlingar. Att våga ta fight, våga opponera och ta konflikter – att vara rak, det skapar ärlighet. Ge förtroende som ledare – och "skaffa en andreman"!

Personlighet och engagemang är viktigt. Praktiskt ledarskap kan delvis vara teknik, knep och metoder. Men, den du är, det är det viktigaste. Man kan inte låtsas vara mer än man är – det kommer ifatt en!

Björn Bjerke: Att vara ledare i och för framtiden handlar om att vara kunskapsledare – en ledare som har förmågan att förstå vad det nya handlar om, och att kunna ut-

veckla kunskap och leda nätverksbyggande. Kunskapsledarskap handlar således mer om att verka så att man skapar kunskap, och mindre om att direkt leda anställda. Det är också viktigt att utveckla det kvalitativa gentemot det kvantitativa.

Man måste skapa utrymme för de unga, entusiastiska ledarna. Det gäller vidare att bryta motsättningar mellan olika yrkeskategorier i organisationen, och teamarbete måste utvecklas i sjukvården. Alla kategorier av anställda måste kunna känna stolthet i helheten. Patienten ska självklart vara med i utvecklingsarbetet!

Framtidens ledarskap kommer att kräva mindre av tekniska färdigheter men desto mer av sociala. Den entreprenöriella aspekten blir också viktigare. Och gott ledarskap handlar i allt väsentligt om att ta vara på livskvalitet i vid mening.

Sam Nilsson: Tider av kris ger stora möjligheter – det får vi aldrig glömma!

Ledaren måste vara synlig och närvarande, men samtidigt utöva ett diskret ledarskap. Hon/ han måste verka för en gemensam etik och skapa tillit. Respekten för individens inneboende förmåga är grundläggande. Hierarkier kan bli/vara ”döden” för en organisation.

För att utvecklas och växa måste vi ha lust inför uppgiften. Historien visar oss, att lusten att skapa har lett till minst lika stora innovationer som yttre hot. Utveckling och innovation skapas i möten mellan olikheter. Sam betonar därför vikten av att ”gifta ihop” äldre, erfarna och skickliga personer med yngre, vildsinta, visionära kolleger, för att skapa framgångsrika organisationer.

Jarl Borssén: Styrka i eftertänksamhet. ”Kom ihåg – alla har tankar”! Respektera individen! Integritet! Måltiden en bra grund för gemenskap. Njut av ensamhet! Ledare blir den som tänker och tar initiativ. Får man sympati för det man gör, så får man mersmak. Visa respekt! Mentorerna är viktiga.

Låt människorna i organisationen tänka, begränsa dem inte! Var visionär och tänk själv! Modet att vara obekvämt. Ledare blir man av både lidelse och tvång. Jaga mobbing med blåslampa! Integritet och respekt hör ihop, viktigt att här vara tydlig med gränser.

Utvecklingens dialog

Fältsituation II

I FÄLTSITUATION II möter du en del av det som avhandlades när några olika ledare inom ett landsting deltog i en videofilmad dialogpanel. Gästerna i panelen var Tilde Björfors och Sam Nilsson (se Fältsituation I). Jag agerar ”utfrågare”, med de förformulerade frågor som deltagarna tidigare tagit fram, och sammanfattar ibland för att komma över till en ny fråga som panelen har att samtala kring. Rubrikerna nedan sammanfattar de temansom de olika deltagargrupperna valde att förasamtal om.

Dialog och dubbla budskap

Hur skapar vi trovärdighet i en stor organisationsförändring?

Deltagarna: Ja, vi tror väl att ett av honnörsorden är dialog. Och framförallt en dialog som både innehåller reflektion och handling. Och en dialog som håller hela vägen ut. Att det inte blir en massa babbel utan ett verkligt innehåll som går på djupet.

Ser ni några ytterligare aspekter på det här med dialogen som viktig i en stor organisationsförändring?

Deltagarna: Att den genomförs på ett konstruktivt sätt, så att båda parter känner att det verkligen rör sig om en dialog. Om det inte gör det – om man bara använder ordet dialog för att det låter bra – då skapar det kanske motsatt effekt.

Sam, du har säkert erfarenhet från näringslivet av det här med dialogens kraft i förändringsarbete? Och hur man ibland talar om dialog när det i själva verket inte alls handlar om en verklig dialog.

Sam: Nu tror jag det börjar gå upp för näringslivet i Sverige och andra länder också, utom USA förstås. Det börjar gå upp för folk att man måste ha hela organisationen med sig, dvs en dialog som mognar fram till det viktiga beslutet om hur man egentligen vill ha organisationen. Så det finns en helt annan beredskap idag i näringslivet. Men de hierarkiska strukturerna sitter kvar och kanske särskilt i de här offentliga

organisationerna som ni representerar ... Det är mode att tala om dialog, men den måste få mogna fram! Jag tror inte man kan hasta sig igenom en dialogprocess om man vill ha en verklig förändring till stånd, som är förankrad hos de flesta.

Tilde: Inom vår organisation och i mitt ledarskap så har jag fått mycket klagomål, speciellt i början av mitt ledarskap, över att beslutsprocessen tog så lång tid, att jag inte var tydlig. Men det har vänt nu efter de här åren, när man har sett, att när vi väl fattar ett beslut om en förändring eller en inriktning, så har det föregåtts av precis det ni pratar om – en riktig dialog, där man har tagit upp det som kommer underifrån, de idéer och möjligheter som finns, och utifrån det fattar besluten. Då blir det en helt annan kraft, vilket alla har kommit att inse styrkan i.

Det är precis det vi försöker göra här – att ge dialogbegreppet en innebörd av mänsklig utveckling och förändring. Vad säger ni andra?

Deltagarna: Ja, vi håller med om det här, att om man skapar en dialog och låter det växa fram, att det blir något mer – en långsiktigt hållbar förändring.

Tilde: Ja, om man genomför en stor organisationsförändring, så är det viktigt att förstå, att det är inte slut när man genomfört förändringen, utan en sådan förändring är en start på en fortlöpande process, där dialogen fortfarande blir det viktiga. Jag tror det är väsentligt att se det hela som en organisk process med dialogen som styrmedel.

Du använder det här begreppet organisk och att det inte blir som vi traditionellt har sett; att man utreder och sedan implementerar en ny organisationsstruktur. Ett slags före och efterförhållande, som om verkligheten stod stilla och inväntade sin nya struktur efter att man utrett. Och väl med en ny struktur så är samtalet färdigt. Sedan inväntar man nästa stora gnisselperiod i organisationen och gör sedan på samma sätt igen. Utreder och förändrar apparaten som något mekaniskt. Vad ni nu talar om, det är ju det ständigt pågående samtalet som ett slags fortlöpande produktion av ny organisationsstruktur. Det mognar fram och blir organiskt som ni säger. Och jag skulle då vilja komma över till er nästa fråga om vad det är som gör att vi så lätt faller tillbaka i gamla hjulspår och vanor?

Deltagarna: Vi tror att det finns flera delar i det här. Bl a det du tar upp, Sam, med vår starkt hierarkiska organisation. Den har vi levt med länge och den bygger vi våra system efter. Det kanske finns en viss rädsla att testa något nytt ... för då kan man både få smäll på fingrarna och annat. Då är det lättare att köra i de gamla hjulspåren.

Det är då också något som vi tror att en riktig dialog skulle kunna överbrygga. Genom att man har samtalat om saken innan – det kan vara både små och stora förändringar – så kan man därigenom känna sig trygg och genomdriva förändringar på ett bättre sätt. Även om det inte blir till min egen fördel, så blir jag trygg genom att jag har deltagit och fått samtala om skälen till förändringen.

Sam: Det var det jag försökte säga med att det är en lång process, och det Tilde sa om att det måste leva vidare. Och det är som man säger, att man måste vara medveten om att vi släpar med oss så tunga ryggsäckar med det förflutna att förändringar måste få ta tid om de ska bli långsiktigt hållbara och ekonomiskt motiverade.

Deltagarna: Vi fastnade för det här som sas: "att det måste vara en dialog som håller". Och det kan man jämföra med det som Sam säger. Och ett delkomplexi det här med en dialog som håller – vart går man som ung medarbetare i landstinget med sina idéer, sina goda förslag, sina djupare tankar? Och där har vi sagt: att visst finns det olika fora för detta i vår organisation, men vi använder dem inte på rätt sätt ... Vi tar upp de enkla frågorna som var och en egentligen kan läsa sig till. Vi borde använda dem mer till att ta upp de kreativa och väsentliga livsfrågorna här ...

Vilka olika fora har ni då för att ta upp dessa frågor?

Deltagarna: Ja, vi har ju arbetsplatsträffar, och sedan har vi de här samverkansgrupperna, där de fackliga företrädarna och verksamhetschefer är med. Och vi tror att dessa är viktiga för att få till stånd en dialog som håller.

Men vad är anledningen till att ni inte använder dem för djupare samtal?

Deltagarna: Ja, återigen är det väl det här med hjulspåren. Det finns en konservatism i landstingets stora organisation och man faller lätt tillbaka i gamla tankebanor. Vi har svårt att ta till oss den kreativitet och de lite djupare frågor som finns, det tycker vi att vi har sett många exempel på faktiskt.

Hur resonerar ni inom de sköna konsterna Tilde? Vad gör ni för att upptäcka att ni inte boppar runt i samma gamla trapets hela tiden?

Tilde: Det är det här igen att leva organiskt. En organisation i förändring. Hela vår verksamhet är uppbyggd på möten mellan olika konstformer. Mellan tekniker och konstnärer. Ofta spännande kontroversiella möten ... Och vi har en stark tro på att den friktion som uppstår i dessa möten och samtal, den gör att man måste lyfta sig till en nivå där det kan hända spännande saker. Saker som man inte riktigt på förhand kan fånga eller tala om.

Du talar om att det uppstår en friktion och det var ungefär det vi pratade om igår när jag beskrev den organiskt förändrande organisationen. Här är tanken att det hela tiden uppstår sådana friktioner och att det i själva verket är dessa som skapar den pågående förändringen och kvalificeringen av en organisation. Men om man då räds dessa möten för att få syn på sin egen trångsynthet, eller organiserar bort dem, eller tillämpar ett instrumentellt språk, så riskerar organisationen att förlora sin egen inneboende vitaliserande förmåga – den mänskligt egenartade förändringsprocessen.

Sam: Jag är fullständigt övertygad om att man nu, både inom privat och offentlig sektor, går mot insikten, dels att individen är den viktigaste resursen i förändringsprocessen, dels, som vi kan se hos de riktigt framgångsrika företagen, att man måste exponera de anställda för denna typ av friktion. Dvs helt nya intryck. Och där tror jag att de sköna konsterna ... och precis som Tilde har berättat att de jobbar – har en enorm betydelse för förändringsprocessen. Det är inte bara dialog utan man måste också föra in överraskningsmoment ... där tvärkulturella möten med de sköna konsterna kan vara ett sådant viktigt steg. Nu går vi mot en ny människosyn och det är man tvingad att göra – det är jag helt övertygad om.

Vad gör ni för att skapa dessa utvecklande överraskningsmoment inom landstingsvärlden, för att inte fortsätta i gamla hjulspår?

Deltagarna: Inte mycket, skulle jag vilja säga. Jag tycker vi skulle behöva lite mer av ny-cirkus i vår verksamhet. Både vad gäller andra kulturer, andra sätt att tänka, ungdomar i beslutande organ. Även här kör vi i gamla hjulspår men det handlar väl om en mognad även här. Det blir liksom en likriktningsprocess av förändringarna, när man inte får utlopp för dialogen eller möta det annorlunda.

Tilde: Det är viktigt att det finns en gemensam värdegrund, men en som inte betyder likriktning, utan gör att alla ges en chans att få utveckla sig på sina egna unika tillgångar. Och då handlar det ju inte om likriktning. Men när vi nu är så många, som vi har blivit i Cirkus Cirkör, så är det viktigt att vi som sitter på höga poster hela tiden rör oss i organisationen. Vi måste vara med där det händer, för att i samtal föra den värdegrund vidare som verksamheten trots allt vilar på. Och det är inte att man offerar tid utan man får jättemycket kraft av det som ledare. Inte minst för att vi själva som ledare ska förstå den organiska utvecklingen av verksamheten ... Några ledord som verkligen har fått leva in sig i vår verksamhet och som också är mycket öppna och uppmanar till eget tänkande, det är: "uppkäftigt engagemang", "solidarisk individualism", samt "lust och kvalitativ galenskap". Men det är ju en cirkus, men jag tror att även inom ett landsting skulle de två första kunna fungera.

Sam: Jag skulle vilja tillägga; att det är väldigt viktigt att sparka liv i de högsta cheferna och få dem med sig. Vi har fortfarande hierarkiska organisationer trots allt snack om platta organisationer. Man har fortfarande inte begripit det. Inte ännu! Chefsstrukturen måste man deformera eller omforma. Vi sitter fast i gamla mönster ... som vi konstigt nog inbillar oss är nya för att vi satt nya namn på dem.

Ni har i ert underlag en fråga om det bär med dubbla budskap. Att man talar om dialogen från ledningens sida, men ger samtidigt anvisning om att den helst ska landa i ett visst sätt att tänka. Hur har ni resonerat här?

Deltagarna: Ja, det är lite så det känns i en stor organisationsförändring, som vi nu står inför. Det kommer direktiv uppifrån, att vi ska förändra och att vi ska diskutera detta, ”ni ska föra en dialog om det – men det är dit vi ska”. Det kommer liksom inte underifrån. Att man börjar med dialogen, och sedan för fram det som ett underlag för utveckling. Det blir lite dubbla budskap där ... De säger att vi ska ha en dialog, samtidigt som de har bestämt var dialogerna ska landa.

Men vet ledningen vad en dialog innebär?

Deltagarna: Nej, förmodligen inte. Det här med dubbla budskap är jobbigt. Ledningen säger en sak – ”ni ska få växa, ni ska få ha åsikter och ni ska ha en dialog, bara ni gör det vi har sagt”. Och det blir oerhört dubbelt för oss och det har vi pratat rätt mycket om i vår grupp. Man kan inte skapa utbildning som säger: ”låt era tankar flöda, bara de flödar åt det där hållet”.

Men vart går ni med dessa tankar och får utlopp för ert missnöje?

Deltagarna: Jag tror det handlar mycket om det här om vi verkligen ska kunna förändra. Det är det vi känner att vi inte riktigt har något forum för. Både när det gäller idéer och vår klagan. Forum kanske det finns, men man känner inte att det blir omhändertaget. Och då lägger man förmodligen av med både det ena och det andra, och bär sin klagan inom sig och slutar att komma med idéer.

Chefsskap och/eller/kontra ledarskap

Den första fråga som ni har tagit upp är: Hur tillsätts våra chefer inom landstinget?

Deltagarna: Traditionellt så har de tillsatts för att de har utfört en god arbetsprestation. Man har utmärkt sig som tex god kliniker och på så sätt belönats med att få bli

chef. Nu har man på senare år börjat förändra det, tack och lov kan man väl säga. Och börjat titta mer på personliga ledaregenskaper ... Men fortfarande är det så att cheferna tillsätts uppifrån. Det är väldigt sällan att tillsättningen sker underifrån. Mer av detta skulle vi definitivt behöva ... Sedan fokuserar vi väldigt mycket på chefskapet och betydligt mindre på ledarskapet. Vi är väldigt otydliga när det gäller ledarskap, vad gäller de egenskaper som behövs. Men vi har blivit hyfsat duktiga på vad gäller chefskap. Men att vara ledare, det är faktiskt en helt annan sak än att vara chef.

Vad säger du Tilde? När du tidigare var VD, var du då chef eller ledare, eller är du nu som konstnärlig ledare, chef eller vad?

Tilde: Ja, vi är en ledningsgrupp, som delar chefskapet. Och där sitter en ekonom som har hand om det ekonomiska, där sitter jag som har hand om det konstnärliga, och en som har hand om de personella resurserna, de tidsmässiga resurserna. Så tillsammans gör vi chefskapet, och sedan är vi ledare på de olika områdena.

Sam: Ett historiskt intressant exempel från näringslivet är ju SAS. Jan Carlzon var en utpräglad ledare. Full av visioner och idéer och allmänt respekterad. Alla var stolta över att jobba på SAS. Hans efterträdare ... var en typisk chef i lagens bemärkelse: förvaltare, ekonom och beslutsfattare. Och jag tror att det här landet behöver mer av ledarskap. Jag kan idag inte se något svenskt industriellt ledarskap. Wallenbergarna har abdikerat, så vem står för de långsiktiga visionerna? ... Tidningarna har ju, delvis av politiska skäl, en uppdelning med en VD som förvaltar bolaget enligt aktiebolagslagen, medan den kreativa ledaren är chefredaktören.

Tilde: Det kan man se inom kulturvärlden, på teatrar osv, att när man har haft en som både skulle vara chef och ledare så har det inte fungerat. Nu tillsätter man nästan alltid en konstnärlig ledare och en chef. Och det har man upptäckt, att åtminstone inom kulturen behövs den här friktionen mellan de konstnärliga frågorna och de ekonomiska ramarna. Är man samma person som sitter på båda stolarna, då blir man väldigt kluven, så det är otroligt bra att ha den där friktionen i dialogen. För ingen vill ju att verksamheten ska gå omkull, men man kan ha väldigt olika perspektiv på saker ...

Deltagarna: Jo, det är ju mycket lättare att ha en dialog med någon annan än sig själv, när man gör så. Men då får man ju hoppas, att vi i vår värld är några stycken som har samma uppdrag och att vi för dialogen där.

Vilken utbildning eller stöd ger ni era chefer eller ledare?

Deltagarna: Jag tycker att vi tyvärr är ganska dåliga på det inom landstinget. Det finns ju utbildning av hårdvarukaraktär om man använder det ordet för arbetsrätt, lagar och förordningar. Och det finns utbildningar som handlar mer om ledarskap och kommunikation ... Vi är nog dåliga på båda områdena. Ibland tycker jag att det nästan känns som om det av sig självt skulle trilla kunskap över mig när jag väl har fått mitt chefskap eller ledarjobb. Och riktigt så är det ju inte.

Har ni någon ledarutbildning inom Cirkus Cirkör?

Tilde: Ja, det ingår hela tiden. Vi försöker se livet som ett livslångt lärande och har därför lagt in det löpande i vår verksamhet. Men det är inte så att jag åker på en massa kurser utan snarare ser vi de här mötena som lärande i varje ögonblick. Det är en mycket viktig del för oss, att vi hela tiden ser vår egen verksamhet som en skola för livet.

Det jag har upptäckt, efter att ha hållit på med ledarutveckling i många år, det är: att när man försöker professionalisera ledarskapet genom alla de kurser som idag erbjuds, så är risken stor att medarbetarnas engagemang dör. Det händer nämligen alltför ofta, att när man så kallat professionaliserar ledarskapet, så instrumentaliserar man det, och då tynar det mänskliga bort i allehanda verktygsbegrepp och modeller för ledarskap.

Sam: Jag vill hävda att många chefer inom näringslivet, när de har nått tillräckligt högt upp, så stannar de där och fortsätter inte att utveckla sig på det mänskliga planet. Man har liksom ingen aptit att gå vidare och lära sig av livet. Man ser inte, som Tilde säger: "verksamheten som en skola för livet". Det är den insikten man måste skaka liv i. De går kanske på några VD-seminarier ett par dagar ... det blir ofta helt mekanistiskt! Och inga av de frågeställningar som ni pratar om här tar man upp, enligt min uppfattning.

Deltagarna: Jag menar att det åligger ju också en som har blivit chef i landstinget att själv söka sin utveckling, och även i vardagen måste man ju kunna se utbildningstillfällena. Vi har utvecklingssamtal med samtliga medarbetare, och dess skulle ju verkligen kunna vara en dialog där chefen och medarbetaren får möjlighet att spegla varandras sätt att vara. Det är ju inte minst ett lärande tillfälle för chefen.

Tilde: Det här med utvecklingssamtal kan verkligen fungera på mycket olika sätt.

Det kan vara som du säger, en jättekälla för chefen att lära sig om sitt ledarskap. Men det kan också vara ett påbud uppifrån, där man ser på hela utvecklingssamtalet som ett tillfälle där ledaren ska utveckla medarbetaren och föra ut budskap ... Ett utvecklingssamtal bör vara ett tillfälle att verkligen samtala och öppet gå på djupet och spegla varandra.

Deltagarna: Men då måste ju cheferna också vara mottagliga för ett sådant samtal. Och ha den inställningen och viljan.

Tilde: Jo, självklart, men alla är ju ledare på olika sätt – även sjuksystemen och annan personal är ledare, och därför bör man i dessa samtal uppmuntra till det ständiga lärandet för alla inblandade. Vi gör så i min organisation. Alla bär ansvar för någon form av ledarskap, och det måste ständigt utvecklas i dessa friktioner för att organisationen ska kunna utvecklas. Det är en oerhört dynamisk kraft som finns här, om man vill utnyttja den.

Vi har en annan fråga som kanske kan förtydliga detta dialoga lärande, och den handlar just om vad som menas med tydlighet i ledarskap?

Deltagarna: Jag tycker att det är ett ganska svårt ord det här med tydlighet. När man har jobbat som chef och ledare några år så kan man också fundera på om all tydlighet är av godo. Finns det gånger då tydlighet skadar? Men för mig är tydlighet i alla fall att jag måste vara väldigt klar över vilken värdegrund jag har. Vilken ledarstrategi jag tycker om, vill ha och passar till. Det handlar om någon form av grundärlighet, och då tror jag att det här andra, med hur man kommunicerar, hur man för ut frågor, och hur man bemöter och så, att det blir ett resultat av det. Att ikläda sig någon annan kostym än sin egen, det är inte så framgångsrikt. Det ska gå att känna igen mig ... det är bara mina uppdrag som skiljer.

Du är ditt ledarskap som person utan att spela bakom någon mask eller bakom någon modell. Du spelar din roll på ett autentiskt sätt skulle man kunna säga. Vad säger du Tilde om det här – har ni ett tydligt ledarskap i er organisation?

Tilde: Ja, jag har jobbat så mycket hela tiden med samverkan och att alla skulle känna sig betydelsefulla. Det är en så viktig del i mitt ledarskap, och att dem jag jobbar med ska kunna växa var de än är. Det har varit en period när jag har trott att jag har haft ett väldigt otydligt ledarskap ... Jag har lyssnat mycket på vad det fanns för röster och grokrafter i organisationen – och gick sedan över till ett som jag uppfattade som ett mer tydligt ledarskap, där jag bestämde, fattade snabba beslut och ordning

och reda. Men då tappade organisationen kraften, kärnan och grundkänslan. Jag har därför insett att mitt ledarskap är av den sorten, att det handlar om att ta vara på det som finns. Och ju säkrare jag har blivit i det – att mina beslut tar tid, ja inte alla, jag fattar ju beslut hela tiden, men att jag vill ha den här processen, desto mer känner jag att besluten är genomarbetade, och då kommer inte krascherna efteråt.

Man kan säga att alla på något sätt då känner sig förmedlade i de beslut som du fattar, genom att du lyssnar av din organisation så väl innan?

Tilde: Ja, och det är ju också en form av tydlighet, fast det tydligt kan ses som otydlighet.

Deltagarna: Tydligheten behöver ju inte ligga i att ge tydliga kommandon.

Sam: Det växer nu fram nya typer av beteendemönster i ledarskap, i organisationer som mer kanske hör framtiden till, där tydligheten får andra uttryck ...

Det är intressant det du säger att tydligheten får andra uttryck. Vi förknippar gärna tydlighet med strikta former, klara beslutsprocesser och raka kommandon. Men den otydlighet Tilde till synes ger uttryck för i processen, den kan ju sedan upplevas som en kristallklar tydlighet av alla som har varit nära den, och känner sig förmedlade i hennes beslut. När man då vet detta, så kommer processen, i all sin otydlighet, likväl att framstå för berörda som tydlig, då man vet att något meningsbärande kommer ut ur den. Att med ett nytt sätt att tänka, så kan det som tidigare uppfattades som ordning och tydlighet te sig väldigt oordnat och otydligt, och tvärtom.

Hälso- och sjukvårdens arbetsliv

Den första frågan som ni har tagit upp är: Varför jobbar vi? Vad menar ni med det?

Deltagarna: Ja, det är en fråga som vi tidigare har pratat mycket om ... Vi har vid tidigare tillfällen i vår ledarutbildning fått lära oss att man arbetar för att skapa mervärde för andra människor. Det är ju väldigt bra och fint. Men vi ville också få fram det här, att det inte bara är ur patientperspektivet, eller kundperspektivet, som vi samtidigt då fick lära oss, utan man måste se flera intressenter i det här. Vi har patienter förstås, vi har skattebetalarna, vi har våra ledare, vårt chefskap inom landstinget. Men det gäller också alla medarbetare. Att vi ska tillåta oss att också erkänna att vi är viktiga och att vi har behov. Och vi tror att det är här en stor del av sjukvårdens problematik ligger idag.

Men återigen lite på djupet av frågan: varför arbetar vi?

Deltagarna: ... (lång tystnad följer) ... Ja, det är väl det här ... att man är en del i ... i ... att det är ett mervärde ... att man behöver ... att man är en del i ... i något stort.

Är det några andra mer existentiella, djupa tankar ni har om varför ni arbetar?

Deltagarna: ... (tystnad följer) ... Jag tycker ... tycker att det mycket ... ligger mycket i just ordet mervärde ... Och när man ser det så brett ... äää ... så att ... jag tycker att det är svårt att definiera ... att exemplifiera det ...

Vad säger vår representant för de sköna konsterna? Tilde!

Tilde: Varför jag arbetar, och arbetar så mycket som jag gör, det grundar sig i ett djupt samhällsengagemang. Och jag kan inte engagera mig inom politiken för att det är alldeles för stela ramar där. Så genom cirkusen ska jag förändra världen, det är min tanke. Genom föreställningar och pedagogiskt arbete få människor att känna, "att jag kan mycket mer och vågar mycket mer än vad jag tror". Att de får gå ut från föreställningar eller pedagogiskt arbete och känna: "Wow, allt är möjligt, jag kan mycket mer än jag tror – det är bara att gå ut och sätta igång." Att ge alla en möjlighet att kunna uttrycka sig och sitt egenvärde på det sätt som känns bra för dem ... Så när jag säger att förändra världen med cirkus, så är det på allvar. Men ni har värden, och där är ju ännu större möjligheter! Ni har egentligen allt! Ni har ju bara goda värden inom den. Och därför är det så fruktansvärt märkligt att det kan utvecklas en så dålig bild av sjukvården.

Ni har ju en grundmurad meningsfullhet i vården, genom att få följa livet från födelse till död och arbeta i nära möten med andra människor. Kan det finnas större meningsfullhet som bas för en verksamhet?

Tilde: Nej, det gör ju inte det!

Sam: Jag skulle vilja backa till den här existentiella frågan om varför vi arbetar. Vi kan ju fråga oss varför vi stretar på som vi gör? Vi tycks hela tiden skapa nya värden för oss själva, för vår familj som vi sedan jagar, och då kämpar man på – till döds – vi packar ihop barnen i daghem och bägge föräldrarna i varsin bil på väg till jobb. Det är ett sjukt samhälle. När vi har förutsättningar att göra något annat ... På något sätt så har vi en konflikt mellan de gamla värderingarna från det industrialiserade samhället och det nya samhället. Vi har ännu inte lyft!

Deltagarna: Det var väl lite dit vi ville komma, att arbetet skulle kunna bli så bra som om det vore min hobby. Det kanske vi inte kan nå, men det ska vara tillräckligt gott, så att jag inte beskriver det i termer av slit. Det ska ge mig någonting. Ett värde!

Tilde: För mig är arbetet ett jätteengagemang, som det säkert är för de flesta som jobbar inom vården. För det är något man vill ... det är inte för en hög lön man jobbar inom vården, det finns något annat. Och när det är ens engagemang som driver en, så kan man jobba hur mycket som helst. Men det är ju inte så att det hela tiden är roligt för att man jobbar med något man trivs med. Jag höll på att tappa lusten och grundengagemanget, just på grund av allt det här hårda som kom till, som kanske inte är så roligt. Jag jobbade mycket utåt och glömde bort att vara i träningshallen, med ungdomarna eller bland artisterna. Jag hannade hela tiden vid skrivbordet, med ledningen, eller med folk utifrån som jag diskuterade med eller sökte pengar hos... Av det lärde jag mig att huvudsaken i mitt arbete, det är att se till så att jag jobbar för att må bra. Då kan jag entusiasmera, engagera och föra idéerna vidare. Jag har tid och ork att se andra och lyssna, fast de tycker kanske helt annorlunda än jag, men uppmuntra det. Och blir det bra för er, så blir det bra för patienten.

Jag tror ni är något viktigt på spåret här, såväl i arbetet som själva ledarskapet. Man måste alltid fråga sig: "Vad är det som är det generativa i mitt arbete, mitt ledarskap?" Du talar här Tilde om att du kom bort från mötena med ungdomar, artister osv och höll på att tappa lusten. Och jag skulle vilja referera något liknande som Jan Danielson har berättat. Han gav en målande beskrivning hur han som ung höll på att förlora den äkta naturupplevelsen. Han studerade fåglar i naturen, gick över till att börja läsa om dem, förde egen statistik och studerade andras fågelstatistik. De levande fåglarna försvann och blev nu till populationer och till slut, så och så många ton fågelmassa. I det läget upptäckte han, att den magi och lust som tidigare fanns i det han älskade, den höll på att försvinna på grund av detta instrumentella förhållningssätt. Bevarar och värnar man hela tiden det generativa för att jag ska finna lust i mitt arbete, så tål man också rätt mycket rutinarbete och även stress. Vi måste således vara oerhört observanta på våra relationer med livet i våra arbetslivsrum, så att dessa inte instrumentaliseras. Och då skulle jag vilja ta er nästa fråga: Vad ser vi då för tecken på att sjukvården inte är den här goda arbetsplatsen?

Deltagarna: Vi har ju patientperspektivet, och vi har personalperspektivet, och vi har också det här att vi ska ha en dragkraft på andra, så att vi får med oss personalen. Och visst, det kan finnas en del problem ur patientperspektivet: köer, tillgänglighet och annat ... Det som vi upplever som det stora problemet idag är nog ändå inte patientbemötandet. Vi tror att det är på personalnivå, personalperspektivet – det är

det som är bekymret. Och då ser vi de här tecknen att sjukskrivningarna går i taket och de som ännu inte är sjukskrivna, de gnäller.

Jag är läkare, utbildningsläkare och känner att när jag sitter i matsalen med äldre kolleger, då har jag förväntningar att jag ska få lite tips och idéer, ”så här kan man göra” osv. På fem års specialistutbildning så tror jag inte att jag har hört sådant mer än en gång per år! Utan det är gnäll, gnäll och gnäll i matsalen. Jag kan alla argument för hur landstinget är eller inte är, och det har jag lärt mig i matsalen av äldre kolleger. Och det är inte bra!

Vad ska vi då ha för fokus i vården?

Deltagarna: Det är väldigt populärt att säga att det är patienten som står i centrum. Om vi nu tittar på vad det resulterar i när vi sätter patienten i centrum. Hur ska vi kolla upp om vi verkligen gör det? Jo, då räknar vi hur många som inte står i centrum utan i någon kö. Ett annat sätt, det är att vi kollar hur många av de tusentals patienter som vi behandlar som inte är nöjda. Och man skulle kunna fortsätta med sådana här exempel ... Alla de resultat vi får fram med de här metoderna är elakartade, maligna resultat. Vi letar efter fel. I och för sig är det inte unikt att leta efter fel – hela sjukvården är ju byggd på att leta efter fel och laga fel. Så där skulle man kunna säga att det råder en harmoni i detta, men det är en elakartad harmoni.

Vad som verkligen är kärnan i sjukvården – i all sjukvård – det är mötet mellan två personer. Det är alltid två personer som möts och så sker det olika saker. Det som sker där finns i professionen. Men om mötet brister, så brister resten också. Om mötet brister mellan chefer och medarbetare, mellan ledare och medarbetare, så brister resten också...

Så ska man välja fokus som ledare eller chefer så ska man, tror jag, se en sådan där måltavla framför sig. Man kan röra sig i olika fält, men jag tror att det är viktigt med tanke på värdegrund, att man bestämmer sig – och det är ett strategiskt val man gör – vad är det vi sysslar med? Vad är det som inte får brista, vad är det som vi alltid måste hålla ett öga på? Och det menar jag är mötet. Sedan är allt annat, som kompetensutveckling, medarbetarsamtal osv viktiga saker, men det är bara ett fält i den här stora, stora måltavlan...

Det är oerhört viktigt att vi inte fastnar i det här, att vi enbart lägger fokus på våra medarbetare så att de trivs. Det blir precis lika fel som om vi lägger fokus på att allt vi gör är till för patienterna ... Harmoni i en organisation kan skapas om det finns samma incitament för båda parterna: det som är bra för våra patienter är också bra för våra medarbetare. Och omvänt. Det är ungefär så man ska välja fokus. Inte godtyckligt som en god slogan eller något som är trendigt – något som gillas av våra politiker – ”patienten i centrum” är ett dåligt incitament för ett gott arbetsklimat.

Ska vi sammanfatta det som att allt startar i det nära och äkta mötet mellan två människor och att vi inte ska vara så problemfokuserade. En sjuka som tyvärr allt för många akademiker är drabbade av genom sin utbildning, där allt skall starta med en problemformulering – ett mantra som undertrycker varje tanke att istället kreativt förlösa det möjliga i det faktiska. När man då är så problemfixerad blir man också ett lätt byte för media, som just önskar sig reportage där de får frossa i det problematiska.

Sam: Jag skulle bara vilja kommentera det som sas tidigare om att definiera fokus, som jag tyckte var mycket bra. Har sjukvården någon gång gjort en undersökning på alla nöjda patienter? Man ser bara eländets elände, köproblem, missförhållanden, sjukhussjuka osv. Eller att man jämför privata och offentliga alternativ, som ytterst bara blir politiserat. Men det måste ju ligga i sjukvårdens eget intresse att visa att faktiskt nittio procent av patienterna är nöjda med vården. Nöjda med mötet med läkare och övrig sjukvårdspersonal ... Man måste ju visa för allmänheten, politikerna och de här jävla mediamänniskorna, att det inte är så illa som det framställs. Så man kan känna sig stolt över att jobba inom sjukvården.

Deltagarna: Det hänger ihop med vår egen uppfattning om oss själva och det här interna gnället som finns ... Det är tillåtet att gnälla. Det är mindre tillåtet att inte gnälla. Och det förstår journalisterna.

Jag vill avsluta detta tema med en kort kommentar från min egen mor som togs in på sjukhus för första gången i sitt liv och var mycket rädd, eftersom hon via media hade hört buren bemska det var. Efter några dagar på sjukhuset så säger hon till mig: "jag förstår inte detta, alla är ju så underbara här – det stämmer inte alls med den bild man får i tidningar och tv". Men uppgiften ligger hos er, att också förmedla bilden av den goda och stolta sjukvården. Kanske går den på knä av arbetsbelastning, men icke desto mindre så fungerar den fortfarande för väldigt, väldigt många människor. Att under extrem arbetsbelastning utföra ett gott jobb, det är väl snarare beundransvärt? Kanske skulle vi då kunna vända eländesreportagen till en rad berättelser om vårdens alla vardagshjältar i den svåra situation som råder. Jag tror inte på traditionell marknadsföring här, men hälso- och sjukvården har nog, trots allt, en del att lära, för att via externa reportage skapa en inre marknadsföring som gör att medarbetarna kan få uppleva sig som hjältar och känna stolthet.

En kraftalstrande vision

Ni har här en fråga som jag tycker är rätt intressant. Ni skriver: "Hur får vår vision livskraft?" Men är det inte så, att det är visionen som ska ge livskraft? Men låt oss höra vad ni menar med frågan.

Deltagarna: Det tycker jag är ett problem för oss. Vi har då en vision för landstinget men vi tycker inte att den har nått ut i organisationen. Och det tror jag kan bero på lite olika faktorer. Dels tror jag att vi i organisationen ändå måste känna att alla står för den. Och vi känner kanske interiktigt att vi har varit med tillräckligt mycket när den har tagits fram. Dels tror jag inte den är tillräckligt synlig. Det räcker inte med att den står på web-sidan på internet eller att landstingsdirektören säger den varje gång han är ute och pratar. Den måste alltså genomsyra verksamheten i högre grad än nu.

Hur många är det här som kan visionen? En hand upp! ... Det var inte många! Får jag fråga er om ni tycker att den har poetisk klang, så att den ger magkänsla och alstrar kraft i nuet?

Deltagarna: (allmänt småskrattande och fnissande)

Vi är tillbaka till det här som ni sa, att visionen ska vara något som genomsyrar organisationen. Hur gör man? Du har ju pekat på en sak, det här med att ni inte i tillräcklig utsträckning har känt er som medverkande i processen.

Deltagarna: I processen, nej. Och sedan när den väl har tagits fram, så måste den liksom i så fall spridas ut till alla. Och då vill det ju verkligen till att det är en vision som vi själva kan känna att vi tror på – att det finns magkänsla i visionen.

Ja, man kan ju inte kampanja in en vision. Då kan det kännas som om man kanske sätter tummen i ögat på folk. Har ni förslag på hur ni går vidare – nu ligger ju den här visionen där?

Deltagarna: Ja, vi har inte dessförinnan ... gått framåt och backat och stannat upp. Vi har liksom redan formulerat oss och intesett vägen dit, eller frågat oss hur kom vi fram till just detta? Är det detta som är det riktiga? Kanske hade vi istället behövt omvärdera där vi står idag! Men då blir det lite kämpigt.

Det här med att formulera visioner; hur man får med sig människor; vad visionen ska innebära och vilket språk den ska bäras fram av – det är en väldigt viktig uppgift för en ledare. Och naturligtvis måste visionen kännas framtidsorienterad. Att de nödvändiga och kämpiga omvärderingarna har skett, som du påpekar. Man säger om hela civilisationer, att de bärs fram av ledarnas förmåga att formulera civilisationsintegrerande visioner. Eller på ett lägre plan: organisationsintegrerande visioner som har en bärkraft hos alla och som också har en förmåga att skänka livsmening. Och då tror jag att den måste ha en poe-

tisk klangbotten för att nå in i våra sjäsliv. Den får inte bli en klatschig slogan, som i detta specifika sammanhang kan få omvänd effekt.

Tilde: Vi har egentligen inte något vi kallar vision, men vi har dels våra ledord, dels våra bilder. Vi säger: "Vi är det vi gör" och "Vi upplevs – vi pratas inte om". Det vi hade när vi startade, och som vi fortfarande har, det är: "Vi tröttnade på att drömma stort och leva litet och gav järnet för att leva vår dröm." Det har liksom hela tiden följt med oss som en grund.

Det skulle ni också kunna ha i hälso- och sjukvården: "Vi är det vi gör", och då hade ni fått kvalitetssäkringen rakt in i magen.

Tilde: Jag tror det är viktigt att man som ledare hela tiden finns närvarande och kan påminna om visionen för att man inte ska sitta och gnälla i matsalen, eller hela tiden tala om lönerna. Men då måste det vara en vision som har den kraften att den lyfter oss i handling mot något stort, drömligt och meningsfullt... Och ledarskapet är här enormt viktigt.

Sam: Det borde inte vara svårare för landstinget att skapa den känsla av stolthet och identifiering, som en Ikea-arbetare i Polen t ex kan känna i en koncern med femtio-tusen anställda... Jag är övertygad att det inte skulle behöva vara svårt att skapa denna form av identifikation och stolthet i landstinget. I synnerhet inte med tanke på det jobb ni gör.

Om vi nu jämför med Ikea, så ställer det också speciella krav på ledarskapet. Det sägs ju lite skämtsamt om Ingvar Kamprad, att han kan Ikea-sortimentets olika varunummer. Men hur det nu än är med den saken, så kan han genom sin kunskap om sortimentet prata med lagerarbetaren så att denne känner sin betydelse. Och jag tror det är väldigt viktigt att ledare visar sitt intresse för och nyfikenhet på olika medarbetares jobb, och i dessa samtal levandegör visionen.

Deltagarna: En av de sakerna vi också diskuterade det var, att det vore inte helt fel om våra chefer i landstinget, som företräder den här visionen, kommer ner och berättar den i fikarummen på lasarettet ibland.

Ja, och visar att man känner till och har intresse för den verksamhet som ni håller på med. Det borde inte vara svårare för dem än vad det är för Ingvar Kamprad.

Deltagarna: Det skulle också kunna vara så, att det fanns en övergripande vision och

sedan skulle man kunna specificera den utifrån sin lilla enhet och säga ”det här har vi att erbjuda”. För många gånger är vi ju bara en avdelning – trean, sexan, tjugosexan, femtiofyra, osv – och det säger inget om innehållet. Att få tillåtelse att presentera sin avdelning med namn, innehåll, vision och värdegrund, som stämmer överens med den övergripande visionen, men den behöver inte vara liktydig med den, det skulle kännas bra.

Men har ni det så, att ni kallas trean, sexan, femtiofyran osv?

Deltagare: Ja, det har vi.

Det låter ju nästan som ett koncentrationsläger, där man gjorde människor identitetslösa genom att numrera dem.

Deltagarna: (fniss och småskratt) Ja, men vi har det inte intatuerat här. *(skratt)*

Mot något nytt på annan tanke bana

Dialog är inte ett nytt ord för remissförfarande, diskutera eller ”lyssna av”! Dialog är möjligheternas stämningsfulla handlingslogik i kulturella livsrum.

Organiskt är inte ett nytt ord för implementering! Att leva organiskt innebär att förlöpande tillåta organisationen att förändras genom de friktioner som uppstår i dialogen mellan människor/professioner.

Process är inte ett nytt ord för en orsak/verkan-förändring från ett tillstånd till ett annat! *Dialogen* och *det organiska* omgestaltar tanken på tillståndsförändringar till ett organisationsliv i flöde, där uppgifterna löses samtidigt som organisationsprocessen själv finner ut sina egna ändamålsenliga tillstånd i varje ny situation.

Utvecklingssamtal är inte ett nytt ord för en genomgång av befattningsbeskrivningar, personliga målkontrakt och kompetensutvecklingsplaner! Utvecklingssamtalet är platsen för det lågmälda och existentiella samtalet i vilket organisationens organiska kraft och handlingslogik finns lagrad.

Arbetsintegrerat lärande är inte ett nytt ord för att göra individerna ändamålsenliga för organisationens utveckling! Det är ett sätt att göra organisationen ändamålsenlig för individernas utveckling och växt som grund för en lärande organisation.

Tydligbet är inte ett nytt ord för raka, enkla besked och kommandon! Det betyder istället att kunna se människan i ledaren tydligt, där medarbetarna också blir tydliga i de beslut som fattas, genom ledarens vilja till dialog. Tydligheten ligger i att medarbetarna synliggörs. I raka kommandon otydliggörs medarbetarnas egenvärde och personliga avtryck i organisationen.

Vision är inte ett nytt ord för en slogan som ska lanseras i organisationen! Visionsarbete fångar upp och gestaltar en rörelse som identifierar människan, och skänker närmast magisk mening och handlingskraft.

Mervärde är inte ett nytt ord för behandling! Värdeskapande innehåller en ömsesidighet av respekt, nyfikenhet, utveckling och tillfredsställelse, och skapas i nära och äkta relationer.

Ledare är inte ett nytt ord för chef i en hierarki! Det är ett sätt att vara människa i nära och äkta relationer, med den magi i behåll som ursprungligen gav arbetslust. Det är genom ett fortsatt äkta deltagande (ej instrumentellt) i verksamheten jag som ledare kan hålla mitt grundengagemang vid liv, och få andra människor att också uppleva magin. Att inte förlora närb kontakten med det som en gång var generativt för ens egen arbetslust, det är att vårda sitt ledarskap.

I rundgångens kontraproduktivitet

Fältsituation III

SAMTLIG PERSONAL VID en vårdcentral erbjuds att under tre dagar leva i ett kulturellt livsrum, med skapande flöden och värdeuppfyllande dialoger. Här skulle såväl deras olika livsbetingelser som deras skilda arbetssituationer få komma till uttryck, i syfte att utveckla nya infallsvinklar, med hjälp av ett språk som begripliggör sammanhangen och möjliggör nya handlingar. Som "inträdesbiljett" ombads deltagarna att formulera frågor. Nedan får du ta del av min inbjudan till mötet och följa några av de frågor som kom upp (närmast identiska frågor har sorterats bort).

Inbjudan

Bäste!

Välkommen till en spännande resa – i tanke och rum tillsammans med Dina arbetskamrater i vårdcentral.

Temat för den upptäckande resan är: *"Att surfa på vågorna med modet som bräda"*

Utan att avslöja för mycket kan vi berätta att Du kommer att möta synbara, kännbara, njutbara och (o)roande uttryck för såväl "mod" som för "vågor".

Som "biljett" till vår upptäckande resa vill vi att Du senast den 15 mars sänder oss två frågor – öppet eller anonymt. Vi kommer därefter att läsa allas frågor med stor inlevelse och – i anonym form – returnera ett slags förädlad helhet till alla inför vår utforskande aktivitet i april.

Vi ber Dig ge form åt två frågor som inte skyggar för konventioner och traditioner kring sjuk – vård – hälsa. Två frågor som Du – ur djupet av Din själ – skulle vilja ställa till en person som har mod och integritet att genomföra det andra bara talar om. En person som förverkligar sin längtans frågor. Om Du själv är denna person så blir frågorna Du ställer, frågor till Dig själv.

Låt den första beröra själva livet. Och den andra arbetet!

Vi vill också inspirera Dig att leka med form och formulering. – Låt gärna Din inneboende poet få spelrum! Men framför allt: det är viktigare att Du njuter när Du skriver än att Du gör eleganta formuleringar!

Med vänlig hälsning

Frågorna

LIVET

- Varför samlar jag inte ihop nog mod för att lämna den sjuka vården och ägnar mig åt något som ger mig mer tillfredsställelse och på så vis förbättrar åtminstone min egen hälsa?
- Vårt sunnda förnuft och vår medmänsklighet har avtagit i takt med ökad arbetsbelastning och tidspress. Hur kan vi ändra på våra arbetsuppgifter och vår organisation så att tiden räcker till, till ett gott bemötande?
- Man måste kunna njuta av det lilla för att kunna orka leva i det stora. Men varför är det så svårt för många i Sverige att se och ta tillvara det lilla, det nära, det naturliga?
- Varför ser vår organisation ut som den gör – kan vi inte få organisera oss på ett mänskligare sätt? Vad är det som händer inom oss när man inte klarar av att uppleva livet fullt ut längre?
- Strategier för att behålla arbetsglädje – engagemang? Livslust?
- Ge mig ett recept på hur man ska vara för att ha god hälsa, ge andra bra sjukvård, och tycka arbetet är stimulerande?
- Livet är för kort för att slarvas bort! Varför kan vi inte leva här och nu? Varför ska vi alltid bort? Bort mot ett mål i fjärran vi springer, men vem vågar sätta stopp?
- Ingen kan hjälpa alla men alla kan hjälpa någon, heter det så vist. Hur ska jag kunna känna mig delaktig i arbetet så att fler människor får ett drägligt liv?
- Hur ska man kunna surfa på vågorna, när man mest hela tiden befinner sig inne i vågen!
- Hur ska man med det jobb vi har orka/hinna med en meningsfull fritid?
- Hur ska jag, utan risk för att bränna ut mig, bemöta patienter, arbetskamrater, arbetsledning, familj, gamla föräldrar osv?
- Hur ”vattnar” man sig själv så att själva livet kan bli lite lekfullare?
- Varje dag är det som om jag bildligt talat lastar över mina patienters problem och bekymmer på mina egna axlar. Det tynger mig. Hur länge ska jag orka?
- Varför behandla symptom så ivrigt när själva livet smärtar?

ARBETET

- Hur bär man sig åt för att varje dag lyssna på patienter och vara förstående och inte ta det med sig hem på kvällen?
- Utveckling kräver engagemang. Men vad gör man om rädslan för att ”göra bort sig”, och att inte uppfylla förväntningarna, är större än modet att engagera sig?
- Riktlinjer för samverkan med: olika yrkeskategorier inom enheten – kommunens personalgrupper – försäkringskassan – arbetsförmedlingen, till gagn för patienten

- terna utan tidskrävande administrativa arbetsuppgifter och utan att skapa konflikter mellan olika enheter/yrkeskategorier och inom yrkeskategorier?
- Hur ska vi få tid och ork att med hälsa och friskt mod våga bota den sjuka vården?

*Gud som harver barnen kär,
hur ska vi klara av det här?*

*På jobbet vi sliter och kämpar,
men det ändå inte stressen och ångesten dämpar.*

*Tänk om vi gjort något fel eller glömt?
Vi alla våra extrakrafter snart tömt.*

*Hur ska det gå, hur ska det sluta?
Vi kan ej längre på problemen skjuta.*

*Vi vill ju alla som söker hjälpa,
men snart vi oss själva stjälpa.*

*Vi flera skulle behöva vara,
för att pressen på oss klara.*

*Arbetsglädje och trivsel börjar försvinna,
för hur ska vi med allting hinna ...?*

- Med indragningar och större krav är det svårt att känna sig nöjd när kvällen kommer. När ska arbetsuppgifter och ekonomi komma i balans igen?
- Vad gör man när arbetet tar så mycket kraft och ork, att man inte har så mycket kvar till det s k själva livet? Tanken på nästa dag, nästa vecka, nästa månad ligger hela tiden och gnager sönder nuet. Hur fånga dagen?
- Hur prioritera för att uppfylla krav från Socialstyrelsen och landstingets ekonomi?
- Ger sjukvården fel signaler? Allt går ju inte att ”bota” med doktors hjälp.
- Vi lever i tider av förändring. Vi kan välja – eller kan vi det? – att sätta segel eller använda bromsklossar?
- Hur få befolkningen att använda sig av egenvård vid lättare åkomma – som sjuk, vårda sig själv till hälsa?
- Jag ser ingen ljusning, bördan blir allt tyngre, allt större och stressen river sönder mitt inre.
- Själva livet och arbetet. Varför är det så svårt att få en helhet av de två?

Det oartikulerades inträngda vrå -- En humanistisk reflektion

Deltagarnas frågor vittnar påtagligt om brist på närkontakt med nuet och en ständigt oartikulerad närvarande frånvaro av det möjliga, i såväl de egna som organisationens övergripande handlingar. Detta kan inte leda till annat än kontraproduktiva mönster för hälso- och sjukvården.

När deltagarna hade arbetat under tre dagar, så växte det också fram ett nytt språk, som på ett närmast magiskt sätt grep tag i frågorna och fördjupade dessa till en begripliggörande nivå. Ur begripliggörandet föds också de relevanta handlingarna för att hantera problemen. Utan ett sådant eget språk ställs man ofta i det oartikulerades inträngda vrå, där systemspråket med sina ekonomiska modeller definierar verkligheten. Man sitter fast som i ett skruvstäd, där de egna ropen pressas ihop till livlöshet. Om nu människan i sin historiska genupsättning utrustats med en stressfunktion för att snabbt kunna fly eller angripa vid hot eller fara, då borde också alla ekonomer, kontrollanter m fl inse vad som händer om man spänns i ett instrumentellt skruvstäd, där varken flykt eller attack kan få sitt utlopp i ett välriktat språk och reducera uppladdningen. Till slut går man på högvarv även i sömnen.

Att människor kan förlora sitt autentiska språk om de utsätts för ekonomistiska och mekanistiska verktyg kan vi läsa om i bl.a. Markus Kallifatides doktorsavhandling (2002, Handelshögskolan Sthlm). "Verktyget (modellen) verkar nedbrytande på samtalet. I de processer jag studerat bryter det till och med ned talet. Det blir helt enkelt tyst. Det är inget som förvånar mig. Den som tvingas tala på ett språk som inte är det egna blir tyst."

Många av dem som besöker en vårdcentral lider idag av samma existentiella kolik som vårdpersonalen. Den smärtan är svår att bota med industriella balansformler. Sjukvården måste som en första självläkande ordination, i lugn och ro, upprätta det nära och äkta mötet. I och med det startar automatiskt en genomgripande saneringsakt på all instrumentell ohyra (systemorienterat och industriellt management-tänkande) i organisationen. Med utgångspunkt från de nära och äkta mötena förändras så hälso- och sjukvården inifrån genom en utvecklande dialog. Organisationsmodellerna blir unikt verksamhetsorienterade och livgiltigt organiska för medarbetarna, med en stor uppvisad artrikedom över landet som helhet. Detta bör inte ta mer ekonomiska resurser i anspråk än vad den nuvarande "management- och kompetensutvecklingen" tarvar. Men vinsterna lär bli betydande. Ett humanistiskt perspektiv kan aldrig vara fel när det gäller hälsa!

Ett rundabordssamtal

Fältsituation IV

I SAMTALEN NEDAN markeras *mitt* deltagande med *kursiv stil*. Landstingsrepresentanterna – en administrativ chef och två läkare med chefsbefattning – markeras L1, L2 och L3 i nämnd ordning. Näringslivsrepresentanterna motsvarar befattningsmässigt sina samtalspartners från landstinget och markeras N1, N2 och N3.

Tid för samtal och reflektion

Är det möjligt i landstinget att föra en genuin dialog som leder till rambrytande förändring eller är det så att den nuvarande maktstrukturen förbindrar en sådan dialog?

L1: Man vill att landstinget ska vara en kunskapsorganisation, men jag tycker inte – om man kopplar det till utveckling och kommunikation – att den strukturen vi har stödjer en sådan utveckling. Den befäster rätt mycket det nuvarande sättet att tänka. Vi har en väldigt strikt formell hierarkisk organisation, men ansvaret följer inte den organisationen. Det är väldigt diffust var ansvaret ligger mellan den politiska organisationen och tjänstemannaorganisationen, mellan formella administrativa chefer och medicinska chefer... Kulturen är istället sådan, att den här otydligheten oftast leder till mycket prat men lite handling.

N1: Om man i sjukvården får en chef eller förvaltningschef som inte kan tala vårdsspråket inifrån, så att säga, om man inte har haft de upplevelser som är förknippade med allt från att torka golv till att tömma pottor, eller mött trafikoffer eller svårt cancersjuka patienter, så kan det ju i en sådan organisation vara jävligt svårt att förstå det språk och de känslor som finns mellan dem som delar dessa upplevelser. Och då kan det också vara väldigt svårt att peka ut ansvar.

Men hur skapar man då ett klimat för en lärande dialog där olika livsvärldar kan mötas och inspirera varandra?

L1: Ja, det första vi måste skapa, det är tid för dessa möten. Vi har tid för väldigt

mycket, men vi tar oss inte tid för eftertanke eller den dialog som skulle kunna föra de här frågorna framåt. Jag tycker inte vi har den traditionen inom landstinget. Jag representerar inte själv den medicinska delen, men jag tycker inte det är så svårt om man bara ger sig tid att lyssna och föra samtal, men kulturen påbjuder liksom inte det. Det finns, ja ... jag kan inte förklara det, men det finns starka barriärer i vår kultur som gör att detta inte sker.

Men då är det inte tid som saknas utan vilja?

L2: Ja, tiden är naturligtvis avgörande – men detsaknas framförallt ett klimat för att ta sig denna tid. Frågar man folk hur de mår i vår organisation, så ser de livet ungefär som "fångarna på fortet". Man rusar in i cellen, så måste man lösa det här problemet nu, och sedan ut och in i nästa cell. Men det saknas också ett klimat för att våga säga vad man tycker. Man känner liksom att ens plats i hierarkin inte är sådan att man kan komma med förslag. Vi har en struktur som gör att många känner sig mindre värda.

L3: Jo, men vi har ju faktiskt makten själva att skapa dessa utrymmen för reflektion. Men hur uppmuntrar vi detta? Vi säger att vi ska ha en tillåtande kultur i vårt landsting, men det vi känner är ju, att det inte har genomsyrat eller fått den värdegrunden i organisationen. Och här är ledarskapet oerhört viktigt. Att man verkligen uppmuntrar till eget tänkande och värdesätter de olika personalkategoriernas jobb bättre.

N2: Om vi nu tar ert område, så är ju frågan vem det är i er organisation ytterst som ska se till att ett öppet klimat kommer till stånd? Är det förvaltningschefen eller är det överläkaren eller vem är det? Och där känner jag att det verkar finnas en konkurrens om vem som ska lägga fram filosofin. Och när ni säger att ert stora problem det är att få tid att prata. I mitt företag handlar det inte om att skaffa tid utan det är själva basen för verksamheten, att man talar med varandra hela tiden. Upphör våra samtal, idéer och utvecklande tankar, då upphör viktiga delar av produktionen kan man säga.

Det du nu pratar om är ju egentligen det arbetsintegrerade samtalet, som löper jämsides med den övriga produktionen. Och vad jag förstår så säger du, att detta samtal ska betraktas som en viktig del av företagets samlade produktionsresurser. Om vi då börjar tala om att skapa speciella tillfällen för samtal, var hamnar vi då? När vi samtidigt ansluter oss till tanken på den ständigt pågående dialogen som ett viktigt verksamhetsintegrerat produktionsmedel? Samtidigt har jag hört folk från hälso- och sjukvården säga: "vi sitter i alltför arbetsgrupper och pratar och pratar men det bänder inte något"

– och du inledde själv med att säga att ni ”pratar mycket och handlar lite”. Kanske ska ni försöka mer arbetsintegrera samtalen och skapa ett så öppet klimat, att dessa samtal också fortlöpande tillåts förändra organisationen. Annars blir det kanske samtal i slutna rum som sedan inte förändrar någonting.

L3: Ja, jag tror att det är en risk, men när det gäller det här med tydlighet i ledarskapet och ansvar, så tycker jag nog att det fungerar rätt väl på lägre nivå. Möjligen är det en stor brist på tydlighet mellan dessa lägre nivåer och vad gäller den politiska ledningen.

Ett hälsofrämjande språk

Om vi tittar på det här med ledarskap, tydlighet och ansvar relativt det språk ni har inom landstinget för att föra ett samtal som är utvecklande – hur ser detta språk ut? Öppnar det upp för tydlighet, nya idéer osv? Eller är det hämmande?

L3: Ja, där är jag av den uppfattningen att det väldigt ofta är hämmande. Det är ett språk som är ganska passivt. Vi säger oss vara en kunskapsorganisation och vi pratar i passiv form. Och framförallt så pratar vi väldigt mycket utan värdeord – adjektiv är näst intill bannlysta i våra skrifter och tal. Vi är erhört opersonliga. Om vi vill ge en bild av ett väl fungerande landsting, så måste vi placera in människor – inte den här abstrakta stilen och tala om ”man” och ”dem”.

N3: Jag undrar om du inte menar något ännu värre. Och det är ett teknokratiskt språk, där de mest människofientliga ord kan förekomma. Ni talar om produkter när ni menar människor. Ni är ju för guds skull inte en produktionsapparat, som man kanske kan säga om ett företag. Det är människor med känslor och smärtor som ni har innanför era väggar, och deras anhöriga. Och jag tror det är livsfarligt om ni börjar se er som företag och använda sådana modeller. Ni måste hitta er egen själ och ertegetspråk. Ett företagsekonomiskt språk rakt igenom är absolut inte lämpligt för er verksamhet. Kanske inte heller för näringslivet i ett kunskapssamhälle.

L2: Under vår läkarutbildning så får vi ju lära oss rätt så fyrkantiga metoder för att beskriva verkligheten. När vi träffar patienter så är vi dresserade att beskriva det i sjukdomstillstånd eller organsvikt, men vi har egentligen inget bra verktyg för att beskriva det i vår journalanteckning, som är vårt språk. Vi får liksom sitta och vara simultantolkar när vi sitter och talar med folk. Och dessutom ska hela mötet utmynna i en diagnos med ett femsiffrigt nummer på slutet. Där en människas livselände ska beskrivas i termer av trötthet, ångest eller oro, eller något annat som det går att sät-

ta en siffra på. Det här konstiga språksättet, den här formalian och det här sättet att beskriva, det styr också vårt sätt att tänka. Och det styr vårt sätt att samtala med kolleger och andra i sjukvårdsapparaten. För då har vi som stöd för vårt tänkande det här konstiga opersonliga språket. Det måste översättas till något levande.

Jag läste apropå detta om språket i era så kallade journalgrodor, att en läkare hade skrivit, angående en patient som skulle opereras och som fått tiden framflyttad, att: "patienten har accepterat att bli skjuten till hösten".

L2: Ja, där har du ju detta med svårigheten i vårt språk.

Sedan är det intressant att du själv använder begrepp som verktyg och vårdapparat.

L2: Ja, du ser själv, vi är fångade i detta mekaniska tänkande genom vårt språk.

Ni har ju också det bär med att ni nu börjar tala om landstinget som ett serviceorgan. Varför väljer ni detta ord? Skäms ni över ordet "landsting"? Istället tar ni "service" från näringslivet och slår ihop det med ett ord från er egen verksamhet, som ni nu har sagt är opersonligt, dvs organ, och till det lägger ni service. Är det ett bra språk för att anträda vägen mot något nytt? Varför inte söka rötterna till ordet landsting. Vad står landsting för?

N1: Ja, för mig är det en politisk organisation som jag röstar fram, medan förr var det väl så att man samlades på någon stor äng och höll ting. Och där tog man beslut för en landsdels bästa.

N3: Vi kanske kan tillägga att tingets organisationsform var ju att man skulle komma fram till konsensus. Beslut fick inte fattas av en majoritet. Man skulle sitta och samtala tills man hade uppnått konsensus. Samtala sig till gemenskap.

L1: Ja, jag fick en tanke här. Det hade kanske varit något att samlas så här på en äng, istället för denna strukturerade sammanträdesmiljö som vi nu har.

Ni har ju ett annat sådant bär näringslivsbegrepp som är på intåg i vården, och det är kundbegreppet. Hur ska vi förhålla oss till en sådan innebörd i vårdtänkandet?

N1: Jag ryggar nog till när jag hör att ni tänker använda kundbegreppet. Att vara kund innebär ju på något sätt att man köper något och får en omedelbar behovstillfredsställelse. Men ni har ju så mycket mer som det ska handla om – ett mycket stör-

re mänskligt och kulturellt ansvar, som har att göra med den andliga, den fysiska hälsan i ett land. Och det är väldigt lite i det mänskliga livet som egentligen är en omedelbar behovstillfredsställelse. Så begreppet kund tror jag utarmar den oändliga rikedom som det kan innebära att vara människa. Även om jag själv arbetar med kundbegreppet så tycker jag att det hör inte hemma i er verksamhet.

Det kan också leda till att vi än mer accelererar en syn inom sjukvården där det omedelbara efterfrågas. Om vi ställs inför omedelbar behovstillfredsställelse å ena sidan och ett kvalitativt annorlunda uppfyllande mera långsiktigt, så ser vi, inte minst på miljöområdet, att vi gärna väljer det omedelbara, trots att vi kan ana oss till att det på lång sikt blir helt obållbart. Vi ser det redan inom sjukvården, att många patienter väljer det omedelbara – näsdroppar, antibiotika, värktabletter osv – samtidigt som de flesta nog anar att det kan ända i något än värre långsiktigt. Om ni då anammar kundbegreppet, så ligger det ju i detta begrepp att kunden, som man säger i näringslivet, "alltid har rätt". Vi ser ju hur förskrivningen av vissa läkemedel kraftigt har ökat – man tar sig idag t ex inte tid att vänta ut en förkylning.

N2: Man måste också förstå att kundbegreppet hänger samman med ett köpsläende och det gäller ju inte för er. Jag börjar ju inte som patient tala med er om priset för en operation. Eller att jag kan få en öronoperation som rabatt, när jag ändå är hos er för mitt dåliga knä ... Jag tror ni ska slå vakt om patientbegreppet – för kundbegreppet kan suddas ut ansiktet. Ni får ytterligare ett opersonligt begrepp till era övriga.

L2: Det bär mig emot in i själen att använda kundbegreppet, och det vet jag också att många av mina kolleger tycker. Och med tanke på ordets makt över tanken, så tror jag det är direkt farligt. Likväl så försöker man nu trycka in det i organisationen.

N3: Som företagare vill jag trots allt varna för vad som håller på och hända i samhället. Vi har en tendens att kundifiera människan i allt och sedan tala om valfrihet. Det blir inte en sund valfrihet ... Jo, kanske just valfrihet, men inte frihet.

Men det är likväl spännande med det här begreppet. Tydligen har detta lilla "obetydliga" ord fungerat som en detonator i organisationen och satt igång en livlig diskussion om ert fokus och vad ni lägger i patientbegreppet osv. I själva verket kan vi säga att det har vitaliserat er syn på patientbegreppet. Det har tvingat er att innebördsfylla begreppet på ett nytt sätt. Och därför kan vi nu kasta ut kundbegreppet igen, för det har fyllt sin funktion, utan att ni har fastnat i det och börjat kundifiera era medmänniskor.

I2: Jo, det har kanske haft det goda med sig ... för varför det kom upp, det hängde samman med att de flesta klagomål vi har haft, det har inte varit på den medicinska behandlingen utan på bemötandet av våra patienter. På information och kommunikation.

Om framtiden

Men hur väl känner ni till vad sjukvården ska svara upp mot – jag tänker framöver och med den generationsväxling som ni säkert också står inför?

L1: Ja, medelåldern bland personalen är som jag ungefär – fyrtiofem till femtiofem år – och vi begriper kanske hyggligt den äldre generationen men inte den yngre.

N2: Du menar att ni inte har så stor kontakt med ungdomar – men ser deras krav annorlunda ut?

I2: De kräver mer direkta svar. Äldre har ofta en förståelse för att man inte kan svara på allting, och att det kanske inte går att svara enkelt på en fråga. Men ungdomar vill ha enkla och snabba svar. De vill ha snabba svar på hur de ska förhålla sig och vad det innebär. Ett slags omedelbar behovstillfredsställelse som vi tidigare pratade om.

Enkla samningar tilltalar alltså de yngre?

I2: Ja, precis!

Skolan har tydligen inte lyckats lära våra ungdomar att det inte finns några enkla samningar – trots att det sägs vara ett av skolans mål!

I3: Vi träffar inte så många yngre i vården. Så vi har av naturliga skäl en dålig kunskap om hur det framtida vårdbehovet kommer att se ut för denna grupp. Det kommer kanske stora hälsoproblem som vi helt missar idag. Jag menar till exempel detta med många ungdomars utanförskap och sociala problem, det kommer kanske att leda till mycket stora hälsoproblem i framtiden.

N3: Men kan vi inte se detta som att samtalet om vården idag är en spegel av det offentliga samtalet? Vi talar inte om värderingar och värden, och då kommer dessa frågor heller inte upp, utan blir bara till nya sjukdomstecken, som vi inte reflekterar över hur de kan vara ett varsel om uppluckringen av hela vårt värdesystem. Många av dessa frågor faller ju på plats om vi hade fört ett sådant samtal. Att många ungdo-

mar inte har språk för att kunna uttrycka sig, det kan vi inte lösa med nya pedagogiska tekniker. Vi måste ta oss an hela problemkomplexet som bottnar i olika värdesystem. Sverige formulerade ju under folkhemstiden, i början på nittonhundratalet och dess mitt, en klar människosyn och ett värdesystem, men det har nu vittrat. Och har vi inte någon sådan grund att stå på, då kan vi inte heller ställa frågor om vilken människosyn som de här snabba, de enkla, de omedelbara svaren egentligen är ett uttryck för eller representerar.

N2: Och det tycks inte heller finnas någonsom har mod att ta upp och börja formulera sig kring detta!

Men om vi går över till vården specifikt igen, så vill jag fråga er om ni verkligen vet vad era patienter egentligen vill ha? Ibland tycker jag det känns som om många äldre – jag tänker bland annat på min egen far – de kommer in och åker runt i olika vårdprogram och undersökningar utan att de egentligen varken själva vill eller blir speciellt hjälpta av det.

L3: Jag är ju distriktsläkare, och det första som egentligen gäller för oss, det är att lära oss lyssna med empati. Att bjuda in till en verklig dialog, och ju mer vi kan ha det här patientorienterade synsättet, desto snabbare och träffsäkrare kan vi isolera det vi kallar nyckelfrågan. Och då har ju patienten haft ett stort inflytande på sin egen situation. Då vet man också av vetenskapliga undersökningar, att det påtagligt påskyndar läkningsförloppet.

L1: Och det är inte bara där dialogen behövs! Vi har en stor outnyttjad potential i all sjukvårdspersonal, om vi hade lärt oss att lyssna bättre på varandra och föra en verklig dialog. För när en person ligger inne på ett sjukhus, vilka tror ni då det är som patienten känner bäst? Jo, det är undersköterskor och biträden. Och städerskan. Däremot var det mer tveksamt med sjuksköterskan och läkaren.

Om vi då skulle omdefiniera lite vad som har bög "status" i vården, till att istället låta det representera det nära och äkta mötet med patienten – att lyssna med empati som du sa – då blir det ju plötsligt den personal som har dessa täta och nära kontakter med patienterna, som också kommer att få bära denna status. Som det nu är, så verkar det vara tvärtom; att ju längre bort man kommer från dessa möten, desto högre status. Så sätt fokus på just denna närhet, i det ni kallar patientperspektivet. Att allt startar här – i den tysta yrkeskunskap om patienternas olika livsvärldar, som dessa yrkesgrupper då besitter. Då blir biträden och undersköterskor urkällan för den interna dialogen i hälsobringande syfte. Genom detta perspektivskifte, så kommer deras kunskap om patien-

terna, att delvis kunna mäta sig med annan kunskap, som idag värderas som finare. Jag tror att det skulle kunna ge dessa grupper den stolthet som de verkligen förtjänar. Ett sådant perspektivskifte måste naturligtvis också manifestera sig i handling hos ledarna, inte bara genom att de uttalar detta, utan verkligen går runt i verksamheten och för denna dialog. Det skulle säkert få ledarna att också växa.

Vägen mot unikum som helande mod

Fältsituation V

I MÖTET MED gästerna under denna fältstudie, så bar deltagarna med sig sina konstfärdiga uttryck i ord och bild. Gästerna (Marika Lagercrantz, Hanne Dreutler och Bertil Törekull – se ovan under "Forskningsfrågor och tillvägagångssätt – Fältsituation fem") ombads att med utgångspunkt från deltagarnas underlag inleda ett samtal och berätta om sina erfarenheter. I den artrikedom som uppstod i och med att deltagarna fick möta tre olika gäster med samma underlag och "samma" frågor, så förmades också en berikande perspektivutveckling på de egna funderingarna. Som läsare kan du få en föraning om denna perspektivutveckling genom att följa hur de olika gästerna grep sig an deltagarnas underlag och de frågor som uppstod. (Deltagarnas "röster" markeras i texten med *kursiv stil*)

Erkännandets magi

Marika startar med att läsa och betrakta deltagarnas underlag, för att sedan låta deltagarna själva initierasamtalet genom att föra fram sina funderingar i anslutning till sina konstnärliga arbeten.

Min frågeställning är om jag vågar ställa mig i gränslandet mellan begränsningar och frihet?

Marika: Intressant ... en bra fråga – man grubblar – vågar man?

Hur ska vi skapa förutsättningar för den enskilde individen att frigöra sig från en cementerad organisation, som jag tycker att sjukvården är ibland?

Hur skapar man mod – då menar jag säkerhet och självständighet hos personalen? Och det förutsätter också ett mod hos ledarna. Hur gör man? För jag tycker det saknas i hög grad ...

Marika: Hos enskilda individer?

Ja, hos enskilda individer, framför allt hos ledningen, för det smittar sedan av sig på perso-

nalen.

Marika: Och tvärtom kanske – personalen smittar ledningen – och det är verkligen högst relevant i mitt jobb också.

Jag har ställt en fråga som lyder: Hur våga leda kreativt mot uppsatta mål ...? Det tycker jag är en oerhört viktig fråga ... Jag tror att väldigt många ledare skulle kunna använda sin kreativitet mycket mer än vad de gör. Istället utgår man ifrån det man tror är gränser.

Jag var också inne på mod. Hur man skapar mod i organisationen. Både i ledarskapet och hos den enskilde. En tillit – att våga – att släppa in andra. Våga leda och inte styra. Våga se kraften i att några springer före och några andra gör det sen. Och då måste ledarna på något sätt våga utöva sitt mod eller skapa mod, skaffa mod, så att vi vågar se olikheterna och inte bara säga det.

Marika betraktar nu återigen deltagarnas olika bilder i deras underlag och samtalar om dem. En intressant dialog kring bild, ord och känsla tar form. Ett par av deltagarna menade att deras frågeställningar fick en förtätning av bilderna, medan övriga delade meningen, att det tvärtom var bilden som avgjorde frågeställningen genom sin förmåga att beröra känslolivet. Med utgångspunkt från dessa konstfärdiga uttryck, fortlöpte nu en dialog om hur de olika uttrycken kunde tolkas. Deltagarna fick vara med på en fördjupande resa ner i känslolivet med konstformen som en anorlunda och poetisk bas för samtalet.

Marika: Ni som har jobbat i grupp med de här frågorna, vad tycker ni att vi ska börja med?

Vi spinner ju mycket på samma tema och vi hade som nyckelord mod.

Marika: Ja, då börjar vi där. I mitt jobb finns det ett ord som har blivit kännetecknande för detta ... Vi talar om erkännandets magi – att gå ut på scenen inför 800 personer varje kväll, och man är ju inte alltid på topp ... Man har inte alltid lust, man kommer inte alltid ihåg precis allting ... Man är olika, kanske bara allmänt oinspireerad den dagen ... och då säger vi – och det är också min absoluta erfarenhet – att om man bara vågar erkänna var man befinner sig i livet ... jag är rädd, jag är förtvivlad, jag är ledsen, jag sitter i en rävsax på mitt arbete, eller vad det nu kan vara, då inträder ett slags magi, ett mod kan man väl säga, som är lika fantastiskt varje gång det händer. För det är svårt att erkänna, det är inte alltid så att man får syn på sig själv. Det är inte alltid man orkar – ju jävligare det är i livet, desto mindre har man kanske

möjlighet att våga erkänna sin egen svårighet ... Men när det händer, då finns det ett slags magisk vändpunkt ... Och plötsligt kommer kraften.

Är det inte mycket självdisciplin också?

Marika: I mitt yrke är det ju så, att jag måste kunna det ... jag får inget jobb annars ... Jag får betalt för konsten att kunna vara närvarande i mig själv. Jag menar inte att det är lätt på något sätt ... men vi måste våga blicka inåt och utåt och se varandra ...

Jag satt och tänkte på det här med modet och att kunna föra dialog... Men det finns en liten skillnad även om det handlar om dialog ... du sitter ju ändå i en situation där du bör repliker och en publik som inte svarar.

Marika: Jag talade inte om dialog i den meningen utan om dialogen med mig själv och det är en väsentlig skillnad. Och i det ögonblicket som jag känner mig som minst modig, som mest rädd ... i det ligger ett slags magi att våga erkänna ... Går man till frågan om en cementerad organisation, då handlar det om något helt annat. Det är ingen lätt sak, men jag tror att erkännandet är en förutsättning för att modet ska få plats i en organisation.

Men går det inte att göra precis tvärtom ... man går ut på scen och har gaskat upp sig och sagt "jag är minsann någon att räkna med"?

Marika: Vet du vad som händer då? Jo, då kommer du och alla ni som sitter i publiken att säga: "gud vad jobbig hon är"!

Det är så, alltså?

Marika: Det syns omedelbart, det vet publiken direkt ... Och det vet egentligen alla om en ledare också – om det inte bottnar här inne (*pekar på bröstet*).

Om vi går till det här med rädsla och mod. Om rädslan uppstår hos någon, genom en känsla av att den här organisationen kan gå i stå. Då finns det ändå en signal från någon som vi inte har mod nog att lyssna till ... Då skulle man våga lyssna och känna kraft i att någon signalerar ...

Marika: Det märkte ni också när ni jobbade med era egna bilder ... och det är också hur ni har skrivit texten ... det hela är ett konstverk som signalerar ... I de relativt fungerande samhällena, där stöter man inte ut sina konstnärer – där lyssnar man.

För ofta är det så som konsten har fungerat i årtusenden ... Den signalerar ibland till samhället att vi inte mår så bra.

Vi har kanske inte modet att ta emot sanningen?

Marika: Ni märker själva rent intuitivt att det är något skumt där (*pekar på deltagarnas konstfärdiga uttryck*) ... den är inte upplyst och din sol där borta strålar på det skumma. Hur ser vi på det här – vågar vi det? ... Vem är det som vågar tala om det här i arbetslivet?

Vad jag ser som problematiskt i vår organisation, det är att mod är ju egentligen ett ord med positiv klang, men inte riktigt i vår organisation. Det är inte något som lyfts fram eller premieras. Och det är därför som jag och flera med mig har den frågeställningen. Vad är det i vår organisation som gör att det skapar rädsla eller att vi raljerar lite över sådana människor, istället för att se det som en kraft?

Marika: Men vad är det då som brister? Kanske måste vi gå tillbaka till era arbetsplatser.

Vad jag menar, det är människor som vågar skjuta ut lite, våga bryta mot mönster, våga ifrågasätta lite med risk att ifrågasättas själva.

Vi har trots allt bos oss i landstinget ett klimat, där det du säger inte riktigt är tillåtet. Och det tror jag beror på att det är ett sådant väldigt krav på professionalitet. Och det ska vi väl vara glada för när vi kommer in som patienter. Men ändå, det är så oerhört ... det ska vara rätt och man får inte vara hur som helst, och det finns ett slags akademisk sfär över det. Något som lamslår en.

Marika: En väldigt modig saksom har gjorts, det var ju vad den här människan gjorde som arbetade på ett långvårdshem. När hon gick till media med missförhållandena.

Jo, visst det är ett utmärkt exempel, men hon fick också utstå en hel del. Hon fick stöd från väldigt många men högre upp så fick hon inte det ...

Marika: Då har vi ju helt konkret något som du måste göra på din arbetsplats – att du måste bjuda in henne ... så att du signalerar att du tycker det är viktigt ... du signalerar till alla runt dig, att du tycker det är intressant och att du saknar den formen av mod på din arbetsplats ... Att våga visa frihet i handling, utifrån en begränsning,

det har också med erkännandets magi att göra. För du måste verkligen filtrera det här genom dig själv. Och det klart att den människa som vet mest om sig själv – har vågat se sig själv mest – är också friast ... Ju mer stängd, orolig och förljugen du är inför dig själv, desto mer kommer du att skygga inför nya tankar och gömma dig bakom regelverk.

Finns det goda ledare inom teater och film?

Marika: Ja, det gör det ... och på samma sätt som en god skådespelare, har de full markkontakt med varför de vill göra något, och det hotar inte dem för fem öre att föra ett utvecklande samtal om det här ... Men tyvärr finns det ju inom mitt fack, precis som i övriga samhället, ledare som har väldig brist på empatisk förmåga.

Ja, sådana finns det hur många som helst bos oss!

Jag tror att många ledare i hälso- och sjukvård gömmer sig bakom regelverket, och så känner de sig trygga med det, men skulle ha behövt våga mer, eftersom det finns frihet att göra saker, bara man kan förklara varför man gör det.

Marika: Det är alltid svårt att prata om andra ... när vi sitter här så måste du ... om det ska bli meningsfullt: tala utifrån dig själv ... du måste säga – ”Ja, ibland gömmer jag mig bakom regelverk” – för då kan vi gå vidare i samtalet.

Att lysa med sin närvaro

Hanne startar med att betrakta deltagarnas olika bilder i deras underlag och håller en liten improviserad föreläsning om vad hon ser i bild och ord, och om vilka tankar som föds hos henne.

Hanne: I era konstverk ser jag en röd tråd som handlar om hur man kan växa tillsammans. Och hur ens olika förutsättningar kan skapa en spännande utveckling. Det är bara att man inser att det tar olika lång tid för olika människor att utnyttja samspelet för sin och andras växt, och det måste man ha respekt för ... Men ingenting är fel – det är bara fel om man säger att ”det går inte”. Då kommer man aldrig någon vart! Vill man nå något annat, då har man tagit det allra största steget! Det är nämligen, att ta sig över tröskeln och våga vilja göra någonting...

Kan man då spela ut sin stolthet ... så utstrålar man också en glädje. Man känner att arbete är inte bara att tjäna pengar, utan det är faktiskt först och främst att man har glädje av det. Och eftersom man är en så stor del av sitt liv på sin arbetsplats, så

har man ett jätteansvar gentemot sig själv, att man väljer ett arbete som man trivs med. Jag ser det också på era frågor här, att ni funderar på detta med trivsel, samhörighet osv – att ni har idéer som ni kanske inte vågar släppa fram av rädsla för att det kanske inte är er sak eller avdelning, eller att ni kommer att få stå ensamma i er uppfattning.

Ja, det är ju det här vi har pratat om ... men det är ju inte lätt att vara den som tycker att det är roligt om ingen annan tycker det är roligt.

Hanne: Men ibland måste man våga gå över tröskeln och ibland också våga göra bort sig. Jag har gjort bort mig många gånger och lärt mig oerhört mycket av det. Och det lättar ofta upp och gör att andra också vågar mer.

Hur få medarbetare att växa?

Hanne: Det är ju inte bara ett resultat utan också en process. Att man vågar titta på och njuta av alla mellanstationer – de är jätteviktiga, nästan som en reseskildring där man kan se vägen mot resultatet.

Nu beskriver du det ur individens nivå, men mycket av de funderingar vi har här, det är ur ett ledarperspektiv – hur ska vi få våra medarbetare, alla som arbetar i vår organisation, att ta till sig just den här känslan? Det är förmodligen, tror jag i alla fall, ingen slump att vi har kommit till ungefär samma frågeställningar allibop. Det är något som berör oss alla oerhört mycket. Vi känner en stark oro inför framtiden, för lyckas vi inte få medarbetarna med oss, då blir det jättestora problem inom svensk sjukvård.

Hanne: Ja, det är det ju redan. Och det betyder också, att det blir problem för alla andra i samhället, för någon gång, förr eller senare, så hamnar vi där. Då tror jag, inte bara från ert håll utan också utifrån, att man har försökt hitta för många fel – och så ser man inte allt det som är bra. Vi måste börja där ... för att vända och peka på allt det ni gör som är bra – för ni måste ju göra en massa saker som är bra.

Ja, otroligt mycket bra! 98 procent är bra, men två procent är inte bra, och de procenten får väldigt stora rubriker. Och de hämmar medarbetarna.

Hanne: Det hämmar alla: uppifrån och ner och nerifrån och upp! För har man hamnat i en situation där man själv förebrår sig, så blir man oerhört stressad av det. Man blir förebrådd av sina överordnade och det blir man stressad av. Och överordnade blir förebrådda av sina underordnade och det stressar. Sedan blir man förebrådd utifrån och då blir man ännu mer stressad. Vad gör man – till slut ser man bara en

lång svart korridor med inget ljus i änden. Och jag tror det måste börja med att vi i det lilla uppmärksammar det som är bra och får människor att känna stolthet ... Och få den positiva utstrålningen som sedan smittar av sig.

Till våra medarbetare säger vi kanske inte det som du med sådankänsla framför. Vi kanske inte tillräckligt ofta talar om vilket fantastiskt arbete våra medarbetare gör.

Hanne: Nej, och där tror jag att det är den generositeten vi borde kosta på oss idag. Jag tror att det är många ledare som inte fattar det i början. Det är idag lika svårt att ge beröm som att ta emot. Och jag tror vi måste lära oss att vara mer generösa mot oss själva. För det stannar ju inte bara mellan ledaren och den som har fått beröm, utan det blir också lättare för den som har fått beröm att i sin tur ge beröm till andra. Det sprider sig och varje människa har behov av att känna ett värde i det de gör. Och varje individ har ett mycket större värde än det vi normalt tar vara på. Men då måste detta skapande av egenvärde väckas ... Min ena magister på konstfack sa till mig: ”Kom ihåg Hanne att varje material har sin begränsning men obegränsade möjligheter.” Och så är det också med varje människa ... Jag kan inte blåsa glass själv och därför måste jag samarbeta med dem som kan. Och då är det jätteviktigt att vi får dela stoltheten när vi skapar något tillsammans, för att alla ska få känna sitt värde och utstråla sin glädje. Det är förutsättningen för att vi ska kunna utvecklas tillsammans ... Och det är här jag tänkte på din bild ... är det fontäner?

Ja, det är fontäner och det här är idéer som sprutar upp men som faller ner i ett tjockt skum. Och där har vi alla medarbetarna som vi försöker få att växa – det är de små groddbladen, och någon enstaka medarbetare som växer och blir väldigt stor.

Hanne: Det är ju bra att vi är olika ... Då hittar man varje individs egenart och hanterar den så att det blir något bra. Och alla kan ju göra så, om bara ledaren visar vägen – att finna varandras egenarter och samarbeta, bara man vågar se sina egna brister och inte döljer dem, så kan man också lättare utnyttja varandras styrkor och hjälpa upp svagheterna. Då växer också alla ... och jag tror inte att det är så stor skillnad mellan det lilla företaget som jag representerar och det stora. I grunden är det dessa mänskliga egenskaper som blir avgörande.

Men skillnaden är, att i vår värld är man alltid betraktad utifrån – betygsatt utifrån ... Men ammars bollar jag med om, att relationerna mellan medarbetare och relationsproblematiken nog är densamma. Men våra medarbetare har hela tiden strålkastare utifrån på sig.

har man ett jätteansvar gentemot sig själv, att man väljer ett arbete som man trivs med. Jag ser det också på era frågor här, att ni funderar på detta med trivsel, samhörighet osv – att ni har idéer som ni kanske inte vågar släppa fram av rädsla för att det kanske inte är er sak eller avdelning, eller att ni kommer att få stå ensamma i er uppfattning.

Ja, det är ju det här vi har pratat om ... men det är ju inte lätt att vara den som tycker att det är roligt om ingen annan tycker det är roligt.

Hanne: Men ibland måste man våga gå över tröskeln och ibland också våga göra bort sig. Jag har gjort bort mig många gånger och lärt mig oerhört mycket av det. Och det lättar ofta upp och gör att andra också vågar mer.

Hur få medarbetare att växa?

Hanne: Det är ju inte bara ett resultat utan också en process. Att man vågar titta på och njuta av alla mellanstationer – de är jätteviktiga, nästan som en reseskildring där man kan se vägen mot resultatet.

Nu beskriver du det ur individens nivå, men mycket av de funderingar vi har här, det är ur ett ledarperspektiv – hur ska vi få våra medarbetare, alla som arbetar i vår organisation, att ta till sig just den här känslan? Det är förmodligen, tror jag i alla fall, ingens slump att vi har kommit till ungefär samma frågeställningar allibop. Det är något som berör oss alla oerhört mycket. Vi känner en stark oro inför framtiden, för lyckas vi inte få medarbetarna med oss, då blir det jätttestora problem inom svensk sjukvård.

Hanne: Ja, det är det ju redan. Och det betyder också, att det blir problem för alla andra i samhället, för någon gång, förr eller senare, så hamnar vi där. Då tror jag, inte bara från ert håll utan också utifrån, att man har försökt hitta för många fel – och så ser man inte allt det som är bra. Vi måste börja där ... för att vända och peka på allt det ni gör som är bra – för ni måste ju göra en massa saker som är bra.

Ja, otroligt mycket bra! 98 procent är bra, men två procent är inte bra, och de procenten får väldigt stora rubriker. Och de hämmar medarbetarna.

Hanne: Det hämmar alla: uppifrån och ner och nerifrån och upp! För har man hamnat i en situation där man själv förebrår sig, så blir man oerhört stressad av det. Man blir förebrådd av sina överordnade och det blir man stressad av. Och överordnade blir förebrådda av sina underordnade och det stressar. Sedan blir man förebrådd utifrån och då blir man ännu mer stressad. Vad gör man – till slut ser man bara en

lång svart korridor med inget ljus i änden. Och jag tror det måste börja med att vi i det lilla uppmärksammar det som är bra och får människor att känna stolthet ... Och få den positiva utstrålningen som sedan smittar av sig.

Till våra medarbetare säger vi kanske inte det som du med sådan känsla framför. Vi kanske inte tillräckligt ofta talar om vilket fantastiskt arbete våra medarbetare gör.

Hanne: Nej, och där tror jag att det är den generositeten vi borde kosta på oss idag. Jag tror att det är många ledare som inte fattar det i början. Det är idag lika svårt att ge beröm som att ta emot. Och jag tror vi måste lära oss att vara mer generösa mot oss själva. För det stannar ju inte bara mellan ledaren och den som har fått beröm, utan det blir också lättare för den som har fått beröm att i sin tur ge beröm till andra. Det sprider sig och varje människa har behov av att känna ett värde i det de gör. Och varje individ har ett mycket större värde än det vi normalt tar vara på. Men då måste detta skapande av egenvärde väckas ... Min ena magister på konstfack sa till mig: ”Kom ihåg Hanne att varje material har sin begränsning men obegränsade möjligheter.” Och så är det också med varje människa ... Jag kan inte blåsa glas själv och därför måste jag samarbeta med dem som kan. Och då är det jätteviktigt att vi får dela stoltheten när vi skapar något tillsammans, för att alla ska få känna sitt värde och utstråla sin glädje. Det är förutsättningen för att vi ska kunna utvecklas tillsammans ... Och det är här jag tänkte på din bild ... är det fontäner?

Ja, det är fontäner och det här är idéer som sprutar upp men som faller ner i ett tjockt skum. Och där har vi alla medarbetarna som vi försöker få att växa – det är de små groddbladen, och någon enstaka medarbetare som växer och blir väldigt stor.

Hanne: Det är ju bra att vi är olika ... Då hittar man varje individs egenart och hanterar den så att det blir något bra. Och alla kan ju göra så, om bara ledaren visar vägen – att finna varandras egenarter och samarbeta, bara man vågar se sina egna brister och inte döljer dem, så kan man också lättare utnyttja varandras styrkor och hjälpa upp svagheter. Då växer också alla ... och jag tror inte att det är så stor skillnad mellan det lilla företaget som jag representerar och det stora. I grunden är det dessa mänskliga egenskaper som blir avgörande.

Men skillnaden är, att i vår värld är man alltid betraktad utifrån – betygsatt utifrån ... Men annars håller jag med om, att relationerna mellan medarbetare och relationsproblematiken nog är densamma. Men våra medarbetare har hela tiden strålkastare utifrån på sig.

Hanne: Jag tror ändå att det finns överallt, mer eller mindre ... I mitt företag går vi ju ut internationellt med våra produkter och har strålkastare på oss ... Men det är också bra att man har en strålkastare, för då har man ju chansen att säga ”jovisst du får gärna stråla på mig – jag ska nog visa dig vad jag kan”. Det är återigen det där, att våga tro på sig själv – att våga visa att vi kan vissa saker och vissa kan vi inte. Och då kommer samarbetet in för att vi ska bli bättre och växa tillsammans.

Jo, vi pratar väldigt mycket om det här med team – multiprofessionella team inom sjukvården – men ändå känner jag att vi har väldigt långt kvar. Jag undrar ändå om inte det här med uppskattning är något slags nyckel – allas jobb är ju lika viktiga, oavsett om du är doktor eller undersköterska eller vad man nu är. Jag tror att vi har för få dialoger och kanske för lite reflektion. Du reflekterar hela tiden, och det är jättetilltalande.

Hanne: ... Om man vill ha uppskattning så måste man först och främst uppskatta sig själv! Ingen annan kan uppskatta dig om du inte har den utstrålningen själv. Om du krymper dig själv – sänker huvudet med känslan av att inte ha något värde – så blir det svårt även för andra att uppskatta dig. Jag tror inte någon annan löser det åt en, utan man måste först ges en möjlighet att vara stolt över sig själv ... Jag hörde det här uttrycket som ni sa ... multiprofessionella team ... och det enda som jag kan se positivt i det ordet, det är pro, och det betyder för. ”Multi”, det är bara att man försöker hitta krångliga ord för att det ska låta något särskilt. Egentligen handlar det bara om att vi många ska arbeta tillsammans och finna våra egenarter som individer för att genomföra något gemensamt. Vi flyr undan och hittar sådana här ord, för att vi inte vill ta itu med det som borde vara självklart.

Jo, det är nog helt riktigt, man undviker det med dessa ord. (samtliga deltagare nickar instämmande)

Hanne: Jo, jag känner det också i min bransch och det finns i alla branscher ... och jag tror inte man ska konstra till det och försöka finna det senaste inneordet utan försöka säga det mer personligt så att det berör. Då är det ju så mycket lättare att ta itu med det ... Och jag ser det i alla era bilder att de är olika, men ett finns gemensamt, att ni skulle vilja men vågar inte ... Egentligen är det mycket enkelt, men jag vet att det är svårt hos er eftersom det är en så tungrodd apparat – ja, det har ju blivit till en apparat.

Jo, i vardagen träffar man ibland människor som inte vill ha det här tillåtande samtalet. Och då tänker jag på ett samtal som är utvecklande, som öppnar upp. Man möter då ibland människor som stoppar upp samtalet, som stoppar upp dialogen, som hela tiden ser det nega-

tiva. Och då är min frågeställning: Hur skapar man ett klimat så att man kommer förbi det här och får med sig sådana personer?

Hanne: Jo, det stöter jag också på, men då säger jag: "jag tror inte att vi når varandra just nu utan tar det lite senare", men lägger ofta till: "kanske måste jag ändra mig någontoch tänka i nya banor eller att vi tillsammans kanske måste försöka tänka nytt". Och då går de därifrån och tänker kanske, att de också behöver tänka i nya banor. Men jag bjuder först på det och försöker lirka på olika sätt för att få dem till att också börja se på sig själva. När vi sedan träffas nästa gång ser vi om det går bättre. Ofta har vi då tänkt till lite nytt båda två, och samtalet blir något bättre än vid första försöket. För om det har hänt något, så brukar det vara positivt, men om det är ännu mer negativt än första gången, så upprepar jag vad jag tidigare har sagt: "Jag tror inte vi når varandra just nu – kan vi ses senare när det är lite lugnare." Går det inte då heller, så säger jag med en annan betoning än tidigare – "att jag tror inte vi når varandra och att vi kanske inte ska försöka igen". Och det brukar vara lite omskakande för dem. Det brukar vara bra på längre sikt. För då brukar det öppnas en inre dialog hos dem, där de börjar tänka över sitt sätt att vara. Men det tar lång tid.

Uppbrottets befriande kraft

Bertil startar, i likhet med övriga gäster, med att betrakta deltagarnas olika bilder och nyckelord i deras underlag och riktar sig direkt till deltagarna med frågor koplade till underlagen.

Bertil: Tror du att det är bra med olikheter?

Jag tror att det berikar med olikheter, men som vi sa innan, så kan jag tänka mig att det också ligger en trygghet i likheten, som behövs för att kunna acceptera olikhet.

Bertil: Är det svårt menar du att i den offentliga förvaltningen ... världen ... att få vara olik?

... Jaaa ...

Bertil: Betyder det att ni inte vågar vara annorlunda?

Vi pratade om det förut ... jo, på ett sätt vågar vi vara otroligt olika – vi frambåller det väldigt mycket vad gäller yrkesgruppernas olikhet. Det är en väldigt stark identitet. Sedan har vi samtidigt svårt att tillåta oss att försöka ... att inte kanske vara så lika ... att få

utveckla olika sidor; talanger hos oss – om någon är bra på något och någon annan på något annat. Eller om någon inte orkar eller fixar precis alla saker; så klarar man inte av att ha en sådan medarbetare, den blir då lätt utstött för allt ska vara så rationellt.

Bertil: Och det ser du dagligen exempel på?

... mm... mm...

Bertil: ... Om vi blir för lika sminkade så att säga, både utvändigt och invändigt ... är det särskilt bra, är det bra för vår uppdragsgivare som är skattebetalarna, för de sjuka?

... Jag tror ju att det är viktigt att man har något slags bage att röra sig inom ... alltså bär går gränserna ... men inom de gränserna ska, så att säga, kreativiteten blomma. Och där tror vi att de gränserna är lite för snäva idag.

Bertil: Och vad beror det på då?

Ja, jag håller med Ingeman här, att även inom landstingsvärlden har vi blivit alltför mycket urverk och det vore bra om man kunde sticka ut lite grand och det skulle vara berikande för organisationen i det långa perspektivet.

Bertil: Är den offentliga sektorn mer likformig än den privata sektorn?

Nej ... jag tror inte det. Jag tror att vi är som sambället i övrigt.

Bertil: Är samhället särskilt kreativt då?

Neej ... men det finns väl en hel del olikheter ... eller ...

Bertil: När du skriver här: "hur formar vi framtidens arbete i världen?", så är det en så allmän fråga ... så vad är det du vill komma åt. Har det med olikheter och likheter att göra? Har det med att prova nya idéer eller är det bra som det är?

Ja, ... våra medarbetare upplever sig så tyngda ... i och för sig så har hela Sverige drabbats av något slags kollektiv depression, upplever man just nu. Men den är jättetung i världen och jag kan ju mest tala om den eftersom det är där jag lever. Jag har en läkare som beskrev det här om dagen på ett väldigt bra sätt tycker jag -- undersköterskans situation -- många av våra undersköterskor är 50–55 år och ska jobba 10–15 år till, och de är helt slut ... Och

eftersom vi är ledare, hur ska vi då ta band om det här? Och samtidigt ska vi få in unga människor som ska tycka att det här är kul ... Lika kul som jag tyckte att det var när jag började i vården på 70-talet.

Bertil: Är du vårdchef eller ... hur många har du så att säga under dig som det heter?

Ja, jag är chef och har ungefär 400 under mig.

Bertil: Men är inte det här som du själv berättade om, ett exempel på att någonting har gått för långt... Ni har blivit så, ska vi säga, formade av systemet ... att det normala borde ha varit att det uppsteg ett skri av förtvivlan. Men det gör ju inte det – utan snarare går folk in i utbrändhet och passerar ut ur systemet ... Och därmed blir konflikten ännu större, för det saknas ju människor också.

Jo, visst, jo precis. Och ingen ung människa som kommer dit tycker att det där verkar kul.

Bertil: ... Det är därför jag undrar ... du har skrivit här "organisatoriska fossiler – vackra eller fula", vad menar du med det?

Det finns historiska avlagringar som utgör binder ... men det finns också en massa dygder hos sköterskor, läkare och andra som är djupt förankrade, och enligt traditionen så har de bevarats och är väldigt bra ... och det är det som är det vackra.

Bertil: Men jag tror att du använder begreppet fossil fel. Fossil är terminologiskt något som är dött. Och man kan inte säga att värderingar som sjuksköterskorna har, eller läkare har att vårda, trygga liv, läkaretik osv, att det är fossilföreteelser. Det är ju dynamiska värderingar som hela tiden får nya innebörder ... Men vad jag tror, det är att ni är för lika i tänkandet, och att ni är för stängda för helt nya lösningar – att ni måste börja på nytt ...

Marika sa vad gäller filminspelning, att det är bättre att ha en taskig organisationsstruktur befolkad av bra människor än tvärtom ...

Bertil: Man kan säga så här: väldigt bra människor har jag svårt att tro kan kuvas av dålig organisation (*samtliga deltagare nickar instämmande*). Men däremot kan man säga: att en rigid struktur kan stoppa en väldig massa av de positiva olikheterna som människor på ett kreativt sätt har ... Nästan alla bra organisationer – bra för medarbetaren, bra för kunden osv – är organisationer som aldrig har varit för upptagna av sin egen jävla organisation, utan varit öppna "nu gör vi på ett annat sätt" ... Och vad ni alla här i era skrivningar söker efter, fast jag tycker ni är lite vaga (*flera fnissar lite generat*), så är det att få en kreativ arbetsplats (*flertalet nickar instämmande*) – en arbetsplats där ni känner att ni kan påverka genom att ni har idéer som det finns andra chefer som lyssnar på, eller ni har medarbetare som gärna skulle vilja pröva dessa

kreativa idéer ... Och då är frågan: hur vi får ett sådant mönster? Här känner jag i era underlag ett slags sökande som nästan talar om drömmar snarare. Här står harmoni...

Ja, det måste ju ändå vara något så när harmoniskt att vara sjukvårdsbiträde eller undersköterska också i världen... Och det är ju ändå ett fantastiskt yrke att jobba i världen. Att jobba med människor. Det är ju underbart ... men när man då ser hur många av medarbetarna som inte tycker det, utan att det vore bättre att stå och montera något i en fabrik.

Bertil: Då är det ju någonting som är fel. Och då är det ju ett uppror som är nästa stadium. Och ibland behöver organisationer skakas om totalt.

Ja, jag börjar mer och mer tänka på det.

Bertil: I upprottet ligger själva det kreativa momentet. Och därför får jag säga: världen skulle behöva många upprott för att locka fram de starka kreativa krafterna ... Jag skulle också vilja säga, att all ny kunskap är ett dramatiskt upprott.

Jag har varit med om ett sådant upprott, från den centrala förvaltningen till en mindre avdelning, där en ny cheftillträdde och vände upp och ner på det mesta. Och att då få ett helt annat perspektiv på samma frågor som jag tidigare brottats med, det var helt fantastiskt. Och det fanns inte något gammalt utan det var en nybygggaranda som utvecklades ... det var den här skarpa brytningen från centrum ut till den yttersta verksamheten.

Bertil: Och det säger jag till er som sitter i staben, att staben är ju ofta oerhört långt ifrån verkligheten ... ett vårdbiträdes situation eller annat.

Det är inte ens någon merit i staben att man vet något om verksamheten!

Bertil: ... de sitter med sina papper och ritar sina tavlor och är livsfarliga om de inte konfronteras med detta ... Och därför ska organisationer skapas av människor som förstår den inre verksamheten. Sedan kan man ha god hjälp av teoretiker för man måste formulera sig. Och då kommer jag tillbaka till dig. Att det är väldigt viktigt att man använder rätt terminologi ... För är det någonting man kan kräva av chefer, så är det att kunna formulera sig så att varenda människa tycker: "javisst, nu förstår jag" ... Och därför är det viktigt, och det säger jag till alla er som är ledare – ni måste lära er att formulera vad det går ut på! ... Vilka ord ni använder är oerhört viktigt när ni ska planera er framtid... Och där tror jag att världen har mycket att ge, men att ni inte har modet eller kraften att just nu formulera er.

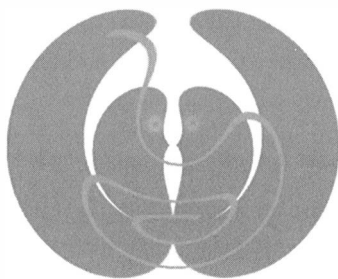
För att återgå till detta med upprottet som metafor, så ligger här egentligen inte bara att man bryter upp fysiskt. Det är mycket mer av att man bryter upp i tanken – det är känslan och tanken som måste finna en ny bild – så återigen: det är väldigt bra med metaforer och ett språk som kan fånga detta!

Flykten från liv och ledarskap – En unik reflektion

Samtliga tre seminarier kretsar kring modet att våga anträda en väg inåt, mot det egna unika jaget. I samtalen tonar det fram, hur deltagarnas konstform i ord och bild gett dem ett nytt uttrycksmedel. En form som lyckas gestalta känslor som det organisationslegitima språket inte klarar av. Bertil påtalar vid flera tillfällen språkets betydelse för tanken. Hanne närmast raljerar över begreppet multiprofessionella team och söker sig på alla sätt fram mot de nära och äkta mötena. Marika betonar att skådespelaren får betalt för att vara närvarande i sig själv. Och frågan är om inte alla yrken handlar om just detta? Det behöver inte ens vara i ett kunskapsamhälle för att kravet på full livskontakt ska gälla varje människa. Men då menar jag något som går utöver skådespelarens sätt att professionellt hantera denna egenskap i gestaltningsögonblicket. Jag menar ett arbetsliv som erbjuder alla ett kulturellt livsrum, där egenvärdet kan utvecklas unikt, utan att man behöver stå på en scen.

Det dyker lätt upp allehanda kvacksalveri i ett samhälle och kanske också en ”vårdapparat” som gjort sig av med sitt språk för denna närkontakt inåt. Amerikanska gurus serverar nyfriterad skåpmat med många dyra nollor på prislappen. Konsultföretag erbjuder pep-talk som terapi för att vi ska stå ut – och verket dras åt ännu ett varv. Den terapin är många gånger ett värre hot mot hälso- och sjukvården, än alla de alternativa terapier som nu står till buds. Flertalet kanske bara bygger på ett nära och äkta samtal som helande kraft. Själv är jag betydligt mer tilltalad av Marikas ”erkännandets magi”, Hannes ”delad stolthet” och Bertils ”uppbrott”, som terapiformer.

Som avslutning på denna reflektion vill jag lyfta fram betydelsen av vad Hanne kallar ”att få spela ut sin stolthet”, inte minst genom positiva reportage i media. Personligen kan jag inte förstå medias närmast perverterade form av nyhetsreportage om vården. Vore inte dagliga hjältereportage i media ett mer lovvärt och journalistiskt välgrundat tema för hälso- och sjukvården i dagens situation?



V

Affärs- och verksamhetsutveckling

En svensk tiger i tanken

En gestaltande betraktelse

MIN BILD AV det framtida företagandet är floden med alla dess tillflöden. Där flyter alltid vatten, men det är aldrig samma vatten som i den stund flödet fögnade våra ögon. Floden skapar sig själv och sin kraft, upprätthåller sig själv, reglerar och omskapar sig själv. Av vårfriska rännilar blir floden tillflöde i evigt nya former, som alltid vet hur de ska samla sig i kraftens riktning. Den flyter förbi många platser med en livskraft som om den stod stilla. Kort sagt: den *är*, så länge den *blir*, av egen inneboende natur.

Kaosforskarna inspirerades tidigt av de naturlyriska källflödena. Dynamiska former som floden och organiska former som lövet hämtar sin synliga gestalt från samverkande energier vi inte har förstått och fortfarande inte förstår. Som gökungar i boet sitter vi fortfarande och gapar efter mer av en välkänd mekanisk kunskapsdiet. En fattigmanskost som idag övergöder oss med sina likgiltigheter. ”Inte inom något område med empirisk forskning har så omfattande och så förfinade statistiska metoder använts med så likgiltiga resultat”, för att citera Wassily Leontief, nobelpristagare. Området han avsåg var hans eget – ekonomi.

Det är ingen slump att jag väljer floden som symbol för framtidens utvecklande nu. Vi kan mana fram bilden av ett levande företagande med hjälp av flodens kraftfulla och riktningsgivande fortvaro av vårfriska droppar, som ständigt förnyar sig till minsta del. Floden livnär ädla fiskar i mångfald som väljer att förlösa nytt liv genom att vandra motströms – bara döda fiskar flyter medströms. Men många av oss tycks betrakta skapande mångfald som ett hot. Därför reducerar vi den aktivt, i tron att vi då får den nödvändiga kraften att överleva. *Dagens Industri* lämnar en utvecklande synpunkt på koncernchefens jobb i samband med sammanslagningen av Stora och Enso, att nu gäller det att få ”alla att gå i samma takt”. Företagande utan kreativa på- och avfarter, utan liv i glädje och gemenskapande otakt, och utan flöde med många mål, kan aldrig få kraft att finna sin skapande inre enhet och riktning. Livlösa företag med på papperet välutstakade lik-riktande mål och visioner enligt den rätta linjens urverkslogik – ”alla strävar vi mot samma mål” – är idag samhällets största och mest övergödda konsumenter av fattigmanskostens snabbmat av förutsägbare likgiltigheter. Med hjälp av allehanda trendstyrda modeller söker dessa företag enstaka öppna den ena situationen efter den andra utanför sin egen samlande kraft av

olikartad vitalitet. Tyvärr är och förblir mångfaldens motsats enfald! ”Utan mot-sättning inget liv”, manade oss Carl Gustav Jung att hålla i minnet.

Företagandets ledare bör se till att flödet får tillbaka sin egen kraftalstrande meanderrörelse istället för att avdelningsstycka naturliga flöden, från idé – produktion – försäljning till slutanvändningen, genom att ständigt dämna upp vårfloden i ankdamm efter ankdamm. Det är bara genom att inte dämna upp flödet, och se till att ledningen inte fjärnas från det operativa, och att det operativa inte kanaliseras i ett antal specialflöden med passage genom ett antal trögflytande dammar, som företaget kan skapa garantier för att viktiga förändringar upptäcks i tid. Men det gäller för ledarna i dessa gränsbefriade företag att inte lägga hinder för flödet utan låta all information stå flödesarbetarna till buds. Här måste ledarna lära sig ha is i magen och låta vårfloden ha sin gång.

Den bistra sanningen är att de flesta av den äldre sortens arbetsledare (äldre har inte med ålder att göra utan med sättet att tänka) måste ges respass i dessa nya organisationer. Men glöm inte att detta också gäller många av hierarkiernas stjärnregissörer och fackanslutna dansare. Vissa tycks nämligen bara vilja gunga fram och tillbaks på sina gamla krampaktiga tankar, i evighet. Snart nog stannar rörelsen av, och då hänger man där, lodrätt som pendylen i en ouppdragen klocka, utan möjlighet att nå varken den ena eller andra sekunden. Tiden är ute!

Ofta slår det mig hur rädda vi är för det mångfaldiga, det kaotiska, det kreativa, det som i själva verket skapar förutsättningar för marknadens underbara värld av konkurrens och inbördes hjälp. Den sociala artrikedomen är för kulturen vad den genetiska mångfalden är för naturen – livsavgörande. Skadas mikrofaunan i natur och kultur hotas på sikt allt det vi kallar högre liv.

Från den rätta linjens nyckeltalslogik släpar vi i varje krisläge på passiva ord som ”anpassning” och ”harmonisering” som en frihet med kedjorna i behåll. Denna resignerade inställning till livet, företagandet och marknaden får floden att torka ut. Det entreprenöriella, det kvalitativa, det djärva, det roliga, det lustberikande, det annorlunda och icke minst det vackra – artrikedomens estetik – allt detta offras på likriktningens instrumentella slaktbänk.

Kunskapande lust på villovägar i målstyrningens korridorer

Att formulera tydliga och mätbara mål har länge setts som en av ledarskapets förgivettagna utgångspunkter. Men om vi tar oss själva på allvar när vi talar om lärande organisationer blir den enda möjliga slutsatsen att målstyrning måste ifrågasättas. Kunskapandet är en öppen process med genuin *nukontakt*. Den ska kunna ifrågasätta och kontinuerligt förändra verksamheten. Målen riskerar annars att inför en ovisst morgondag låsa affärsprocesserna i nyckeltalsrelaterade strukturer istället för

att öppna för vårflodens nyskapande förändringar mot bättre innovations- och kostnadseffektivitet, där kraften alstras organiskt inifrån individernas lust och värdegemenskap.

Dagens gällande fokus på den mätbara målstyrningen har också sin speciella arvsmassa i synen på kunskap. Risker för att målsynen leder till en jakt på målrelaterade stjärnor i mätprotokollen är därför uppenbar. Vi får ett utanverk, och en prioritering av sådant som går att mäta, helt i linje med den mätfixerade samhällsforskningens poänglösa tänkande. Flodens meandrande kraftalstring rätas ut till en kanaliserad vattengrav med klara mätpunkter av för det *kunskapande företagandet* irrelevanta saker. Det kunskapande företagandet irrar då lätt iväg som egna vårfriska avstickare från företaget ifråga. Varpå de affärsutvecklande flödena sinar. De senaste åren har vi kunnat möta allt fler affärsaktiva människor som helt ägnar sig åt att jaga "mätpunkter", som någon har uttryckt det. Sådan meningslös jakt kan hindra medarbetare från att ta risker och kunskapa, från att hjälpa varandra och från att öppna samtala om misstag och idéer. I sin iver att mäta det mätbara, utan fortlöpande mänsklig kvalificering, löper man risken att instrumentalisera företagandets energi- och affärsgivande processer.

Att jaga mål kan också få till följd att vi står där vid målsnöret, med känslor som inte skiljer sig nämnvärt från dem som Magnus Olsson vittnade om när han vunnit Whitbread Round-the-World Race 1998. "Jag satte tidigt upp ett mål i mitt liv och det var att vinna American Cup eller Whitbread. När jag så hade vunnit Whitbread uppstod ett stort vakuum i mitt liv. – Ja det har kommit upp många frågor om vad jag har gjort med mitt liv, min familj och vad jag ska göra nu. Jag förstod sedan att det var vägen mot målet som var det fantastiska men den har jag hela tiden bara jäktat mig igenom. När jag rundar världens underbaraste plats – Kap Horn – så har jag aldrig kunnat njuta av skönheten utan bara skyndat mot målet. Nu förstår jag att det var vägen dit som var väsentlig men den skymdes av målet som fick mig att bara hetsa framåt." (Fritt efter en TV-intervju med Magnus Olsson något år efter segern) Detta ständiga jagande framåt, med nuet som trampolin mot framtiden, innebär ofta en stor livsförlust. Det rycker hela tiden undan det närvarande nuet i en strävan mot målet – ett hägrande löfte om en bättre morgondag, som man får tack vare sin prestation. Hur fyller vi då upp denna inre tomhet när målet väl är nått? Jo, vi gör ofta som Magnus Olsson, vi gör samma sak igen, och igen. Olsson gav sig således ut på ännu en seglats, med målet att än en gång vinna just det race han i hela sitt liv längtat efter att vinna, och redan hade vunnit, med en stor tomhet som själsligt resultat. Vad som sedan blir det företagande och samhällseliga resultatet på lång sikt av denna ständiga flykt från nuet, det kan vi bara filosofera över. *Men en sak vet vi redan nu säkert – att kreativt kunskapande i nuet är helt beroende av människor med stor inre rikedom, för att inte tankarna ska förfläckas av inre tomhet.*

Kanske ska vi ordinera ”maximerad livslust till nuet” som medicin mot denna tomhetsframkallande måljakt. Att vi skulle prestera sämre med ett sådant fokus, det är bara en tankens ovana. Målsynen är ingen naturlag! Det har inte minst en annan idrottsutövare bevisat. Efter Carolina Klüfts seger i damernas sjukamp i VM 2003 fick hennes pappa frågan: ”Vilka mål har ni satt upp för att nå dessa fantastiska prestationer?” Med undrande blick svarar pappan reportern ungefär så här: ”Vi har inte satt upp några mål utan det viktiga har varit att Carro ska ha roligt och känna lust till det hon gör.” Ett uttalande som kanske kan förebåda ett trendbrott; man kan nå toppresultat utan att sätta upp mål för sina prestationer. Vi behöver nämligen ett annat fokus än målsynsättet för att kunna prestera utöver det vanliga, kunskapa och förlösa det möjliga i det faktiska. Vi är inte skapta till målrobotar, för att förverkliga en instrumentell värld! Vi är skapta till levande människor, med oanad potential för att förverkliga en humanistisk värld. Också Carolinas eget svar på frågan: ”Hur känns det nu att få hänga upp guldmedaljen?” (stjärnan i målprotokollet) beskriver hennes filosofi: ”Den hamnar väl i en låda där den får ligga och rosta. Det viktiga är relationerna till mina vänner”.

För det traditionella finanskapitalets företrädare och den offentliga sektorns huvudmän, som redan sett hur deras operativa makt urholkats genom den senaste decentraliseringsvågen och IT-användningen, är det naturligtvis jobbigt att släppa denna tanke på målstyrning. Makten att spika målen och följa upp dem, i sann gammal input/output-anda gör att tanken på kontroll har bitit sig fast hos dem. Men vi behöver kanske inte fler nyckeltal och styrinstrument för att floden ska flöda, utan en fördjupad dialogisk relation mellan flödesledning och flödesansvariga. Varför inte på temat kunskapens rötter, en dialog som bildar den tematiska grunden för fantasins kunskapande, vår fjärde och kanske viktigaste produktionsfaktor.

Denna dialog måste hämta näring ur de grundläggande antaganden av filosofisk art som mänskliga värden och olika metoder för kunskapande baserar sig på. En av dialogens viktigaste utgångspunkterna blir därför att skapa flödesorienterade mönster ur det kaos, och den därav följande förändringstakt, som nog förblir verksamhetens villkor, i dagens och morgondagens värld. Meningen med det är att ge indikationer på om *kunskapsfältet* – här definierat som den kunskap, de kunskapande metoder och inlärningsätt ett företag utnyttjar, och det språk som används för att göra och utveckla affärer – om detta fälts grundpremissor kan förväntas skapa framgång ut hålligt, styrke- och riktningsmässigt. En annan uppgift blir att bidra till en livgiltig kunskapsrationalisering, för ökad kostnadseffektivitet i den kunskapande verksamheten. *Låt oss dock aldrig glömma, att den väsentligaste kraften kommer inifrån individerna själva. Följaktligen måste värdegrunden för ett rikt och belt mänskligt liv stå i centrum i varje situation.*

!Tänk om?

I Carlos Castanedas berättelser om den indianske trollkarlen Don Juan får vi flera gånger höra hur Don Juan uppmanar Castaneda att stänga av det inre pladdret. Det som håller igång världen såsom vi intalar oss att den är. Varje gång detta avstannar, "störtar världen samman och egendomliga drag hos oss stiger upp till ytan, som om de stått under sträng bevakning av orden".

Ställ nu dessa ord av Don Juan mot din vetenskap, att det idag finns mängder av saker du gör, som för bara tio år sedan hade verkat minst sagt befängda. Lägg därtill den önskan som idag finns hos många företagsledare att positionera sig i framkanten och ligga just tio år före sina konkurrenter. Av detta lilla hjärnlogiska resonemang kan man dra slutsatsen att varje nyhet, värd sitt namn, den innehåller av logisk nödvändighet moment och delar som utmanar vad vi anser är realistiskt, lönsamt, acceptabelt, genomförbart m m. Jag frestas ibland att använda Don Juans benämning "inre pladder", som symbol för dessa ord. Ty med hur mycken dumhet har vi inte ofta låtit våra entreprenörers idéer tas emot? Som ordspråket så ofta sökt framhäva: "Mot dumheten kämpar själva gudarna förgäves."

Det nya skärskådas alltid på det gamlas villkor. Det gamla bestämmer villkoren och ser det nya som en del av det gamla. Det nya kämpar för att förbli nytt och det gamla för att det nya ska dra något gammalt över sig. När det nya försöker skänka realismen nya innebörder försöker det gamla förklara vad som räknas som realistiskt. "Realismens färdigtuggade tankar" håller kvar våra idéer om det möjliga i ett hjärngrepp, som alltför ofta leder till ett förstummat förstånd.

"Näringslivsrealismen" utvecklas hos oss, understödd av struntforskningens poänglösa tänkande, till schlagerord som noga bevakar att "fakta" är i stånd att "pladdra" i vårt inre. Samtidigt radar historien upp idel händelser och produkter som befriat ossochsprängt gränserna för realismen, som på ett visdomens radband men där varje pärla sågs som rent nonsens, eller som uttryck för känslomässig naivitet, när den först skärskådades.

Men allt som är nytt är väl inte bara av godo?

Nej självklart inte!

Det ligger i sakens natur. Det är lika självklart som att allt gammalt inte bara är av godo. Här ska vi inte syssla med självklarheter. Jag tycker att problemet med kreativ mobilisering och förnyelse vida överstiger dessa självklarheter.

Många av vårt lands historiskt lysande produkter och befriande händelser har numera förvärvat monopolets språkliga sigill, med långtidskontrakt på svensktoppens "pladderfestival". I det läget gäller det för alla som önskar sig en frontposition i näringslivet att placera sig utanför det förutsägbaras gränser.

Vi behöver alla något slags lektrick för att kunna förflytta oss utanför det förut-

sägbaras gränser. Något som hjälper oss göra det vanliga ovanligt och det ovanliga vanligt. Då kanske vi börjar ana det möjliga i det faktiska, och ana vad poeten Gunnar Ekelöf menade när han skrev: "Det enda som finns/ i detta som finns/ är det som i detta/ är någonting annat." (ur *Absentia animi* 1945) Tyvärr finns det ingen universalmetod, som gör det möjligt för oss att se någonting som någonting annat. Vi måste helt enkelt tillbevara slumrande fantasi och mobilisera socialt mod. Vi måste låta olika tankebanor mötas och befrukta varandra. Och vi måste lära oss att hänfört närma oss det obekanta med stor ödmjukhet. Detta är hjärnkonst! Det är en konstart som inte kan utövas med mindre än att du sätter hjärnans lidelse på spel.

Tillsammans med andra har jag på senare år med framgång praktiserat en utmanande övning som sätter igång ett annorlunda hjärnbyggande. Jag tvingar det vanliga, det hyllade, in i det absurdas fälla (jag tvingar mig själv att se det framgångsrika som absurt). Gör vi detta under lekfulla och prestigebefriade former, så kommer vi snart att finna hur det inre pladdret upphör. Det framträder ting som öppnar möjligheter för nya kombinationer och organisationsformer, nya produkter och affärsidéer. Då handlar det om att förlösa det möjliga i det faktiska, såväl materiellt som känslö- och värdemässigt.

Poesien väcker och vidgar själen genom att tillföra den tusen tankeförbindelser. Poesien lyfter slöjan från världens dolda skönhet och låter välbekanta ting verka obekanta.

Shelley

Så om du tänker utveckla en verksamhet kan du antingen välja att öppna livets olika situationer inifrån, med hjälp av liv-giltig kärlek *till* saken, eller utifrån, med hjälp av lik-giltig statistik *om* saken.

Om du väljer att öppna en situation inifrån, då blir också ditt språk ett annat än om du låter ett pladdrande språk, utanför dig själv, agera ställföreträdande hjärna. Språket du hämtar inifrån är förankrat i det som med hjälp av hjärnans kaosfunktion ur intet skapar storverk. Psykologen Carl Gustav Jung försökte lära oss, att om vi blir främmande för vårt inre visuella språk, då blir vi också främmande för viktiga och grundläggande drag i det mänskliga psyket. Att bli visuell analfabet betyder, enligt Jung, inte bara att bli okunnig om stora delar av det sociala livet, utan även om viktiga delar av sig själv. För en visuell analfabet ligger det då nära till hands att försöka öppna sin verksamhet utifrån, med hjälp av ett instrumentellt språk. Medmänniskor blir till kundunderlag. Företagandets inre drivkraft härtappas i pladdret om marknadens normalfördelade behovsstruktur. Den närvarandefrånvaron av det som ska till att förverkligas och värdeskapas i en affärsrelation, den förvandlas till generella etiketteringar av det normalfördelat olika.

I alla former av förnyande ledarskap så måste entreprenörskapets organiska villkor borra sig genom de kontrollstinna chefssjälarnas språkliga manualer. Kreativiteten väljer sin egen unika väg i varje skapande ögonblick. Om våra chefer inte vågar möta det unikt tänkta, utan störs av detta, då är risken stor att vi inte heller stör våra konkurrenser på marknaden.

Skapandets mästartalang

Forskningsfrågor och tillvägagångssätt

I DE FÖLJANDE avsnitten har jag använt fem olika fältsituationer för att närma mig frågor och svar på fenomenet affärs- och verksamhetsutveckling. Därigenom blir de olika aktörernas egna frågor kring detta fenomen också viktiga aspekter av mina egna forskningsfrågor. Fältsituationerna varierar artrikt för att på bästa möjliga sätt måla bilden av ett komplext sammanhang. Här finns inga enkla samband. Fokus är inställt på alla de sidor av mänskligt liv som kommer till uttryck i det vi kallar affärs- och verksamhetsutveckling. Tanken är som tidigare, att du gör precis som jag, följer med in i de världar som gestaltas, och växer i kapacitet, samtidigt som fenomenet växer i komplexitet. Paradoxalt nog blir resultatet av denna mjuka ekvation, att det komplexa blir mindre komplicerat att förstå – det betyder att ett slags mästartalang/visdom är under utveckling. Långt bort från den enkla klockrena kunskapens vilshenhet inför organisationsliv och liv i organisationer.

Dessa fältsituationer har arrangerats på samma sätt som beskrivs i kapitel I under liknande rubriksom ovan (se "Forskningsfrågor och tillvägagångssätt" och "Att ställas inför frågandets pregnanta form"). Avvikelser i metod och tillvägagångssätt kommenteras under respektive fältsituation.

I den första fältsituationen deltog 32 affärsutvecklingsansvariga projektledare från ett svenskt storföretag inom verkstadsindustrin, tillsammans med sin ledningsgrupp för utvecklingsverksamheten. Projektets *första fas* byggde på att jag med ledningsgruppen – i produktionsfilosofiska möten – under okonventionella former utvecklade ramarna för ett handlingsorienterat, utforskande projekt på temat affärs- och verksamhetsutveckling. I den *andra fasen* genomfördes enskilda dialoger med projektledarna, för att belysa det affärsmässigt organiserade skapandets problem och möjligheter. I den *tredje fasen* konfronterades ledningsgruppen (9 personer) med resultaten från fas två, i ett nytt produktionsfilosofiskt möte, i syfte att utveckla ett arbetsintegrerat kunskapande flöde av affärsförnyande kaliber.

I den andra fältsituationen deltog ca 60 personer. Alla arbetade med affärsutveckling inom ett svenskt internationellt storföretag. Denna fältsituation var helt inriktad på en kunskapande utvärdering av ett stort industriellt utvecklingsprojekt, med flera hundra miljoner i insats. Det lades ner på grund av bristande marknadskontakt. Min utvärdering sökte belysa problem, brister och möjligheter i den process

som hade ägt rum. Syftet var att ta fram ett underlag för reflektion över om andra organisationsformer och tänkesätt möjligen hade gett ett annat resultat. Samtliga involverade utvecklare samlades under en dag, för att under förmiddagen i olika grupper ta fram ett antal teman/utgångspunkter som skulle ligga till grund för eftermiddagens videofilmade utfrågningar. I denna fältsituation kan vi följa en process som närmast illustrerar motsatsen till vad aktörerna i fältsituation I försökte åstadkomma. Det nerlagda projektet är ett bra exempel på hur en "urverkslogik" i utvecklingsarbete kan få rakt motsatt effekt till vad man eftersträvar: regelbunden ordning, harmoni och struktur med fasta rutiner för kommunikation och beslutsförankring. Eftersom denna logik inte bygger på några djupare livsfilosofiska utgångspunkter där mänskliga känslor ska komma till uttryck utvecklas ett slags negativt kaos.

I den tredje fältsituationen får vi sedan möta *gäster* som representerar ett annat slags kaos – det positiva – och som har en förmåga att integrera personlig utveckling med teknisk och marknadsmässig sådan. I denna fältsituation deltog 16 personer från ett stort företag inom telekombranschen, där idéflöde och utvecklingsarbete i stort sett följde mallar för hur en affärsutvecklingsprocess skulle genomföras. Alla hade utvecklingsansvar. Varje steg i processen var noga beskrivet i mål, nyckeltal, milstolpar och ledtider. Det fanns välorganiserade sätt att studera kundbehov. Detta återspeglas också väl i vilka frågor gruppen valde att arbeta med under projektet. Gruppen ombads ta fram några väsentliga frågor inför ett möte med två inbjudna företagsledare, med helt olika bakgrund, och med en uppfattning om utvecklingsarbete som klart avvek från utfrågarnas. Den ene, Leif Lundblad, var och är urtypen för en god uppfinnare och entreprenör, tillika en av Sveriges mest framgångsrika med stora delar av världen som arbetsfält. Den andre var Bengt Larsson, en företagsledare som bakom sig har en lång chefskarriär inom Ikea som varuhuschef Kungens kurva, chef för Svenska IKEA, och President IKEA International A/S Region Europe. Intervjuerna/samtalen videofilmades och deltagarna fick i efterhand redigera filmerna själva, i syfte att "vaska fram" väsentligheterna. I samband med redigeringen ombads deltagarna också att reflektera över sitt samtal med gästen ifråga, och skriva ner några reflektioner. Det nu presenterade materialet är en förkortad sammanställning av dessa redigerade filmer och skriftliga underlag.

I den fjärde fältsituationen deltog ca 50 personer, med utvecklingsansvar i någon form. De kom från olika storföretag med forskning och utveckling som viktig affärsdrivande kraft. I denna fältsituation har deltagarna själva tagit fram ett antal frågor runt affärs- och verksamhetsutveckling och besvarat dem. Frågorna representerar därför de deltagande aktörernas egna angelägna funderingar. Inte forskarens. Frågorna skapades med utgångspunkt från sex olika teman som skulle omfatta några av kunskapssamhällets kriterier för affärs- och verksamhetsutveckling. Grupper-

na ombads låta dessa teman börja på bokstaven "k" för att symbolisera det k-märkta samhället. Det blev inte teman som kaffe, konjak och kärlek, utan kultur, konkurrens, kaos, kreativitet, kunskap och kompetens. Varje temas frågor och svar inleds med en liten text där jag söker sätta det aktuella k-begreppet i ett sammanhang. Samtliga deltagande aktörer medverkade i ett längre bildningsprojekt som syftade till att utveckla deras ledarskap. Dessa bildningsaktiviteter genomfördes på det sätt som tidigare har beskrivits i kapitel I.

I den femte fältsituationen deltog 22 personer, som samtliga arbetade med affärsutvecklingsfrågor i ett stort svenskt internationellt industriföretag. Gruppen bestod av 16 projektledare och deras ledningsgrupp om 6 personer. Fältsituationen gick ut på att frilägga motsatsförhållanden i tolkningar och belysa språkets betydelse för den affärsutvecklande tanken. Här genomfördes en övning där deltagarna skulle frilägga motsatser och söka gränssnittens utvecklande språkbruk. Deltagarna ställde också frågor kring affärsutveckling, både till sin koncernledning, och till varandra. Frågorna belyser en rad underliggande fenomen som rör konsten att organisera och leda affärsutveckling och affärsförnyelse.

Utvecklingens utvecklande arbeten

Fältsituation I

PROJEKTET GENOMFÖRDES SOM ett handlingsorienterat utforskande uppdrag för ett större företag inom verkstadsindustrin. Ambitionen var att inspirera till utforskande och experimenterande arbetssätt vid affärs- och verksamhetsutveckling, och att söka ersätta det instrumentella modellspråket med ett mera nyfiket och konstnärligt – livgiltigt – förhållningssätt. Följande beskrivning försöker kortfattat levandegöra processen.

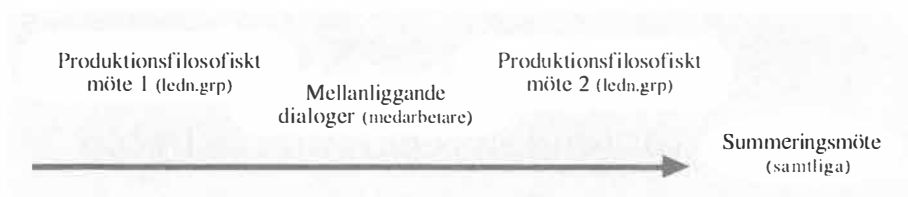
Utgångspunkt och tillvägagångssätt

I syfte att utröna intresset för ett *gemenskapande forskningsprojekt* kontaktades våren 1999 ett antal nyckelpersoner i ett svenskt storföretag. Idén till ett handlingsorienterat projekt utvecklades under de samtal som då ägde rum. Det genomfördes som ett antal *produktionsfilosofiska möten med ledningsgruppen för utvecklingsverksamheten*. Tanken var att ett arbetsintegrerat lärande skulle förenas med en utforskande aktivitet runt företagets framtida läroorganisation och ledarskap för affärsutveckling.

Syftet vi enades om var att deltagarna, tillsammans med mig, skulle beforska sig själva och sin egen livsvärld, genom att gå utanför det i företaget etablerade språkets föreställningar. Härigenom skulle man ges möjlighet att på ett skapande och genomreflekterat sätt ta fram förslag till olika former av utvecklingsprogram för sin verksamhet; program som byggde på medarbetarnas lidelse, kreativitet och engagemang. Projektet döptes till "Självlysande kraft", eftersom man från ledningens sida hade frågat sig vad som skulle kunna hända, om den nuvarande affärsidén började vackla. Samtidigt upplevde man, som man uttryckte det: "att glöden hos våra utvecklare lyser inte lika stark som tidigare".

Det hela resulterade i två produktionsfilosofiska dygn (möte 1), och ytterligare två, sex veckor senare (möte 2), plus mellanliggande dialoger med 23 medarbetare till de 9 som ingick i ledningsgruppen. Erfarenheterna sammanfattades i en rapport inför ett summeringsmöte på företaget några månader efter möte 2 (se figur överst på nästa sida).

Tillvägagångssättet fram till summeringsmötet kan post festum bara beskrivas i



grova drag. Det "verkliga flödet" var naturligtvis oändligt mycket mer mångfacetterat och innehållsmättat än min resumé kan förmedla. Det grep in i varje deltagares liv på ett unikt sätt.

Produktionsfilosofiskt möte 1

FRÅGORNA

Det första mötet komponerades med intentionen att låta deltagarna inledningsvis reflektera över hur de själva tolkade den metaforiskt formulerade projektiteln "Självlysande kraft". Samt att koppla dessa innebörder till tre av tillvarons aspekter: *livet*, *självet*, *arbetet* och *ledarskapet*. (Med flödestanken som ledstjärna fick det andra mötets komposition anstå till ett senare tillfälle.) De nio deltagarna ombads därför – som "inträdesbiljett" till det första mötet – ta med sig tre frågor ("Tre frågor Du – ur djupet av Din själ – skulle vilja ställa till en person med 'Självlysande kraft'."). Den första frågan skulle beröra *själva livet*, den andra *arbetet* och den tredje *ledarskapet*.

Frågorna om *livet* andades en ärlig avsikt att förstå (t ex "När man har en sådan lyskraft, har man då också uppnått en själslig balans i sitt inre mellan arbete och familj?"), men också att sätta ifråga (t ex "Vad kan självlysande kraft betyda? En fanatisk idé? På gränsen mellan det friska och det sjuka?").

Många av frågorna om *arbetet* satte fokus på balansen mellan arbete och andra aspekter av livet – kanske inte helt oväntat. Andra ville få grepp om "ljusets källa". Ett exempel: "Vad i Dina arbetsuppgifter, vad i Din arbetsgemenskap, ger Dig stimulans och lust?"

I frågorna om *ledarskapet* sökte man ofta efter dess essens. Några exempel: "Ledarskap, är det ett sätt att arbeta och/eller ett sätt att leva?" "I Ditt ledarskap, uppstår då den självlysande kraften i samspelet? Kan kraften existera bara hos Dig själv?" "Om Ditt ledarskap får mig att växa. Hur kan Du då lyckas göra mig så trygg att jag vågar det jag aldrig trodde jag skulle våga?" "Går det att vara lyhörd och ödmjuk med en stark egen lyskraft? Kan man ifrågasätta sin självlysande kraft?"

UTVECKLINGENS UNDERTEXTER

I tre grupper sökte deltagarna, som ett första steg (och med möjlighet att koppla till

ett antal utdelade skön- och facklitterära verk kring liv och lidelse), "undertexter" i en utskriven sammanställning av alla frågor ("inträdesbiljetterna"). En aktivitet som samtidigt innebar, att varje grupp gemensamt vidgade sina innebörder av *Självlysande kraft* utifrån de tre tidigare nämnda aspekterna på tillvaron: Livet självt, Arbetet och Ledarskapet, och presenterade följande nya frågor och reflektioner:

Om LIVE:s undertexter

- Är självlysande kraft en inre livskraft som lyser ut?
- Djupa känslor, mänskliga värden och livlig fantasi – är det självlysandets kraftkälla?
- Var går gränsen mellan att vara självlysande och att vara besatt?
- Är besatthet att man vill att inga andra ska lysa?
- Smittar självlysande kraft av sig på andra?
- Är förutsättningen för att det ska vara "smittosamt" att vi har en relation?
- Kan självlysande kraft släcka andras lyskraft?
- Kan jag själv tända och släcka min lyskraft?
- Kan jag träna min egen glöd?

Om ARBETETS undertexter

För att uppnå det "ultimata" tillståndet krävs en mix av följande känslor, värden ...

ingenjörskonst	lust	lysande
glädje	frihet	skapande
förverkligande	gemensamhet	sökande
den delade glädjen	närvarande	genklang
samhörighet	mod	nyfikenhet
kärlek	inre energi	flöde
lyckas/succé	lyckorus	längtan

Om LEDARSKAPETS undertexter

Ledarskap är sättet/metoden att få en grupp människor att uppnå ett visst syfte. Men är då *ledarskap* en arbetsmetod eller ett medarbetarskap? Spänner det mellan dessa ytterligheter; ordergivning: "piskan" – rädd – bestraffning, och totalt flum: ingen bryr sig? I dessa gränssnitt kan vi finna följande viktiga egenskaper för ett framgångsrikt ledarskap: vision, bild, skönhet, delaktighet, frivillighet, engagemang, inspiration, moral, ärlighet, empati, improvisation – som det tar tid att förverkliga!

FÖRÄDLING I KULTURELLT MÖTE

En ytterligare intention med det första mötet, det var att ge deltagarna chans att söka "rötterna" till sina egna och sina kollegers reflektioner, samt att vidga föreställningsramen kring "Självlysande kraft", i dialoga möten med några utomstående och väl kända kulturpersonligheter med stark självlysande kraft (en skådespelare, en konstnär och en författare).

I tre helt nya grupperingar förde deltagarna en dialog med dessa gäster kring de ovan beskrivna undertexterna till *Självlysande kraft*. Avsikten med att byta grupperingar, här och senare, var att på djupet främja tankarnas artrikedom. Den komplexitet som gruppen hade att begripliggöra skulle således belysas ur ett stort antal synvinklar i nyskapande och förståelseinriktat syfte (ej förklarande!).

Tolkningarna av "inträdesbiljetterna" (och den följande förädlingen tillsammans med inbjudna gäster) kan också ses som en språkbildningsprocess. Som en del i skapandet av begrepp som kan gestalta "den pregnanta kunskap" som handlingsorienterat förmår skapa ett ledarskap och en organisation där *självlysande kraft* är något centralt för alla i verksamheten.

AVSLUTNING

Efter ytterligare reflektion kring deltagartexternas kunskapsteoretiska och språkliga rötter avslutades de kunskapande dagarna i möte 1 med ett plenumsamtal. I detta samtal togs också följande frågor upp:

- a) Vilka frågor är relevanta att ställa i en "pilotutgrävning" kring *Självlysande kraft* på företaget, om man vill ta ett nytt steg på vägen mot en förening mellan arbetsintegrerat lärande och framtida affärsutvecklingsprojekt?
- b) Med vilka personer i företaget ska samtal föras?
- c) Vad vill ledningsgruppen att det andra produktionsfilosofiska mötet ska innehålla?

Vid ett inplanerat möte den följande veckan beslutades det att ledningsgruppen skulle skapa ett antal frågor, och välja ut den första grupp av personer jag skulle samtala med. Dessa aktörer skulle sedan i sin tur rekommendera andra intressanta aktörer att föra samtal med på temat. Jag ville med dessa dialoger ytterligare vidga föreställningsramen inför det andra produktionsfilosofiska mötet med ledningsgruppen. Intentionen var också att resultatet av dessa dialoger skulle bilda en kunskapande plattform för möte 2.

Mellanliggande dialoger

SAMTALETS FRÅGOR OCH FORM

Under fem dagar samtalade jag och en kollega med 23 personer som tagits ut genom ett i huvudsak rekommenderat urval. Dialogerna fördes kring de tio frågor som ledningsgruppen skapat efter möte 1 (se ovan). Det var viktigt att innebörden i de frågor som skulle ligga till grund för dialogerna hade sin hemvist i ledningsgruppens livsvärld, vilken hade fördjupats genom möte 1. Frågorna från ledningsgruppen var följande:

1. När du har upplevt något meningsfullt i arbetet, vilka faktorer har då påverkat?
2. Har du någon gång förlorat ditt engagemang? Vad har påverkat det?
3. Vad i ditt arbete har givit dig en riktig kick?
4. Hur känner du när personer i din omgivning får en kick?
5. Visar du känslor i ditt arbete? Om inte, varför?
6. I vilka situationer har du känt att du bara vill fortsätta pga ditt engagemang?
7. Vad ger dig livslust?
8. Erkänner du för dig själv och andra när någonting inte fungerat som det borde?
9. Upplever du att utvecklingsarbete är en form av skapande?
10. Är det tillåtet att "leka" på jobbet?

Alla som genomfört dialoger med många personer efter varandra – *skapande och förtroendefulla möten kring ett givet tema* – vet att det är arbetsamt. Däremot kanske inte alla vet att det kan vara mycket njutbart. Och lärorikt. Ambitionen att inte på något sätt hemfalla åt den logik där termer som "intervju", "respondent" eller "intervjuobjekt" sitter i högsätet var enligt min mening framgångsrik. Avsikten att föra samtalen i en förtroendefull atmosfär manifesterades genom att alla samtalspartners fick ha den korta "samtalsguiden" med ledningsgruppens frågor framför ögonen.

Samtliga dialoger spelades in på band. Allas svar på, och kommentarer till de tio frågor ledningsgruppen hade formulerat skrevs ut ordagrant. Ur detta material valdes, under viss vanda, ett hanterligt antal citat (50 st) som underlag till möte 2. Enda ledstjärnan för urvalet, utöver att förtäta och söka ett ungefärligt antal, var att illustrera/ge exempel på mångfalden av utsagor. Och att i de fall där så krävdes, med vördnadsfulla redigeringar, öka läsarens möjlighet att förstå den citerades intentioner med det sagda. Utsagornas skulle ju brukas som subjektivt "bränsle" för fortsatt skapande tillsammans med ledningsgruppen under det andra produktionsfilosofiska mötet.

Av flera skäl är det naturligtvis vanskligt att söka sammanfatta de fenomen, eller snarare typer av fenomen, som kan utläsas i de 50 utsagorna. Förutom tänkbar per-

spektivblindhet hos uttolkarna, så tillkommer den bias-risk som ligger i att den typ av fenomen som våra dialogpartners tog upp i samtalen hade fått tillfällig legitimitet genom samtalens och de förformulerade frågornas form, samt genom att det var bekant för alla att de ställts av ledningsgruppen.

Här vill jag dock stanna upp ett tag! Den argumentering du nyss läst, den vilar på en annan kunskapssyn och på ett annat metodiskt synsätt än det som mitt projekt – och denna bok – hämtat näring från. Jag ville göra det möjligt för de 23 personer jag mötte att tala öppet och ärligt, samt söka *det möjliga i det faktiska*. Det var huvudpoängen med att samtala, och inte intervjua. Om det sagda inte är representativt för hur våra samtalspartners till vardags resonerar med sina arbetskamrater, eller med sina chefer, då sticker jag alltså hellre en fjäder i hatten, än talar om ”felkällor”. Enligt den forskningssyn jag tidigare deklarerat, bl a i inledningen, så deltar jag, i och med min blotta existens, alltid till en fortlöpande konstruktion av verkligheten – jag kan inte stå utanför! Därför hör en argumentation enligt traditionell forskningslogik inte hemma i den sociala verklighet som vi här gemensamt sökte skapa – *Självlysande kraft* – som något möjligt i det faktiska! Min ansats är ett sätt att belysa mina hypoteser (se Prolog) och ett sätt att skapa förutsättningar för att ta tag i de existentiella frågor jag belyst i kapitel I och II.

Att teckna ner alla synpunkter och tankar som kan vara knutna till de tio frågor som var fokus för varje samtal, men som inte ens ställdes explicit till alla, utan att tappa i trohet mot intentionerna hos de vi talat med det kräver tid, koncentration och reflektion. Jag upplever dock inte att jag gör våld på det resultat jag nått när jag sökt efter underliggande texter/typer av *fenomen* i de 50 utsagorna. Som huvudkategorier vill jag använda följande fyra centrala teman: Jaget, Ledarskapet, Kunskaps-synen och Affären.

NÅGRA FENOMEN

Jaget

Den första typen av fenomen: Engagemangets villkor

De flesta pekade på förutsättningarna för personligt engagemang, mer eller mindre direkt relaterade till personliga förhållanden och arbetserfarenheter.

Två exempel:

- De uppgifter som är spännande, som är litet nytt, precis på gränsen till vad man kommer att klara ... är dem som engagerar mig ... när jag får förtroendet.
- Engagemang är att vara delaktig i utvecklingsarbetet, att jag inte sitter bredvid utan i verksamheten. Jag äger så att säga frågan.

Den andra typen av fenomen: O-engagemangets villkor

Uttrycken för "motkrafterna" är *däremot* i de flesta fall relaterade till förhållanden utanför den egna personen.

Två exempel:

- De gånger man har förlorat engagemanget är väl då man känner att man inte får någon uppskattning för det man gör ... även om man kanske själv har kört alldeles för långt (och borde ha lagt av tidigare)...
- Jag själv kan bli irriterad om något tas ifrån mig för tidigt. Dessutom riskerar man ju att den färdiga tavlan inte kommer att innehålla en del av de intentioner som fanns från början ...

Den tredje typen av fenomen: Drivkraftens väsen

påstås i de flesta fall snarare handla om revansch, motstånd och en vilja att bevisa något, än om välbefinnande och trivsel på jobbet.

Två exempel:

- Ibland tänker man att det är ju fan att den där jäveln alltid är så negativ. Men ... så innehär *det* kanske att man inte nöjer sig med det slätstrukna ...
- Engagemang kan födas av motstånd "nu ska vi minsann visa" – det är en utmaning. Det kanske krävs en utmaning för att få den där lysande kraften?

Ledarskapet

Den fjärde typen av fenomen: Ledarskapets praktik

3/4 ger uttryck för erfarenheter som snarare är smärtsamma än lustfyllda.

Ett exempel:

- Många gånger då tidsplanerna ges, ges de under förtäckta hot om att lägga ner om det tar för lång tid ... Men blir det då problem, så får man inte någon hjälp egentligen...

Den femte typen av fenomen: Arbetsklimatet

beskrivs som ett gemensamt ansvar för alla i en organisation.

Två exempel:

- Sprider sig missmod ... så smittar det. Lika lätt som optimism och kanske ännu lättare.
- Ord som "engagemang", "meningsfull", "kick" och "livslust" är helt "normala" om man tänker på glödande kraft ... men jag skulle vilja lägga till "acceptans" ... Att man accepterar dem som tänker på ett annat sätt, har mer fantasi.

Kunskapssynen

Den sjätte typen av fenomen: Tankens begränsning
framstår som en längtan till den obegränsade tanken.

Tre exempel:

- Vi måste ifrågasätta oss själva och våra paradigmen. Att inte gå utanför dem är att sakta men säkert gräva ner sig i framgångens grav, eller hur man ska säga.
- Om man har ett väldigt bra koncept och aldrig vågar ifrågasätta det, tar det förr eller senare slut. Jag tycker vi gräver ner oss...
- Jag tycker att vi oftare borde tala om hur vi tänker här på företaget, vilka grunder som vårt tänkande står på. Ibland känns det som om vi irrar runt i samma tänkesätt utan att reflektera.

Affären

Den sjunde typen av fenomen: (Affärs-)skapandets villkor
uttrycks i termer av distans och lek.

Två exempel:

- För att få inspirationen till att kläcka idéer och lösa problem så måste man få chans att koppla av ...
- Att leka är att skapa ... att leka fram något som inte fanns innan. Men idag blir det allt oftare allvaret och det så kallade rationella som prioriteras, och hur ska man då kunna bli självlysande? I allvaret och det rationella kan jag inte finna någon skapande glöd eller energi!

Produktionsfilosofiskt möte 2

EN UTFORSKANDE MELODI

Den utforskande melodin för det andra produktionsfilosofiska mötet utvecklades efter dialogerna och ett omfattande struktureringsarbete. Det antal utsagor som skulle hanteras som inflöde i processen under möte 2 blev, som sagt, 50 stycken citat. Intentionerna var att i det omfattande materialet söka olikheter snarare än likheter, och ta fram citat med viss teoretisk förankring.

En intention för det andra produktionsfilosofiska mötet var att ledningsgruppen inte bara skulle möta medarbetarnas svar på eller kommentarer till de frågor de själva ställt. Avsikten var snarare att låta citaten medverka i en kunskapande process, som ett utvecklingsprojekt med det möjliga i fokus. En process där aktörernas känsla för *Självlysande kraft* kunde få en allt tydligare gestalt. En process där också *den pregnant kunskapen* kunde ta form utifrån en bredare bas och med ett arbetssätt som liknade konstskaparens.

En annan intention var att processen inifrån skulle föda skapande tankar kring den utveckling projektet också hade som syfte: att ta fram förslag till olika former av arbetsintegrerade, men personliga utvecklingsprojekt i företaget, där medarbetarnas lust, kreativitet och engagemang skulle ligga som grund.

I tre grupperingar om tre personer i varje, så mötte deltagarna varje citat på ett kort. Respektive grupp hade alltså 50 citatkort som "produktionsmaterial". I ett första moment skapade varje grupp bokstavligen en "röd tråd" med plats för de 20 kort i en ordningsföljd som de ansåg bäst beskrev denna tråd som de analyserat fram ur materialet. De tre grupperna namngav också sin "röda tråd". Det var intressant att notera hur grupperna reagerade inför citatkorten. Trots att de hade *exakt samma* text på sina 50 citatkort, och att de tillsammans utgjorde en ledningsgrupp med viss delad livsvärld, så var det klara kvalitativa skillnader mellan reaktionerna inför citaten. (Jämför gärna med mitt tidigare resonemang i kapitel I, om struntforskningens sätt att kvantitativt mäta och jämföra upplevelser)

Grupp 1 såg citaten närmast som uttryck för en positiv och glädjande inställning hos medarbetarna.

Grupp 2 menade däremot att "det var djupt tragiskt att det verkligen är så här" som texterna på korten speglade. Gruppen blev också märkbart nedstämd.

Grupp 3 tyckte att citatkorten speglade hur viktigt det var för företaget att nu diskutera engagemang, lidelse ... "självlysandets kraft" – "där det finns en vilja där finns det hopp", som någon uttryckte sig för gruppens räkning.

Varje grupp startade med att förtäta sin egen "röda tråd" genom att av de utvalda 20 korten *ta bort* de 10 kort (hälften) som de ansåg beskrev den "röda trådens innebörd" sämst. Dock utan att reducera artrikedomen. Som flödande vatten i en flod integrerades därefter de tre gruppernas skapande arbete. I en *samtidig* cirkelrörelse, med de 10 bortsorterade korten i händerna, *besökte* grupperna därefter varandras grupp-
rum.

Med denna utforskande rörelse ville jag inte bara illustrera, utan bokstavligen levandegöra en flödesorganisations tanke- och känslöstruktur. Jag ville bli låta deltagarna *varsamt* och med *inlevelse* försöka förstå intentionerna hos den grupp som skapat den besökta "röda tråden". Det var också en förutsättning för den utveckling som nu skulle äga rum.

Den konkretiserades genom att 5 av de 10 från den egna tråden bortsorterade korten fogades till de 10 kort som den besökta gruppen behållit.

Med *varsambet* följer också ett ansvar, nämligen att inte låta den utvecklande ak-

ten glida in i slentrian. Därmed sagt, att den besökande gruppens ansvar var att på den besökta "röda tråden" hantera och skapa trådens nyordning bland *alla* de 15 kort som nu fanns.

Ytterligare en intention var att låta deltagarna uppleva den befriande, ibland överraskande insikten att de kort den egna gruppen sorterat bort för att de "inte passade in" bland de 10 kort som slutligen fick förtäta den egna "röda tråden", inte bara kunde passa in, utan också lyfta fram en annan helhet i ett annat sammanhang.

Gruppernas cirkelrörelse mellan grupprummen genomfördes i ytterligare steg. Hos nästa grupp hanterade varje grupp sina 5 återstående bortsorterade kort på samma sätt enligt ovan. I det tredje steget var grupperna tillbaka till sin egen "röda tråd", nu illustrerad av 20 kort (10 egna + 5 + 5 från de två övriga grupperna). Och de var sorterade i en helt ny ordning.

Ingen grupp fick nu ändra på sin "tråds" utseende. Avsikten var bl a att bjuda på den erfarenhet som består i att överse med om någon annan omskapar något jag betraktat som min skapelse. Och kanske också upptäcka, att omskapelsen var väl så poängrik som min egen ... om än kanske på ett annat sätt än jag ursprungligen tänkt. Omtolkningens befriande kreativitet, med hänförelsen inför det obekanta som hjälp, den fick här chans att förlossas. På samma sätt som måste ske i de reella utvecklingsprojekt som företaget bedrev med många utvecklare inblandade. Fast nu handlade det om att "processa" de mänskliga upplevelser och känslor som annars ligger som en outtalad undertext till det som sker i de tekniska utvecklingsprojektens flöden.

I syfte att ytterligare berika flödet med andra erfarenheter, nu även väl känd kulturskapares tolkning av de "röda trådarna", så fick deltagarna lyssna till musikaliska tolkningar ackompanjerade av verbala. Som en virvelvind svepte den alltid lika positiva flöjtisten Gunilla von Bahr in på scenen. Hon berättade om sitt eget ledarskap och gjorde halsbrytande kopplingar till *Självlysande kraft*. Hon berättade bl a om en, i flera bemärkelser, lysande dirigent som, menade hon, faktiskt dirigerade med sina ögon. Med ögonens uttryck och rörelser höll han sin ensemble i ett skapande grepp. Gunilla bad också att få spela ur några av deltagarnas ögon. Med känslös blick lät hon sina ögon stå i dialog med någon deltagares ögon, och lät upplevelsen forma sig till ett improviserat välljud.

Som om hon ville ruska om deltagarna ännu mera, inbjöd hon till en säregen konsert. En konsert där partitur, eller åtminstone noter, var citaten på gruppernas tre röda trådar. Från rum till rum gick hon, med publiken i släptåg. Hon spelade citatkort efter citatkort, eller snarare sin upplevelse av deras innebörd, samtidigt som hon sakta rörde sig uteden för den röda tråd där korten var upphängda.

Efteråt verbaliserade hon också sin känsla för de tre verk hon tolkat. Den känsla som alltså skapats i samma stund som hon spelade den.

Hennes ord kring den första gruppens tråd:

Livslust, fantasi, inspiration ... Poetisk!

Om de kort som hängde på den andra gruppens tråd:

Inspiration, tiden, "kickar" efterfrågades flera gånger. Engagemang, men väldigt mycket om tiden ... en stress – ingen ro. Den här handlade om något som verkar vara svårt eller fel. Sorgsen!

Den tredje gruppens kort kommenterade hon så här:

Mycket funderingar, filosofiskt djupa. "Kickar." Försök att visa känslor och en vilja att utveckla ... gå vidare. Men en känsla av att "vi kommer ingenstans" eller att "det står still". Sökande!

Jämför gärna Gunillas tolkning med hur de tre grupperna först hade reagerat själva inför citatkorten (se ovan) och hur detta kom att påverka deras arbeten, trots att grupperna i flöde hade medverkat i att utveckla samtliga tre röda trådar. Det avtryck som den ursprungliga gruppen satte levde alltså kvar som en verksam undertext och riktningsskiss, även när övriga grupper skulle förtäta budskapet med sina kort. *Så kan det också göras i verkliga projekt!* Det blev en viktig tankeställare för samtliga.

Att det uppstår en så artrik tolkning av undertexter till språkliga uttryck, i en till synes homogen grupp (ledningsgrupp), och att dessa sedan kan ge riktning åt andras utvecklingstankar, det bör naturligtvis också vara en viktig tankeställare för all den forskning som arbetar med enkätutfrågningar. Och där forskaren ofta tar sig rätten, att med ett utifrånperspektiv både ställa frågorna och tolka dem. Detta gäller naturligtvis också personalenkäter och marknadsundersökningar.

AFFÄRSARTISTISKT SKAPANDE

Grupperna fick efter denna tolkningsupplevelse i uppdrag att namnge sin "röda tråd" i den form som utvecklats av de övriga grupperna. Uppdraget var sedan att välja tre kort som man ansåg innehöll essensen av det man såg i djupet av sin "röda tråd".

Nu var det också dags att låta citaten få ingå i en process, där konst- och kunskapande smälter samman. En process för att fortsätta skapa ett språk som kunde ge gestalt åt "den pregnanta kunskapen" om *Själölysande kraft*.

Intentionen materialiserades som ett erbjudande till de tre grupperna att skapa ett konstverk i en dialog mellan sin fantasi, namnet de valt för sin "röda tråd", och de tre citaten. Den enda fysiska förutsättningen var att de tre citaten skulle finnas med i det färdiga verket. Till sin hjälp fick grupperna var sin målarduk med ram, en uppsättning färg och penslar, och ett staffli.

I lustfyllt "kaos" föddes så tre gestalter med stor potentiell framtida tankekraft.

Alla deltagarna såg hur det gått att skapa affärer, kopplat till personlig utveckling, som alla på något outgrundligt sätt varit medvetet inriktade på under hela processen, nu på ett opretentiöst och självklart sätt visat sitt ansikte i de tre konstverken. De såg också att verken symboliserade en självklar ordning i ett tänkt framtida utvecklande flöde. Den "simulerade" flödesorganisationen för citattolkning och kortsortering hade resulterat i en *gemenskapad produkt*. Med utgångspunkt från de insikter som vunnits i det utforskande projektet, hade det skett en djup konkretisering av tankar kring ett framtida utvecklingsprogram, där bildande aktiviteter inte bara skulle tas tillvara, utan bli vägledande.

Det produktionsfilosofiska arbetet var slutfört. Det visade att kunskapande och konstskapande svårligen kunde skiljas från varandra. Under vernissagen där de tre konstverken visades, så förundrades deltagarna över sin egen skaparkraft. Över den kraftfulla – och begripliga – symboliken. Över den estetik de var mäktiga att skapa under kort tid. Över hur snabbt tiden gått. Hur hela processen i sig levandegjorde precis vad man önskade av företaget – förmåga att förlösa det möjliga ur det faktiska, i en flödesorganisation där alla deltagare erbjuds att få sätta sina personliga avtryck.

FLÖDETS KÄLLA

Som läsare ska du nu få bekanta dig med merparten av de citat som kom att ingå i de tre "lekfullt" skapade helheterna kring *Självlysande kraft*.

FÖLJANDE TRE CITAT kom att ingå i den första gruppens förtätande konstverk:

- Att leka är att skapa ... att leka fram något som inte fanns innan.
- Jag tror att man behöver lite inspiration för att skapa nya idéer. De bästa idéerna har jag faktiskt fått när jag varit på seminarier... I något ämne jag inte behärskar. Och så får jag aha-upplevelser: ... men samtidigt har jag inte grunden klar för mig och då går jag hem och får en vild idé att "kanske man kan göra så här". (Ingår också som stödjande citat hos grupp 2, och upprepas därför inte där!)
- När jag får skapa nya saker – speciellt skapa nya tankar – tänka annorlunda än innan då har jag självlysande kraft. Men ... när jag får färdiga strukturer då har jag det inte. Då är det svårt att behålla ljuset! (Citatet återkommer i samtliga tre grupper konstverk!)

FÖLJANDE CITAT använde grupp 1 som stöd för sitt skapande (för att inte tynga framställningen är en del citat nerkortade):

Skapande:

- Jag tror att alla människor har ett behov av att känna, om man nu vill kalla det

engagemang eller självlysande kraft. Man vill känna sig behövd, bli sedd.

- Jag har en vän som är keramikkonstnär ... det skapande jag gör inom tekniken ligger oerhört nära det skapande hon gör inom sin konstnärliga genre. (Citatet ingår också som ett stödjande citat hos grupp 2, och återges därför inte nedan!)
- Ord som "engagemang", "meningsfull", "kick" och "livslust" är helt "normala" om man tänker på självlysande kraft ... men jag skulle vilja lägga till "acceptans" ... Att man accepterar dem som tänker på ett annat sätt, har mer fantasi.
- Det är mycket fantasi. Jag tycker, om man jobbar på ett sådant här ställe så skulle det inte få finnas några gränser – Ja, det finns Gud! eller ja, det finns UFO! – men det är olika vad folk är beredda att acceptera.

Glädje:

- Roliga perioder i tillvaron är ju faktiskt de då man ges tillfälle att *inte* vara inne i något som är planerat ... utan vara i uppfinnartankar ... ha en viss tid på sig då man får vara ifred från rationalismens hjärngrepp.
- En "kick" kan man ju få ibland om man löser ett tekniskt problem. Om jag gör så – så ordnar det sig.
- Det är mer utvecklande, roligare, nu när man känner av och ser marknaden även här på utvecklingsavdelningen. Det är mer externa personliga kontakter utåt, vilket skapar mening med allt annat man gör. (Citatet ingår som stödjande citat hos samtliga grupper och återges därför inte igen!)
- För min del betyder "engagemang i jobbet" att jag märker att jag klarar av saker som jag åläggs ... och som jag själv knappast tror jag kan klara ut ... som går utöver min kunskap. (Citatet ingår som stödjande citat hos samtliga grupper och återges därför inte igen!)
- Idén om att göra något med kvalitet – och inte bara göra det – inspirerar mig. (Citatet ingår också i grupp 2:s konstverk!)

FÖLJANDE TRE CITAT KOM ATT INGÅ I DEN ANDRA GRUPPENS FÖRTÄTANDE KONSTVERK:

- Utveckling ... det är ju också en sak man driver själv ... Kultur och klimat är viktigt, men om man vill dansa räcker det inte med att vänta på att bli uppbyggd. (Citatet ingår också som ett stödjande citat hos grupp 3, och återges därför inte nedan!)
- När jag får skapa nya saker – speciellt skapa nya tankar – tänka annorlunda än innan – då har jag självlysande kraft. Men ... när jag får färdiga strukturer då har jag det inte. Då är det svårt att behålla ljust! (Citatet ingår i samtliga tre grupperns konstverk!)
- Idén om att göra något med kvalitet – och inte bara *göra* det – inspirerar mig. (Citatet ingår också som ett stödjande citat hos grupp 1!)

FÖLJANDE CITAT använde grupp 2 som stöd för sitt skapande (för att inte tynga framställningen är en del citat nerkortade):

Engagemang:

- Jag måste vara med hela min person och därför tar det väldigt lång tid för mig i vissa processer. Jag tror jag upplevs som en jobbig person i vissa lägen. Men det känns bra att få vara en hel människa i alla lägen.
- De uppgifter som är spännande, som är litet nytt, precis på gränsen av vad man kommer att klara ... är de som engagerar mig...
- Engagemang ... att känna att det man gör är viktigt. Att resultatet tas emot positivt oavsett vad man kommer fram till. – Det kan ju hända att det arbete man gör leder fram till att man inte ska fortsätta.
- Har man ett starkt engagemang så (till)låter man det göra ont när något jävligt inträffar. Men man stannar inte upp och fastnar där. (Citatet ingår också som ett stödjande citat hos grupp 3, och återges därför inte nedan!)
- Engagemang kan födas av motstånd "nu ska vi minsann visa" – det är en utmaning. Det kanske krävs en utmaning för att få den där självlysande kraften? (Citatet ingår också som ett stödjande citat hos grupp 3, och återges därför inte nedan!)

Inspiration:

- Jag tror att om man ska komma på idéer så måste man ha *tid över*. I mitt nuvarande jobb är jag så ockuperad att det blir liksom inte tid över till vila ... sitta tillbaka och fundera.
- För att få inspiration till att kläcka idéer och lösa problem så måste man få chans att koppla av, det går inte att slita på övertid. Jag måste liksom gå iväg och få avkoppling och distans. Får man det i tillräcklig mängd kan man nog lösa problemen. (Citatet ingår också som ett stödjande citat hos grupp 3, och återges därför inte nedan!)
- Gör man någotsom är glädjerikt för egen del så är det en viss nivå av tillfredsställelse, men gör man något som också kan vara till glädje för andra på jobbet eller utanför, så är det en annan och högre nivå. (Citatet ingår också som ett stödjande citat hos grupp 3, och återges därför inte nedan!)
- Jag har en arbetskamrat som ganska ofta får "kickar" ... som berättar för oss andra, röd i ansiktet och piggt lyser ... Då känner jag att jag trillar ner från min pinne. Varför får inte jag den känslan och så börjar jag söka i det okända – om jag har tid!

FÖLJANDE TRE CITAT kom att ingå i den tredje gruppens förtätande konstverk:

- När jag får skapa nya saker – speciellt skapa nya tankar – tänka annorlunda än innan – då har jag självlysande kraft. Men... när jag får färdiga strukturer då har jag det inte. Då är det svårt att behålla ljust! (Citatet ingår i samtliga tre gruppers konstverk!)
- Engagemang är att vara delaktig i utvecklingsarbetet, att jag inte sitter bredvid utan i verksamheten.
- En självlysande kraft tror jag finns hos någon som brinner av lust av att skapa något eller av att bevisa något ... inte minst för sig själv. Rena viljestyrkan kan få saker att funka.

FÖLJANDE CITAT använde grupp 3 som stöd för sittskapande (för att inte tynga framställningen är en del citat nerkortade):

Drivkraft, engagemang:

- Har man en stark självlysande kraft så räds man inte när man känner att idéerna kommer att också sprida dem i ofärdigt skick. Alltid är det någon som stannar upp och tänker, även om man ofta kan få skit för det – konstigt egentligen när vi sysslar med utveckling.

Inspiration:

- Att skapa i kvalitet, med kvalitet och för kvalitet är något som ger mig själv kvalitet i livet.

Känsla:

- Sprider sig missmod ... så smittar det. Lika lätt som motsatsen och kanske ännu lättare. Det är oerhört lätt att falla in i missmodstankar när allt rutats in och planeras. Det ger inte någon frihet åt den känsliga fantasin.
- Jag försökte ett tag ”visa känslor” ... men det gick inte hem hos min chef, så det gör jag inte mer. – Jag tror det är svårt hos oss att visa känslor. Här gäller tid och hur fort man jobbar. Det har inte så mycket med känslor att göra. Även om det är där vår fantasi hämtar sin kraft.

Affärsutvecklingens livskvalitet

EMBRYON TILL AFFÄRER

Att gränserna för utvecklingsverksamheten sedan länge sträcker sig bortom den gammelinindustriella *metaforen* som ett slags systemkomponent i en urverkslogik – som utvecklar fysiska produkter och tekniska system, åt ett nätverk av individer som sedan utvecklar embryon till affärer – det uppenbarade sig allt tydligare i projektets kunskapande flöde. I dagens framtidsföretag är konstruktion, produktion och kund-

nytta så sammanvävda i tanke och handling, att bara ett konstnärligt agerande – i meningen fortlöpande kreativt agerande utefter hela värdekedjan – klarar denna ramlösa utmaning.

In på arenan träder därmed ett språk som inte traditionellt hör hemma i den systemorienterade värld som befolkas av ingenjörer och ekonomer. Det språk som brukas av t ex uppfinnare, entreprenörer, kulturarbetare och visionära affärsmän pockar på utrymme. Sådant språk brukas av personer som ofta – i symbios med andra aspekter av livet – bokstavligen formar och lever med och av sina skapelser. Ett slags mästar-kvalitet som livsidé! En kvalitet som skapar meningsfulla sociokulturella helheter ur vilka kreativitet, vitalitet, känsla och lust hämtar sin lyskraft.

MED MÄSTARENS FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Är inte den *affärsutvecklande forskningen* förhållningssätt förvillande likt kulturskaparens? Konstnärens, skådespelarens, musikerns, författarens ...?! Den ständiga upptäcktsresan, såväl i det känslolösa inre som i det artrika yttre, mot ständigt högre kvalitet, där lidelsen för att uttrycka och gestalta – allas vår rätt att skapa vår egen publik/marknad – är vårt genuint kreativa bränsle för kunskapande. Ett förhållningssätt där man tillåts vara genuint sin egen person och får sätta denna sin subjektivitet som personliga avtryck i det som skapas.

I BERIKANDE MÖTE MED PUBLIKEN/KUNDEN/MARKNADEN

Låt mig med några exempel skärpa blicken för kultur-/konstskapande arbete som metafor för affärskapande.

Ett konstverk eller en bok möter sin publik och får, i viss mening, sin gestalt först i det mötet. I ett slags samtalslek mellan betraktare/läsare och verk. En lek som i bästa fall inspirerar till fler berikande möten. Möten där både verk och publik kan förändras och växa i ett slags kvalitativ kompetens. Men ... möter vi inte också många konstverk som vi betraktar med en gäspning? Vad är det som föder det ena respektive det andra? Svaret finner vi förmodligen i gestaltningens lockande eller brist på lockande dramaturgi. Där vi antingen kan höra den unika själen andas bakom verket, eller känna att den har förflackats, som i hötorgskonstens reproducerande instrumentalism.

En operaälskare kan se en och samma opera om och om igen och njuta av igenkännandets glädje, men samtidigt uppleva något nytt varje gång i sin inre dialog med verket. Vore det inte ur ett annat perspektiv lika "naturligt" att uppleva omtagningarna som tjatiga? Vad finns det för inre kvaliteter i operan som får den inbitne operaälskaren att njuta av upprepningen?

Att lyssna till en bra låt – ett musikstycke – om och om igen – det kräver inga större uppoffringar. Varför?

Det har gjorts många försök att begripliggöra den mystik och magi som uppstår i det äkta mötet med konst. Den brukar betecknas med ord som "meningsfullt", "kvalitativt", "inspirerande" och "berikande". *Det är en allmän uppfattning* att man (jag) måste *vilja* känna inlevelse – känna empatins njutning av att bara ge sig (mig) hän för att få uppleva ett kvalitativt möte. Så här sammanfattar Horace Engdahl detta i en artikel i *DN* den 7/6-97: "Konstverket slår sig i slang med alla som kråmar sig framför det, men svarar dem med deras egen dumhet och öppnar sig först för den som lagt bort förklaringsmodellerna." Vad han talar om, det är det nära och äkta mötet – dialogen – som en förutsättning för att skapa nya tankar.

Det anses också att kunskap om en konstnär, en författare eller en operakompositör ger en grogrund. En grund att plantera verket i, så att det kan växa i omfång. En tredje idé, som är nära kopplad till den föregående, den är, att om jag vet hur konstnären tänkte och kände när han målade sin tavla, hur författaren upplevde sitt eget skrivande eller hur livssituationen var för operakompositören när han komponerade sitt verk, då smälter den kunskapen på något outgrundligt sätt samman med min upplevelse av verket. Har jag dessutom hört konstnären, författaren eller kompositören själv berätta om sin egen upplevelse av sitt verk, då finns naturligtvis risken att jag förblindas av det jag hört, så att min egen tolkning aldrig får komma till tals. Men lika ofta (eller oftare?) blir min upplevelse rikare än den annars skulle ha blivit.

Kan vi använda analogin/konstmetaforen för att öppna för ett annat, mer livgiltigt kund- och forskarperspektiv?

AFFÄRSEMBRYON SOM KONSTVERK

Om vi låter utvecklingsarbetets affärsembryon ta plats på konstmetaforens scen, då skulle de ställa ett antal krav för att underlätta och därtill skapa livskraftiga förutsättningar för sina tillväxtprocesser (förutsatt att ovanstående resonemang är poängrikt). Dessa förutsättningar vidgar ramarna för det vi idag kallar kundnära utveckling. De förenar denna med konstskaparens legitima rätt att lidelsefullt skapa sin egen publik – skapa andras behov – och öppna för nya epoker.

Ett första krav skulle vara *viljan och modet* att i litet som stort söka den okända affärssituationen, att förlösa det möjliga ur det faktiska, och tränga utanför tidens snäva normalfördelning av normalfördelad olikhet.

Det andra skulle vara att *möta en publik* som inte bara *vill* möta möjligheten till en framtida affär, utan som samtidigt *kan ge* affären och sig själv kreativ näring, som kan njuta av att bara få se affären (relationen) utvecklas – lyssna och se på den om och om igen. Nu-kontaktens flödesorienterade njutbarhet.

Affärsembryots tredje krav skulle vara att dess konstskapare – ingenjörskonstnärerna – får goda *möjligheter att gå in i en dialog* med "köparen", både kring själva skapel-

seprocessen och intentioner för dess fortsatta liv. – Man skulle rent av kunna hitta fram till fortsatta dialogaformer för skaparna, så att de då och då fick möta sina ”verk i verkligheten”, för att alstra nya intryck av den yttre artrikedom vari verken gestaltar produktivitet eller berikande glädje. (Det för oss långt från den enkätsamverkan om 117 frågor på 25 sidor som t ex alla nya Volvoägare erbjuds – ”Vad tycker Du om Din Volvo?” Och istället arbeta med äkta och nära möten, t ex med ett begränsat antal nya Volvoägare, där utvecklare, konstruktörer, montörer och försäljare under skapande samkvämsliknande former får träffa sin publik för dialoga utvecklingsprång. Fundera på vad sådana årligen återkommande möten, där de personliga avtrycken sätts i process och produkt, skulle betyda för både personal och kunder, och framtida affärer!)

För att lägga grunden till ett meningsfullt och utvecklande liv bör affärsembryot uppfylla ett fjärde krav, det kanske viktigaste av dem alla: nämligen att konstskaparna får möjlighet både att *träna sin förmåga att levandegöra intentionerna* för affärens fortsatta liv och att lära sig tåla de vällovliga förädlingar som personer i andra delar av verksamheten – och inte minst kunder – kommer att genomföra. *Denna träning bör arbetsintegreras* som en del i ett kunskapande flöde, som *löper år från år* i cirkulära förlopp, som ett återkommande ”edutainment”, mot en ständigt ökande kvalifiering av ensemblen och publiken.

Utvecklingens projektarbeten

Fältsituation II

Design för kunskapande utvärdering

Samtliga deltagare i den andra fältsituationen arbetade med affärsutveckling i ett svenskt internationellt storföretag. Min uppgift var att utvärdera ett omfattande industriellt utvecklingsprojekt, som efter flera års arbete las ner 2002 med motiveringen "bristande marknadskontakt". Syftet med utvärderingen var att ta vara på all icke-teknisk projekterfarenhet för framtida bruk, dvs skapa känsla och insikt för hur man leder, organiserar och kommunicerar den här typen av stora industriella utvecklingsprojekt. Utvärderingen hade således ett klart kunskapande syfte. Jag skulle inte söka efter syndabockar, utan snarare få de ca 60 involverade teknikerna att orka gå vidare, med nya insikter och nytt engagemang, trots den stora besvikelsen. Gruppen skulle samlas under en dag, för att under förmiddagen i flera mindre grupper ta fram ett antal teman/utgångspunkter att lägga till grund för eftermiddagens videofilmade utfrågningsakter.

Jag valde att dramatisera det hela genom att spela in en film med samtliga deltagare som aktörer, eftersom jag ville få en något förhöjd puls i den skapande aktiviteten, jämfört med vad de varit med om i liknande utvärderingsprojekt. I dessa hade deltagarna intervjuats, varpå man sammanställde en rapport som "ingen", som man sa, "läste". Därtill upplevde de flesta utvecklare denna traditionella form som oinspirerande, och mitt syfte var att också visa hur kunskapande på basis av ett "misslyckande" kan göras lustberikande och spännande. Liksom hur man kan skapa dokument som andas personlighet, närhet till känslolivet, där alla deltagare får sätta sitt personliga avtryck på ett eller annat sätt. Det skulle bli en film som man kunde visa för nya medarbetare och för ledningen, och använda som start för en teambildning inför nya projekt. Man skulle t.o.m kunna ta med sig filmen hem och visa den för sin familj, för att skapa gemensam förståelse för vad en familjemedlem varit med om, när vederbörande under flera år kanske levt med stressiga och krävande arbetsuppgifter.

För att ingen skulle behöva vara rädd för att i efterhand pekas ut för vad vederbörande sagt i filmen, utan nå en djupare ärlighet, så byggdes den upp som ett skådespel. Det som deltagarna i varje grupp kom fram till att man ville ha sagt, det spe-

lades in som en TV-utfrågning. Några av gruppmedlemmarna agerade som "skådespelare" utifrån andras manus, vilket uttalades klart i filmen. Dessa utfrågningar ingick sedan som inslag i filmen, som därutöver innehöll speglingar av dagen och projektet i sin helhet, men också "filosofiska" utsvävningar i tal och estetiskt tilltalande utsvävningar i bild.

Eftersom jag designade upplägget och hur erfarenheterna skulle dokumenteras, så ombads jag att skriva ett förslag till inbjudan. Mitt förslag vågade ledningen dock inte skicka ut, eftersom man ansåg att det var, som man sa "poetiskt". Det kunde skrämma de här människorna som var vana vid att kommunicera mer formellt tekniskt/ekonomiskt. Man löste det hela med att skriva en formell och artig inbjudan, med ett par av mina föreslagna meningar citerade, med kommentaren "så ni förstår att det blir en dag ni inte får missa".

Jag inledde den stora dagen med att påminna om att vi inte hade samlats för att slösa tid på förklarande bortförklaringar och bortförklarande syndaböcker. Jakten på dessa förnedringens vattendroppar urholkar vår själ och fördröjer vår utveckling mot ett liv i kunskapande flöden. Kort sagt, jag ville inte bidra till att stapla fler färdigtuggade tankar på redan koagulerade intryck. Vi skulle på allvar söka skapa oss en känslomässigt djupare insikt och dokumentera den via en videofilm. I projektet fanns det nämligen mycken inbyggd kunskap, känsla och mästartalang, tekniskt och affärsmässigt. Den ville jag att man skulle ta vara på och vara stolt över. Därför sa jag också inledningsvis: "Vi människor ska aldrig behöva sänka våra huvuden för att vi har utvecklat och lärt oss något. Även om detta något i sin, fysiskt påtagliga, materiella form just nu inte erövrar världen, så kan våra kunskaper och allas våra mästartalanger från detta projekt komma till att berika framtiden på idag oanade sätt. Om vi själva så vill! Med gemensamma krafter ska vi nu söka lyfta horisontens ridå mot nya utsikter. Och det även med hjälp av våra hjärtan, som jag hoppas inte stängt sina klaffar för utflöde eller inflöde. Detta är dagen före något nytt – inte *dagen efter*."

Utöver detta kommenterade jag i korthet projektet utifrån några konkreta företagsekonomiska aspekter, och bad gruppen dela in sig i sex mindre grupper. För att bryta de yrkesrelaterade konstellationer som hade etablerats under projektet, så ställde jag upp följande "sociala" intressekriterier för gruppindelningen:

- Idrott/fotboll/handboll
- Musik/konst/litteratur/resor
- Friluftsliv/miljö/natur
- Bygge/trädgård/inredning
- Antikviteter/"skrot"/"prylar"/m m
- Bilar/motorcyklar/motorsport

Tack vare denna indelning fick grupperna genast en gemensam "social" intressegrund att stå på. Samtidigt avvek den från själva projektets gruppsammansättning. Idén var helt enkelt att jag ville öka den dialoga artrikedomen i de olika tolkningar av varför projektet hade utvecklats som det gjorde. Gruppernas första uppgift var att föra dialog om projektet och efter en timme återsamlas i plenum med svar på följande maning:

A) Vad vill gruppen fokusera som källa till ett bättre kunskapande flöde i framtida utvecklingsprojekt?

B) Plocka fram 3–5 nyckelbegrepp kring vilka era frågor i videofilmen kommer att röra sig!

Grupperna redogjorde en timme senare för sina valda utgångspunkter. Trots vissa överlappningar så förlitade vi oss nu på att grupperna på ett organiskt sätt vinklade in sig på sina huvudfrågor. Grupperna förde sedan en dialog om projektet under ca tre timmar, samtidigt som de bestämde hur de skulle lägga upp den filmade utfrågningen, och vilka av gruppmedlemmarna som skulle agera "skådespelare". Uppmaningen inför den uppgiften löd:

"Bygg upp utfrågningen som en TV-intervju, där den svarande spelar en person som varit med om allt det han berättar om (varje intervju bör innehålla denna typ av känsla för att kännas nära och äkta – den intervjuade blir en idealtyp). Ni vässar frågorna – manus görs – och svar preciseras, så att de ger ett kunskapande och insiktsfullt lyft mot framtiden. Här krävs både intellektuell och känslomässig skärpa – äkta skådespeleri. Stolpar till svaren skrivs på blädderblock, att ha vid kameran som stöd för den som spelar visdomen själv."

Efter tre timmars förberedelser fick varje grupp under 30 minuter genomföra sin utfrågningsakt framför kameran. Nedan följer några utsnitt ur dessa filmade utfrågningar. Jag har rubriksatt dem på basis av den essens som jag tycker materialet utstrålar.

Utmaning som drivkraft

Utvecklingsprojektet har hållit på i mer än fyra år med att ta fram den bär nya produkten – hur orkar man hålla på med det i fyra år?

Jag tror det hänger samman med att man har en inre känsla i magen – en drivkraft, något inre.

Men fyra år – hur kan det vara möjligt att hålla motivationen på topp så länge?

Den har inte varit på topp hela tiden. Den har varierat upp och ner hela tiden. Med olika uppgifter och med olika människor som kommit in i projektet.

När projektet startade, vad var det då som lockade och kändes inspirerande?

Jag tror det var att vi skulle ta fram ett helt nytt system, någotsom företaget inte har gjort på många, många år. Det var en fantastisk utmaning!

Den här fantastiska utmaningen, vad bestod den av och hur kändes det?

Jo, det var att vi för det första skulle förändra hela tillverkningsprocessen och dessutom gå ut till våra kunder. För det andra skulle hela processen vara mycket simpel. Maskinen skulle verkligen vara enkel. Och för det tredje så skulle vi jobba i en helhet. Det var inte så som vi jobbat tidigare, bara en maskin utan ett helt koncept.

Vad var den första stora utmaningen när projektet väl startat?

Det var att vi ganska snart gavs ett gemensamt mål: att vi skulle vara med på den här mässan och presentera maskinen.

Vad var det som var så utmanande med den här mässan?

Jo, vi hade under en längre tid inte haft så mycket nytt att visa upp. Och nu hade man bestämt att vi skulle bli ett av huvudnumren på mässan.

Vad var det som var drivkraften i att just visa upp er på denna mässa?

Jo, det var att vi på vår avdelning skulle få visa upp oss; att vi på utvecklingsavdelningen kunde leverera en färdig produkt, och att vi i projektet som helhet fick ett gemensamt mål.

Och det gick vad jag förstår fantastiskt bra på mässan och maskinen fungerade och det var ett fantastiskt intresse från alla håll, men hur var det att komma hem igen?

Först kändes det som en oerhörd seger. Det vi inte hade trott att vi skulle klara, att köra maskinen på mässan, det hade vi lyckats med. Intresset från vårt eget företag, från våra kunder och våra konsumenter var ännu större än vad vi hade trott, även i

vår vildaste fantasi. *Men*, när vi kom hem så kom sanningen ifatt många av oss. Ett hastverk blir lätt ett lastverk. Och det hade vi inte tänkt på i vår iver att få visa vad vår avdelning kunde åstadkomma. Och som så många gånger i vårt företag, så är kanske inte sanningen den som syns på en offentlig mäs-
sa.

Hur påverkade det motivationen då?

Den föll totalt. Vi hade under ett års tid byggt upp en bra motivation, men den föll totalt. Vi firade och vi trodde att vi skulle behålla motivationen på topp men vi fick istället en väldig vågdal. Vi fick en period där det stod helt stilla.

Och vad gjorde ni då för att få upp motivationen igen och orka fortsätta?

Det tog väldigt lång tid innan vi fick upp motivationen igen. Och det var genom mycket små framsteg och det var väldigt olika för olika personer. Vissa tog reaktionen från våra kunder som en inspiration att fortsätta. Andra såg små tekniska framsteg osv.

På sommaren satte ni sedan in en sådan bär produktionslinje på försök hos en av våra kunder i Spanien. Hur var motivationen inför detta?

Motivationen är kanske lite svår att beskriva här. Men det fanns en väldigt stor vända. Vi kände en oerhört stark press på oss. Ekorrhjulet hade börjat snurra fortare och fortare, och här var det bara att försöka jobba på. Och till råga på allt, så i den här pressen som låg på oss som ett stort ok, så gick man in och ändrade specifikationerna för produktionslinjens slutprodukter.

Så mitt i den bär utvecklingsprocessen av maskinen så gick man in och ändrade specifikationen för dess produkter, men gick inte luften då ur projektet?

Nej, för vi insåg efter hand att de här förändringarna var berättigade ur kundens synvinkel, och det gjorde en bra produkt ännu bättre.

Sedan var det ju så att det gick väldigt bra i Spanien, och hur kändes det?

Det kändes jättebra och vi fick igång tillverkningslinjen och vi gjorde en marknads-
test och det visade sig att denna tillverkningsmaskin var bättre på allt i förhållande till våra andra produkter. Och det är faktiskt så att den sanna glädjen är skadeglädjen. Vi hade visat att vår avdelning hade lyckats att ta fram en färdig produkt.

Och så följde det sedan en installation hos den första riktiga kunden – hur kändes det?

Det kändes väldigt intressant för här fick vi en ny utmaning. Vi hade nu en testlinje i Spanien och skulle nu få köra igång en kommersiell produktion hos en kund. Men det visade sig att den här kunden hade oerhört besvärliga förhållanden. Där fanns inga rutiner och ingen struktur för den här typen av produktion. Ju mer vi höll på med installationen, desto mer kom det fram av hur svårt det skulle bli.

Hur lyckades ni då upprättbålla motivationen?

Jo, vi fick ett fokus – att här skulle vi verkligen visa att vi kunde lyckas nu. Och det fungerade som en drivkraft för alla. Vi fick igång en bra dialog mellan alla involverade och vi fick ett ägande av de olika problemen. De personer som kunde lösa de här problemen fick också fullt ut ansvar för att så skedde. Och detta ledde till att vi fick en otrolig puls i projektet ... Vi skulle komma att göra något som ingen på företaget tidigare hade gjort; att från utveckling koppla ihop sig med slutkonsument för att få ut något på marknaden. Och denna erfarenhet skulle kunna komma hela företaget till gagn.

Fartblind av ledtider

Hur gick det till att bestämma maskinkonceptet?

Ja, utvecklingen gick egentligen så snabbt så att innan vi visste ordet av, så hade vi utvecklat en maskin som representerade delar av det här nya. Det gällde att täppa till en lucka på marknaden.

Diskuterade ni aldrig några alternativ?

Jo, det gjorde vi, men vi hade egentligen aldrig någon tid till de här alternativa spårren, då ledtiderna för framtagning skulle halveras. Så de här alternativen sopades helt enkelt under mattan.

Fanns det några nya förutsättningar i organisationen eller tekniken som gjorde att ni skulle klara av det på två och ett halvt år?

Ja, vi fick nya verktyg att arbeta med. Det var både rit- och designverktyg och ny metodik att arbeta efter.

Med den pressade tid som gavs för projektet och med nya verktyg och metodik – var det då så att alla medarbetarna fick den tid som behövdes för att lära sig detta nya?

Nej, tyvärr så fanns det inte tid till att lära sig det här ordentligt, utan istället tog det hela längre tid, genom att vi inte klarade av de här nya verktygen och metodiken. Och då med befintliga datorer, som inte klarade av att göra de tester som programmen var byggda för, så klarade vi inte av att göra det. Designprogrammet var i teorin bra, men fungerade inte i praktiken.

Vilket blev den slutliga erfarenheten av de här nya verktygen?

Det var ... att om man inför nya verktyg och metodik, så måste det läggas in i tidsplanen och inte som nu, tro att de skulle korta tiden för att verktygen i teorin skulle göra arbetet snabbare. Nu blev det för mycket nytt på en enda gång.

Nu var det ju mycket nytt som skulle fram på en gång och snabbt – bade ni all den kompetens i projektet som ni behövde?

Nej, det kan vi erkänna att vi inte lyssnade på kompetens utanför projektet eller utanför företaget. Vi kunde till exempel ha köpt externa lösningar och sparat tid på så sätt. Men vi upplevde liksom att vi inte hade tid att se oss om ens.

Vad hände sedan när er största kund på den franska marknaden drog sig ur projektet?

När en så en viktig marknad föll bort, så måste vi ju utvärdera nya och alternativa marknadssegment för slutprodukten.

Skulle du kunna sammanfatta i en punkt det viktigaste som du har lärt dig av det här projektet?

Ja, man ska inte tro att man kan utveckla ett helt nytt maskinkoncept för att bara täppa till en enda lucka på marknaden. Det måste finnas många fler ben att stå på för sådana här stora utvecklingsprojekt. Det måste finnas tid för kreativa möten, där alternativa vägar, tidsplaner och kundsegment kan diskuteras.

Instrumentella beslut som hinder

Hur tycker du att kommunikationerna har fungerat i projektet?

Ja, nu med facit i hand så tycker man kanske att det skulle ha fungerat lite bättre.

Kan du utveckla det lite närmare?

Ja, mm ... horisontellt mellan konstruktörer, utprovare och kund har det fungerat bra men ...ää ... lodrätt uppifrån och ner så hade det nog varit lite mer att önska faktiskt för att öka motivationen.

Hur skulle du vilja ändra på det i framtida projekt?

Förbättra kommunikationen genom att göra oss medarbetare mer delaktiga i beslutsprocessen. Man kunde till exempel från projektledningens sida ha uppmuntrat oss mer för de delmål vi nådde, fört dialog om dessa och infört en miljö som erbjudit mer av rätt man på rätt plats.

Kan du ta och beskriva lite hur uppbyggnaden av projektledningen och rollerna såg ut?

Det har ju varit så, att under projektets alla faser så har vi haft en och samma projektledare. Utöver detta, så har det ju tillkommit delprojektledare för olika tekniska avsnitt.

Om jag har förstått det rätt, så har projektledaren varit en person med stor teknisk kompetens, vad är anledningen till det?

Anledningen till det, det är att projektet har karakteriserats av mycket ny teknik. Och hela projektet har från början identifierats som ett teknikprojekt, vilket kanske med facit i hand inte i alla lägen har varit positivt.

Hur tycker du då att projektet borde ha letts?

Det är väl så när man tar fram en produkt, som ska bli kommersiell, att man då går igenom olika faser, där det krävs olika typer av kompetenser för att klara de uppgifter man åläggs för att driva projektet framåt. Och det innebär nog att man måste komplettera utöver den kanske rent tekniska sidan av ett projekt, och även titta in på andra kompetensområden. Det gäller allt från affärskunskap till förväntningar från medarbetare på personlig utveckling.

Kände du att ni hade möjlighet att påverka de beslut som togs av ledningen?

Nej, det var ganska enkelriktat faktiskt. Besluten var dåligt förankrade neråt. Det kom bara uppifrån och ner. Som den här mässan till exempel. Det beslutades bara att vi skulle vara med på mässan och alla vi som jobbade i projektet visste att det var mycket som saknades innan maskinen kunde fungera som det i slutändan var tänkt att den skulle fungera. Och det kändes naturligtvis väldigt frustrerande, men samtidigt fick vi ju se det som en utmaning.

Framförde ni kritik mot dessa beslut om medverkan och mot tidsplanen?

Nej ... läget var ju sådant att beslutet redan var taget över våra huvuden och det fanns i det läget inte tid att diskutera detta och inte heller någon plattform för att föra fram några negativa åsikter. Det var bara bestämt att maskinen skulle ut på mässan. Det innebar ju att vi tillslut konstruerade en maskin enbart för mässans skull. Inte för framtiden så att säga. Det innebar att vi fick backa tillbaka en rätt långt bit efter mässan.

Det verkar som om stämningen var negativ och stressad fram till mässan. Fick ni en kick av det positiva mottagandet?

Jooo, det var väl väldigt engagerande, men samtidigt frustrerande. Vi visste ju att det fanns så mycket kvar att göra med maskinen innan den kunde fungera i en verklig produktionslinje. I och med glädjen uppifrån över mässresultatet, så var det inte läge för att tala om detta.

Intressenter, förväntningar och urverkslogik

Vilka var egentligen intressenterna i projektet?

Ja, intressenterna i ett projekt som detta sträcker sig ju egentligen från alla medarbetarna ut till kunder och konsumenter. Och sedan har vi naturligtvis företagets ledning, styrelse och aktieägare, där man har en stark förväntan att man ska ta fram ett helt nytt maskinkoncept, som kan bidra till företagets lönsamhet. Svårigheten med detta är ju att inom projektet – hos projektledningen – lära sig hantera alla dessa olika förväntningar, som i huvudsak, kan man säga, riktar sig från medarbetarna med krav på personlig utveckling och intressanta arbetsuppgifter. Konsumenten förväntar sig en produkt som uppfyller hans krav på kvalitet och kostnad. Företagets ledning förväntar sig en produkt som man kan stå för och som kan leverera acceptabla marginaler.

Hur hanteras marknadskontakterna? Och då tänker jag i första hand på de här första kunderna som man skulle leverera maskinkonceptet till. Hur involverades de i det hela?

När det gällde marknadskontakterna, så hanterades de av säljarna på den marknaden som det gällde och den personen som då satt med i styrgruppen för projektet. Projektet hade ju inte före fälttesterna någon direktkontakt med kunderna. Och svagheter med detta blev ju uppenbara när projektet första gången kom i kontakt med kunden, då det ganska snabbt visade sig att hans förväntningar, framförallt vad gällde kapacitet, överhuvudtaget inte kunde uppfyllas av maskinkonceptet. Det pekar ju bara på vikten av att man på ett tidigt stadium har med de kunder som är viktiga, så att man hela tiden kan matcha resultaten av utvecklingsarbetet mot kundernas förväntningar.

Hade styrgruppen samma tankar och förväntningar som projektledningen?

Det är nog så här: i de styrgrupper för olika projekt som utses på företaget idag representerar styrgruppsledamöterna olika intressen, och det är väl en sak som jag själv har upplevt och sett som ett av problemen, att förväntningarna från styrgruppen varierar baserat på att de inte har ett gemensamt intresse ... Och man kan inte heller säga att det har varit något aktivt deltagande från styrgruppens sida. Styrgruppsmötena har väl mer baserats på en rapport från projektledningen till styrgruppen, där styrgruppen då har lämnat kommentarer till rapporten. Man hade kanske önskat ett mer aktivt deltagande från styrgruppen, för att vi i projektet skulle kunnat följa den utveckling som skedde framförallt på marknaden. Men också att styrgruppen bättre följt upp och engagerat sig i projektets affärsmässiga utveckling. Och i ett sådant här nytt och mycket stort projekt för företaget, så borde en styrgrupp ha kunnat hjälpa till bättre.

Om jag förstår dig rätt så hade projektet en rätt så stor organisation, men det är ju en ganska liten maskin ni har gjort?

En av målsättningarna var att maskinen skulle vara liten, men det utesluter ju inte det faktum, att det är en rätt så stor aktivitet att ta fram ett helt nytt maskinkoncept. En fråga är ju om organisationen var tillräckligt stor för detta. Och om projektet fick tillgång till alla de olika kompetenser som behövs för att tillfredsställa förväntningarna hos olika intressenter.

Så du menar att det borde funnits ytterligare funktioner som kunde bidra?

Ja, uppenbarligen eftersom vi har haft interna problem i projektet, därför att människor inte har känt sig riktigt väl till mods. Så hamnar man då i situationer där man akut måste sätta in åtgärder för att lösa lösa ... arbetsklimatproblem. Och jag tror att man proaktivt måste sätta in åtgärder, så att dessa situationer inte uppstår.

Men det sattes väl in en massa åtgärder för att lösa det här och ni fick nya arbetsmetoder och en ny styrgrupp och ett nytt sätt att dokumentera, och allt detta gjordes väl för att öka hastigheten på utvecklingsprojektet? Likväl blev projektet försenat över ett år.

Utöver det du nu säger så användes det i projektet också nya CAD-system, ett nytt sätt att organisera och nya projektmodeller. Och frågan är om inte allt detta tillsammans innebar en belastning för projektet snarare än en hjälp. Det är nog så att vi många gånger försöker ta till oss nya metoder i tron att det är lösningen, men vi applicerar dem på existerande arbetssätt och vi lär oss inte heller på något nytt sätt.

Har projektledningen varit bra på att engagera sig och ge positiv kritik och beröm, nu när det har varit så mycket nytt?

En av de saker som har kommit upp, det är att det personliga engagemanget kunde ha varit bättre även från projektledningens sida. Och att ledningen på ett mer aktivt sätt hade engagerat sig i medarbetarnas utvecklingsarbete.

Du pratade inman om arbetsklimatet – vad gjordes rent konkret för att göra det bättre i projektet?

När problemen blev uppenbara och akuta, så engagerades annan personal med kompetens för att hantera den biten – den typen av frågor. Och det där – jag menar – att man kanske redan från början ska räkna med att den här typen av problem kan uppstå. Så att man försöker förebygga, istället för att hantera dem när de väl har uppstått.

När man har haft problem, har det då varit fritt fram att gå till projektledningen med dessa?

Naturligtvis hade man kunnat göra det, men jag tror inte det har upplevts så. Jag tror att många upplevde det som att man då betraktades som negativ, och att man utgjorde ett hinder för utvecklingen i projektet. Mycket baserat på det faktum att det var tiden som var det helt styrande. Man vågade helt enkelt inte ta upp problemen av rädsla för att bli betraktad som orsaken till förseningen.

Men gick inte projektledningen ut och uppmanade till att man skulle komma med sina problem?

Jag tror att detta synsätt, med vad man fick ta upp och inte ta upp, även genomsyrade projektledningen.

Om du kort skulle vilja sammanfatta din viktigaste erfarenhet av detta projekt, vad skulle det vara?

Den erfarenheten jag tar med mig, det är att med de resultat vi uppnådde så lyckades vi inte matcha förväntningarna som fanns, framförallt utifrån, men inte heller uppifrån. Det fanns under lång tid en klar differens i vad som förväntades och vad vi lyckades uppnå i projektet. Vi lyckades inte – vågade kanske inte – förmedla våra resultat sanningsenligt utan förväntningarna ökade bara hela tiden.

Arbetsorganisation och beslutsförankring

Hur bar testmöjligheterna varit under projektet?

Ja, vi har tyvärr inte haft mycket mer än en maskin att testa på, så vi har råkat ut för många stopp i testverksamheten emellanåt.

Hade det hjälpt att ha fler maskiner eller riggar?

Nej, det är ju inte hela sanningen ... I början låg nog problemet mer i oklarheter om vadsom skulle testas, hur man skulle testa det, och vad det var för resultat man ville uppnå. Kommunikationen mellan konstruktörerna och utprovarna fungerade nog inte tillräckligt bra. Vi kom liksom aldrig fram till något resultat. Engagemanget var inte tillräckligt högt för det.

Vad gjordes för att försöka lösa de här problemen?

Det man försökte göra vara att bilda team utav engagerade människor, som verkligen skulle äga de här problemen. Och det var jätteviktigt för att kunna komma vidare.

Team det låter ju som ett fint ord, men löste det problemen?

Nej, tyvärr så startade vi det här för sent, så det blev mer ett spel för galleriet. Vi fick

inte det engagemang i de här teambildningarna som vi hade önskat. Det liksom rann ut i sanden. Teamens uppgifter var för vida för att det skulle kännas som att man ägde de olika problemen.

Hur tidigt tycker du nu, mot bakgrund av den här erfarenheten, att man ska starta upp det här med team?

Man måste starta det väldigt tidigt för att man ska få ett delat ägandeskap mellan alla dem som är med i ett team och mellan de olika teamen.

Är det tänkt att alla, typ underleverantörer, konsulter osv ska vara med i de här teamen?

Nja, för att man ska få ett engagemang från derassida också, så är de alltså en del av projektet. Kanske inte så mycket som aktivt deltagande, utan mer som aktivt lyssnande, för att de ska kunna snappa upp kunskaperna om projektet där man är just då.

Men hur har det varit med kommunikationen mellan projektet och styrgrupp och ledningsgrupp?

Ja, för att man ska få en problemförståelse, var man befinner sig i projektet och kanske inte få en förskönande bild av det, så måste man ha ett aktivt lyssnande även därifrån, och det är den typen av kommunikation som behövs! Inte i form av styrning, för den diskussionen sköter man själv inom teamet. Man måste således bättre veta sina roller för att få den här problemförståelsen.

Har det varit ett positivt arbetsklimat tycker du?

Det är ju många saker som förankrar sig i detta med ett positivt arbetsklimat – för att man ska få den här kreativiteten att flöda. Och det är, bland annat, att man har en förankring av tid och resurser. Att man gör gemensamma prioriteringar som man är överens om. Det kan skapa det här positiva klimatet och det skapar också den kreativa förankringen i arbetssättet.

Du nämnde det här ordet förankring – menar du då förankringen neråt på de olika delprojekten eller är det på en annan nivå?

Det kreativa arbetet utförs av konstruktören, utprovaren – alla dem som ska utföra

själva arbetet. Det är alltså förankringen av beslut ner till dem som är den viktigaste biten. Och inte att förankringen bara ska gå i motsatt riktning – uppåt, som det nu blev i stor utsträckning i projektet.

Att förstå och besluta

Fanns det någon förståelse i företaget för projektets problem och att inte tidsplaner hölls?

Ja, jag tror det fanns en ganska bra förståelse internt inom vår avdelning även om inte alla hade den medvetenheten. Men om du sedan kom uppåt bland beslutsfattare i bolaget, så tror jag inte det fanns den förståelse som verkligen behövdes. Ett exempel är ju, att styrgruppen aldrig träffade dem som arbetade med projektet förrän när projektet las ner. Och det är ju lite sent. Styrgruppen borde ha kommit in betydligt tidigare och skapat sig själv en känsla för hur läget var. En annan sak är ju det här med kommunikationen vi förmedlar till våra kolleger utanför vår avdelning. När man sitter i matsalen och pratar så tänker man kanske inte alltid på vad och hur man säger en sak, och de får ju därför en väldigt fragmentarisk bild av läget. Vi är ju väldigt problemorienterade och beskriver då för varandra de vardagliga problemen och tänker då inte alltid på att det vi har löst märks ju inte. Så jag tror inte att vi ska prata om problemen jämt utan försöka ge en mer rättvisande bild. För har man inte en rättvisande bild, då riskerar man ju att fatta beslut på de här fragmenten som kommer ut.

Men det här med styrgruppen, som var till för att styra upp projektet, hur kunde de göra det om ni inte träffades?

Nja ... det är ju problematiskt, för man får ju mer förståelse om man kan träffas och samtala. Och första gången vi träffade styrgruppen, det var ju som sagt när projektet las ner.

Så styrgruppen hade kanske inte samma uppfattning om läget som projektgruppen när man rekommenderade concernledningen att projektet skulle läggas ner?

Vi vet inte det eftersom vi träffade dem först när man beslutat att lägga ner, och då var det ju för sent. Vi tyckte i projektgruppen att vi hade kontroll på läget, men plötsligt så ändrade man på ramarna för projektet utan att vi visste om det, och när vi då tog ett steg till sidan i projektet, så var vi plötsligt utanför ramarna och så la man ner. Så det hade nog inte varit fel om man hade gjort det här tydligt genom en bättre kontakt, eftersom folk hade börjat känna sig rätt säkra på att det fungerade nu. Och

man kan ju inte under ett projekts gång förmedla alla dessa komplicerade saker via någon representant. Man måste nog träffas för att föra en dialog mellan dem som arbetar med projektet och de representanter som tar de här besluten.

Vad är din erfarenhet, kort sammanfattad?

Det är att man ska vara rak och köra med raka puckar. Finns det problem så ska de upp till ytan och det gäller rakt ut till våra kunder, så att det inte uppstår en rad olika förväntningar som sedan inte kan infrias. Man måste således ha en klar kommunikationsstrategi för ett sådant här projekt, åt alla håll redan från början.

En sammanfattande reflektion

Låt mig summera några av de lärdomar vi kan utnyttja för egen begrundan i andra sammanhang:

- Engagemanget inför en stor utmaning är påtagligt – ett helt nytt koncept – men också en utmaning i att kunna visa andra att man "minsann" kan.
- När engagemanget sjunker, finner den kreative alltid nya små utmaningar som kan vara väldigt olika för alla de involverade. Dessa utmaningar tenderar att sedan samlas ihop till ett nytt fokus. Med detta stiger återigen engagemanget i hela gruppen.
- En viktig drivkraft i projektarbetet är att deltagarna känner att de "äger" problemen.
- Det går inte att utveckla ett helt nytt maskinkoncept bara för att "täppa till" en enda lucka i marknaden. Tid måste finnas för att diskutera alternativ.
- Man kan inte under tidspress föra in en rad nya metoder och verktyg, samtidigt som medarbetarna inte ges tid att lära sig dessa.
- Det måste finnas utrymme för att framföra kritik, utan att det upplevs som om man stoppar upp processen. Ärlighet och rak kommunikation är alltid goda förutsättningar.
- Man bör uppmärksamma ledarskap och psykosocial miljö tidigt i en utvecklingsprocess.
- Ett totalfokus på att någon del i ett ännu ofärdigt helhetskoncept ska fungera vid en viss tidpunkt blir lätt ett stickspår, som man måste backa ut ifrån. För personer som inte är direkt involverade i ett projekt – med nära och äkta känslor – så kan en sådan avstämning felaktigt uppfattas som att det påskyndar helhetens färdigställande.
- Förankring av tider och prioriteringar ska i första hand ske hos dem som ska göra

jobbet. En ledningsgrupp eller styrgrupp får inte begå misstaget att uppfatta sin roll som att styra och leda utan att förankra neråt. All förankring är ömsesidig, dvs dialogisk.

- För att en styrgrupp ska få en rättvisande bild av ett projekt, så är ett aktivt lyssnande från styrgruppens sida oerhört viktigt. Detaljstyrningen sköts dock bäst av teamen, helt organiskt.
- Kunden som intressent bör komma in tidigt, utan att för den skull helt definiera processen.
- I ett stort projekt bör det finnas en testmiljö – en produktionsmiljö för hela kedjan och inte bara för själva maskinen.
- Man bör tidigt söka en bred kompetens, som kan garantera en snabb hantering och utveckling av den kreativa, sociala, affärsmässiga och kulturella förankringen, samt förmågan att leda processen. Inte bara söka teknisk kompetens till allt.
- För att få ett kraftfullt engagemang är det viktigt att det tidigt bildas team som också "äger" projektets alla skilda problem fullt ut.

Och nu kan man ju fråga sig: Är inte det här självklara saker? Ska det behövas utvärderande projekt för att komma fram till dessa elementära – tekniska, ekonomiska och psykosociala – insikter? Om det nu är så att det ändå behövs, då bör man ställa sig nästa fråga: vad är det som blockerar dessa självklara insikter? Varför *tiger* man still i *tanken*?

Jo, när jag hör svaren på hur projektet har gått till, då ser jag framför mig en typisk ingenjörskultur, där begreppet konst i ordet "ingenjörskonst" har fallit bort. I flera avseenden kan man spåra ett urverksliknande synsätt på mänsklig organisation. En tro på det rationella, där känslorna hålls utanför. Projektledare utses helt på tekniska meriter. Interpersonella problem och känslomässiga våndor, det tar man itu med först när det gnisslar ordentligt. Då kallar man in specialpersonal för att "hantera den biten", som man uttrycker det. Som om vårt liv som utvecklare vore sammansatt av bitar. Man förlitar sig på att nya modeller och verktyg ska lösa ett i grunden mänskligt problem – en brist på nära och äkta möten mellan ledningsgrupp, styrgrupp och projektengagerade tekniker. Vi kan också se hur teknikerna själva nu efterlyser en kommunikationsstrategi, efter att ha upplevt denna brist på förståelse mellan grupperna. Det betyder förmodligen formaliserade regler för samtal mellan de tre grupperna. Ledtiderna förblir rätlinjiga – klockans tid – och ingen klocktid ges för att lyssna till projektets sociala och subjektiva ledtider. Styrgruppen styr genom att orientera sig om projektet, med hjälp av rapporter från projektledningen, vilket sedan resulterar i nya direktiv och ledtider, fram till den dag då styrgruppen rekommenderar nerläggning. Först då träffar man och talar med dem man har styrt. Att styrgruppen skulle behöva förankra sina beslut hos dem som ska utföra arbetet,

det tycks inte ha varit aktuellt. För dessa småkuggar har det bara gällt att hänga med i huvudkuggarnas tempoväxlingar och ändrade rundgångsmönster. Att klaga eller ens komma med sanningsenlig information, det var inte att tänka på. Då riskerade man att bli beskylld för att vara "orsaken" till urverkets försening. Däremot var det nödvändigt för alla småkuggar att väl förankra *sina* tankar om eventuella förändringar av konceptet hos huvudkuggarna, för att det inte skulle komma grus i maskineriet. Och det värsta av allt, jag tror att styrgruppen hade fel när man förordade nerläggning. Med lite marknadsnärlig fantasi och framtidsorienterad affärsblick för vad som kunde bli möjligt på marknaden, samt en bättre uthållighet och social kompetens, så skulle bilden nog ha blivit en helt annan. Men, med en styrgrupp som saknar den nära och äkta – närmast magiska – upplevelsen av det mänskliga skapandets utvecklande essens, så blir det lätt så här. *Fallet är ett tydligt exempel på urverksmetaforen som konkret handling!*

För att illustrera några humanistiska insikter om utvecklande projektarbete – självklara, men ack så svårfattliga för en urverkande kultur – så delade jag som avslutning på dagen ut ett antal gamla folkvisa ordstäv. Detta för att man skulle få en känsla för den allmänmänskliga erfarenhet som har samlats i sådana ordspråk. Ordspråken är som teorier. De uttalar sig om det specifika, men menar livet i allmänhet. Många är utmejslade, testade och förfinade under århundraden, och är sammansatta av romarnas praktiska sinne, grekernas livsfilosofi, Bibelns sedeläror m m. Läs och begrunda, samt fundera på vad som skulle ha hänt om de hade varit en levande kultur i vederbörande företag.

Om arbete i utvecklande projekt:

Beska piller sockrar man.

Det är inte all sanning som får sägas.

Många kloka ord sägs på skämt, ännu fler dumma sägs på allvar.

Den som säger vad han vill, får ofta böra vad han inte vill.

Ont sinna mot strömmen.

Ingenting är omöjligt för dem som inte behöver göra det själv.

Om organisation för utvecklande arbete:

Där det finns en vilja, där finns en väg.

Man lägger ofta tyngsta lasset på den villigaste hästen.

En kedja är inte starkare än sin svagaste länk.

Ingen föds mästare.

Lusten driver verket.

Hastverk blir lätt lastverk.

Det ena uppskovet föder det andra.

Om streck i räkningen:

Det finns ingen olycka utan att lyckan är med.

Efter regn kommer solsken.

Varje moln har en silverkant.

Motgångar är till för att övervinnas.

Om att vinna erfarenhet och kunskap:

Samningen finns någonstans mitt emellan.

På sig själv känner man andra, så luffaren om lössen.

Som man ropar i skogen får man svar.

Den som frågar får veta.

Den som tiger samtycker.

Om vi sambrukar vårt kunskapande kapital, då ger det avkastning! Att ta vara på erfarenheter, som daglig källa till kunskapande, i ständigt nya former, det är den affärs-mässiga utvecklingens strategiska fokus! Så se med välbehag på den artrikedom som får kunskapen att flöda i evigt nya former.

Att leda – *styra ett projekt* – betyder inte det att aktivt lyssna, föra dialog, ömsesidigt förankra, prioritera och skapa gemensamma mål? I syfte att fortlöpande lustberika och stödja en kreativ process? När man leder projekt – vad är det då man leder? Den tekniska utvecklingen eller medarbetarnas utveckling? Eller är det något helt annat? Affärernas utveckling? En kulturell utveckling? Eller allt, på en och samma gång?

Kan man i en lärande organisation tänka sig, att projekt delvis styr sig själva, genom självstyrande team som ansvarar för förverkligandet; team som äger problemen och som kan föra gränsöverskridande dialoger? Där var och en kan förlösa det möjliga i det faktiska, genom att lyfta horisontens ridå och upptäcka okända fält av möjligheter.

Kan den linjära tiden – klockans tid – som överordnat projektfokus förvandlas till en faktor som saboterar? Förlorar man kanske klocktid om man griper för hårt efter just den sortens tid?

Utvecklingens dialog

Fältsituation III

I frihetens väntrum

De sexton affärsutvecklare, som deltog i denna fältstudie (2001), medverkade i ett tredagars program för att utveckla sitt projektledarskap. Dag ett och två hade man i olika skapande aktiviteter sökt gestalta ett kreativt ledarskap. Under den tredje dagens förmiddag arbetade gruppen med att ta fram ett antal väsentliga frågor kring själva de skapande momenten i utvecklingsprocessen. De moment där de nya idéerna uppstår, de som också har en potential att möta eller skapa reella kundbehov. En spännande dialog runt kopplingen mellan tankens frihet och strukturerade planer för teknikutveckling fördes mellan deltagarna. Likaså talade man om processens relation till marknadsbehov och den egna lusten att delta i välorganiserad kreativitet. I det företag man representerade var kulturen, i likhet med den i fältsituation II, klart teknikorienterad och ekonomistiskt präglad – i meningen teknokratisk. Även när det gällde hur utvecklingsarbete och kundorientering skulle organiseras. Man förlitade sig i stor utsträckning på modeller som beskrev utvecklingsförloppens olika steg. Marknaden kändes av, främst genom marknadsundersökningar och olika fackmässor. Personalenkäter tillhörde också vardagen. Till saken hörde att gruppen upplevde denna kultur som hämmande för sitt skapande, utan att man egentligen kunde artikulera det möjliga i detta faktiska. De frågor man valde att ställa till sina gäster på eftermiddagen kom helt naturligt att kretsa kring den egna upplevelsen av detta fenomen, och kring en nyfikenhet på hur man tänkt kring dessa frågor i andra företag. För att belysa det hade jag bjudit in Leif Lundblad, uppfinnare och företagsledare med erfarenhet av teknikutveckling, och Bengt Larsson, företagsledare med erfarenhet från storföretag inom detaljhandeln.

Nedan redovisas några av de frågor som ställdes till gästerna. Ge akt på den undertext som finns i frågorna och på hur gruppen ibland fick uppenbara problem att förstå hur "kunden" kom in i sammanhanget. Samt hur och om det verkligen var möjligt att arbeta så ostrukturerat som en av gästerna beskrev. När gruppen efteråt skulle skriva ner några reflektioner från mötena, så bröt ett livligt samtal ut kring frågan huruvida en av gästerna hade berättat hur det verkligen såg ut eller inte. Flera i gruppen var så uppenbart fast i sin egen kultur, att deras förståelse blockerades.

De var helt övertygade att det inte gick att arbeta så ostrukturerat. Andra menade, att just detta var kanske själva nyckeln till framgång.

DEN AFFÄRSUTVECKLANDE DIALOGEN

Hej och välkommen till oss, vi undrar om du skulle vilja börja med att berätta lite om dig själv?

Leif: Jag startade mitt första företag när jag var sjutton år. Det var ett företag som lagade radio- och tv-apparater. Sedan köpte jag en grävmaskin och började i entreprenadbranschen. Därefter köpte jag en sky-lift och började tvätta hus och sedan började jag sälja den här metoden att tvätta hus på. Och då upplevde jag att det där med att sälja licenser, det var bra, så då skulle jag börja sälja andra uppfinnares licenser. Men det gick inte alls bra, så då satte jag igång med att uppfinna själv. Och då började jag bygga upp ett företag runt mina uppfinningar ... Jag har alltid haft tre företag på gång. Ett som jag håller på att avveckla, ett som jag lever på, och ett som jag tar risker i.

Hur många personer sysselsätter de företagen?

Leif: Det företaget som jag byggde upp, som hette Interinnovation och som gick in på börsen 1987 på A-listan, det hade tvåtusen anställda. Det gick från sju anställda och en halv miljon i omsättning, till tvåtusen på tio år, och omsatte 1,2 miljarder, och tjänande 110 miljoner på en uppfinning som jag hade suttit och plockat fram vid köksbordet.

Och vilken var den uppfinningen?

Leif: Det var sedelutmataren som sitter i bankomater.

Vad anser du vara det bästa sättet att förverkliga en idé?

Leif: Jag har alltid sett till att uppfylla de önskemål som kunden har på sitt behov. För om det inte finns ett behov av den uppfinningen eller den idé man ska plocka fram, så finns det ju ingen anledning att uppfinna den ... Och sedan ska man dessutom se till att kunden helst tjänar mycket pengar på den här grejen, då får man göra affär med honom.

Det låter ju enkelt, men hur vet du vilket behov de har då?

Leif: Se du, det är ännu enklare! För då går man bara ut och samtalar med dem. Så enkelt är det! Samtal ... Fråga alltid kunden om han vill köpa det du utvecklar annars kanske han inte vill göra det när du är klar. Och så finns det en gyllene regel, att man tar alltid med sig kunden i utvecklingsarbetet. Så att han får vara med och påverka ända från idé till kravspecifikation. För det är inte alls säkert att den idé du hade från början ser ut så när du är klar. Oftast är det något annat som kommer fram under resans gång ... För när kunderna, dvs din kunds kunder, dem han säljer till, när de börjar tala om vad de vill ha – det är ända dit ut man måste – då ser det kanske helt annorlunda ut när man är klar. Det allra fiffigaste, det är ju att fråga tre, fyra kunder om deras önskemål, och sedan summera ihop det och dra ut det gottaste ur det där, och lägga till lite av sitt eget. Då brukar det bli väldigt bra.

Kan du berätta lite om själva utvecklingsprocessen och organisationen i företaget – hur ni jobbar?

Leif: Ja ... det här ... är egentligen lite komplext ... mm ... Konsten är egentligen att sätta ihop ett team av människor som kompletterar varandra... Och jag tycker att det behövs i en sådan här grupp av människor – en liten grupp, det ska inte vara många människor – det behövs en innovatör, en väldigt visionär person. Det behövs en entreprenör, och det är oftast inte samma människor. Det ska vara ett antal tekniker. Det kan vara hårdvara, mjukvara, det kan vara datatekniker. Det ska vara en person som har kontakt med marknaden – den här personen som sitter med kunden tillsammans med uppfinnaren som jobbar fram det här visionära. Och så behöver man en designer och en ergonom i teamet, och en administratör och ekonom som håller i pengapåsen. Men det är entreprenören som driver och visionären han far och flyger runt lite grand, och han är ostrukturerad ... Det här teamet är ganska kraftfullt.

Hur ser du på det här med målstyrning och målformulering i utvecklingsarbete?

Leif: Man säger ju, när det gäller mål: att de ska vara tydliga, de ska vara mätbara, och de ska vara möjliga att uppnå, vara realistiska. Men jag gör något helt annat! Jag sätter mål som inte är så tydliga, för det blir inte alls så som man har möjlighet att tänka från början. Det visar sig nämligen att vi då får en produkt som blir mycket bättre än vad vi från början kunde tänka oss, mycket lönsammare för kunden.

Hur får man med sig andra, hur blir de engagerade?

Leif: Jag tror det är farten i det hela. Och detta att vi hela tiden har kunden med oss.

Att våra tekniker träffar kunden. De är med där ute och ser affärsmöjligheterna. Det är en direkt belöning – här och nu!

* * *

Hej, och välkommen Bengt. Idag har vi tänkt att vi skulle vilja prata med dig lite om idéer och idéskapande. Hur det fungerar i ert företag – vilka erfarenheter som vi kan dra lärdom av. Innan vi kommer in på detta skulle vi vilja att du kort berättade lite om dig själv?

Bengt: Jag är femtiofem år och jag bestämde mig ganska tidigt, att när jag hade kommit i den här åldern så ska jag bryta upp från den verksamheten som jag då medverkar i, vilket jag just har gjort. Vilket har gjort att jag nu lämnar Ikea efter tjugo år. Där jag de senaste fem åren har jobbat som ansvarig för Europaverksamheten, detaljhandelsbiten i Europa, vilket betyder att jag har suttit i de olika ländernas styrelser och det omfattar sjutton länder.

Om vi tittar på det här med nya detaljhandelsidéer som ni tar fram, om vi kallar det så, var kommer de ifrån? Idéer till nya produkter eller förändrade produkter?

Bengt: Utifrån de identifierade behoven som någon upptäcker någonstans i organisationen, som sedan kanaliseras in på något sätt. Ganska ostrukturerat på något sätt måste jag säga – ja, mycket ostrukturerat!

Men har ni inte organiserat ...

Bengt: Nej, alltså... produktutveckling går ju till på det sättet att man identifierar de önskemål och marknadsbehov som man ser, och sedan utifrån den kunskapen som man har om material, produktionsteknik och teknikutveckling, så skapar och designar man möbler som fungerar för det ändamålet.

Hur gör man för att identifiera kundönskemålen och de här behoven?

Bengt: Ja, det är ju det jag säger ... Det är mer en ... ja, det är att vara nyfiken, vara ute och se och lyssna – gå hem och fotografera hos människor. Vi kan göra på det sättet att när vi har tränings- och utbildningsaktiviteter, så har vi temat att man går hem och intervjuar. Och när man knackar på och presenterar sig att man kommer från Ikea, så är människor jätteglada och visar hur de lever, berättar om var de har köpt grejorna, och varför de har dem osv, oavsett vad vi tycker om deras sätt att hantera det. Om man samtalat med människor, så får man oändligt mycket mera infor-

mation än vad varje planerad marknadsundersökning ger!
Så ni har det inte mer organiserat?

Bengt: Ja, det är väl organiserat nog.

Men jag menar, ni har väl naturligtvis, förhoppningsvis inom ert område en designavdelning och en konstruktionsavdelning som designar och konstruerar era möbler. Hur är de upphyggda och hur arbetar de idag?

Bengt: Det finns internt anställda människor som jobbar med utveckling och design av möbler och vi köper in för olika projekt. Och vi jobbar med Konstfack i Stockholm och designskolan nere i Lund etc. Det beror på vad det är för uppgift som ska lösas, så skapas det olika grupper.

Hur mycket styrs ni idag av konsumentens behovet eller är det ni som skapar behovet hos konsumenterna?

Bengt: Man ska inte tro att man skapar så väldigt mycket behov. Man får faktiskt vara glad om man hittar produkter eller erbjudanden som fyller ett behov, så att människor är beredda att betala pengar för det.

Hur tar man ett misslyckande?

Bengt: Ett misslyckande glömmer man så fort som möjligt, och lyckade saker identifierar man så snart som möjligt – och sedan lär man sig av vad det var som gjorde att vi lyckades och sedan bygger vi vidare på det. Misslyckandet liksom ... att ägna mer tid åt det misslyckandet än man redan gjort genom att inte lyckas, det är rätt meningslöst. Det är tidsspillande. Det är betydligt mer fruktbart för lusten och glädjen om du ägnar den tiden, den energin, den insikten och kunskapen åt de saker som du lyckas med. Jobba med det positiva flödet.

När ni anställer folk vad är det då ni går efter?

Bengt: Personliga egenskaper!

Hur entusiasmerar ni era medarbetare för att sälja era produkter?

Bengt: Har du bra produkter och sälja, så behöver du inte skapa entusiasm, då blir man entusiastisk!

GRUPPENS EFTERREFLEKTION

Sök behoven – skapa enkla lösningar! Utvecklingsprocessen är behovsstyrd och ska drivas i nära samarbete med kunden! Lönsamhet för kunden är ett måste! För att nå från vision till verklighet bildar man ett litet team med kompletterande kompetenser – och kunden finns alltid med från början! Drivkraften är framåtskridandet och den lyckade produkten! Båda gästerna nämner olika metoder/processer för att hitta affärsmöjligheter:

- Ostrukturerad idéhantering
- Team av människor
- Personliga egenskaper är viktigast
- Tydlighet i mål och kravspecifikation är inte viktigt!!!
- Ostrukturerad kaotisk produktframtagning
- Lönsamhet för kunden – kunden styr behoven
- Belöning direkt här och nu
- Kunden med i utvecklingen från början – utveckla också med slutkund
- Glöm misslyckandet så fort som möjligt och lär av framgången

Sätten att genomföra affären på, de är också avgörande för att resultaten ska bli acceptabla. Där verkar det som om våra två gäster förlitar sig på att det löser andra. Och det har de uppenbarligen också gjort, men det är ingalunda självklart. Inom vårt företag har goda intentioner gått åt skogen på grund av revirtänkande och stelheter i senare skeden. Budskapet här är dock ett gott steg i rätt riktning. Det finns indikationer på att vår ledning stödjer detta, bland annat genom att satsa på det här projektet. Men, många saknar nog ett tydligt budskap om den nödvändiga förändringen, och fortsätter därför hellre på det vanliga, formella och strukturerade sättet, för säkerhets skull. ”Gör man inget nytt kan man ju inte ha gjort fel.” Även om det inte är så roligt.

Utvecklingens K-märkta drivkrafter

Fältsituation IV

I DENNA FÄLTSITUATION SÖKTE CA 50 personer (1998–2001) med utvecklingsansvar frågor och svar, i en eller annan form, inom ramen för vad vi kallade K-märkta drivkrafter för affärs- och verksamhetsutveckling. Aktörerna var indelade i mindre grupper om 5–8 personer, och i dessa grupper tog man fram angelägna frågor utifrån de olika K:na. Oberoende av vilket "K" en fråga tillhörde, fick varje grupp sedan välja ut de fem frågor som de ansåg hade störst angelägenhetsgrad, och därpå lämna över frågorna till en annan grupp som besvarade dem individuellt. Frågornas utformning kan därför ibland säga mer om sakernas tillstånd än svaren, för vi har ofta inte svaren på våra mest angelägna frågor. I texten nedan har svaren vävts ihop till en sammanhängande text. Varje K-begrepp inleds med en liten text där jag söker sätta in det aktuella begreppet/drivkraften i ett sammanhang.

Kultur

Kultur förknippas i ett samhälle ofta med de värden som skapas av konstnärer, poeter, regissörer, kompositörer m fl så kallade kulturarbetare. Etymologiskt står ordet för odling, vård eller dyrkan (*cultus*). Under senare tid har kulturbegreppet fått en allt vidare innebörd, och därmed också vänt våra blickar mot hur vi själva, genom vad vi gör till vardags, och medverkar till att skapa – odla, kultivera – det som vi sedan kallar vår kultur. Fula väggar, hårda ord, struntforskningens poänglösa hållgång, nedriga dåd och allt annat som påverkar oss negativt, det är i denna mening lika mycket kultur som det våra kulturarbetare bidrar med. Naturligtvis gäller detta också allt positivt som människor gör. Kanske är det just i de små detaljerna, i de till synes obetydliga rutinerna och de vanligaste orden, som den väsentligaste kulturen skapas och förmedlas. Vi står med andra ord inte utanför det vi kallar kultur. Det vi är, det blir vi genom våra handlingar och vårt språk. Och det skapar oss till kulturvarer. I det perspektivet blir det också möjligt att lägga oss själva under luppen och granska det sammanhang vi odlar fram i och med våra handlingar. Är det en kul-tur på vägen mot det oundgängliga slutet? Eller endast ett kult-ur som bara kuggar fram våra liv i ett evinnerligt tack-tick, nack-nick/nick-nack, tick-tack? Valet ligger i våra egna händer! Vi *kan* skapa liv och företagande av aldrig skadat for-

mat, genom en kultur för affärsutveckling i ett levande förlopp, som såväl förlossar nya idéer och bär fram våra själar, som skapar ekonomisk framgång. Låt oss höra vad arbetslivet säger.

KAN VI FÖRA IN ESTETISKA/KULTURELLA VÄRDEN I VÅRA PRODUKTER?

Jag förstår inte frågan, säger någon! Som alla andra produkter medverkar ju våra i viss mån till att skapa vår samtids estetik och kultur. Försök då se företaget, produkten, idén i ett ”utifrånperspektiv”, kontrar någon annan med. Hur ser personer utanför företaget på vår verksamhet? Vad ser de? Blanda folk – konsumenter – från olika bakgrunder och kulturer. Skapa dialog och kaos! Ta även vara på ”tokiga” idéer. Lev bland folk, sök kunskap och ifrågasätt befintliga värden. Det uppstår alltid nya. Och med lite estetisk känsla kunde vi säkert göra vår kultur både mer spännande och vacker. Berika oss själva kulturellt, samtidigt som vi berikar det samhälle vi lever i.

Så låt bli att forma projekt och tidsplaner för snabbt! Låt idéerna mogna! I frågasätt hela tiden! Det handlar ju inte om att ställa estetik i motsats till rationalism, säger någon annan. Vi måste våga lita på våra känslor. Inte döda idéer med traditionella kostnads kalkyler. Inte bara luta oss mot rationellt tänkande. Vi måste öka skönheten i våra egna liv! Vi befinner oss inte i ett ansvarslost utanförskap till de produkter vi säljer! Tänk på det! Fula produkter och produktionsprocesser, och för den delen också fula managementmodeller, gör oss själva fula, påtalar någon. Tänk, utropar en annan, tänk om man hade fått se en organisationsplan som är lika vacker som god konst. Det hade nog räckt med 10 procent av skönheten i Michelangelos takmålning i Sixtinska kapellet – då hade vi kanske också skapat vackrare produkter, ett vackrare liv.

HUR SKAPAS DEN KÄNSLA SOM FÅR MEDARBETARE ATT TYCKA DET ÄR ROLIGT ATT ARBETA I FÖRETAGET?

Jo, var och en bör få ta det ansvar och visa så mycket av framfötterna som vederbörande ”orkar med” och vill. Vi måste tillåta olikheter och framförallt se till att nyfikenheten och lusten inte kvävs. Genom att fråga medarbetarna vad som är roligt. Genom att utmana – vända och vrida på skeenden (processer) som är viktiga för individ och företag, så kan vi stärka känslan för det egna direkta deltagandet. Det som ger livsmening.

Meningslösa mål kryllar det av. De dödar lusten, eftersom meningsfullhet är just vad människor söker. Men säger någon annan: vi kanske inte ska fokusera målen alltför hårt. Det riskerar att göra oss döva för alla signaler som når oss till vardags.

Därför måste individerna själva känna vad som är lustfyllt för dem. Det varierar ju. Våra ledare har ett stort ansvar för att se detta och på bästa sätt ta vara på indivi-

derna. För att uppmuntra och förespråka arbetet som en del av livet. Och livet är ju roligt (oftast).

Ett vanligt misstag är att låta kreativa människor bli ledare för andra kreativa människor, i tron att det är enda sättet att belöna. Man riskerar då att få en dålig ledare som kan hämma andra, samtidigt som man tappar en god kreativ förmåga. Lönsamheten blir väl så god när vederbörande får göra precis det hon eller han helst vill göra, och dessutom blir uppskattad för det.

FÅR JAG UT DET MAXIMALA OCH DET BÄSTA UR MINA MEDARBETARE?

Nej, det får du inte, svarar en och ställer samtidigt frågan: "Får dina medarbetare ut det maximala och det bästa ur dig?"

Ja! säger en annan, och fortsätter: Vid de tillfällen då du och dina medarbetare delar med er av det bästa ni har i den stunden – förtroende, ärlighet, kunskap, kärlek ...

Varför är det så viktigt att få ut det maximala? undrar en tredje. Det måste väl vara oändligt mycket viktigare att få ut det bästa! Kanske ska man börja med att ställa frågan: Får jag ut det maximala och bästa av mig själv?

Svaren på denna fråga blev oftast till en ny fråga. En sådan grundläggande fråga som du kanske kan svara på är: Vad är det maximala och det bästa? Och vad menas med att få ut?

FINNS DET KÄNSLOR SOM DET ÄR FÖRBJUDET ATT VISA I PROFESSIONELLT LEDARSKAP?

Egentligen inte (även om verkligheten nog är annorlunda). Bara den, som låter alla känslor finnas tillgängliga, kan göra anspråk på att vara en hel, fullständig människa. Jag undrar vem eller vad som förbjuder oss att visa känslor? Är det inte vårt eget kurage som fegar? Eller har vi glömt hur man gör när man är känslsam.

Vi saknar språk för att legitimera vissa känslor som faktiskt är viktiga i professionellt ledarskap. Därför haltar det också betänkligt i företagen idag. Jag skulle vilja se professionellt ledarskap som en rörelse inom organisationslivet mot större insikt om människans alla behov. Inte minst om att man får och kan visa känslor.

OM ETT LÄRANDE LIV, I LUST OCH LÄNGTAN, UTVECKLAS UNDER LEDARSKAP, UPPFYLLS DÅ ÄVEN LÖNSAMHETEN?

Ja, det skulle vara tillräcklig lön för mig! utropar någon, medan en annan påpekar att det inte är säkert att ens produkt säljer bara för att man har ett "lyckligt" team. Sannolikheten ökar visserligen dramatiskt om förutsättningarna uppfylls, men det är ingen garanti. För en individ är svaret ja, liksom för egenföretagaren som själv

styr, genomför och utvärderar. Men för en större organisation, ett större företag är det tveksamt.

Självla kravet på lönsamhet i utvecklingsprojekt kan ifrågasättas! – Är det självklart att allt på förhand måste kunna beskrivas som lönsamt, och att det går att mäta? Lönsamhet behöver inte nödvändigtvis ses i ekonomiska termer, men sett ur ett livsperspektiv, så finns goda förutsättningar att svara ja på frågan.

Nog borde det gynna lönsamheten om livet fick flöda in i en utveckling av nya produkter – det kan inte finnas någon motsättning där. Om motsättningen finns, så är det något fundamentalt fel på hela vårt sätt att leva – fast om man ser sig omkring tycks det ju faktiskt vara så.

ÄR LUST, LÄNGTAN OCH LÖNSAMHET LÄTTARE ATT LEVA UPP TILL OM MAN ÄR EGENFÖRETAGARE ELLER ENTREPRENÖR?

Vad är en egenföretagare? Kan inte alla vara egna företagare, även i en stor organisation? När Du känner att uppgiften är *Din*, är Du då inte egen företagare? – Den som är ett med sin uppgift är sin egen företagare, vare sig hon eller han är firmatecknare eller anställd.

Men det är klart, som egenföretagare har Du frihet att göra som Du vill. Du kan styra din egen tid. Kanske båda möjligheterna är lika troliga? Beroende på individ. Vem kan egentligen veta?

Fast, förmodligen är förutsättningarna bättre för en egenföretagare eller entreprenör att leva i lust, längtan och lönsamhet. Då är också drivkraften att arbeta sannolikt större. Då kan du lättare se helheten.

Dessutom: även om det inte skulle behöva vara så, så är det alltför lätt att ta död på den "sköra lusten" i stora organisationer. Det ser vi varje dag exempel på – ett enormt slöseri med mänsklig kraft.

Du kan resonera på mångahanda vis. Du kan också fråga dig om inte lönsamheten kommer som en frukt av lustfyllt sökande. Tänker man så, då är det inte lättare för den egna företagaren än för en anställd att leva i lust, längtan och lönsamhet.

Även i storföretag finns stor skaparkraft. Du och andra skapar omständigheter och situationer. Du och andra känner kärlek till uppgifter. Visst är sådana omständigheter av stor betydelse för lustkänslan och glädjen. I tider som dessa gäller det bara att stärka den.

Konkurrens

Begreppet konkurrens brukar hämta sin näring från de läror som Charles Darwin en gång lanserade för arternas utveckling. Att öka konkurrensen företag och människor emellan har under senare tid setts som något obetingat gott. Lägre priser,

bättre idéer och snabbare förlopp, det lär följa i konkurrensens fotspår. En som på sin tid ofta gick i polemik med Darwin, det var Krapotkin. I sina studier av samhällens uppgång och fall fann han att mänskliga kulturer snarare gjort banbrytande genombrott via inbördes hjälp än via konkurrens. I det vi nu kan kalla kunskapandets ekonomi, så kan vi se ett fenomen, där en väl avvägd mix mellan dessa två sidor av vår kultur kan sägas skapa de bästa och mest gynnsamma förutsättningarna för utveckling – inte minst vad gäller affärsutveckling i levande förlopp. Det gäller såväl intern som marknadsrelaterad utveckling. Vi samverkar och konkurrerar på en och samma gång, för att skapa en kvalitativt livsbefrämjande utveckling av oss själva som människor. Ur detta kvalifierandemänskliga kaos, i gränssnittet mellan inbördes hjälp och konkurrens, så växer kreativitet och kunskap fram, som en del av kulturens samlade kompetens.

ÄR INTERN KONKURRENS NÅGOT KONSTRUKTIVT ELLER DESTRUKTIVT?

Tävlingsmomentet kan vara en positiv drivkraft för konkurrerande team, såsom mellan olika företag. Men internt är det bara konstruktivt om konkurrensen sker på lika villkor. Utbyte av erfarenheter och idéer ska ske öppet, utan förbehåll och på liknande ekonomiska villkor. Ett ekonomiskt starkare bolag inom en koncern får exempelvis inte tillåtas att bara stjäla idéer från ett svagare bolag och utveckla dem som egna originalidéer, utan att vare sig betala eller ange idéernas ursprung.

Intern konkurrens inom ett team är däremot negativt. Det är en destruktiv kraft-dränering som inte brukar tillföra mera mening. Intern konkurrens främjar intesamarbete och öppenhet. Men... det är klart, om konkurrensen inte leder till kritik, hinder och avundsjuka, utan till ett aktivt sökande, ifrågasättande och till att man upptäcker alternativa vägar, då är den positiv. Ett motstånd kan ju faktiskt förbättra idéer – om det är konstruktivt, sker öppet och gäller sak, inte person.

Till syvende och sist är det nog så, att både team och enskilda individer utvecklas mest och bäst i en atmosfär med både "jävlar anamma" och "konkurrens med hjärta", dvs i ett konkurrensspel som lika mycket bedrivs för spelets egen skull, som för att vinna. Alternativt hjälps man åt för att konkurrera och vinna. Det finns ett slags kärleksfull utvecklingskraft hos alla som är väl värd att ta vara på.

HUR KAN CHEFERNA GE RÄTT "LÖN", DVS VÄRDERA INDIVIDERNA I DET FRAMVÄXANDE KUNSKAPSSAMHÄLLET, I INTERN KONKURRENS?

Av svaren att döma verkar frågan aktuell och angelägen, men också svår att besvara. Man ska belöna förmågan att omsätta kunskap till värden för kunden, betonar en. Kanske kan bedömningen ske som i simhopp, dressyr eller dans, där ett antal do-

mare avger poäng som sedan vägs samman, anser en annan. Vad som ska bedömas är dock inte lätt att enas om. Genom direkt engagemang i teamets vardag, är ett förslag. Genom att införa bedömningsgrunderna entusiasm och lust, eftersom de är ganska lätta att se och gör att en person arbetar bättre, är ett annat svar. När vi vill ha "lön för mödan" sätter vi alltför ofta pengar eller andra materiella värden som måttstock. Men med handen på hjärtat så vet vi, att det också är annat som gör det mödan värt att jobba. Att få leva i ett kreativt flöde, en skapande process som gör arbetet till en välintegrerad del av livet självt, det är en belöning i sig. Vi måste finna ut värdegrunder som distanserar sig från det allmänna vilseledande snacket om lika lön för lika arbete. Alla jobb är ju olika. Därtill olika beroende på vem som utför dem.

VAD SKA VI LÄRA AV VÅRA KONKURRENTER?

Vi kan alltid fråga oss: hur har våra konkurrenter lyckats? Man kan vinna på två sätt: 1) genom att ligga precis i vindriktningen och hindra konkurrenten från att få vind och segla om. 2) genom att välja helt andra riktningar. Plötsligt när man möts, så kan man se att någon riktning kanske hade bättre vind eller mindre motström, och därför var mer fördelaktig.

Men vi kan också fråga oss: hur gör man för att inte nyfikenheten och lusten ska kvävas? Man kan inte ta någon konkurrents succé som recept. Att hitta vad som i grund och botten gjorde att dennes företag blev framgångsrikt (t ex arbetsglädje) kan visserligen vara till hjälp i den egna verksamheten. Men hur man sedan får arbetsglädje i sin egen verksamhet, det är något helt annat. Här finns inga enkla recept – ändå tycks vi ständigt söka sådana! Managementkonsulternas enkla sanningar lurar oss!

Allt som våra konkurrenter kan, som vi inte kan, men som vi behöver för att vi ska kunna fortsätta utveckla vårt företag, det är värt att lära. Deras styrkor och svagheter, sedda ur så många synvinklar vi kan hitta är relevant. Sedan gäller det att vara uppmärksam och snabb på att imitera, för att sedan innovera på ett sätt som konkurrenterna inte tänkt på.

Kanske riskerar vi att förblindas när vi försöker lära av våra konkurrenter. Kanske borde vi för en tid stänga av den informationen, för att sedan kanske finna att vi kommit på något helt nytt och eget? Här handlar det om en balansgång!

Kaos

Kaos, anarki, röra, obegriplighet ... på marknaden, i organisationen och i värsta fall även i huvudet. Det är naturligt! Det självklart naturliga tillståndet, säger kaosforskaren. De fall av ordning vi tycker oss se i tillvaron är specialfall i ett normalt mönster av oordning, säger hon/han.

Hon/han säger kanske också att kaos är bra och eftersträvänsvärt? Ja, några säger faktiskt det. Eller kanske rättare sagt att det viktiga, intressanta, inspirerande och livgivande sker i gränssnittet mellan kaos och ordning. Is blir t ex ganska snabbt ointressant att studera, säger kaosforskarna, vatten är mera spännande. Men, allra mest inspirerande är alltså gränssnittet mellan ordning och kaos: mellan is och vatten.

Vad händer om jag i mitt vardagliga handlande väljer kaosforskningens utsiktspunkt? Om jag därmed menar, att idén om orsak/verkan-sambandska ersätts med en idé om kaos-samband. En idé om hur världen ser ut och förändras, en idé som förkastar linjära förhållanden som förenklade sociala konstruktioner (inklusive idén om orsak-verkan och den om mål-medel). Med kaosforskarens verklighetssyn blir världen ett komplext och hela tiden föränderligt mönster av *samband*. Ordning utbyts mot möjligheternas mångfald. Affärer, produkter och andra kulturella värden skapas i levande förlopp. Med andra ord, eftersom jag inte kan "veta" på det där gamla invanda sättet, så måste jag förlita mig på min egen storhet, på min egen mästartalang att kunskapa.

Kaosforskaren talar ibland om emergens. Hon/han menar att när t ex enkla regler tillåts verka tillräckligt lång tid eller på tillräckligt många element, så framträder helt nya egenskaper; de "emergerar", dyker upp, bryter fram, kommer plötsligt till synes. Samhällen (och t.ex. utvecklingsprojekt!) förändras därmed plötsligt och oväntat. Inte genom våldsamma revolutioner, utan genom att den samlade effekten av många små förändringar ackumuleras till helt nya kvaliteter. Poängen är att vi människor då inte kan överblicka konsekvenserna av vad vi själva gör. Vi kan bara lita till vår storhet som människor – till vår intuitiva förmåga att stundtals kunna uppfatta helheter och förlösa möjligheter. Att känna mästerlig trygghet i ett föränderligt flöde. Att gå och vänta på att varje ny organisationsförändring löser oordningsproblemet internt, det är ett hopplöst projekt, som tyvärr alltför många ägnar sig åt idag.

Men emergent ledarskap (och emergent företagande!), är inte att låta det gå som det går. Det är att göra det man tror på och trivs med, även om det i stunden ter sig fullständigt gagnslöst. Emergent företagsutveckling är att hellre vara naiv än passiv. Det är därmed viktigt att våga vara lycklig över att man inte har full kontroll, över att man inte alltid är medveten. Det är att våga njuta av lekfull livfullhet och blanda den med disciplin och pålitlighet. Företagandets organisation utvecklas då till ett slags immunförsvar som alltid står på gränsen till kaos, för att kunna agera snabbt. En inre företagande oordning tycks därför kunna kombineras med ett organiserat yttre handlande. En genomorganiserad internstruktur reducerar förmågan att snabbt agera på yttre förändring avsevärt. De handlingar som ett sådant system iscensätter tycks istället leda till det egna företagandets oordning i det yttre.

De intressantaste sprången/emergenserna i såväl personligheters utveckling som i affärers, de kanske sker i ett omedvetet gränssnitt mellan ordning och kaos?!

HUR SKAPAR MAN DET KAOS SOM KREATIVITETEN KRÄVER?

Finns det överhuvud taget ett behov av att skapa kaos? Kanske utvecklas det som en följd av att du spänner dina kreativa muskler – kaos som en del av kreativiteten. Eller inte? Kan kreativitet flöda utan kaos? Troligen inte. Därför borde du också ha en möjlighet att nå din kreativa ådra genom att söka dig till det kaotiska. Sök impulser från andra människor, speciellt oliktankande! Och sök medvetet provocera dig själv att skapa nya förutsättningar! Riv strukturen, och fråga dig själv hela tiden: Varför inte tvärtom?

Tänk på att det också krävs *tillit, trygghet, tilltro, trovärdighet och trivsel* för att våga flöda in i kaotiska projekt och låta kreativiteten forma en struktur som plötsligt bara finns där – som ett resultat av sökandet. Och som sedan lika snabbt kan lösas upp inför nya kreativa tankar. Vi måste börja leva – livet finns i skapandet och i det som flödar.

Förutsättningarna är olika från person till person, men ibland kan du behöva släppa alla vardagssysslor för att kunna fokusera totalt. Veta att du har tid. Kaos kommer av sig självt, när man tar bort ordning och regler. Kreativiteten måste dock ges en gemensam vision. Kreativitet skapas under tydliga krav, men utan ordningsregler eller specificerade rutsystem.

HUR FÅR MAN INSIKT OCH MOD ATT STANNA KVAR I KAOS UNDER TILLRÄCKLIGT LÅNG TID?

Det första du måste lära dig är att våga lita på processens egen inneboende styrka när människorsamarbetar. Resultat kommer alltid, även om det tar tid. Träna – prova och se resultat! Du måste satsa helhjärtat på det du tror är rätt. Njut under resans gång! Njut av varje sekund! När du har avslutat din satsning, så njut av frukten – lärandet – och ge dig själv beröm! Och glöm inte att än en gång avnjuta vägens alla underbara möten av oförstånd, glädje och löftesrikt motstånd! Det är med njutningen i nuet vi skapar förutsättningar för framtida njutningar. Fokuserar vi på framtiden riskerar vi att förlora njutningen i nuet, som ju är förutsättningen för framtida njutningar.

Det som i nuet kan upplevas som kaos löser ofta upp sig i nästa ögonblick. Och vem eller vad är det som avgör vad som är ”tillräckligt lång tid”? Du går aldrig vilse när du går med dig själv – när ditt hjärta är med på färden.

Modet avgörs ofta av hur du tror att andra kommer att reagera. Du kan ibland behöva hjälp med att mana fram mod, kanske genom att söka stöd för din handling. Men Ditt mod ligger i Dina egna händer.

KAN VI GÅ MELLAN KAOS OCH STRUKTUR AV FRI VILJA?

JA! Vi både kan och måste. Men det kräver att vi själva aktivt skapar förutsättningar

för "balansgången" och inte ger efter för omgivningens strukturkrav. Eftersom "struktur-driften" är så grundligt inarbetad i våra hjärnceller bör vi främst uppmuntra lusten och "frivilligheten".

Någon funderar på om det kan vara så, att kaos är något spontant och struktur något viljestyrt. Innebär det i så fall att vi som människor bara kan gå från kaos till struktur viljemässigt? Men inte tvärtom?

En annan menar, att även om det verkar vara vår naturliga drift att vilja förstå och skapa samband, så är det är lika viktigt att med jämna mellanrum prioritera djupdykningar i kaos-tillstånd för att inspirera kreativiteten. – Men kanske är det "självreglerande" för de flesta? För många verkar det ju som om en kaotisk situation föder en vilja att strukturera och vice versa. Det är nog rädslan för strukturdjävulen i oss som gör att vi inte törs djupdyka i det som ter sig kaotiskt. Säkert missar vi massor av goda idéer på det sättet.

VARFÖR MÅSTE VI SKAPA I LUST?

VARFÖR DUGER DET INTE ATT SKAPA "STRUKTURERAT" LÄNGRE? Frågan är provokativ. Kanske också svaren. Det duger att skapa strukturerat, skriver en och tillägger: även en medelmåtta klarar av att genomlida livet, men vill man nå de stora höjderna och synas måste det tillkomma ett skapande i lust. Eller som en annan uttrycker det: har vi inte roligt dör vi. Strukturen blir tom om lusten saknas som drivkraft. Och lustens förmåga kan mycket väl vara högre än det uttalade målet. Om det inte vore så, då vore det omöjligt att överträffa sig själv.

Prestationsförmåga, livsuthållighet och resultat kvalitet växer sig mycket större om lusten finns med. Om lusten kan skapa så positiva, dynamiska flöden som vi av erfarenhet vet, vad kan då inte hända i en organisation där olusten börjar få fotfäste? Ett gammalt folksligt uttryck talar om "att gå in för något med liv och lust". Det visar hur intimt lusten kopplas till det mest påtagliga i vår existens: livet självt. Lusten är en förutsättning för livet och det fria livet är ett flöde med oändliga möjligheter. Strukturer skapar lätt hinder, och hinder blir lätt till tvång som skapar olust. Och då dör människan socialt, och affärsutvecklingen ekonomiskt!

Kreativitet

Kreativitet står för nytänkande! Det är en mental, skapande process som leder till idéer, lösningar och produkter som är nya och unika. Ofta handlar det om att öppnet, nyfiket och intensivt möta det redan kända, för att sedan inordna det i nya flöden, mönster och sammanhang. För att en handling eller produkt ska upplevas som kreativ, så måste den också ha god integration, dvs den måste passa in och fungera i sitt sammanhang vad gäller t ex tid, teknik, etik och miljö. Men kreativitet är framför allt en

process, inte bara en slutprodukt. Att vara fantasifull, upptäcka och mentalt fånga in en möjlig och kanske nödvändig förändring, att söka kunskap kring den, att omedvetet ruva på en möjlighet, en lösning, och slutligen medvetandegöra och konkretisera den, det är en aktiv och utvecklande men också mycket känslig process, ett slags skapande flöde som skapar ny existens. Detta kräver också en förmåga att periodvis kunna bortse från det redan existerande; att frigöra sig från det invandas mentala låsningar och outtalade normer.

För att locka kreativiteten att gro, spira och blomstra i en organisation, så krävs det bra jordmån, gott klimat, näring och omvårdnad. Men också ett utmanande motstånd. Det krävs med andra ord en kultur som subjektgör det unikt mänskliga, och tillåter fantasin att ta utmanande språng i tanke och handling. Det nya tänkandet står alltid i kontrast till det gamla. Det är i gränssnittet däremellan som utmaningen föds. Kreativa processer utvecklas bäst i dialog mellan människor med olika kompetenser, i ett kreativt spänningsfält där fantasin flödar och där olikheter och motsatser förädlar, avviker och förenar. I detta spänningsfält möjliggörs en affärs- och verksamhetsutveckling i ett levande förlopp.

HUR KAN MAN SLÄPPA TAGET OM DET INVANDA OCH ÖPPNA SIG FÖR NYA IDÉER?

Nya möjligheter ser du om du inte förfasas över yttre hot, utan om du i stället söker de där omvända möjligheterna i dem. Du kan och bör röra dig utanför det invanda så mycket som möjligt – gå utanför företaget, dess produkter och kunder.

Att få träffa framgångsrika individualister ger otroligt mycket. Försök därför skapa en kultur runt dig, där alla kan påverka alla till att våga släppa taget om det invanda för att våga möta det avvikande, det annorlunda. Om du samtidigt skapar en trygghet i denna kultur, som tilliten dykaren på djupt vatten har till understödsbåten på ytan, så kommer du att kunna vara den du är utan problem – och då vågar du mer.

Kanske vågar du utmana dig själv att lyssna hänfört, utan att avbryta andra och försöka se saken från den andres sida. Då uppnår du fascinationen av det som är annorlunda tänkt. Men du behöver inte acceptera det annorlunda, bara lära dig att fascineras! Använd sedan den känslan för att utveckla dina *egna* tankar.

Om jag utför mina uppgifter som en självständigt tänkande människa, så bidrar jag till att bryta de traditionella mönstren. – För mig står det traditionella tänkandet för mål och strategier, projektplaner, specifikationer och milstolpar. Allt detta måste brytas ner om ett mer kreativsätt att jobba ska bli möjligt. Då skulle det mesta gå fortare, bli billigare och vara fan så mycket roligare. Men varför förstår inte våra högsta chefer detta mänskligt självklara faktum?

Ett bra men farligt sätt att bryta traditionella mönster, det är våga i frågasätta andra inom deras kompetensområde. Rätt utfört kan det tvinga dem att tänka efter.

För att bryta traditionella mönster måste man lära sig lyssna till den egna fria tankens kraft och andras fria tankar. Fantasi är en lustfylld drog, som alltid finns tillhands att bjuda på. Om vi bara hade mod nog att släppa fram detta drogberoende istället för allt stereotypat modellberoende, och formaliserande planer, då skulle våra verksamheter sjuda av liv och lust.

LUSTEN ATT SÖKA DET OKÄNDA – VILKET UTRYMME GER DU DEN?

I det dagliga livet ger jag inte så stor plats åt lusten att söka det okända. Alltför ofta planerar jag min tid noga. Det oplanerade sökandet får i stort sett inget utrymme alls. De få tillfällen då jag söker det okända, så sker det spontant och ofta av en slump. Det kan vara på fritiden när jag plötsligt får syn på något som intresserar mig. Eller jag kanske omedvetet söker, bara för att jag tycker att något är roligt.

Tyvärr, måste jag nog erkänna, så känns det nästan som om jag tappat denna lust – allt ska vara så fixerat i olika planer och regler, att denna nyfikenhet som var så stor i ungdomsåren nästan helt har försvunnit. Jag har inte ens tänkt på det förrän jag nu ställdes inför frågan, vilket känns hemskt – det där som förr var så roligt tycks vara helt borta. Det känns faktiskt lite tragiskt att behöva se sitt liv rinna genom ständigt kända passager.

HUR KAN VI BÄST ORDNA GRÄNSÖVERSKRIDANDE SAMTAL SOM FRÄMJAR KREATIVITETEN?

Kreativitet uppstår när man låter medmänniskor växa, inte om man "trycker ner" dem. Att växa innebär att utvecklas, delvis på sina egna villkor. Det kräver att vi övervinner vår rädsla för kaos, lämnar tryggheten för en stund och öppnar upp för livet.

Svårt!, säger någon som svar på frågan, men kommer ändå med ett litet förslag: personligen skulle jag vilja att ledningsgruppen var med nu, tillsammans med oss vanliga utvecklare, och tog vissa diskussioner direkt med oss, under Ingemans ledning, utan att möjliga meningsskiljaktigheter skulle påverka våra framtida möjligheter i företaget. Alla i diskussionen måste vara öppna i sinnet, för allas vårt mål är ju ett starkare företag – (är det möjligt?). Det måste vara möjligt!

Har man olika kompetenser och erfarenheter, så blir samtalen oftast gränsöverskridande. Det gynnar kreativiteten. De flesta är ju i grund och botten nyfikna, men alla behöver vi ibland "pushas" för att komma igång. Men det handlar om att vilja och att våga stödja processer som föder kreativitet.

Jag skulle vilja att vi varje månad hade seminarier på företaget dit olika vildhjärnor och udda personer kunde komma, så att vi, som nu sitter fast med vår kreativitet i ett rutnmönster av planer och modeller, skulle kunna spegla oss i deras lust och modiga själar. Frågan är bara om ledningen vågar.

HUR KAN VI VARA LIKA KREATIVA SOM EN ENTREPRENÖR SAMTIDIGT SOM VI SKA ACCEPTERA SENA NEDLÄGGNINGAR?

Någon säger i klartext att man blir mycket besviken när man (på omvägar) efteråt får höra helt olika skäl för nedläggningen än de som givits (av företagsledningen) till de närmast inblandade. Och tillägger att det är viktigt att våga ta ut känslosvängarna. Både i mot- och medgång. Och att träna på att gå mellan känslomässigt kaos och kreativitet.

Andra deltagare uttrycker käckt att nedläggningar av projekt är en del av livet som måste finnas. En naturlig del av en kreativ process. Nedläggningar ska inte ses som nederlag eller misslyckanden, utan som bevis på att även djärva idéer får chans att testas. Man ska inte låta sig nedslås av kritik, utan bör lyssna på andras kunskap och ompröva egna värderingar. För att orka måste man dock bli sedd och uppskattad av ledningen.

Ofta är det dessutom så, att den som haft det motigt kan vara mer kreativ än den som inte mött något motstånd. Det gäller att låta motståndet vara en sporre. Att hela tiden komma igen, ifrågasätta, stå på sig och finna nya lösningar. Någon framhåller att det snarare är processen än målet som är det viktiga i utvecklingssammanhang. Kan man lära sig att ändra tänkandet och våga se på sitt arbete utan ett ständigt målfokus, då blir nedläggningar inte lika dramatiska, utan kanske en möjlighet att hitta och välja ännu mer intressanta projekt.

Företagets framgång är resultatet av en uthålligt hängiven och orädd satsning. Det är detta vi nu bör bejaka. Det har skapat en företagsanda, ett slags gemensam vision. Denna starka vision har växt fram genom fokusering och tillit inom en ram, där egen och andras kunskap har varit viktiga bidrag. Numera tycks denna "anda" ha ersatts med ett slags förvirrat modellsökande efter en ny vision, där man kanske har tappat bort grundelementen. Vi söker utanför oss själva med hjälp av konsulter, och tror att vi där ska finna vad vi söker.

Kunskap

Vad är det vi syftar på när vi talar om kunskapsintensiva företag? Och vad vill egentligen debattörer som efterlyser en mer kunskapscentrerad skola? Kan det vara så att de flesta av oss har en kunskapssyn, där lärande handlar om att ta in, lagra och återge sådant som "Vetenskapen" bekräftat med hjälp av vetenskapliga metoder?

Stopp ett tag i så fall! Har inte varje forskare en före-ställning som grund för sin vetenskap – en profan bibel? Är det inte rimligt att tänka sig, om vi tar ett historiskt exempel, att den forskare som före-ställde sig att jorden var platt, han såg andra grund-förut-sättningar för säker navigering än den som före-ställde sig att jorden var ett klot? Tänker vi på detta sätt, så blir sanningen månghövdad. Den enväldiga

”kunskapsutsagan” blir till flera parallellt tänkbara ”utsagor”. Och just i detta nu, så finns det, på samma sätt som det har gjort under historiens gång, olika grund-föreställningar, som vetenskapen utgår ifrån.

En som tänkte så var den kände danske fysikern Niels Bohr. Han menade att ”motsatsen till en stor sanning kan mycket väl vara en annan stor sanning”.

Hur ser man då på lärande om man har den kunskapssynen? Filosofen Husserl svarade så här: *Att lära sig är inte ett insamlande av bitar av kunskap, det är ett växande, där varje kunskapsakt utvecklar den som lär sig och gör honom i stånd att bygga allt mer sammansatta komplex av objekt – och parallellt med att objekten växer i komplexitet växer subjektet i kapacitet* – i takt med att jag kan se och skapa nya möjligheter, växer jag som kunskapande subjekt i kapacitet. Därmed blir det viktigare att utveckla den egna kunskapande förmågan och det egna kritiska tänkandet, än att *minnas* kunskaper som andra skapat. Det innebär inte att förkasta historiska kunskaper, erfarenheter och sk faktakunskaper i nuet. Det är tvärtom en uppmaning att sätta kunskapen i fantasifull rörelse. Att våga i-fråga-sätta dess ”rötter”. Att upptäcka det möjliga i det faktiska.

Med en sådansyn på kunskap och lärande förskjuts också forskarens, produktutvecklarens och säljarens huvudfråga. Det viktigaste blir inte längre att definiera en fråga i termer av ett problem, utan att fråga vilka möjligheter jag kan öppna, genom att se på kunskapen runt mitt arbetsobjekt på nya sätt. *Att kun(d)ska pa!*

Ett sådant förhållningssätt spräcker samtidigt den invanda logiken av problemdefinition – generering av lösningsalternativ – val av lösning, till förmån för en logik som blir ett artrikt flöde – *affärsutveckling i levande förlopp* – snarare än etappvis förflyttning. Ibland kan jag kanske hålla isär de olika faserna i hur ett nytt sätt att se på något skapar nya öppningar. Men oftast är scendet och möjlighetsskapandet så invälda i varandra, att det operativa affärsspråket inte räcker till för att beskriva skapandets komplexitet. Kunskap är mänsklig växt i en skapande verksamhetskultur. Och då får vi inte förledas att tro på alla de klockrena rekonstruktioner om kunskapande processer varmed struntforskningen förser samhället och den allmänna skolningen. Professor Sven-Eric Liedman skriver så här apropå vad den franske genetikers Françoise Jacobs självbiografi berättar om kunskap i vardande:

Hans skildring är ännu en klarläggande demonstration av hur felaktiga alla kumulativa, positivistiska uppfattningar om kunskapens utveckling är. Kunskapen i vardande är ett motsägelserfullt kaos, fullt av liv, av möjligheter, av misslyckanden, av gissningar och rena spekulationer. Först när en acceptabel teori utkristalliserats kan logiken klargöras; men då framstår det hela också mer herbarietorrt och grått. Denna bok är ett strålande vittnesbörd om att den nyskapande naturvetaren måste vara en konstnär i sitt jobb.

HUR SER VI TILL ATT FÖRETAGETS TOTALA KUNSKAP UTVECKLAS?

Några förutsättningar, säger någon, det är att förena arbetsglädje och kreativitet med ansvar och meningsfulla frågeställningar – samtidigt som man är nyfiken och öppen. En annan menar att samarbetsmönstren är viktiga. För att utveckla vår gemensamma kunskap måste var och en våga pröva sina idéer på många andra, som ett sätt att både skärpa sin idé och ge fler möjlighet att få ta del av den. Gärna utanför företagets traditionella områden.

En tredje lyfter ett varnande finger. Vill man bygga djup kunskap inom ett område, då bör man kanske inte parallellt vara engagerad i så många olika uppgifter som många av oss är idag. Å andra sidan är det kanske ett bra sätt att få inspiration. Det handlar om att pröva och ompröva, säger en fjärde. Att aldrig se saker som slutgiltiga (även om man måste bestämma sig för en lösning nu). Att i-fråga-sätta, söka, pröva och ompröva sanningar.

Vågar man inse att kunskap är rörelse och inte struktur öppnar sig helt nya möjligheter. Kunskap har också en tyst sida som bärs fram av medarbetarna, och den kan bara komma till "tals" om medarbetarna känner mening och lust i det de gör. Därför går det inte att motivera eller belöna fram denna tysta sida. Den är alltför intimt kopplad till kreativ lust och meningsfull sysselsättning.

HUR SER FRAMTIDENS KUNSKAPSBEHOV UT?

DJUPT ELLER BRETT?

I de flesta verksamheter behövs såväl djup som bredd, härom är samstämmigheten stor. Bredden är viktigast för att möjliggöra variation och kommunikation, men för att bäst kunna möta framtiden måste var och en också känna lust att gräva djupare där vi står i nuet. Och lusten tillvaratas kanske bäst i en organisation där både djup och bredd tillåts och främjas. För det är just i mötet mellan personer med djupa respektive breda kunskaper som verkliga resultat skapas. Bredd och djup hänger med andra ord samman och kompletterar snarare än splittrar och konkurrerar. Båda behövs för en affärsutveckling i levande lust. Specialister utan bredd är inte mycket att ha. Inte heller generalister utan djup. Det är motsatser som förenar. Det är lusten som ledsagar flödet.

Diskussionen om kunskapens värde och innehåll måste ständigt hållas vid liv. Vi måste som individer, team och företag träna oss i att ifrågasätta och värdera kunskap, så att vi kan utveckla och förädla den kunskapsomhör framtiden till. Som det nu är så pratar vi för lite om hur basen för den kunskap vi har ser ut. Hur ska vi då kunna framtidssäkra den?

ÄR KUNSKAP VIKTIGARE ÄN VISHET OCH ERFARENHET?

Nej, inte om man med kunskap menar kunskap som fakta, kunskap på burk. Men

om man med kunskap menar konsten att veta var eller hur man ska få kunskap (eller det kanske är det som är erfarenhet), då blir den egenskapen allt viktigare i framtiden. Att veta hur man får reda på det man söker, eller det man inte riktigt vet att man söker – den upptäckande förmåga som är kopplad till lust och nyfikenhet – den är vår viktigaste tillgång.

Jag tror att formell kunskap, vishet och erfarenhet (livsinsikt) bör sammanföras till en väl balanserad mix inom varje individ. Kunskap kan vara förmågan att hitta och använda vishet och erfarenhet, och då är helheten viktigast. Kunskap är inget som står för sig själv. Det är ett "redskap" för den som vill åstadkomma något.

Vishet och erfarenhet är några av kunskapens högre nivåer. Vishet och erfarenhet fås när teoretiska kunskaper testas och utvärderas i verkliga livet. Förmodligen inte, säger en annan. Kunskap är ju även erfarenhet. Är det någon skillnad?

Kompetens

Kompetens är idag ett ord på allas läppar. Men vad innebär begreppet? En enkel beskrivning är: kompetens är kunskap omsatt i handling. Men kompetens är mer sammansatt än så. Det är individens eller företagets samlade förmåga att tillämpa sitt kunnande, att utifrån förutsättningarna lösa uppgifter på ett så bra sätt som möjligt. Kompetens handlar om att använda befintliga och tillskapade resurser – mänskliga, tekniska, ekonomiska, materiella etc – på det mest ändamålsenliga sättet. Att skapa en affärsutveckling i den riktning man vill gå. Det är i ett flöde av hög kompetens som mästartalangen föds och växer fram. Inget är för evigt beständigt. Det gäller även synen på och behovet av kompetens, som i vissa avseenden måste ses som en färskvara. Inte minst inom det tekniska området är detta påtagligt – en kompetens som står högt i kurs ena dagen kan vara mer eller mindre värdelös nästa dag. Ett tydligt exempel är den digitala teknikens utveckling på mekanikens bekostnad. Det är en kreativ och kunskapande utmaning att skapa möjligheter för att såväl utveckla och konstruktivt förädla befintlig kompetens, som att släppa fram och uppmuntra nya kompetenser. Det är också en livsnödvändighet för en organisations framgångsrika fortlevnad, för en skapande affärsutveckling. Ledningens förmåga och villighet att skapa ett öppet klimat, där det råder lust, fantasi och dialog, är grundläggande för en kompetent utveckling i gränssnittet mellan konkurrens och inbördes hjälp. Attityden och klimatet måste motverka destruktivt revirtänkande och istället kittla nyfikenheten och viljan att dela med sig och ta åt sig av andras idéer. Dynamiken mellan olikheter skapar det spänningsfält där framtidens kompetenser utvecklas att kombinera företagandets resurser till nya höjder.

HUR FÅR MAN SPECIALISTEN ATT SPRIDA SIN KOMPETENS?

Om "specialisten" får uppleva att hennes/hans mästartalang är eftertraktad och betydelsefull, och görs synlig för andra, samt får sköta sitt pedagogiska arbete utan ombud, då blir hennes/hans kompetens tillgänglig för övriga medlemmar av organisationen!

I ett öppet samarbetsklimat – ett ständigt pågående informellt möte, en sorts dialog där alla är öppna för andras åsikter – där blir kompetens liktydigt med att dela med sig av sin kunskap till och utbyta kunskap med sin omgivning. Självfallet bör "specialisten", liksom alla andra, belönas för den öppenhet i arbetet som främjar företagets framgång.

KOMMER SAMHÄLLET ATT KUNNA FÖRSE FÖRETAGEN MED RÄTT KOMPETENS I FRAMTIDEN?

En naturlig följdfråga är, om företagen själva vet vilka kompetenser de behöver i och inför framtiden! Om de vet det, så borde det finnas en dialog med samhälle och skola. Att skolan behöver förändras är uppenbart. Fasta kunskaper är inte så fasta längre. Skolan jobbar dock i rätt riktning, från ett villkorat kunskapsinpräntande mot ett kunskapssökande. Men det tar alldeles för lång tid. Den kompetenssamhället förser individerna med kan ses som ett "startkapital" som obönhörligen sinar och på sikt töms, om "kontot" inte hålls levande. Rätt kompetens är med andra ord en färskvara.

Historiskt sett har det alltid funnits en önskan från företagets sida att forma individerna och kräva en utveckling av den kompetens företaget behövt. Ofta i ett kortsiktigt perspektiv. Här krävs ett perspektivskifte. Det blir allt viktigare att företagen hela tiden inte bara arbetar för medarbetarnas kontinuerliga kompetensutveckling, utan också för att tillskapa utvecklingskompetens, en kraftkälla för kompetensflöde in i framtiden. Här är lustens roll inte att förglömma. Vi behöver också en större mångfald, en attrikedom, en ökad tolerans mot olikheter och kreativa språng i skolans undervisning!

Utvecklingens skapande gränssnitt

Fältsituation V

SEXTON PROJEKTLEDARE OCH deras ledningsgrupp på sex personer deltog under två dagar (2001) i en bildningsaktivitet som syftade till att skapa vidgad förståelse för de livsvärldar som samspelar i en större koncern när det gäller affärs- och verksamhetsutveckling. Det handlade om att våga ställa ärliga frågor och avge ärliga svar, att frilägga motsatser i tolkningar och belysa språkets betydelse för den affärsutvecklande idén. Frågorna belyser en rad underliggande fenomen i hur man organiserar och leder för utveckling och förnyelse av affärer. Inte minst uppenbaras aktörernas längtan efter ett mer lustberikat och skapande organisationsliv i frågorna och svaren. En iakttagelse som också återfinns i min inledningsvis formulerade hypotes för den forskning som avrapporteras i denna bok: att vi skulle få ett sundare, mer lustfyllt och även ett mer kostnadseffektivt studie- och arbetsliv om vi tillät oss att i våra mänskligt skapta organisationer föra en djupare värdedialog och rannsaka våra tankars rotsystem på ett mer kreativt sätt.

I den beskrivning som följer söker jag gestalta resultatet av en bildningsprocess som pågick under två dagar, med olika inslag av dialog, reflektion, handling och föreläsande moment, samt musik och film.

Ärlig fråga söker ärligt svar

Olika livsvärldar föder olika innebörder i de ord som används för att driva en utveckling. Vårt sätt att skapa medvetenhet och insikt – hur man tänker och ser på saker med utgångspunkt från dessa olika livsvärldar – det sker genom samtal som fornar sig till frågor och svar. Dialogen är den mest utvecklade formen för att upptäcka den inre logik som en livsvärld förmedlar via språket. Orden är outtömliga i sin dialoga rikedom! Att agera som ledare skapar *en* sorts livsvärld, som på flera sätt kan skilja sig från den som icke-ledare lever med. Att leda ett företag, en koncern eller ett utvecklingsbolag ger upplevelser och erfarenheter som delvis skiljer sig åt från varandra. Även här är samtalet – dialogen – den bästa formen för samverkan, förståelse och delade värderingar. När problematiska ting dyker upp vill vi gärna formulera oss i frågor till dem som berörs och ytterst är ansvariga för att en verksamhet skapar det ekonomiska och sociokulturella handlingsutrymme som garan-

terar fortsatt utveckling och mervärde för alla inblandade aktörer. I det ärliga frågandet avtecknar sig också nuets pregnanta verklighet – bl.a. börsens kortsiktighet och entreprenörskapets behov av uthållig långsiktighet. Följande frågor önskade ledningsgruppen för utvecklingsbolaget ställa till koncernledningen:

1. Hur skapar vi förutsättningar för den kreativitet som är nödvändig för en långsiktig lönsamhet?
2. Hur får vi en affärsverksamhet som är lönsam för både företag och medarbetare?
3. Vårt företags historiska framgångar är ett resultat av *djärva* och *kreativa* satsningar med *långsiktigt* perspektiv. Står dessa ord som symbol för företaget även i framtiden?
4. På vilket sätt vill vi vara banbrytande i fortsättningen?

Projektledarna ställde i sin tur nedanstående frågor till ledningsgruppen för utvecklingsbolaget. Några av frågorna besvarades inte, med hänvisning till att de ingick i de frågor som ledningsgruppen valt att ställa till koncernledningen – se ovan!

1. Hur kan vi få vårt företag att brinna för att ta hand om våra förtidigt födda idéer?
2. Hur åstadkomma ett konstnärligt ledarskap i en teknokratisk miljö, med innovationsprocessen ritad i pilar och rutor?

Svar: Innovationsprocessens beskrivning är endast en begränsning i *vad* som ska åstadkommas, inte en begränsning i *hur*! Det är i *hur* det konstnärliga uppstår!

3. Hur ska vi tillåtas att arbeta mot omätbara mål när kraven på mätbarhet är så stora?

Svar: Vi har just startat en process. Och idag besöker vår koncernchef utvecklingsbolaget och sätter sig in i vår verksamhet. Vi kommer att arbeta med vår roll i en process som ska gå växelvis. Input från mötet med honom – ledningsgruppen – och vår svenske vd. Förtroende genom dialog och information.

4. Hur skapar ni utrymme för *lusten* i ert samarbete med koncernledningen?
5. Vad händer med kreativiteten i kaotiska perioder? Berätta om era erfarenheter i krisperioder!

Svar: Kanske är det så, att vända, kaos och lust skapar de bästa förutsättningarna för kreativiteten. Kaos och vända kan verka som en stark drivkraft, något som man vill vända och göra om till lust. Förmodligen blir livskvaliteten bättre om vi lyckas skapa sådana förutsättningar att kreativiteten och lusten går hand i hand och fortlöpande kan släcka vändan av att befinna sig i kaos.

6. Ge oss en poetisk och inspirerande vision!!! – Vårt förslag: Medverka till skapandet av livgivande flöden, obegränsade i tid och rum!
7. I hur mycket resurser kan vi avsätta för att göra något som i traditionell mening inte omedelbart betecknas som produktivt arbete?
8. Hur får vi koncernledningens förtroende?
9. Vågar vår koncern satsa på något nytt och djärvt?
10. Hur får vi engagemang i en lärande process inom utvecklingsbolaget?
11. Hur skapar vi den kreativa miljön (fysiskt)?

Svar: Att skapa en kreativ miljö är en ständig process. Det vi kan göra är att inte sätta upp hinder, utan uppmuntra till att prova och att ge tid. Att tillåta olikheter där kreativitet kan uppstå. Det nu pågående utvecklingsprojektet är ett sätt att på lång sikt skapa en kreativ miljö: Ju fler vi är som har gemensamma upplevelser av olikheter-
nas skapande kraft, desto lättare är det att hålla kvar öppenheten och inte stänga in oss i gamla vanor!

I dessa frågor och svar avspeglas själva essensen av de hinder som begränsar många stora företags utvecklingspotential. När en koncernledning blir alltför upptagen av sin egen livsvärld, ofta av kortsiktigt kvantitativt tänkande, då blir också förståelsen för innovationsförloppet och entreprenörskapets nödvändiga irrfärder alltför begränsad. I den stund en ledning lämnar den äkta upplevelsen av dessa andra livsvärldar tilltar instrumentalismen, och då avtar också förmågan att skapa verkliga nyordningar på marknaden. I stället för verkligt nytänkande kommer det till slut att handla mer om strukturaffärer, som man ibland kallar sin brist på innovationskapacitet för. Låt mig påminna om vad Bertil Agdur, tidigare generaldirektör på STU och professor vid KTH, skrev i en liten artikel i *DN* (1/4-97):

Innovationsprocessen har utpräglat konstnärliga inslag ... Det är denna starkt personlighetsfärgade, svärfångade karaktär hos innovationsprocessen som sannolikt är en viktig anledning till att även privata investment-, utvecklings-, riskkapitalbolag etc lyckats så dåligt med att etablera nyheter på marknaden.

Att frilägga motsatser

DE MAGISKA GRÄNSSNITTEN

Ingenting kan existera eller skapa mening utan sin motsats. Ljuset vore inte ljus utan mörker, livet får sin mening genom dödens närvaro, förändring kan bara upplevas mot en bakgrund av stillastående. Ett operativt och rationellt språk behöver ett personligt och känsloladdat språk som sin motsats. Olika livsvärldar i en organisation är varandras produktiva motsatser.

Vi lever och verkar i ett spänningsfält mellan en mångfald motsatser och det är oftast i motsatsernas skärningspunkt, i deras gränssnitt, som det intressanta och utmanande finns. Hav och land möts och skapar stranden – ständigt sig lik men alltid olik. Dag möter natt och föder gryning, och natt möter dag i skymning. Dagen förgör inte nattens mörker och natten tar inte dagens ljus – de är istället varandras förutsättningar för att hålla rytmen vid liv. Och så är också möten mellan människor – där dialogen skapar ett gränssnitt av oanade möjligheter. I dialogen skapas gränssnitt mellan olika tankar som reflekterar olika livsvärldar. Det är ett gränssnitt som i sig utgör något mera, en kraft som kan vidga och förädla våra livsvärldar. Affärs- och verksamhetsutveckling i levande förlopp!

EN UTFORSKNING I GRÄNSSNITTENS FLÖDEN

Experimentets syfte var att skilja ut och synliggöra olika gränssnitt, samt illustrera "ordens" mångtydiga värdeladdning i en utvecklingskontext. Deltagarna delades in i tre huvudgrupper. Var och en av dessa delades upp i två parallella undergrupper (2 x 3 grupper). Varje huvudgrupp fick ett kuvert med sin *devis* från ett tidigare arbete på framsidan, vilken också gav gruppen dess benämning. Kuverten innehöll *en fråga att besvara*. De två undergrupperna i respektive huvudgrupp fick parvis samma fråga, dock utan vetskap om att de fått samma fråga. Frågorna var formulerade som en *inneboende motsats* till huvudgruppens *devis*. De sex grupperna fick därefter var för sig tid att diskutera frågan, samt att teckna ner svaret på ett svarskort och lägga tillbaka det i kuvertet. Därefter skedde byten av svarskuvert mellan grupperna enligt ett visst mönster, och grupperna fick i uppgift att skriva ner sina reflektioner över det svar man nu fick läsa, samt att formulera den fråga man trodde hade gett upphov till just detsvaret. Vid återsamlingen skedde åter byten, så att varje grupp fick tillbaka sitt eget svarskort, nu kompletterat med en annan grups reflektion över svaret och en formulering av den tänkbara frågan som detta svar hade gett upphov till. Därefter skedde den fortsatta reflektionen gemensamt i form av en öppen dialog mellan de olika grupperna. Idén med detta utforskande experiment var att visa på språkets betydelse för tanke och känsla, och hur samma fråga kunde ge upphov till många olika tolkningar. Det var också ett försök att språkligt synliggöra ett i företaget verkande synsätt på utvecklingsarbete.

Gränssnitt 1

Devisen "Lustens skapande framgång" ställdes inför *motsatsens* utmaning genom frågan: Hur ser ni på "inrutandets mekaniska ledtider"?

Frågan gav ett tydligt negativt intryck. Det var, som gruppen uttryckte saken, ett exempel på "ordens hämmande inverkan, som skapar en negativ stämning och begränsar vår drivkraft och kreativitet – kvaliteten på resultaten blir lidande!". Frågan

föder negativa associationer: "inflexibilitet, onödig press och tråkighet". Men en positiv sida av uttrycket är "struktur, stabilitet och avspändhet" som en annan grupp uttryckte sig.

I den fråga som ena gruppen formulerade som tänkbar, till det svar man fick ta del av, blev associationen till egna utvecklingsarbeten uppenbar, enligt den i företaget rådande formen: "Vad är era känslor inför våra olika projektstidsplaner och etappbeskrivningar?" Att man känner igen fenomenet från projektarbeten i företaget, gör frågan om "Inrutandets mekaniska ledtider" intressant, som en synliggörare av ett reellt förhållande, som kanske annars omskrivs i företagslegitima "neutrala" ord, men likväl av samma instrumentella kaliber som den nu aktuella formuleringen.

Gemensam reflektion: Ord och begrepp ger oss associationer som kopplar till och formar innebörder. Ibland är vi medvetna om detta, men oftast sker det på ett subtilt, mer eller mindre omedvetet sätt. Vi måste därför ständigt träna oss i att medvetandegöra språkets innebörd och öva vår förmåga att hantera motsättningar och mångfald. När det gäller "Inrutandets mekaniska ledtider", så handlar det om negativa associationer som hämmar och begränsar. Men i gränssnittet mellan detta och "lustens skapande framgång" kan ett kreativt spänningsfält mellan flöde och struktur öppnas. En grupp formulerade sin reflektion kring detta med orden: "en motsättning mellan tankens fria flöde och en resultatorienterad organisation, både/ och behövs och motverkande krafter kan här förenas och skapa nytt – men vi behöver ett nytt och vackert språk för att göra gränssnittet synligt, tydligt och produktivt".

Gränssnitt 2

De två grupperna med devisen "Glädjens drivande magi" ställs inför frågan: Hur ser ni på "siffrornas bindande fakta"?

Svaren på frågan visar återigen mångtydigheten och det berikande tolkningsutrymmet. Den ena gruppen svarade: "Vi ser det på två sätt! Dels en gemensam matematisk måttstock, som kan ge exakthet, trygghet och rättvisa, men å andra sidan kan siffror kväva oss och skapa begränsningar som inte finns. I värsta fall bedrar vi oss själva genom att ständigt försöka mäta det omätbara."

Den andra gruppen uttryckte sin reflektion kring "siffrornas bindande fakta" med en fråga, troligen omedvetna om att det var motsatsen till gruppens egen devis "Glädjens drivande magi" som genomsyrade deras svar: "Vi utvecklar specifikationer som uttrycks i siffror. Vår insats mäts i så kallade siffror. Hur uttrycka känsla, mening, lust och glädje i siffror?"

Gemensam reflektion: Reflektionerna över svaren har även här koppling till projekt:

”hålla budget, följa planering och gemensamma mål, styrda ramar”. Temat återkom och motsättningarnas problematik tydliggörs i nästa grupps reflektion: ”Förväntar man sig ”gränssprängning” kan man inte förutbestämma ett mätbart mål – engagemang och drivkraft kvävs”.

Att *mäta* och söka det (*enbart*) mätbara är en stark och väl integrerad del i industriföretagandets struktur och kultur. Svar och reflektioner återkommer ständigt till detta, och till den motsättning det föder relativt engagemang, lust och arbetsglädje. De mänskliga insatserna för utveckling och förnyelse är i grunden omöjliga att mäta. Det handlar därför om att söka hitta ett slags indicatorsystem som kanske har mer av en språklig, verbal karaktär. I gränssnittet mellan siffror och ord kan vi söka det ”språk” som kan acceptera och förena det dunkla/tysta i kunskapen och känslan.

Gränssnitt 3

Grupperna med ”Gemenskapens kraftfulla individ” som devis utmanades av frågan: Hur ser ni på ”likformandets hämmande väsen”?

Även denna fråga gav, enligt grupperna, upphov till en massa negativa associationer. Likformandets väsen kan vara en fara för en kreativ miljö, och kvaliteten och rikedomerna på idéer kan minska, menar en grupp, och understryker att ”oliktänkande ökar chansen till nytänkande”. ”Likformighet är naturvidrig, den invaggar organisationen i falsk trygghet, som gör att den stelnar. Lärandet behövs inte då. Det hindrar ”utveckling”. ” Så svarar den ena gruppen och noterar samtidigt att man är överens med sin parallellgrupp.

Gemensam reflektion: Grupperna konstaterar att gemenskap och likformighet är skilda företeelser. Viljan till likformighet föds ur intolerans mot och rädsla för olikheter, medan gemenskap kommer ur en skapande tillit till olikheter. Ett ödmjukt accepterande av olikheter är en förutsättning för kreativitet och skapande. Dialogens friläggande av motsättningar kommer till uttryck i reflektionen: ”Är verkligen likformighet och likformigt lärande alltid av ondo? Ibland behöver vi garantera en likformighet t ex i våra kvalitetssystem”, säger en grupp och den andra gruppen fortsätter på motsägelens tema: ”Många oliktankande personer är av största vikt för nyskapande. Men många oliktankande personer är också ett hinder för genomförandet!” Dubbeltydigheten blir här tydlig.

Men om det finns en skapande tillit inför olikheter och olika viljor, då blir det möjligt att omfokusera när en viss nivå är nådd. I det läget är det viktigare att gå vidare, att ställa om sig till ”likformat” arbete. Att man tänjer sin idé och sin vilja i förhållande till någon annans, det behöver inte innebära en tävlan på vinst eller förlust. Det kan också ses som prövning och övning, som ett led i den egna mästerliga utvecklingen. Med ett sådant synsätt tenderar gränssnittet mellan det gemensam-

na och det individuella att bli en tummelplats för ömsesidig, kreativ utveckling. Skapande genom glädje – glädje genom skapande!

MÄTSPRÅKETS EXAKTA DUMHET – EN AVSLUTANDE KOMMENTAR

De konkreta svar och reflektioner som grupperna tecknat ner handlar, helt naturligt, om arbetet. Dock berörs knappast arbetsuppgifter eller arbetets tekniska eller materiella innehåll i sig. Det som lyfts fram rör det emotionella, känslorna inför arbetet. Mening, lust, känsla, glädje, tillit, engagemang och drivkraft är ord som ständigt återkommer i dialogerna. Men hur ofta lyfts dessa ord upp till växande dialog i det dagliga arbetet? Hur ser den dagliga arbetsrelaterade dialogen ut? Den dialog som vi skulle kunna kalla företagandets metaproduktion, och som är helt avgörande för produktiviteten i ett kunskapssamhälle!

Mot bakgrund av gruppernas svar och reflektioner, så är det tydligt att de aspekter av arbete och liv som orden kopplar till är grundläggande. En framgångsrik affärs- och verksamhetsutveckling i ett *levande förlopp*, den ställer krav på ett nytt kunskapande – ett icke instrumentellt språk för att förmedla och förena *gränssnittet* mellan *yttre* och *inre* liv i dessa processer.

Trots denna självklara insikt vad gäller kunskapsorienterat arbete, så spinner allt för många i samhället okritiskt vidare på intellektuell tomgång och driver i sant gammelindustriellistisk anda tanken att allt måste *styras* och *mätas*, och därmed instrumentaliseras.

Så här kan det låta i *Dagens Industri* (18/2-03), under rubriken "Boknytt", när Patrick Littorin anmäler en nyutkommen bok: "Ju mer kunskapsorienterad verksamhet, desto viktigare blir medarbetarnas kompetens och de processer man startar i en organisation. För att kunna utveckla och styra dem, måste de kunna mätas."

Tänk om det är så, att kunskapande innovativ utveckling inte går att mäta – för att den är som konsten, något kvalitativt. Vad händer då om vi mäter det som inte går att mäta? Och vad är det för något vi mäter? Vad är det vi sedan enligt Littorin utvecklar och styr med hjälp av? Och vad eller vem är det vi utvecklar och styr då?

Och för att kunna mäta exakt i den mångtydiga värld som just berikar "kunskapsorienterad verksamhet", så måste frågorna som ställs i dessa processer våldta det *mångtydiga* med *entydighet*.

Inte undra på att detta synsätt leder till kontraproduktiva processer för innovativ utveckling, i såväl privat som offentlig verksamhet. Mätspråkets exakta dumhet, och dess huvudlösa formuleringar, känner vi igen sedan tidigare (se bl a de citerade entreprenörskapsforskarna i bokens inledning och Curt Nicolin i kapitel IV). Genom detta sätt att tala och tänka så osynliggörs de kunskapande gränssnittens livgiltigt affärsutvecklande kraft. Vi får ett utvecklingsspråk befläckt med ytlighetens nonsens och slogans.

För tio år sedan varnade Werner Schneider, den dåvarande chefen för Uppsala datacentra och föreståndaren för Centrum för studium av människor och datorer, för denna ensidiga tro på det mätbara (*Teknik i Tiden* 3/92). Han sa då: "Forskar-samhället och dess ledning bör särskilt beakta, att vetenskapen under det här århundradet har blivit slav under formen, det vill säga under matematikens och statistikens uttrycksmöjligheter. Det är den utvecklingen vi måste försöka bryta, för livet utgörs inte av enkla påståenden."

Att språkbruka

Vårt språk, vår begreppsvärld är en del av oss och vår verklighet som vi sällan ifrågasätter. Vi upplever världen i språket. Vi handlar i och reflekterar om världen genom språket. Vi samtalar, ger "ord-er", byter tankar, uttrycker känslor, skapar teknik och samarbetar. Med språket bygger vi våra företag och organisationer. Mina tankar formar jag här och nu i/med/genom ett språk. Språket vi använder för att utveckla oss själva och vår verksamhet, det är ett kapital i företagandet som vi bara tar för givet. Vi frågar oss ytterst sällan hur det förvaltas och vad det avkastar.

När vi börjar tänka så här, då kan vi också förstå på vilket sätt vi människor är språkberoende fenomen, som alltför sällan reflekterar över språkberoendet. Tänk om vi mitt i en livlig diskussion plötsligt inser vårt totala språkberoende i det vi talar om – affärsplan, kundfokus, kundkapital, process, milstolpar, kompetensutveckling, styrkort, kostnadsmassa, nyckeltal, marknadssegment, kvalitetssäkring, affärsidé – och plötsligt begriper vi att vi inget kan "bevisa" förrän vi får syn på vårt beroende av de utsagda ordens vägledande innebörder och deras relation till vårt sätt att tänka. Kanske blir det diskussionens ord som tar makten över oss – vi lurar oss själva genom att inte in-se (ut-se) vårt språkberoende som avgörande för det vi talar om.

I tidskriften *Kapital* (6/02) ställde man frågan "Vilket språk talar du?" och refererade en intervju, där en anställd, Anders, vid ett läkemedelsföretag har börjat reflektera över vad bl a nonsensspråk kan skapa för tankar och icke-tankar:

Han är forskare med en lång karriär bakom sig på det stora börsnoterade läkemedelsbolaget. I hans ögon har företaget gått från att vara ett respekterat forskningsbolag till att bli ett företag som numera lägger allt krut på att sälja och skriva publikationer som mest påminner om reklambroschyrer.

Och han har sett buzzwords komma och gå de senaste åren. – Global ... Win in the US ... First for innovation and value ...

– Det där med globalsnacket gick väl att begripa, gammal skåpmat. Vi är ju ett stort internationellt läkemedelsbolag för tusan.

– Och "Win in the US" låter ju som en oantastlig hejramsa i ishockey, så

den fattade väl de flesta. Men det där med First for innovation ... Jag tror inte någon på företaget fattar vad det handlar om. Det var några svindyra konsulter som fick ur sig den ... ofattbart.

Vi känner igen fenomenet från struntforskningens hålligångsprogram – konferenser, artiklar och forskningsrapporter för att synas och höras – som utesluter innovation och ersätter den med pseudoinnovation!

När begrepp förlorar sin energi, sin vägledande och innovativa riktning, sin poetiska klang, sitt djup eller ges manipulativ kraft, då är inte vår första impuls att ifrågasätta själva orden och deras användning i sammanhanget. Ty vad ligger i begrepp som "att var sak ska bära sina egna kostnader"? "Att vi måste samordna – det olikartade"? "Målfokusering"? "Kundorientering"? "Fokusgrupper"? "Styrkort"? "Att det är bra om alla i ett företag talar samma språk – gärna ett entydigt tekniskt/ekonomiskt sådant"? Varför heter det data-insamling när vi konstruerar data? Varför heter det numera att vi för krig för att upprätthålla freden? Varför byter döden namn: på tjugotalet begås det automobilmord. Senare dör vi i bilolyckor. Nu försvinner ett stort antal människor i trafikolyckor. Varför kallade Skogsutredningen på 70-talet kämpande småbönder för "strukturella friktionselement"? Varför talar vi om *verktyg* för personlig utveckling? Varför använder vi i skapande utvecklingssammanhang begrepp som "styrgrupp", "ledningsgrupp", "referensgrupp" och "arbetsgrupp"? Varför kallar fotbollstränare sina spelare för "spelarmaterial" och "kuggar i lagmaskineriet"? Varför?

På samma sätt som vi brukar språket omedvetet kan vi också använda det medvetet för att skapa nya tankar, öppna nya perspektiv, skapa engagemang osv; allt kopplat till de intressen som driver oss att använda språket på ett för företaget/organisationen/oss själva livsberikande sätt. Dessa ord som vi hänger upp en hel liten värld på har jag valt att kalla nyckelord (nyckeltalens liv-giltiga motsats). De har förmåga att såväl öppna som låsa ett perspektiv. Olika nyckelord kan tillsammans bilda meningsfulla helheter i gränssnitten och ge vägledning i olika situationer. Nyckelorden är då på väg att bilda en metod som gör det lättare för oss att handla efter egen vilja.

Att vara metodisk

Metoder kan i vårt kunskapssamhälle sägas vara vägledande principer för kunskapande. Dessa principer måste ha två referenser. Dels måste de stämma överens med de problem och möjligheter som föreligger. Dels måste de avspegla den grundläggande värdestruktur och den inriktning, utifrån vilken företaget/organisationen ifråga säger sig vilja agera. I annat fall leder de ofta till banala resultat. De kan till och med motverka sina syften. Det ligger således alltid en fara i att utifrån söka trans-

plantera nya metoder in i en verksamhet. Att inifrån söka sina egna värde-premissor och från dessa utveckla nyckelord och metoder, det är ofta ett säkrare sätt att nå resultat. Därmed inte sagt, att det inte finns möjlighet till lyckade transplantationer. Men som regel blir de ännu bättre om metodutvecklingen i verksamheten tar avstamp från verksamhetens eget rika inre liv.

Att öppna situationer inifrån den egna kulturen, det garanterar också att de tekniker man inordnar i sina metoder genomgår en relevant transformation och blir till de vägledande principer för kunskapande som ens metoder vilar på.

Att leda utveckling

Att som ledare bygga kultur, det kräver att man simultant kan hantera sin egen utveckling och sin förmåga att få andra med sig.

Eftersom en ledare inte blir större än vad hon/han är som människa, så handlar ledarutveckling om att utveckla sig som människa. Och för att begripliggöra sin egen utveckling för sig själv, så krävs ett personligt färgat språk.

För att få andra med sig krävs samtidigt en förmåga att ladda språket med rätt slags energi för det värdeskapande samtalet.

I båda fallen är således det använda språket av avgörande betydelse för de metoder som kommer till användning.

Men pass upp! Nyckelord som varken uppstår eller uttrycks i konkret handling, utan kampanjas fram av ledare, som ledstjärnor/ledord, de blir lätt till simpel ordgas (tomma, lättflyktiga och illaluktande).

Nyckelord som har kapacitet att fånga såväl ledarens skapande av sig själv som själva ledandet, de blir avgörande i den process som levandegör det medvetna språkets kraft. Erfarenhetsmässigt vet vi att denna process är både subtil och mycket konkret. Nya kulturskapande begrepp introduceras i en verksamhet genom den konkreta handlingen! Det är genom att använda begreppen i konkreta situationer som meningen och relevansen uppstår. Det är ett arbete som kräver tålamod, känsla och insikt om hur nyckelorden en gång själva uppstod som meningsbärare för ledaren.

Några nyckelord för levande förlopp

Efter det att grupperna arbetat med språket och dess kraft, eller brist på kraft för ett livgiltigt flöde, tog de fram ett antal nyckelord som man menade var centrala för affärs- och verksamhetsutveckling i levande förlopp. Nedan återges och kommenteras några av dessa och deras innebörder, som deltagarna önskade uppfatta dem.

LIVFULL VISION: bilden av det vi vill nå. Det bränsle som engagerar, vitaliserar och

driver oss. Den livfulla visionen är ljuset och ledstjärnan som leder oss och ger oss mening och uthållighet, individuellt och i grupp. Individuell drivkraft och individuellt växande för framgång i team. Visionens skapar ett konstverk och även använda andra uttrycksformer än de verbala. Konst och poesi med bred känslöbas! Inte traditionella utslätade ord eller slogans som att bli bäst, vara störst eller vackrast och tjäna mest pengar och ge högst kundnytta.

Kommentar: Vad man efterlyser är en vision som erbjuder hänförande bilder som uppmanar till gränsöverskridande tankar och ser individuella kraftkällor och individuell växt som själva förutsättningen för organisationens framgång. Lönsamhet ses inte som någon drivkraft utan som ett resultat.

EGENTANKENS REFLEKTION: att andas in, att låta tanke och känsla gå i takt, att skapa perspektiv, att låta erfarenhet bli kunskap, att lyssna till det dunkelt tänkta. Att alla tillåts vara original med egenskaper som tillit, prestigelöshet, ömsesidighet och förutsättningslöshet.

Kommentar: Ens hållning gör halva jobbet. Hur mycket rikare blir det inte om vi förväntar oss framgång för det unika, söker ärliga möten med andra och öppnar rupper snarare än begränsar! Om man kan tänka själv och tänka komplext utan att hämmas av realismens realistiska realism.

ARTRIK RÖRELSE: att röra sig mellan ytterligheter för att skapa energirika sammanhang. Att skapa det speciella genom att undvika det utslätade. Att söka det unika i det slentrianmässigt generella. Att finna det lilla i det stora, och det stora i det lilla. Att leta frö till något nytt och med varsam hand så dem. Att modigt våga gå utanför ramarna och finna det motsägelsefulla renande och helande.

Kommentar: Att fånga det ännu ordlösa som pockar på att få födas kräver andra förfaringsätt än de som ser dagens ljus inom ramen för instrumentalismens tänkesätt. På ens väg mot tankemognad, kan det vara mödan värt att skapa bilder – både bokstavligt och mentalt. Det kan också vara poängrikt att låta sökandet efter likheter stå tillbaka för det liv-givande: ett sökande efter såväl ”det motsatta” som ”det unika”. Med andra ord, var en sann utforskande artistisk själ i vardande och undvik att använda struntforskningens ytfernissa.

FLEXIBEL FOKUSERING: förmåga att fokusera på en uppgift och samtidigt ha förmåga att anpassa sig till förändrade omständigheter, att se nya alternativa vägar att färdas på!

FOKUSERAD FLEXIBILITET: fokus på en flexibel organisation som ger möjlighet för flexibla medarbetare att utvecklas.

Kommentar: Skapas inte de mest intressanta visionerna/tankarna av människor som medvetet och fortlöpande byter fokus ... som fokuserar flexibilitet *samtidigt* som de bibehåller 100-procentig närvaro i varje fokusering ... men likväl klarar flexibel fokusering?!



VI

Utbildning i företagandets konst

Det måste löna sig att tänka

En gestaltande betraktelse

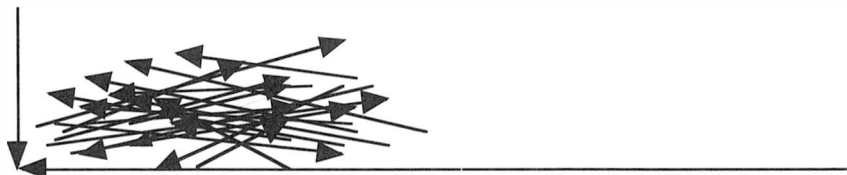
JAG VILL GÄRNA låta våra tankar eskortera oss längs okända vägar. Jag bär nämligen på den (o)roande känslan, att hur vi än strävar efter konkurrensfördelar i vår svenska högskoleutbildning och i våra samhällstillvända idéer, så låter vi oss alltför ofta trolldindas av allsköns på förhand tänkta tankar. De ovanliga, annorlunda tankar vi kallar kreativa, de finns bara inte där vi rationellt och av lättja vill finna dem – nämligen bland de redan tänkta tankarna.

Hur ofta hör jag inte pedagogikens katekestroende predika ”det gränslösa lärandet”, och om ”läroorganisation utan barriärer”. På min nyfikna begäran att man ska berätta om någon gränslös tanke, om det som ligger utanför – det som artrikt kittlar våra hjärnors fantasikraft – väger svaren sällan tyngre än vad en fjärl orkar lyfta med ett vingslag.

Det som *den etablerade tankens begränsningar* inte kan hantera får du gärna kalla för ”flum” eller ”icke realistiskt”. Men var då också medveten om, att alla och envar som inte har mod att öppna sina skapande tankars champagne, och låta det lärande ruset förföra – de riskerar att för alltid missa chans till konkurrensfördelar i sitt seende! *I sitt seende.*

Jag skriver inte för att markera avstånd, utan för att jag vill vara nära och ha kontakt när jag låter mina ord upphäva sin egen tyngd och sväva fritt en stund på denna vita pappersäng. För att Du ska reflektera över dessa mina flyttfåglar. Din reflektion återuppfyller mina flyende ord med *unik* tyngd, tillräcklig för att göra dem bofasta, i mångfaldig mening. *Mina ords innebörder vill inte vara rätlinjiga, utan snarare lika mångtydligt möjliga som det liv och företagande vi söker i våra drömmar.*

Vår böjelse för den rätta linjens enkla logik och tid tycks fördriva oss från framtidens livs- och affärsmässigt berikande betesmarker.



Affärsspråket tömmer vi alltför ofta på etiskt och estetiskt innehåll – vi spänner orden till livlöshet i kvantifieringens skruvstäd. Vi förlorar det kvalitativa och kontakten med det kulturella minnets bildlika och sköna skapelser – själva grunden för språkets förmåga och för vår egen kraft att lyfta horisontens ridå mot nya gemensamma visioner, påhittigheter och framgångsmönster.

Det mänskliga livets viktiga framtidsfrågor behöver ofta sina egna formuleringar, behandlade i ett slags ödmjuk och mångfasetterad integration. Inför dessa frågor agerar vetenskapen ibland i vad man kallar tvärvetenskapliga grupper. Men tvärvetenskapen svarar ofta med ett avkok av frågor härledda ur ett antal specialiserade discipliner. Denna gourmésoppa, tillagad av flera egensinniga kockar med begränsade perspektiv, glufsar många villigt i sig.

Men inför nya frågor och tankar måste något gammalt alltid överges! I dessa val-situationer hänger vi som trapetskonstnären mellan två gungade ögonblick, i ansats mot varandra. Släpper vi inte taget om den välsmekta sekunden i rätt stund, då tappar vi också greppet om den nya. Den otänkta tankens sekund, som vi efter en kort luftfärd åter kan känna trygghet hos, den gungar mot oss med både löften och hot. *I den lärande och skapande organisationen flödar kärleken till dessa luftfärder, där vi under korta stunder inte har något annat än modets egna vingar att förlita oss till.* Det är sekunder som lätt glider oss ur händerna, därför att vi inte ser dem i vår stressade färd mot Klockrikets bestämda mål.

Många i vårt samhälle tycks vara så rädda för det nya, att det är först närupphovs-mannen har blivit gammal och trött eller avlidit som man vågar hylla det genialt nya. Om vi bara insåg att en ny tanke med nödvändighet måste gå över gränsen för det etablerade sättet att tänka – annars är det definitionsmässigt ingen ny tanke – då skulle nationens intellektuella ödmjukhet kunna mjukna till en vinstgivande konsistens. Vi behöver en revolution i mottagligheten för nya idéer och produkter. *Jag efterlyser hos nationens beslutsfattare vad jag kallar en hänförelse för det obegripliga.* Ju fler som vågar ge sig in i en hänförd relation till det som inte omedelbart är begripligt, desto fler goda idéer skulle nationen, vetenskapen och företagandet kunna berikas med.

Sverige behöver många, nya och djärva projekt! Företagande, icke-bidragsprojekt, som lär sig att dansa med slumpens skapande kvantsprång, men där företagandet är och förblir den förande partnern i dansen (och inte slumpen).

Låt oss för en stund enas om att det är spännande med en värld där en rikedom av idéer snarare löper motströms än medströms. Låt oss också vara ödmjuka och ge varje ny tanke en ärlig chans att få uppföra sig tokigt. Så utnyttja den fribiljett till fantasin som alltid erbjuds Din tanke!

Vi kan alla hjälpa till att inifrån öppna vardagens lyckta dörrar och för sekunder, som kan bli till evigheter i gränsbefriat skapande, hänge vårt öga åt det obegripliga.

Låt detta springa ur insikten, att varje begränsning äger sina egna obegränsade möjligheter. Därför kan också var och en av oss, med välriktade synvänder i vardagen, förlösa det möjliga i det faktiska. Lyfta horisontens ridå och upptäcka arbetsdagens okända fält av skönhet.

Den vardagliga fartens färtblindhet gör tyvärr att vi sällan stannar upp i vår linjära hjärnspurt. Vi fortsätter fatta beslut som sedan ligger som rätlinjigt legitim grund för nästa beslut och nästa ... Med vår instrumentella kunskap har vi inbillat oss att vi blir rika när vi gör natur och kultur fattigare. Vi fortsätter resonera i försumbara och marginella termer, trots att verkligheten, om och om och om igen har demonstrerat sina fjärlseffekter och kollapsgränser.

"Jag har inte tid" – upprepar vi för oss själva och andra i det yttre – och lider i det inre. Vi kortar våra möten och tror oss göra dem effektiva – i linjär tid mätt, i vulgär tid mätt! *Men vem bevakar den inre kvaliteten i dessa tidseffektiva möten? Den mest synliga frånvaron av närvaro i nuet är just dessa tidsjagande möten.* Vi deltar med vår kropp, medan själ och hjärna ofta tillåts vara på andra platser och i andra tider. Intuitivt upplever många det meningslösa i att aldrig få föra fram livets tankar och värden till dialog. I våra tidseffektiva möten tycks våra tankar gå rundgång.

"Speed management" har en del kallat denna inre tomhet, i sin tro på effektivt ledarskap. Effektivt så långt det koagulerade ögat når. Men bortom taylorismens tick-tackande och nack-nickande horisont når det sällan.

Varför har somliga aldrig lärt sig tolka gränslandets poetiska seismografer? Som ett vishetens verk stiger våra kulturskapare fram och varnar. Deras kunskapsspråk är levande och kärleksfullt. De talar som subjekt, med hjärtat, och förkunnar sin själs visdom. Mot detta står idag det ytliga livets alla enögda beslut, uppradade som på en klokskapens *ja-linjal* vässad mot framtiden.



I Åke Ortmarks bok *Ja-sägarna* (1996) kan vi läsa: "Det visar sig att enfalden ofta firar triumfer när stora män samlas till överläggningar ... De beslutande grupperna styrs av samma sociala konformism som vi känner så väl från studierna av så många vanliga människor. Den som har invändningar mot det som förefaller bli ett majoritetsbeslut utsätts för ett kraftigt socialt tryck ... Det kritiska tänkandet får svårt att göra sig gällande." (Referat av den amerikanske psykologen Irving L. Janis' studier av stora fiaskon)

En nation som legitimerar instrumentalismens kunskapsanorektiker, som låter kalla sina utsagor för "hur det är", och som lyssnar noga på dessa sina experter när de orerar om "det rätta svaret", den nationen är på väg att erövra ändligheten på attri-

kedomens och gränssnittens transformativa bekostnad. Det känns tragikomiskt att man kan bejaka sin egen stagnation i termer av utveckling.

Att ta sig en pedagogisk funderare

Kunskap kan rimligtvis inte längre betraktas som ett objekt, baserat på starka fundament av generell giltighet. Som något man tror kan prefabriceras i vetenskapliga fabriker, för att sedan förmedlas via förmedlingslärans abc-bok – den akademiska pedagogiken – vilken ledsagar sina följeslagare till ändlighetens kors.

Kunskap är snarare en dynamisk och lekfull inre rörelse, som hela tiden har den spjuveraktiga lustan att överskrida sig själv, återföda det döda och ta död på sig själv, ur intet skapa det nya. *Kunskapande är ett motsägelsefullt kaos, fullt av möjligheter och spekulationer. En artrik rörelse inifrån individerna och ut mot ständigt nya djärva utflyktsmål.*

Vad är det som gör att den lärande situationen i skolans rum ter sig så uppenbart antikverad, inom de flesta ämnen och kunskapsområden?

Var gömmer sig den ämnesrelevanta pedagogiken? Var tjänstgör den skapande pedagogiken? Var håller den trollbindande pedagogiken sina brandtal? Var uppför den dramatiska pedagogiken sina glansnummer? Var firar den reflekterande pedagogiken sin tystnad? Var håller den handlingsorienterade pedagogiken låda? Var finns den möjlighetsorienterade pedagogiken till vardags?

Var kan våra ungdomar söka glädjen, relevansen och spänningen i lärandet – vår framtida, belt avgörande nationella produktionsfaktor!?

När jag ställer dessa frågor tänker jag bl a på hur våra barn erbjuds att lära sig främmande språk i skolan. De får läsa texter som oftast ligger på telefonkatalogens spänningsnivå. Efter dessa moment av upphetsande engagemang i texten når de fram till glosorna, som ska pluggas in på ledig minnesplats utan ungdomsrelaterat meningssammanhang. På detta följer ett litet glosförhör, som skolan så trevligt kallar sin anfaders kunskapskontroll av minnesfisket. Tala om inlärningseffektivitet, när samma barn, väl hemkomna med läxor i sitt plågade samvete, ger sig ut på nätet och på halva tiden, på icke-linjära premisser, lär sig dubbelt så många glosor. Och det i ett för dem *meningsrelaterat* sammanhang.

Men – och detta är poängen – det sker samtidigt som våra barn och ungdomar lär sig massor av andra saker i den multimedievärld som ligger öppen för upptäckt. Det är denna *icke-linjära* lärpotens som nationens barn måste få tillfälle att förlösa i skolan. Och detta sätt att lära har inte med datorer eller Internet att göra. Det råkar bara vara så, att i detta kaos har några insett vad icke-linjär pedagogik kan åstadkomma. I näringslivet talar vi om lärande som en integrerad del av det vardagliga arbetet. I skolan talar många lärare fortfarande om stenciler när de delar ut sina fotostatkopi-

or. Det gäller att skapa pedagogiska melodier som i och genom sig själva lär deltagarna så mycket mer än vad som är objektet för den lärande processen. Ganska självklart för alla som på ett kostnadseffektivt sätt sysslar med värdeskapande aktiviteter – men –  !

Går jag på en högskola så skiljer sig undervisningen i religion, informatik och historia inte så värst mycket från undervisningen i affärer, ekonomi eller barnkunskap. Det är innehållet som varierar; de pedagogiska knepen är i stort sett de samma – läraren står och läser före vad alla läskunniga studenter själva kan läsa i böckerna eller på utdelade papper. I bästa fall med hög och tydlig röst. I följande frågar studenterna vad som kommer på skrivningen och läraren dansar lite avvaktande, men pekar gärna ut kursens viktigaste moment. *Vad ska lämnas kvar till studenterna att upptäcka? Hur ska de någonsin få lära sig hur man lär? Det är nationens idag mest efterfrågade kunskap – men den lär skolan högst bristfälligt ut.*

Det är inte så att dessa lärare vill bevara denna kunskap, om insiktens, upptäckandets, känslans, dramatikkens och egenvärdets betydelse för lärande processer, som en yrkeshemlighet. Det är nämligen en kunskap de själva inte har bibringats i den skola de har genomgått. Där serverades kunskaperna som färdiglagade godsaker att tugga i sig, friskt tayloristiskt kryddade. De som tuggade mest och på skrivningen lyckades kasta upp bäst, de blev mästare i denna pedagogikens bulimi. Tacka för att dessa elever sedan som lärare fullföljer sitt framgångsmönster och stöper våra barn med framtiden om bakfoten. Nej, färdiga svar som ruvar som stenar i huvudet på eleverna, vilka inte ställer frågorna, det tycks fortfarande vara en alltför dominerande pedagogisk melodi. Bäst på att drillra denna disharmoni tycks många skolor med prefixet "hög" vara. I lär finns troligen en viss överrepresentation av skolans tidigare mönsterelever. De som inte kan se något alternativ till sin egen framgångsrika skolgång, till att välanpassat stenas till kreativ fattigdom och till en handlingsorienterad hjälplöshet av i förväg ifyllda svar. När resurserna skärs ner ser dessa välanpassade lärare inget annat pedagogiskt alternativ än större gruppstorlekar, lärlösa seminarier och grupparbeten. Jag gråter.

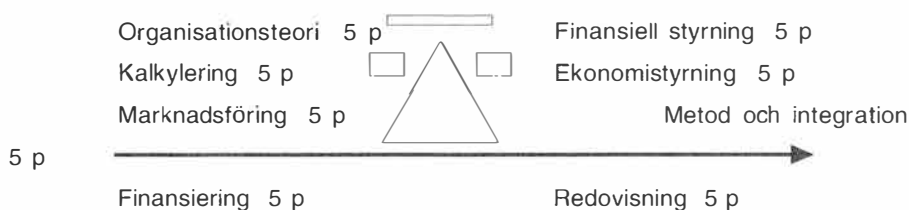
Varför får inte våra barn och ungdomar lära sig att med fantasins vapen attackera kunskapen och ge den en rejäl smäll i solarplexus – upptäcka svagheterna och lystra till de möjlighetsrop som hörs från dess inre? Modet att sätta en välriktad smocka precis där det behövs är få förunnat i dagens skola – hög som låg. Inte ens inom forskarutbildningen i de ämnen jag känner till provoceras man i någon högre grad till detta av sina handledare. När jag ser en del av de kurser som erbjuds doktorander, och den pedagogik som vikt sitt empatilösa liv åt att förmedla kursernas innehåll, då känns det som om luften håller på att ta slut i dessa ventilerade rum.

Hur många lärare i företagsekonomi har kommit på tanken att organisera utbildningen av civilekonomer som flödespedagogik? Varför låter man inte de lärdomar

man söker lära ut också bli pedagogisk praxis? Eller förstår inte dessa lärare det hantverk de blivit skolexaminerade mästare i? Om inte annat så borde åtminstone kurser i organisationsteori organiseras som förebild för det som ska läras ut eller in! Med företagsekonomiskt språkbruk kallar vi detta för ett sätt att värdeskapa. I dagligt tal brukar vi säga att vi slår två flugor i en smäll – vi får det på köpet, som affärsmannen sa. Det vi klassiskt betecknar som ekonomi är ju att hushålla med knappa resurser.

Jag kan inte begripa varför många lärare i företagsekonomi gärna bortser från effektivitetsbegreppet när det gäller den egna situationen. Nej, kanske inte den egna tidssituationen. Den söker man ofta effektivisera genom att föreläsa för dubbla, tredubbla eller fyrdubbla grupper av studenter samtidigt och tentera alla på en gång. *Men lärandet per insatt elevtimme – hur ser den effektiviteten ut? Vad gör man med den möjliga kunskapande resurs som eleverna utgör?* Alltför få tycks förstå, att det är eleverna och inte lärarna som är de verkliga resurserna i skolningen.

Hela den pedagogiska situationen är idag bisarr, med tanke på den ännu outformade framtid som väntar runt hörnet. För att få uppleva linjär tidlöshet behöver vi bara ta fram och läsa de modulindelade kursblock som erbjuds studenter i företagsekonomi vid våra högskolor och universitet (undantag existerar naturligtvis). Och tittar vi på tentamensformer så stelnar denna tidlösa linje till vässad pekpinne för de stackars studenternas egna tankar. *Egna tankar.*



Och pedagogiken beskrivs som "utformad för att ge kunskaper och färdigheter, som man *får* genom pluggande, förmedlande föreläsningar och studiegrupper". Texterna är hämtade ur universitets- och högskolekataloger från 2000. När jag tar fram 30 år gamla underlag från min egen studietid, så är skrivningen närmast identisk!!! Det är struktur, funktion, hierarki och linjäritet som utgör det tankemässiga kittet i dessa ännemässiga och pedagogiska uppläggningar. Denna dolda läroplan, som lärarna inom den högre utbildningen själva fick sig till livs för 20–30 år sedan, den skapar idag färdiga ekonomer som dåligt förstår företagande och kunskapande som process, flöde, dynamik, icke-linjäritet och djävlaranamma!

Den stora bristen på verklig livslust och engagemang i skapande och lärande aktiviteter

inom utbildningen, den är idag det i särklass största botet mot vår utveckling, vid sidan av vårt allmänna fokus på kunskap som något instrumentellt, ändligt och förpackningsbart.

Ibland hör jag företagsledare ond göra sig över att så många av nationens nyutexaminerade civilekonomer blivit inlärt hjälplösa och behöver en rejäl fot där bak för att röra sig i oprogrammerade riktningar. Dessutom är det alltför få som begriper något av affärernas fantasilogik. Jag är inte förvånad, men uppriktigt orolig.

Tyvärr tycks alltför många företagsekonomiska lärare ha svårt att förstå flödespedagogik och värdeskapande som två flugor och en smäll. Den ekonomiska poängen logerar nämligen inte i den ekonomiska teorin utan har sin boning i fantasins kaotiska verklighet. Ibland undrar jag hur alla dessa lärare – för de är många även kvantitativt räknat – egentligen ska klara av att hos sina elever utveckla denna förmåga, som de själva skolat bort. Det kan de naturligtvis inte – och det är ett av den befintliga utbildningens tragiska dilemman. Några traditionella kurser i nytänkande hjälper inte.



Är våra skolor idag goda nationella förebilder för hur lärande företag och organisationer kan se ut? Jag är inte ensam om att tvivla!

Jag vill påstå, att vad samhället nu behöver är en skola som förmår gjuta dramatik i lärandet. Skolans arbetssätt måste för våra ungdomars skull stå för det godas dramatik. Vi kan ganska lätt konstatera att så inte är fallet idag, ej heller imorgon, trots alla vackra muntalade och skrivna ord om våra nya läroplaner. Utmanande, tuffa, spännande, handlingsorienterade, dialogt kärleksfulla och kontemplativa lärtillfällen ger inte bara utbildningen ungdomlig mening utan skapar också hög läreffektivitet och kunskapande mönsterbilder för framtiden. Av egen erfarenhet vet jag att det är fullt möjligt att på halva tiden åstadkomma det som normalfördelad empatilös utbildning tar tre år på sig för att genomföra. Att sedan "halvtidarna" vandrar ut kreativa, sökande och handlingskraftiga, till skillnad från sina vanligtvis trötta "tre-åriga" systrar och bröder, det får man på köpet.

Men hög läreffektivitet i skolan garanterar inte automatiskt att *kunskapen* är kostnadseffektiv ur individens och framtidskandidens synvinkel, dvs en kunskap som är värd att utveckla och tillägna sig effektivt, för att den hör nuet och framtiden till. Tyvärr är det inte bara skolans *arbetssätt* som fastnat i sina historiska bojar. Som förälder upptäcker man dessutom alltför ofta att grundskolningen har svårt att leva i kunskapsnuet. Som kompetens- och affärsutvecklare i nationens företagande värld

märker jag att detsamma gäller för den högre skolningens kunskapssyn inom mitt specifika fält.

Mycket av det som våra universitet och högskolor lär ut idag inom detta fält är visserligen nytt och tidsanpassat. Men undervisningen baserar sig i alltför hög grad på grundförutsättningar som är både uråldriga och föråldrade. De *tankepremiss*er jag syftar på är *fysikalismen* i våra modellkonstruktioner, *kausalitetstänkandets* orsak och verkan, och den närmast enögda tron på *kvantifiering* av mänskligt liv, dvs sann instrumentalism!

Om de brukade kunskapernas rötter innehåller utgångspunkter som är oförenliga med insikten om kunskapande som det nya konkurrensförhållandet, då kommer vår utbildning på ett osynligt sätt att hålla oss kvar; antingen i en kunskapsintensifiering av det obsoleta eller i ett utvecklingsförlamat tillstånd. Och detta utan att vi ser problemet. Det går bara inte lika bra som förut, trots att vi arbetar och sliter hårdare samt utbildar fler än någon gång tidigare i historien ("men fliten kom bara fliten till fromma", skrev Ferlin). Är det inte just detta vi kan läsa ut som undertext till *SACO:s synpunkter på svensk forskningspolitik* (2002): "Trots att Sverige tillhör de länder som investerar mycket i den kunskapsbaserade ekonomin, tillhör vi paradoxalt nog inte de nationer som får ut de stora vinsterna av investeringen." Eller som ett landsting skriver i en intern rapport (2001): "Men trots att mycket kraft lagts på att utveckla visioner och mål tycks det som om gapet mellan det vi vill (och måste åstadkomma) och det som verkligen sker bara ökar hela tiden." Tillvarons mening kan i historiska skeden som vårt lätt urholkas kollektivt inom ett företag, en organisation eller ett samhälle. Vårt framtidsinriktade och kunskapande företagande drabbas då i sin livsnerv – i det meningsberikande deltagandet från medarbetarna, i en värdeskapande affärsutveckling. Pekar inte mitt verklighetsunderlag i den här boken just i den riktningen?

Begreppet *kunskapa* riktar vårt seende bort från det instrumentella, mot ett skapande moment inför varje fråga som gäller kunskap och information. Att lära sig blir då inte en insamlingsakt utan en akt av skapande framväxt, där vi som lärande subjekt växer i kapacitet, samtidigt som kunskapen får en känslomässig relation och blir meningsskapande för oss som subjekt. Detta är en avgörande skillnad i synen på lärande, kunskap och information, relativt vårt industriella arv rörande dessa frågor. Under den era vi nu kan beteckna som industriell i synsätt, tänkesätt och handling så rörde sig kunskaps- och informationsfrågor alltid om hur dessa kunde *förmedlas* och läras *in*, nästan som fysiska enheter. Den synen bär vi fortfarande med oss. Kunskap och information har inte betraktats som flöden med möjlighet till art-rikt innehåll och dialog kontakt, utan som fasta strukturer med väldefinierat och entydigt innehåll. Man har inte mötts dialogiskt, utan via monologens förmedlande kontakt med en kunskapsmottagare som *black box* – helt enkelt en industriell syn på utbildning som "tillverkning av lärande och kunskap".



Till skillnad från tidigare pedagogisk teknologi möjliggör Internet och skapande multimedia en samverkan med hjärnans kaosfunktion, där vårt skapande och kreativa tänkande uppstår. Detta inbjuder till icke-linjärt lärande – dvs kunskapande.

Traditionella läromedel har väldigt lite med *kunskapande* att göra. Kunskapandet är en öppen akt, medan traditionella läromedel vanligtvis författas på ett slutet språk. Med det menar jag att läsaren inte ges någon möjlighet att träda in i ett dialogt förhållande till texten. I traditionella läroböcker, precis som i traditionell undervisning, svarar texten istället på frågor som ställs i texten. Och svaren utgör en avslutad helhet! Termer klagas genom definitioner och det ska inte finnas plats för fantasi och egna reflektioner utanför vad texten koncist anger. Det är så långt man kan komma från det vi kallar PBL (ProblemBaserat Lärande). Så här kan det låta i dessa slutna läroböcker: "Till uppgiftsboken finns en faktabok, elevfacit samt en lärarhandledning. Lärarhandledningen innehåller fullständiga lösningar till uppgifterna, instuderingsfrågor till faktaboken samt OH-underlag. En hemsida finns med kommentarer till kapiteln, kunskapsfrågor på innehållet, och kontrollfrågor." (Wolfram Trostek, 2000) *Dessa traditionella hjälpmedel är den linjära pedagogikens rätlinjiga villovägar för kunskapande*. På samma sätt som konsten öppnar ett spänningsförhållande till betraktaren ska det jag kallar läromedelskonst ständigt öppna nya situationer på ett icke linjärt sätt, såväl till sina utvecklare som sina betraktares tjänst.

Tyvärr ser vi idag alltför ofta hur IT och multimedia används *enligt gamla pedagogiska tankars premisser* – dvs linjärt. Vi går därmed miste om den nya teknikens unika inneboende kvaliteter, att kunna samagera med hjärnans kaosfunktion – dvs icke-linjärt – vilket är själva essensen av människans skapande förmåga. Således sitter både skola och samhälle fast i en trafikstockning av multimediala läromedel och IT-lösningar som inte höjer sig nämnvärt över 60- och 70-talens programmerade undervisning.

Tyvärr ser vi också hur man i näringslivet många gånger använder IT och multimedia *efter gamla industriella tankars premisser* och i sann tayloristisk anda rationaliserar företag och organisationer. Inte för att låta information flöda artrikt och skapa meningsfulla och platta organisationsstrukturer för allas utveckling. Man bygger tvärtom hierarkiska styrinstrument som fragmenterar arbetet vid frontlinjen, delar upp det i rutiner som berövar de anställda helaktigt ansvar, samt fördummar och skapar tristess i allehanda arbetssituationer. Kunder irriteras av den opersonliga servicen. Och ledningen distanserar sig alltmer från dialogen, till förmån för kvantifierade nyckeltal och enkäter som genereras på löpande band enligt gammelinindustriell logik.

Vi och vår IT-syn står där vi stod när filmen var ung. Vi talar om distribuerad kunskap och expertsystem som man då talade om film som distribuerad teater. När man idag betraktar kunskap som något slutet, något som kan paketeras med hjälp av informationsteknologi, då begår man ett misstag av betydligt allvarligare art än när det talades om distribuerad teater. En nation som brukar den slutna kunskapens informationsteknologi, den söker ändligheten på artrikedomens transformativa be- kostnad. Ju mer en sådan nation utvecklas, desto mer av sin inneboende förnyelse- kraft utarmar den. Social artrikedom (entreprenörskap) är för kulturen vad gene- tisk mångfald är för naturen – livsavgörande.

IT och kunskapande multimedia kan bli det vi behöver för att förlösa mänsklig fri- bet och skaparkraft – kunskapande. Men om sinnena ska vässas och intellektet mog- na till mästerskap, då måste de integreras med varje annan utbildande aktivitet, i en skapande pedagogik. Och det måste ske till den grad, att de blir en del av vår fysiska intuition.

Kunskapande gränssnitt

Min gränslösa talan under de ögonblick av evighet du delat med denna text har inte velat säga vad jag fixerat med ord, utan det som hela tiden växer bortom språket. Det som ligger i *gränssnittet* mellan dig och min text. I sådana relationer kan vi stän- digt söka kulturell inspiration och näring för kvalitativ växt. Trivialiteten gro- r säl- lan i gränssnittens fåror, där tolkning och fantasi plöjer våra tankars odlingslott. Mina ord kan därför finna mångsidiga betydelser i dessa plöjda fårors rikedom.

Av estetiska skäl har människor alltid sökt sig till brytpunkternas förlösande na- turinspiration. Vid strandkantens evigt ofullbordade mönsterbygge samspelar land och hav som kropp och själ. Dag och natt förlöser varandra med mäktiga skådespel av utsökt välkolorerade ridåer. Berg och dal bjuder ständigt upp naturkraften till formskönt förändrande dans. När vi en gång speglat våra ögon i sådan inspiration har vi svårt att släppa den ur sikte igen. *Bristen på fixerad skärpa och skenbar exakt- bet i gränsspårens flytande former lyfter fram fantasin och tolkningen som blickens skärslipare. Kunskapandet blir betraktarens egendom och en källa till meningsfull livsutveckling.*

Lusten att företa sig något i en tolkande relation, mellan vardagen och det som finns bortom det som synes ske, den lusten har ständigt begåvat människor med fö- retagande och kunskapande inspiration. *Företaget är gränssnittens förlovade land.* Här gestaltas relationer till värdeskapande i en fortlöpande transformation. Förloppet fortlever så länge *elementen* i detta gränsland villigt bidrar till varandras utveckling och ständiga förändring. Företagande är och förblir liv i *gränssnittens* eviga ofull- bordan. Den dag då människan i företaget söker trygghet utanför den egna tolk- ningens och fantasins kaotiska skönhet, i tex struntforskningens enkla generalise-

rade fakta, då hamnar företagandet på söndervittrande fundament, utan närkontakt med sina gränselement.

Kunskapandets väsen bör sökas hos gränssnittens transformerande krafter. Alltför ofta söker vi som klokskapens barn våra svar på färdigdukade brickor av slutna texter och knivskarpa bilder. Varför glömmer vi gränsländets evigt förändrandesvar? Kanske lockar den gammelvetenskapliga synen på ett oföränderligt stilleben bakom det föränderliga, struntforskningens frestande vana att söka svaren i stiltje. Där frågor ställs utan relation till den sökande och det sökta, bara till standardavvikelsens facit. Därför har vi också i vårt urverkande statisteri lyckats med såpoperan att utså splittring mellan konst och vetenskap. Mellan bild och betraktare. Mellan forskare och resultat. Mellan kropp och själ. Mellan känsla och intellekt. Mellan lärare och elev.

Att följa lagen

Forskningsfrågor och tillvägagångssätt

MIN GESTALTANDE REFLEKTION är en utlöpare av en livsvärld som med tiden har utvecklats som ett handlingsorienterat utforskande projekt, där jag tidigt ställde forskningsfrågan: Vad händer om vi tar allvarligt på en sak som alla pratar om, nämligen den högre utbildningens syften: att hos studenterna utveckla *"kunskaper och färdigheter, förmåga till självständig och kritisk bedömning, förmåga att självständigt lösa problem, förmåga att följa kunskapsutvecklingen, och förmåga till informationsutbyte på vetenskaplig nivå"*? Formuleringen återfinns i högskolelagen – som en skyldighet lärare har att uppfylla! Vad händer rent allmänt om man designar lärprocesser som möter denna form av krav, som ju berör själva lärprocessens själ? Vad händer med elever och lärare i en sådan process? Och hur ser resultaten ut? Jag genomförde 1997–98 en sådan utbildning som ett halvår efteråt blev utsedd till Sveriges bästa akademiska entreprenörsutbildning.

Mitt utforskande projekt kring lärande och pedagogik startade dock inte där. Tidigt i min karriär kom mitt tänkande att utvecklas kring en insiktsorienterad högskole/universitetsutbildning (insikt som grundfenomen vid inläring), där den kunskapande processen sätts i fokus och läreffekten mäts som inläring per insatt elevtimme, och inte som utläring per insatt lärartimme. I tider av resursknapphet brukar det senare reducera den pedagogiska fantasin till större föreläsningsgrupper. Under min tid som kandidat vid ett anrikt svenskt universitet prövade jag också på att läsa pedagogik. 20 poäng fick räcka! Ett mer fantasilöst och oinspirerat sätt att skapa lärande har jag aldrig mött. Pedagogerna vid denna institution för pedagogik var som så många andra pedagoger jag mött, fullständigt sönderskolade av pedagogikens gråtrista teorier.

De frågeställningar som med åren vuxit fram till mer specifika forskningsfrågor, i direkt anslutning till högskolelagens formulering, fick redan under min tid i gymnasiet en medveten intellektuell form, baserad på alla de oartikulerade känslor av fantasilöshet och tristess i skolningen som ackumulerats inom mig. Men det var först efter mina pedagogiska studier som jag insåg varifrån lärarna hade fått sin trista hållning. För, i skolningens begynnelse, var det barnen som ville till skolan, medan föräldrarna höll tillbaka. Skolan erbjöd nämligen barnen en värld av spänning och utblick som hemmen då ofta saknade. Idag är det precis tvärtom. Barn och ungdo-

mar känner en tristess inför skolan, och det är föräldrarna som av "samhällsrationala" skäl får mana sina barn till skolgång.

De metoder jag använt för att besvara forskningsfrågorna har på olika sätt integrerats med själva den lärande/utbildande processen. Det har varit viktigt att metoderna matchat det innehåll och den vision jag vill hävda ruvar som en ständigt närvarande möjlighet i det faktiska pedagogiska arbetet: att ta högskolelagen på allvar! I detta arbete har jag använt mig av olika utvärderande former som har följt processen, och på olika sätt evaluerat dess resultat. Jag har använt allt från 24 timmars non-stop-tentamina, upptäcktsresor och pedagogiska dramer, till altruistiska tentamensformer med självvärderande avtal och projekt. Även traditionella, skriftliga och muntliga tentamina har förekommit. Dock har de alltid haft en liten kreativ nyordning för att skapa en lärande situation även av tentamenstillfället.

I nedanstående historiska beskrivning har jag försökt illustrera hur jag utvecklat de tankar som kom att ligga till grund för den ovannämnda, prisbelönta utbildningen i entreprenörskap. Som läsare får du i korta drag följa min egen utveckling. Texten är ett stycke reflektion. Jag hoppas den får sväva fritt en stund för att sedan slå sig till ro hos mina läsare på ett attrikt och subjektivt sätt. Det är således en beskrivning som syftar till att lyfta fram förståelsen för kunskapande ledarskap i all dess komplexitet. Den tillhandahåller därför inga urverksförklaringar att lägga i en pedagogisk verktygslåda.

Om det möjliga i det faktiska

Fältsituation

SOM FORSKANDE NYDANARE på pedagogikens område blir man naturligtvis då och då utsatt för kontroll; man blir också föremål för allehanda synpunkter bakom ens rygg. Man utgör ju ett allvarligt hot mot alla som inte vill skåda bortom det faktiska. Att många kolleger kom att beteckna mina universitetskurser under sent 70-tal som allt från cirkusföreställningar till suspekta religiösa möten, det var ingen överraskning för mig. Man tog till det ena invektivet efter det andra för att utdefiniera något man upplevde som ett hot. Trots att man sen tvangs erkänna att elever som kom från mina kurser var betydligt mer aktiva och lärinriktade, än de som lunkade ut från traditionella "mönsterkurser" som "snälla lamm". Men saken måste ändå utredas! Inte det faktum att "de snälla lammerna" från "mönsterkurserna" förblev tama. Frågan gällde om mina elever verkligen lärde sig något. Alltså uppdrogs det åt olika studievägledare att vid den aktuella tidpunkten utvärdera de kurser för vilka jag varit lärare. Jag välkomnade tilltagets, eftersom jag var övertygad om att antagonisterna inte skulle lyckas få vatten på sin kvarn. Här några kommentarer och utvärderingsresultat som jag har sparat:

På studievägledarens fråga hur man som elev upplevt en av dessa kurser skrev eleverna samstämmigt: "Mycket lärorik, engagerande, inspirerande och kunnig lärare". Det blev i regel helhetsomdömet. Och på en femgradig skala (eftersom siffrorna var tvungna att få komma till tals även i detta sammanhang) som gällde behållningen av kursen, så tilldelades den betyget 5 av exakt 50 procent av eleverna, medan övriga 50 procent satte betyget 4. Till många kollegers tysta förtretsammansfattade studievägledaren sin utvärdering så här: "Intrycket av kurserna är övervägande positivt. Främst har man poängterat att man är nöjd med det fria arbetssättet. Styrningen har varit minimal och eleverna har själva fått ta ansvar. Den nya organisationsformen anser många främja kunskapsinhämtningen. Känslomässig utveckling på det individuella planet med ökad kunskapstörst och vidgad insikt om studierna och deras sammanhang". Negativa kommentarer begränsade sig till "att kursen var för kort och den inleddes på ett för studenterna chockartat sätt". Studievägledaren avslutar sin utvärdering så här: "I övrigt har lärarens insats fått översvallande goda vitsord. Lärarens förmåga att stimulera eleverna till kreativt och kritiskt tänkande och vidga vyerna står att läsa i flertalet kursvärderingar."

För att illustrera helhetsintrycket väljer studievägledaren att citera en elev som väl uttrycker en av de mest grundläggande framgångsfaktorer i ledarskap/lärarskap: "Jag tycker att Du är en av de första lärare som verkligen vill se oss studenter som någorlunda intelligenta varelser med intresse i sina studier." Så startar alltid en lärande process som vill överskrida den förment kunskapsförmedlande pedagogikens hierarkiska syn. Alltså: respekten för studenternas livsvärld skapar förutsättningar för personlig utveckling och ömsesidig respekt!

Många slås nu kanske av tanken att kurserna var designade för att skapa goda utvärderingar genom ett "flumpedagogiskt" upplägg, något som eleverna lätt kunde ta sig igenom. Låt mig snabbt få replikera att så inte var fallet. Den tanken får man sig nämligen ofta till livs när man inte följer linjär katederlogik. Låt mig citera direkt ur en annan studievägledares dokument om hur eleverna gemensamt uttryckte vad många då kände: "Metod & Integrationskursen för Ingeman Arbnor har varit en jobbig och krävande kurs men i särklass den bästa kursen. Kursen är akademisk utbildning när den är som bäst." Man kan således arbeta med höga krav, och få dem att upplevas som något positivt. Bara man som lärare gör sig mödan att få dessa krav att växa inifrån eleverna själva.

Hur skapar man då ett lärande klimat där eleverna eller ens medarbetare upplever att det möjliga faktiskt existerar i handling, och inte bara som ett totalt urvattnat slagord? Och känner att det krävs rejäla tag/engagemang om den kittlande egenmotorn ska gå igång? *Första förutsättningen är* vad som sas ovan – en respekt för eleverna som kunskapande subjekt. Och den respekten kan bara en engagerad lärare visa genom nära och äkta möten. Den hänger nämligen intimt samman med det personliga ledarskapet hos läraren. Den kan inte förmedlas av pedagogiska teorier i en lärarutbildning. Den måste praktiseras som exemplets makt, i direkt pedagogisk praxis på den goda dramatiken grund. Praxis formar nämligen livet som pedagog – på gott eller ont.

Förutsättning nummer två, den handlar *inte* om att spela olika intränade roller, där jag som lärare/ledare inte personligen lever med i rollen. För att bli en trovärdig ledare/lärare måste man inse att allt ledarskap kommer inifrån – man är sitt ledarskap! Ur denna insikt växer då behovet av att ständigt själv personlighetsutveckla sig, för att alltid kunna spela rollen som den man är. Det är egentligen inte så konstigt – men tyvärr har många pedagoger/ledare lyckats förmedla en bild, där lärandets goda dramatik mer handlar om tekniker och verktyg än om personlig utveckling. Alla pedagogikens och ledarskapets verktyg och redskap är som vilket partitur som helst inom konstens värld. Det kan bara gestaltas trovärdigt om det öppnas livgiltigt inifrån av artisten själv. Annars kommer artisten bara att spela som om han/hon har en mask framför ansiktet. Hur många ledare/lärare gör inte det?

Mitt lärarskap handlar inte om den ena eller andra tekniken. Det utgår från de

båda nyssnämnda fundamentala förutsättningarna. Man vinner respekt, man blir levande och är därmed en intressant motspelare i lärandets dramaturgi. Därför har jag aldrig försökt axla en roll som inte bottnar i min egen person. En god kursvärdering kommer som ett resultat av ärlighet och tydlighet gentemot sin egen personlighet, och andras – trots att jag som lärare, i min ytliga framtoning, ibland kan framstå som rent av obehaglig. Låt mig åskådliggöra vad jag menar med ännu en elevreflektion:

Den mest givande dagen för mig på länge och då tänker jag framför allt på föreläsningen. Nu förstår jag Bertil när han i början av terminen tänkte hoppa av p g a att lärarna inte var de han tänkt sig. Jag känner verkligen vilken förlust det har varit att inte ha med Ingeman Arbnor i kursen, en lärare som ger av sig själv och utstrålar en sån intensiv känsla av tro på vad han gör ... Det kändes inte heller obehagligt att prata, trots att han skulle vara den värste läraren i förhållande till andra att snacka med, som Bertil sa.

Att jag upplevdes som "den värste ..." hänger samman med att jag alltid som *förutsättning nummer tre* "provocerar" eleverna till självbestämning, genom att låta deras tankar och reflektioner brytas mot andra möjliga sätt att se för att utveckla ett i en filosofisk mening kritiskt tänkande. Dvs jag tillhandahåller alternativa synsätt som kan begripliggöra en situation, genom att spegla den artrikedom som ryms i komplexa frågeställningar – ett slags personlig uppgörelse med kunskapen. Genom den växt i kapacitet som ett subjekt då erbjuds, så växer också omgivningens objekt i komplexitet. Då blir de paradoxalt nog en aning lättare att förstå. Genom denna självbestämmande, dialoga process "tvingas" studenterna att i sann akademisk anda utveckla ett kritiskt tänkande, som går så djupt, att varje väsentlig tanke tillåts fullfölja sig själv och därmed finna sitt väsen. Härigenom blir eleverna också mäktiga att transformera modeller och teorier till alla former av situationella förhållanden i det verkliga livet utanför akademien.

Att denna form av erfarenhet och reflektion är en bristvara, det kom inte minst till uttryck när jag vid en företagsekonomisk institution lät några doktorander fundera över sin situation, i samband med en doktorandkurs i vetenskapsteori. I "en personlig reflektion" uttryckte då flertalet att man saknade, vad jag vill se som *förutsättning nummer fyra*, nämligen en djupare värde- och kunskapsreflektion inom ämnet. Speciellt i de inledande studierna på doktorandnivå. "Håller vi på att skapa en värld där den ständiga jakten på materiell standardhöjning dominerar mänskorna, där främlingskapet och rotlösheten undergräver människornas psykiska balans och kanske befordrar och släpper loss slutligt okontrollerbara krafter?" Så skriver en doktorand i sin reflekterande inträdesbiljett. En annan artikulerar följande

reflektion över vetenskapsteorin: "Med lite vetenskapsteori i bagaget kan jag se mig själv som en marionett som rört sig än hit än dit p g a ryck i tankarnas trådar än här än där. Trådarna har jag emellertid inte sett mycket av och alltför sällan har jag funderat över var de kommit ifrån eller vem som ryckt i dem. Nu ser jag i någon mån klarare och vet vad jag förvisso känt: att trådarna lett till händer av skilda, många gånger antagonistiska, slag ... Insikt i vetenskapsteori kan vara en viktig hjälp. Med insikt föds ansvar ... inför barn och familj, arbete, forskning, miljö och överlevnad." Ytterligare en doktorand formulerar sig så här:

Varför inleds inte varje akademisk utbildning med frågor som rör vetenskapens och kunskapens filosofiska utgångspunkter – nu känner man sig rätt vilsekommen inför det faktum att man saknar en nödvändig bas att själv stå på. Det blir lätt så att man blir offer för rådande traditioner och maktförhållanden, som ekiperas i skyddsdräkt, så att ämnets grundantaganden inte syns. Och varför görs allt så tråkigt – var finns den utforskande spänningen i livet?

Detta var för ca 10 år sedan, men situationen har inte förändrats. Utvecklingen har snarare gått mot mer av s.k. utbildningsforskning, där doktoranderna, för att komma snabbare till examen, inte ska hänge sig åt dylika värdefrågor. Frågan är om denna politik för snabb genomströmning har lyckats? Kanske har man sått än mer av drivkraftshämmande värdebrist i forskningen? Jag vill erinra om Sören Halldéns ord rörande struntforskning: "De studerande tilldelas ett hanterligt ämne. Icke så sällan betyder det att han under lång följd av år kommer att syssla med strunt ... I bakgrunden ligger något som kan kallas 'utbildningsforskning'." När docenten i litteraturvetenskap, Erland Lagerroth, inleder sin bok *Världen och vetandet sjunger på nytt – från en mekanisk värld till ett kreativt universum* (1994) väljer han att starta med ett citat från Peter Kafkas bok *Conditions of Creation* (1992): "vetenskapsmän har blivit lärda att tala och tänka bara om ämnen enkla nog att studera vetenskapligt ...". Som forskare har jag sett denna systematiserade förenklingsiver, som gränsar till dumhet, florera bakom många vetenskapliga väggar av "(o)kritiska massor". Den inomvetenskapliga retoriken mellan väggarna blir ofta så högljudd, att egenresonansen fortplanter sig som forskande svängar i varenda hjärnvä. Och utbildningen hamnar precis där Halldén placerat den. På den nivå där strunt formaterar tanken. Till och med doktorandkurser har jag sett måste utlysas som "75 procent närvaro vid möten obligatoriskt" – ett lysande exempel på hur spänningen i kunskapandet övergått till gråtrist arbete.

Ur strunt kommer ofta mer strunt, vilket lätt ändrar som ett liv i strunt. Sedan kan *Fusektidningen* hösten 2002 (9/02) rapportera från en artikel i Lunds universitets tidskrift att "doktoranderna drabbas extra hårt av stress". Och anger som sig bör ett

antal förklaringar till detta: "en brist på stöd, hög ambitionsnivå och tidspress". Under min tid som doktorand saknade jag också stöd. Jag hade hög ambitionsnivå och ställde mig själv under extrem tidspress. Men kände djup *meningsfullhet* med mitt arbete och upplevde aldrig någon negativ stress!

Under hela 90-talet samlade jag in ett antal skämt som doktorander hade använt för att beskriva sin verksamhet. Bl a ett i boken tidigare illustrerat exempel från en tecknad serie, där en doktorsavhandling bär titeln *Fenomenet My Little Pony relaterat till baltutlämningen*. Ett annat insamlat skämt avhandlar studenternas situation i den "lärande fabriken". Det bär rubriken "Firo inte att du är dum i huvudet – det ska vara så här". Så följer ett antal tips till nya studenter om hur de kan klara sin examen genom att inte inbilla sig att de ska lära sig något. De behöver bara träna minnet med för dem meningslösa kunskaper. De avslutar sin skämtserie med orden: "Med våra små tips ovan kan du ta en hel examen utan att egentligen ha lärt dig någonting alls ... OBS! Lärarna är inte elaka. De vet inte vart de strävar med undervisningen. Lärarna på företagsekonomen har t ex ytterst sällan jobbat i industri eller förvaltning."

Om detta nutidsfenomen formulerade jag mig 1987 över vad jag då tyckte mig se växa fram, bl a så här metaforiskt förargat:

I en fissionsreaktor frigörs oerhörda krafter genom klyvning med avfallsbildande reaktionsmetoder. Ungefär så skulle vi lite elakt kunna beskriva dagens universitet och högskolor: som kunskapens fissionsreaktorer.

Dagens kunskapsfission har lett fram till en långt driven, såväl vertikal som horisontell fragmentering av vetandet. Vi har begåvat oss med fasta och likformade utbildningslinjer, där varje ämne är strikt uppdelat såväl på längden som på tvären. Alla verkliga problem utanför reaktorn måste numera vid reaktorns laddning jämnt styckas, så att alla reaktorns välsvarvade ämnespatroner kan få sig till skänks en liten bit av verklighetskakan. Härefter kan sedan den verkliga fissionen äga rum. Och ut kommer med oerhörd fördumningskraft frigjord kunskap, väl förpackad i publicerat och nytexaminerat avfall.

Forskaren, studenten, arbetaren eller ledaren – alla drivs vi av längtan efter att det vi gör ska kännas meningsfullt. Om vi inte ges möjligheten att uppleva detta då inbillar jag mig, att det som kommer fram av forskning och utbildning både tar längre tid och blir relativt urvattnat. Vi blir som Sartre sa "en produkt av våra egna produkter". Jag minns fortfarande vad som utlöste min fissionsliknelse ovan. Det skedde när jag kom tillbaka till Sverige efter ett par års vistelse vid ett utländskt universitet och tog mig an en grupp studenter vid ett svenskt universitet. Jag gav dem en uppgift som gick ut på att de skulle tvingas ta ställning och reflektera själva. Det blev

alldeles tyst i salen. Plötsligt säger en av studenterna med förtvivlan i blicken: "Nu ger du oss ett förtroende och begär att vi ska tänka själva, men det klarar vi inte. Dessa två år på universitetet har gjort oss osäkra och passiva." Hade hon varit ensam kunde jag kanske ha avfärdat henne. Men hon hade ca 60 andra bejakande blickar runt sig. Arma material i dessa avfalls-bildande fissionsreaktorer tänkte jag. 'Tio år senare (1997) skriver Civilingenjörskörbundet i en *Arbetsbok för reflektion*: "Egentligen är det ofattbart att studenter kan läsa många år på universitetsnivå utan att konfronteras med grundläggande frågor om vad vetenskap och kunskap är." 2002 skriver några studenter i tidningen *Lundagård* att de upplever undervisningen i nationalekonomi som autistisk, dvs så inåtvänd i sin egen modellvärld, att studenterna känner sig totalt objektgjorda, för en undervisning som bara syftar till inläring utan reflektion och känsla. Studenterna efterlyser en pedagogik som manar dem till självständigt och kreativt tänkande!

Om det överlag är på väg att bli bättre eller sämre, det vågar jag inte sia om. Men vi kan glädja oss åt att det år 2000 togs in en del nya punkter i *högskolelagen*, som alla vi lärare nu är skyldiga att följa! Bl a ska utbildningen ge studenterna "förmåga att *självständigt lösa problem*" och "förmåga till *självständig och kritisk bedömning*". Jämfört med tidigare lagstiftning betonas detta starkare i den nya högskolelagen. Ändå finner vi år 2002 artiklar i kårtidningar skrivna av studenter som hävdar att ekonomutbildningen fortfarande mest handlar om mekaniska utantill-läxor samt tentamina som är rena pedagogiska katastrofer (se nedan). Eller så här: "pm, pm och åter pm ... Slutsatsen är att studenten inte lär sig någonting relevant efter att ha skrivit dessa pm". Till saken hör att dessa lärosäten är ackrediterade för att hålla hög utbildningsstandard. Någonstans i marginalerna till dessa utvärderingar finns det problem som vi tydligen väljer att blunda för.

Redan i grundskolan får eleverna smaka på förmedlingslärans instrumentella språk, där stoffet från reaktorerna släpps fritt, men det tar sig sällan över en gråtrist engagemangsnivå. Jag minns att några studenter i ett av mina utvecklingsprogram för entreprenörer ställde en fråga på detta tema till Jan Danielson, vår nu bortgångne vän från *Mitt i naturen*. Han besvarade den så här: "Språket tycker jag är det mest spännande som människan har. Jag gav tidigare som ett litet exempel på det här: öringen som vandrade och det här lilla fågelboet. Hur man kan beskriva en sak nästan dött och hur man kan beskriva en sak så att man associerar och det tändar fantasin. Man börjar tänka och koppla ihop tanken med känslan. Tyvärr är det nog så ofta i skolan, att lärarna ger information och i bästa fall kunskap, men kanske inte ger den här fullständiga kunskapen som är granne med visdomen."

Georg Henrik von Wright skrev i sin bok *Vetenskapen och förnuftet* (1986): "Jag kan också tänka mig, att yngre forskare, som ännu inte blivit etablerade, ängsligt söker sig till de intensivast odlade tegarna och väljer de mest aktuella uppgifterna

inom sitt område, rädsla att stämplas som särlingar som leker onyttiga lekar på vetenskapens bakgårdar, där kanske stora skatter döljs i skräphögarna.” Varför lär vi oss inte *förstå*, att det levande finns i det meningsfulla, det känslomässiga, i det som kittlar vår fantasi, i det som är lite annorlunda, dvs i en klart personlighetsutvecklande process, där subjektet ges möjligheter att förena känsla med intellekt, och just förverkliga sig som subjekt – något unikt att hämta kraft ur för ett livslångt projekt, där vi lever så länge vi lär! Är det inte just här som såväl liv, som produktivitet och forskning har sin eviga källa att ösa ur?

Denna rädsla för det unika, för att vara först ut med en annorlunda tanke och för att främja ettsökande på ”vetenskapens bakgårdar” genljuder alltför ofta i den samhällsvetenskapliga forskningens korridorer. En gång lurade jag en räddhågsen blivande professor i ämnet att stanna upp i en sådan korridor. Redan vid blickarnas möte kunde jag avläsa hans rädsla för vad jag skulle komma att fråga, eftersom han anade vad det rörde sig om: ”Kunde han tänkas stödja ett projekt som några doktorander höll på med tillsammans, med mig som handledare?” En omedelbar, rent existentiell pedagogisk ilska, för då snabbt genom mitt huvud. Jag ville passa på tillfället att ge honom en lärande läxa. Jag sa helt enkelt att man redan höll på med något liknande vid Harvard Business School. Han blev då mer än synbart intresserad. När han nu fick höra att man på denna ärevördiga plats redan var i färd med det jag höll på med, till synes dock under för honom konstiga former, då närmade han sig lismande. Men när jag väl via denna lilla fint fått honom i lyssnarläge, avslöjade jag snabbt den nakna sanningen: att vi faktiskt var först med denna tanke, och att jag bara lurat honom med Harvard-referensen. Varpå han mycket snabbt och irriterat avlägsnade sig. Förhoppningsvis med ökad insikt om sin egen räddhåga inför det annorlunda. I min idé om forskning inryms tvärtom konsten att hänföras av det obekanta som en viktig personlig forskaregenskap. På samma sätt som en duktig affärsutvecklare har förmåga att träda in i magiska tomrum – gränssnittens förlovade land – och fylla dessa med nya innebörder, produkter eller sammanhang. Hur ska vi kunna beforska denna värld, om vi inte som forskare själva har kurage att närma oss fantasins omdanande kraft?

Till en forskardag vid ett svenskt universitet skrev jag för tjugofem år sedan ner några punkter för hur vi skulle kunna göra forskningen mer levande och engagerande. Bl a skrev jag: ”Låt oss glömma alla fina strukturer och etiketter med vilka vi förtvivlat söker organisera bort vår ångest, och istället gå till saken direkt – till oss själva! *Vad vill vi? Vad vill doktoranderna?* Dvs starta en dialog med engagerade doktorander som vill något. Och det engagemanget är det sedan vår sak som handledare att engagerat hjälpa till att bygga strukturer runt. Det är i själva processen som forskarutbildningens struktur föds kring ett visst innehåll. Denna process löper sedan under hela utbildningen och förnyas fortlöpande kvalitativt av varje forskargrupp

och deras handledare – en förändringens organisationsteori. Det går inte att starta bakvänt med strukturerna, som nu föreslås, om vi önskar en levandegjord och icke byråkratisk forskarutbildning – det är min fasta övertygelse.” Jag kunde senare i ett annat papper läsa en kommentar till detta, från en entreprenörskapsforskare: ”Beträffande Ingemans förslag vill jag säga att det han efterlyser är knappast någonting som forskarutbildningen med pengar och/eller struktur kan göra mycket åt. Engagemang hos eleverna kommer främst från dem själva, ...” Dock avslutade han denna sin mening med en insikt som förmodligen vilade tungt i bakhuvudet och störde: ”möjligen också från engagerade individuella forskare”. Är inte detta den springande punkten? Om det inte finns engagerade forskare, hur ska man då kunna få engagerade elever?

Efter det att flera av mina kurser på 80-talet blivit utvärderade med närmast övervällande resultat, så ansåg institutionens prefekt, av nödtvång och på studieväglarnas inrådan, mig lämplig som inspiratör till ett pedagogiskt seminarium. Samtliga lärare inbjöds för att diskutera vad som kunde göras för att förbättra undervisningen. Fem lärare kom! Fem som redan själva höll på att engagerat utveckla sina pedagogiska profiler! Alla som skulle behövt komma och som varit mest aktiva i invektivsoppan lyste med sin frånvaro. Så kan det se ut vid en akademisk institution, där kunskap och lärande sägs stå i främsta rummet. Och där högskolelagen föreskriver och skattebetalarna betalar, för att dessa lärare på ett kostnadseffektivt sätt ska utveckla elever som gör stora personliga investeringar för att utbilda sig.

Nu kanske någon avfärdar detta med hänvisning till att det var flera år sedan, och att situationen idag är betydligt bättre. Men är den det ...? I en kårtidning från våren 2002, under rubriken ”Upp till kamp för ekonomikunskaperna”, kan vi återfinna det mesta av vad jag sagt ovan. Här kan man läsa sådant som: ”Att lägga ner tid på att läsa kurslitteraturen och att själv reflektera över kursinnehållet ger ofta en god förståelse för det och dess sammanhang men försvårar tyvärr ofta det smala fokus som behövs för att lösa de tillrättalagda tentamensfrågorna!” Vidare: ”På grundkurser är frågor från studenterna mycket vanligare än på högre nivå ... Alltför ofta ger föreläsaren dåliga eller inga svar på de ’kluriga’ frågorna, vilket ger signalen att studenterna enbart ska banka in det som lärs ut ... Vi ekonomistudenter måste kunna tänka själva ... för att bli bra ekonomer.” Javisst är det så!!! Idag 2002 på samma sätt som 1987, när jag skrev om kunskapens fissionsreaktorer. Och det är precis så det också står skrivet i högskolelagen!!! *Det måste löna sig att tänka!*

Några slutkommentarer: att läraren ska vara kunnig inom sitt fack behöver inte diskuteras, men när man utmanar traditionell pedagogik tycks det ibland behöva upprepas. Som om man som lärare inte förstod detta självklara när man söker nya vägar genom det pedagogiska träsket.

- Man ska respektera eleven på ett djupare plan än som någon som ska skolas.
- Man ska som lärare spela sin egen autentiska roll – då får varje elev en subjektiv och mästerlig motpart, som spegel för sin egen utveckling, och sitt personliga avtryck i utbildningen.
- Man ska genom kritiskt tänkande, i form av alternativa tankar och idéer, provocera fram en självbestämning hos eleven. Att ha förmåga till kritisk bedömning innebär att kunna generera flera trovärdiga sätt att se på en sak. Inte negativism, som många elever via sin skolning har fått för sig att kritik handlar om.
- Man måste levandegöra kunskapen, så att den får en meningsrelation till den som blir bärare av den. Kunskap blir levande när den pressas mellan filosofiska antaganden och praktiska erfarenheter. Instrumentell kunskap lagrad i en hjärncontainer har för svag produktiv och personlighetsutvecklande potential för vårt livslånga projekt – att förbli levande.
- Eleverna måste själva äga sina projektarbeten – vandan av att föda fram och ta ställning är en viktig del av lärandet och ansvarstagandet för sin egen utveckling. Projektarbeten får aldrig omdefinieras till uppgifter till vilka läraren har lösningarna.
- ”Att våga är att förlora fotfästet en liten stund – att inte våga är att förlora sig själv”, skrev Sören Kierkegaard. Och jag vill påminna om att varje lärandesituation också bör fostra elever i initiativförmåga, kreativitet och mod. Men situationen blir aldrig bättre än vad läraren själv föregår med, som det goda exemplet om makt. Läraren måste visa mod och fantasi att överskrida för-givet-tagna tankar och modellmönster, eftersom det är kunskapandets själva essens. Einstein gick ju så långt att han sa: ”Imagination is more important than knowledge. To raise new questions, new possibilities, to regard old problems from a new angle, requires creative imagination and marks real advance in science.”
- Tentamina måste få ett ämnesrelevant fokus, som dessutom sätter kunskapsutveckling i förgrunden och kunskapskontroll i bakgrunden.

Det oväntade – en artrik kombination av undervisningssituationer och tentamina – hänger helt på lärarens kreativa förmåga. En lärare med denna förmåga blir också mer levande, eftersom varje kurs, varje dag blir en ny och lustfylld utmaning. Och jag vill betona, att detta inte är mer kostnadskrävande än alla traditionellt pedagogiskt gråtrista förhållningssätt. Tar man sedan hänsyn till läreffekten blir resurseffektiviteten än mer påtaglig, eftersom man kan korta ner kurser avsevärt samtidigt som man får ut både mer och bättre resultat under en kraftfull kreativ och lustfylld resa med studenterna. Länge leve kunskapande som det godas dramatik!

En gång lät jag en grupp studenter ämnesrelevant tentera av en 5-poängskurs i ”Modet att skapa nya affärer” genom en 24 timmars non stop-tenta på temat: ”Med

modet och teorierna som insats”. Man återkom efter ett dygns resa med kommentarer som: ”Aldrig tidigare har vi varit med om något så utvecklande, lärorikt och spännande.” Nu över till min poäng med denna episod av pedagogiskt nytänkande. När mina studenter berättade detta för sina kamrater vid den närbelägna lärarhögskolan blev kommentarerna från dessa pedagogiska idealtyper omedelbart: ”Vad är det för tokig professor ni har som tillåter sådant!” Ty vid lärarhögskolan hade man med overhead och katederundervisning fått lära sig hur kreativa lektioner skulle hållas. Om så skulle krävas någon gång när kandidaterna blivit fullfjädrade lärare. Här förstärker man det gråtrista innehållet i hur en kreativ lektion kan hållas med hjälp av en dold läroplan som förmedlas genom strukturen – katederundervisning, overhead och traditionell tenta. Så dessa lärarkandidaters kommentarer är inget att förundras över. Men samtidigt skriker samhället efter entreprenörer och nya företag där kreativiteten kan blomstra. Därför ska man nu försöka skola fram detta och föreslår undervisning om risktagande och entreprenörskap i våra skolor. Jag har full förståelse för eleverna om de skulle somna vid dessa overhead-inspirerande lektioner, byggda på den struntforskande entreprenörskapsforskningens resultat. Deras egna drömmar kan mycket väl vara meningsfullare.

En vinnande utbildning

Via denna historiebeteckning har vi nu nått fram till hur man kan utveckla hela utbildningsavsnitt, där det möjliga i det faktiska kan frigöras. En sådan utbildning genomförde jag 1997–98 under två terminer (40 akademiska poäng). Den avslutade studenternas civilekonomutbildning. Den rankades senare i en tävling som Sveriges bästa akademiska entreprenörsutbildning. Nedan återges en del av den självvärdering som sändes till tävlingen.

SJÄLVUTVÄRDERING

Om akademisk utbildning i entreprenörskap och formella kursplaner:

”Vad för då en kursplan fram för spännande tankar? Som alltid blir kursplanens formulering och målbeskrivning till en komplex sammanvägning av olika intressenters krav och formella rutiner, som ej till fullo rymmer det språk, de metaforer, modeller och handlingar som laddar ämnet och den pedagogiska situationen med just den glöd och fantasi som är ett måste när det gäller utbildning i entreprenörskap. Således består utbildningen i *Affärsutveckling med IT och förändringsarbete* av en mängd pedagogiska inslag som har den tysta kunskapens talang som varumärke. Man kan också beskriva utbildningens pedagogiska form, som en pågående entreprenöriell utveckling av en *änmesrelevant* pedagogik – dvs en pedagogik som i och genom sin egen struktur blir ett gott exempel på entreprenörskap. Till och med när det gäller

den för entreprenörskap essentiella viljan till risktagande, så förmedlas den i utbildningen genom upplevelsen av att lärarna även står för detta i sitt sätt att agera, stödja och förlösa möjligheter. Att illustrera detta och hela den handlingsorienterade och filosofiska dialog som sker mellan elever, lärare och näringslivets representanter, den är lika svår att fänga som det entreprenöriella hjärtats slående slag för ny-tänkande.”

”Därför tar vi – i sann entreprenöriell anda (frihet, risktagande och rambrott) – oss *fribeten* att *bryta* mot det i tävlingsinstruktionerna utskrivna kravet på att inte få bifoga material utöver vad som efterfrågas, och därmed *riskera* ett omedelbart miss-tycke, som dock förhoppningsvis kan övergå till en upptäckande nyfikenhet. Utan att bifoga materialet från studenternas entreprenöriella livtag på företagandet i lä-net, det skulle bli som Hasse Alfredsons välkända historia om ormtjusaren utan or-mar.”

”Samtliga kriterier är inte enbart uppfyllda till brädden av bågaren när vi nu släp-per ut våra svarta bokstäver på denna vita pappersäng för att exemplifiera från vår självutvärdering. Vi har också haft den uttalade ambitionen att förtäta och smälta samman högskolans tre uppgifter inom ramen för utbildningen, för att på så sätt skapa en samhälleligt kostnadseffektiv entreprenöriell process. Därmed också sagt, att de vetenskapsteoretiska och metodologiska krav som åvilar all akademisk utbild-ning, de har fått sin relevanta koppling i utbildningen till elevernas konkreta affärs-handlingar och reflektioner över olika modellers och teoriers grundläggande anta-ganden.”

Vad säger kursplan, elever och näringsliv relativt de sakkunnigas kriterier (1–7 ned-an)?

1. *Utbildningen måste som explicit delmål ha att vidareutveckla entreprenöriella för-bållnings- och arbetssätt.*

KURSPLANEN SÄGER: ”... kräver ett innovativt, visionärt och medvetet tänkande, parat med mod och förmåga att aktivt förändra verkligheten. Det kräver förmåga att omstrukturera och sortera information på nya sätt, se marknadens oprövade möj-ligheter, utveckla nya företagsmönster och vidareutveckla företagandets lärande och innovativt omdanande potentialer. Undervisningsformen kommer inte att skilja sig i någon större utsträckning från dessa ideal. Kursens pedagogiska melodi blir inno-vativ, prövande och entreprenöriell på modets egna vingar.”

2. *Minst ett halvt års studier av den totala utbildningstiden ska ha ägnats åt kun-skapsutveckling för entreprenörskap, alltså inte bara om entreprenörskap.*

KURSPLANEN SÄGER: ”Underhela fördjupningen i Affärsutveckling kommer samt-

liga att arbeta med ett gemensamt affärsprojekt, som erbjuder både individuella insatser och insatser i mindre och större grupper. Det är i och genom detta projekt som det arbetsintegrerade lärandet sker i vår upprättade lärorganisation, dvs samtliga lärtillfällen är inriktade på att stödja kunskapandet i den konkreta affärsutvecklingen.”

3. *Vid sidan om teoretisk skolning av akademiska lärare bör studenterna få undervisning och handledning av entreprenörer och andra erfarna praktiker.*

SOM KRAV: ”Under hela utbildningen har studenterna, som en viktig lärande princip, ett uttalat krav och ansvar, att i samråd med lärarkollektivet utveckla sin förmåga att synliggöra den praktiska erfarenhet som behövs i olika problemställningar (frågandets konst) och själva söka kontakt med praktiker och entreprenörer för handledning och undervisning. Parallellt med detta bjuder lärarkollektivet in praktiker för att, som vi valt att kalla det, levandegöra teorier och modeller.”

4. *Utbildningen måste både till innehåll och form kraftfullt bidra till att utveckla de studerandes vilja och förmåga att utveckla sig och sitt lärande även efter de formella studiernas slut.*

ALM (Affärsutveckling–IT–Miljö): ”Det är varumärket som studenterna etablerat för sin utbildning i Affärsutveckling. Det har också etablerats som ett nätverk för samtliga som gått utbildningen och fungerar idag genom sin IT-uppbyggnad som ett slags kreativ och utvecklande smältdegel för nya och djarva tankar. Grundidén är, att den entreprenöriella kraft som utbildningen alstrar inte ska försvinna med tid och avstånd.”

5. *Speciellt ska utbildningen utveckla studenternas:*

5.1 *tillit till sin egen förmåga att utveckla visioner och att identifiera affärsmöjligheter.*

TVÅ STUDENTKOMMENTARER: *Jonas Höglund* ”Inom fördjupningen Affärsutveckling har det bedrivits ett fantastiskt kunskapande arbete. Att ha fått tillbringa nästan ett år i en sådan stimulerande men krävande miljö har varit enormt utvecklande för mig.” *Linda Näsén* ”Med ett brinnande engagemang, en arbetsinsats på högklassig nivå, hunger och mottaglighet för lärande har jag erhållit erfarenheter och kunskaper, för privat- och arbetsliv, utifrån mig själv och andra som är ovärderliga för mig som person i en personlighetsutvecklande process nu och för alltid.”

5.2 *förmåga att inse och bedöma risker och att acceptera måttliga risker i strävan att nå mål.*

TVÅ STUDENTKOMMENTARER: *Thomas Sandström* ”Jag har under året arbetat många timmar både dagtid och kvälltid i projektet Värdestjärnan, där jag har engagerat

mig i många olika moment. Jag har utvecklat mig mer det här året än under de två tidigare åren på högskolan. Resultatet av vårt projekt har gjort att jag fått goda kunskaper i entreprenörskap, samt fått ett bra självförtroende för att driva projekt i framtiden.” *Lars Skoglund*: ”Jag har med stort engagemang och ett hårt arbete aktivt deltagit till projektets och organisationens otroligt positiva utveckling. Det här året har gett mig enormt mycket, både kunskapsmässigt och i min utvecklingsprocess som människa. Jag har mognat och tar betydligt fler initiativ och ansvar än vad jag gjort tidigare. Jag tycker att jag har fått en mycket god bas att stå på inför framtiden.”

5.3 *förmåga att bantera osäkerhet/tvetyldighet.*

FYRA STUDENTKOMMENTARER: *Anna-Lena Persson*: ”Idag känns varje förändring spännande, som ett pirr i maggropen av förväntan. Jag har utvecklats och stärkts i mitt sätt att vara och i mitt sätt att möta andra människor. Att lära, kunskapa har också fått en ny mening. Jag har funnit glädjen och engagemanget till mitt eget lärande, det kommer jag också att bära med mig ut i arbetslivet.” *Eva Jönsson*: ”Året på affärsutveckling har för mig varit en investering för livet. Från kaos till något fantastiskt, både för mig som enskild individ och som medlem i läroorganisationen. Det har varit arbetsamt och roligt. Den bästa ”lönen” är inte ännu ett VG i betyget, utan alla de användbara erfarenheter jag bär med mig i framtiden.” *Tomas Isaksson*: ”Jag har under året starkt utvecklat förmågan att jobba med och bemöta andra människor. Jag har under året lärt mig att se problem på ett annat sätt och lärt mig att se möjligheter. De många kontakterna man har haft med företagsledare har varit otroligt utvecklande.” *Marcus Lindholm*: ”Jag har utvecklat förmågan att ge mig in i det okända. Sett hur många små konkreta handlingar leder till målet som inte alltid kan förutses – skapar spänning och intresse.”

5.4 *förmåga att arbeta gränsöverskridande, däribland tvärvetenskapligt.*

ÄMNESÖVERSKRIDANDE: ”I kursen ingår ämnena Företagsekonomi, Psykologi och Informatik. Dessa samverkar för att på bästa sätt stödja läroorganisationens affärsdrivande projekt.”

5.5 *förmåga att acceptera misslyckanden och återbruka erfarenheterna utifrån entreprenörskap som en fortgående projektering.*

UTVECKLINGSSAMTAL M M: ”Ett viktigt avsnitt i kursen ’Kommunikation och förhandling’ utgörs av utvecklingssamtalen, där misslyckanden avhandlas och innebördsförändras till att bli en viktig väg mot ökad insikt och erfarenhet – som en källa till förnyelse och mod.”

5.6 *förmåga att både abstrahera och konkretisera, se både helheter och detaljer.*

OM HELHETER OCH DETALJER: "Under året används ett flertal pedagogiska hjälpmedel, som komplement till litteratur och projekt, för att i konkret handling utveckla studenternas förmåga till ett förtätnat seende och tänkande av delen i helheten och helheten i delen. Management Games, rollspel i samband med case, pedagogiskt drama i konkret ekonomi, filmatiserat pedagogiskt drama, och övningar och spel speciellt framtagna för träning i komplexitets- och omkonfigurativt tänkande."

5.7 förmåga att visa handlingskraft, att både ta initiativ till och genomföra beslutade åtgärder.

VÄRDESTJÄRNAN: "Se bifogade artiklar och tidningar samt CD-ROM, som utförligt gestaltar studenternas affärsprojekt, enligt kursplan."

5.8 sociala kompetens och förmåga att samverka med andra.

EN LÄRORGANISATION: "Hela utbildningen drivs i form av en lärande organisation med roterande ledningsgrupp. Ord som 'en lagseger', 'lärt mig ta ansvar inför hela lärorganisationen' och 'utvecklat en förmåga att arbeta kreativt och i kaos tillsammans med andra', får tillsammans med citaten ovan vittna om studenternas utveckling av en entreprenöriell och social kompetens av bästa slag."

5.9 vilja och förmåga att ta ansvar för egen verksamhet och dess inverkan på andra.

FEM NÄRINGSLEVSKOMMENTARER OM VÄRDESTJÄRNAN: *Anders Nilsson, Jämtkraft*: "Fler företag är bra för alla ... Att initiativet kommer från studenter som arbetar på ett annorlunda sätt, ger extra krydda åt projektet." *Olof Olofsson, Lindevalls Industri AB*: "Alla seriösa försök att utveckla näringslivet i länet ska uppmuntras, och det här var ett sådant tillfälle. Unikt att det kommer från studenter vid högskolan." *Thomas Persson, Partners Reklambyrå*: "Det gäller att vara pionjär och våga bryta mark. Man får absolut inte nöja sig med hur det ser ut idag. Ni visar på ett sådant exempel. Det är extra spännande att ni läser på högskolan." *Paul-Anders Paulsson, Jonsson & Paulsson Industri AB*: "När några elever från Affärsutveckling presenterade projektet Värdestjärnan tyckte vi att idén var ny och intressant ... Vi hoppas att detta initiativ leder fram till att några nya företag startas och förblir verksamma." *Göran Falkeby, Handelsbanken*: "Jag tycker det här är ett oerhört intressant projekt och som verkligen behövs. Extra roligt är att det kommer från er studenter på högskolan och att det dessutom till stor del finansieras av den privata sektorn. Positivt att högskolans studenter intresserar sig för ett sådant här projekt i samarbete med näringslivet."

6 och 7 Utbildningen måste ge stort utrymme för erfarenhetsbaserad inlärninng genom antingen projektarbete som styrs, "ägs", av studenten själv eller genom eget företagande inom ramen för studierna. Avgörande är studenternas möjlighet att själva påverka uppgiftens

innehåll och formerna för dess hantering. – När studenternas prestationer utvärderas ska vikt läggas vid kriterier som kreativitet, originalitet och affärsmässig bärkraft.

EN UPPLEVELSE AV ENTREPRENÖRIELL LYCKA: "Vågar man som lärare inse att det är eleverna som är de verkliga resurserna i skolorna, så vidgas snabbt perspektivet och den ena pedagogiska idén efter den andra föds, där utbildningen snabbt blir till en personlighetsutvecklande och upptäckande färd mot framtiden för alla inblandade. Att eleverna måste 'äga' sina projekt, att projekten innebär såväl individuellt som kollektivt ansvar, och att projekten har verkliga partners i näringslivet eller på marknaden, det blir den laddning som behövs för att sätta igång kreativitet, engagemang och entreprenöriell lustasamt en realistisk dialog kring affärsmässighet och bärkraft. Allt detta har gått som en röd tråd genom utbildningen, vilket uppnådda resultat torde bekräfta."

AVSLUTANDE STUDENTKOMMENTAR: "Den kurslitteratur vi läst i fördjupningen Affärsutveckling anser vi har varit mycket givande och framförallt intressant. Till skillnad från tidigare kursers litteratur så har denna inte upplevts som 'recept ur kokböcker' att lära utantill ... Vi tycker det är skrämmande att se hur hela vår skolgång präglats av faktastoppning med tillhörande kunskapskontroller. Hade vi samhällsaktörer i stället fått växa upp i en kunskapande process hade förmodligen samhället sett annorlunda ut idag. Vi anser oss se på saker och ting på ett annat sätt än förut, bara efter detta år. Hela året och processen har för oss varit en prövning, av vilken vi lärt oss för framtiden. Det har varit omöjligt att ha alla rätt i denna process, men det är just det som är det viktiga – att lära från våra misstag." *Thomas Sandström & Björn Scherrer*

Studentkommentarerna ovan har tillkommit i samband med den självvärdering som varje student skriver i anslutning till betygsättningen för hela kursavsnittet. Denna matchas sedan mot lärarkollegiets uppfattningar om studenternas individuella utveckling. Det samlade intrycket som lärarkollegiet fått av studenternas "självvrann- sakan", det är att studenterna snarare undervärderar sin egen utveckling relativt de erfarenheter kollegiet har av andra kurser. Studenterna uppmanas i självvärderingen att utifrån nedanstående text ta ställning till sitt eget betyg och motivera detta.

Du har nu genomgått en utbildning med fokus på personlig utveckling och företagsekonomisk realitet för affärsutveckling, kopplat till det neoindustri- ella samhällets informationsstruktur. För att på bästa sätt stödja denna utveck- ling och investering har vi under processens gång använt oss av ett varierat sätt för att kvalitetsvärdera lärandet per investerad dag och kursavsnitt. *Väl god- känd* är en kvalitetsbeteckning som vi använder för att markera en extra god insats och ett extra gott kunskapande i och för den organisation för lärande

som etablerats för Dina C-studier. Nu vill jag att Du med handen på hjärtat, som symbol för att inte lura Dig själv, nu och i framtiden, berättar för mig hur Du anser att Din insats för och Din personliga växt i denna läroorganisation bör kvalitetsvärderas. Din bedömning ska Du motivera med några ärliga och förtroendeskapande rader.

En vinnande fortsättning

Hur blev då fortsättningen på detta pedagogiskt vinnande koncept? Jo, den ena årskursen blev inte den andra lik, eftersom studenterna dels själva utvecklade och tog ansvar för sina affärsprojekt som låg till grund för undervisningen, dels gavs möjlighet att påverka såväl innehåll som upplägg. Inte minst lärde sig lärarkollegiet förlöpande hur en flödesorienterad och ämnesrelevant pedagogisk melodi, med situationell anpassning, skulle förädlas. Årskurserna efter den vinnande utbildningen blev minst lika bra, men annorlunda, till lust, lärande och glädje för alla inblandade. Alltså bör även ett vinnande koncept förändras. Kanske är det just därför det förblir vinnande. Så här skriver några studenter från senare årskurser om sina erfarenheter:

Jag har på ett betydelsefullt sätt bidragit till det framgångsrika projektet Värdestjärnan genom mitt kunnande. Det har lärt mig mycket under året, samt ett under det senaste året ökat självförtroende och initiativförmåga. Jag kommer i framtiden att få mycket stor nytta av detta och av litteraturen.

Mark Sapoznikov

Jag har under detta läsår utvecklats till en tjej med självförtroende och ökad självinsikt. Jag har växt inombords och hittat en styrka och trygghet i mig själv som inte funnits tidigare. Jag har också under det här året provat saker som jag tidigare inte har vågat. *Gabriella Jern*

En av mina viktigaste lärdomar från året är en förståelse för vad som kunskap är kunskap om. Utvecklingen av mina personliga färdigheter för kunskapande har givit mig en inre trygghet och tillit som jag kommer att bära med mig genom hela livet. Ur företagsekonomisk och entreprenöriell synvinkel har jag sett hur mina grundkunskaper har använts och växt under projektet Värdestjärnans utveckling. *Johan Arnesson*

Jag har engagerat mig fullt ut, både känslomässigt och "pliktmässigt". Jag har utvecklat ett stort ansvar för att vi skulle förverkliga det vi lovat oss själva och våra samarbetspartners i näringslivet. Personligen har jag utvecklats genom att på djupet ha insett att helheten är större än summan av delarna. Jag tänker främst på vad gruppen som helhet har presterat. *Lisa Gustavsson*

Detta år på affärsutveckling har för mig varit otroligt roligt och givande, då jag har fått helt nya insikter och erfarenheter som inga andra högskolestudier kan ersätta. Under detta år har jag vuxit som person och sett vad man som grupp kan åstadkomma med ett par ”tomma händer”. Utifrån den osäkerhet och det kaos som vi alla inledningsvis upplevde har vi skapat något stort och otroligt upplyftande för alla inblandade parter, som man kan göra något av i framtiden. Under detta år har jag upplevt alla delar i projektet Värdestjärnan som roliga och [det har] gjort att man på ett naturligt sätt engagerat sig i alla delprojekt med lusten och nyfikenheten som största drivkraft. Det jag tyckt varit roligast har varit att sälja in projektet hos både företag och studenter ... Men även att ha kontakter med tidningar, radio etc för att presentera utbildningen till övriga landet, där den största framgången var en artikel i DN-kunskap söndagen den 11 april 1999. Min insikt och förståelse vad gäller de akademiska frågeställningarna metod, kunskap och pedagogik har ökat då vi reflekterat kring dessa ämnen mer än på andra inriktningar på C-nivå. *Mattias Nordcrantz*

Att delta i utbildningen har utvecklat mig som individ. Jag har låtit fantasin och modet verka. Utvecklat egenskaper som engagemang, kreativitet, förståelse och social kompetens. För mig som person, affärsutvecklare och entreprenör har denna utveckling upplevts som ett stort steg. Ett stort steg för mig är likaså en extra god insats för helheten/lärorganisationen. Men jag är inte ensam. Alla har vi inom lärorganisationen utvecklat vår person tack vare vårt engagemang i och för helheten. Vi har gått vidare i vårt lärande, givit och tagit, rivit och byggt om – lärt av våra misstag. *Jens Rundkvist*

Med anledning av den artrikedom för tentamina som använts i utbildningen skriver några elever så här till mig efter ett tentamenstillfälle ”Med kroppen och själen som insats”:

Vi har nu kommit hem från vår resa där vi skapade diverse ”testsituationer” av innehållet i kursen ”Kunskapande företagande och Affärsmannaskap”. Aldrig tidigare har någon av oss varit med om att skapa en så nyanserad bild av ämnesinnehållet i en kurs eller engagerats av kurslitteratur i sådan omfattning. Vi ställer oss därför frågan: hur kan/ska ”resultaten” värderas? Våra reflektioner kring tentamensresan har framförallt inneburit att vi fått känna på hur ”insatsråvaran” kunskap per deltagare vuxit genom våra tentamensformer. Allt detta har skett utöver den poängsumma som var och en lyckades samla ihop. Det visade sig också att dessa poängsummor hamnade i ett ”neutralt läge”. Ingen av oss hamnade i ändarna på denna heterogena skala utan istället ham-

nade den kunskapande flexibiliteten i fokus. Denna kunskapande tillväxt kan enbart bedömas av de som har berikats och som deltagit i detta kunskapande flöde.

För att kunna genomföra den här typen av "kunskapskontroll" rent praktiskt, dvs att meningsberika innehållet, blir det avgörande vilken grad av hänfördhet och engagemang som deltagarna lyckas mobilisera. Du har själv sett våra bilder och hört oss berätta hur vi genom dramatisering, gestaltning och dialog förstärkte upplevelsen av tentamensmomenten. Denna pedagogiska "dramatik" kommer också till uttryck i vår multimedieproduktion.

Samstämmigheten i gruppen uttrycks genom att vi "lyckades" skapa en mångfald av våra tentamenstillfällen. Dessa nyanserade bilder möjliggjorde varje individs inneboende förmåga att tänka det otänkta. Avslutningen på kursen "Kunskapande företagande och Affärsmannaskap" har integrerats i vårt examensarbete, och är grunden till vårt mod att avsluta detta år under mycket värddiga former. *Calle, Johan, Stina, Jocke, Lars, Jenny, Ulf, Mats och Lotta*

Genom att eleverna på det här sättet "tvingas" att först själva ta ställning till sitt lärande och värdera detta kvalitativt, för att därefter betygsätta sig, så öppnar det dörren till en spännande dialog med lärarna, som dock inte fråntar sig ansvaret att sätta slutbetygen. Och jag vill betona att dessa nya och artrika sätt att examinera är inte mer resurskrävande än de traditionella, bara mer lärande för alla inblandade och betydligt mer lustfyllda och inspirerande för framtiden. Vi slipper därmed också den form av berättigad studentkritik som vi kan läsa om i Lundaekonomernas kårtidning nr 44/2002: "Ekonomihögskolan måste ge studenterna incitament att verkligen lära sig ekonomi. Dagens förutsägbara tentor ger inte detta incitament! Plussning i all ära men är ett VG kul om det bara säger något om din förmåga att lära utantill?"

"Han var tom i huvudet efter allt råplugg", skriver *Nationalencyklopedin* (2000) i sin ordbok som exempel på en betydelsenysans för ordet "tom". Och anger så innebörden av "tom": "Som saknar meningsfullt (intellektuellt) innehåll. Som inte kan producera meningsfulla tankar."

Varför händer så lite på den praktiska pedagogikens område? Nog känns det tragikomiskt att år 2002 behöva läsa vad dessa ekonomistudenter skriver om det fabriksmässiga råpluggandets välsignelse. Inte minst eftersom vi kan följa dessa råpluggs-tankar tillbaka i tiden, och finna de historiska visdomsord som talar om vad vi hade att vänta när lärsituationen i våra klassrum antog industrialismens och kvantifieringens modell för läroprocesser. Låt oss vandra hundra år bakåt, med citatet ovan från 2002 i minnet, och stegvis följa hur de industriella produktions- och kvantifieringsidealens kanske viktigaste drivkrafter kom att smyga sig in som ett domineran-

de tänkesätt även på forskandets och skolningens område. Även där strävar man att normera, formalisera, standardisera, instrumentalisera och storskaligt sprida och upprepa. Och det till den grad av vi ännu idag benämner denna utforskande, skapande och fostrande samhällsverksamhet med ord som kunskapsproduktion, distribuerad kunskap, standardprov, kunskapsförmedling och utbildningsstandard.

1989

Universitetet är kunskapens högborg, men vad lär sig egentligen studenterna? Om man låter studenterna göra om ett prov efter några år finns bara en fjärdedel eller en femtedel av kunskaperna kvar! De kunskaper de slagit in inför tentamen var så ytliga att de förflyktats. Menar vi allvar med alla stolta ut-sagor om kritiskt tänkande i ett kunskapssamhälle måste utbildningen förändras...

Det råder en allmän föreställning om att det finns ett samband mellan *kvantitativ* information om omvärlden och spontan insikt om den. Men det är nog precis tvärtom ... De läser för tentamen, och det sätt de lärt sig är att *minnas* så ordagrant som möjligt ...

Det finns en instrumentalism över hela linjen ... Det är inte de som bidrar till tillväxten av den andliga och materiella kulturen som premieras idag. Det är inte heller det meningsfulla lärandet som premieras. Ändå sägs det att vi är på väg in i ett kunskaps- eller utbildningssamhälle.

Lars Owe Dablgren

professor i didaktik vid Linköpings universitet

DN 11 december 1989

1989

Även om vi undervisar om många bra saker i våra handelshögskolor, lär vi inte ut vissa avgörande saker som vi borde undervisa i ... såsom ledarskap, vision, fantasi och värderingar ... Den främsta orsaken till att vi inte gör det är att om vi undervisade i det vi inte lär ut, skulle det bli svårare att lära ut och rättfärdiga det vi redan undervisar i. Vi har med andra ord skapat en kuslig, nästan otänkbar uppläggning för ekonomutbildningen. Den förmedlar vi sedan till välskapta unga män och kvinnor och förvrider dem (när vi har otur att lyckas) till varelser med ensidiga hjärnor, iskalla hjärtan och förkrympta själar.

Harold Leavitt

prof emeritus Stanford University

"Educating our MBAs"

California Management Review, våren 1989

1984

... the business schools encouraged students to attack the multidimensional, consequential problems of enterprise with largely unidimensional, inconsequential mathematical models and similarly limited paradigms of human behavior.

Jack N. Bebrman & Richard I. Levin

"Are business schools doing their job?" *Harvard Business Review*, jan-febr 1984

1964

Den gängse tron på mekanisk kvantifiering utan fortlöpande mänsklig kvalifiering gör hela utbildningsprocessen till ett åtlöje.

Lewis Mumford

Kunskapens automatisering

Delegationen för långsiktnotiverad forskning, Stockholm mars 1978

1944

Så ha pedagoger av ålder ansett, att minnet skulle "övas". Om jag övat mitt minne med utantilllärandet, så skulle resultatet vara, att jag inte bara visste utantill dessa saker utan därjämte att jag med denna övning även för framtiden finge lättare att lära mig utantill helt andra saker: mitt minne hade i skolan "övats" eller förbättrats ...

Det är överflödigt att säga, att denna hjärnanatomi strider mot nutidens vetande ... Det ser alltså ganska mörkt ut för den gamla formella bildningens, sinnes- och förståndsövningens förkunnare.

Metoder och grundsatser måste sjunka ned i ett sinnelag för att överföring från ett område till ett annat skall äga rum ... Att väcka villighet att lära i ett ämne är en grundläggande förutsättning både för att läraren skall leda eleven till framgång i detta ämne och för att han vid denna undervisning skall fostra honom till mer allmän ambition.

John Landquist

Förståndets och viljans uppföstran

Studentföreningen Verdandis småskrifter, nr 464

1917

Mig synes det, som om matematikstudium genom regler väl påminner om massfabrikation. Detta är som sagt den ståndpunkt, dit erfarenheten – låt vara från ett delvis högre stadium än småskoleseminariernas – fört mig, och mången annan lärare med mig. Väl kan jag inte med siffror bevisa, att mina rön äro riktiga, men jag kan uttala min personliga mening i alla fall. Och det vore in-

tressant, om någon även genom siffrornas språk kunde få fram, huruvida det i *längden* lönar sig bättre att från början ge regler eller att ge dem, när man finner eleverna mogna för dem.

Gösta Zetterberg
”Fabrikmässig kunskapsproduktion”
Svenskt arkiv för pedagogik 1917

1899

Hvad kan under nuvarande förhållanden göras af skolan för att rikta blicken på det sköna, öppna ögonen och åtninstitute lära alla respekt för konsten i alla dessa former. Om häri kan ligga uppslag till en mera konkret lärometod till att blåsa nytt lif i det torra, abstrakta, overkliga, som utmärker tidens undervisning, där allt skall inhämtas genom böcker och till på köpet böcker, där hvarje färgrikt ord, hvarje hänvisning till det verkliga livet skys som pesten – det får framtiden utvisa.

Carl G. Laurin
”Ivad kan skolan göra för skönhetssinnets uppodlande”
Pedagogisk tidskrift 1899

PÅ VÄG IN I 2000-TALET
säger Björn Rosengren i ett tal:

Dagens skola påminner om man skall spetsa till det lite grand mest om det tidigare industrisamhället. Stordrift, standardisering och löpande band. Vid samma tidpunkt skall alla i en viss åldersgrupp serveras samma kunskapsportion i likadana klassrumsmoduler under lika långa lektionstimmar.

Att vi sedan har låtit vissa av våra högskolor och universitet i sina nybyggda skepnader också anta formen av industrilokaler, det är heller ingen tillfällighet. De tänkesätt som fortfarande råder och det språk som används förstärker än mer bilden av det fabrikmässiga. Ingen kan väl ta miste på vilka ideal som legat till grund för Frescatiuniversitetet som byggdes på 60-talet. Och nu går de i repris. Tidningen *Arkitektur* har karakteriserat huvudbyggnaden för Malmö högskola som ”en byggnad inte olik en pappersmassefabrik, fast skorstenar saknas.”

Så trots alla varnande signaler under hela 1900-talet, så fortsätter instrumentalismen att frodas i utbildning och forskning. Och den besprutar hela samhället med tänkesätt och kalla fakta som tar avstånd från subjekt, känslor och värden – från livet självt. Undra på att vi sedan tar över denna form av ”realism” i våra självtolkningar! Värdespråket urholkas på levande innehåll och förvandlas till formella termer – torftiga, ointressanta och instrumentella. Klart att vi mår som vi förtjänar!

Vårt behov av självåtervinning

En avslutande reflektion

VID EN AV mina kurser i ledarutveckling berättade Hans Pålsson, professor i piano-spel och konsertpianist, vad som krävs för att bli en bra pianist. Hans beskrivning hade lika gärna kunnat sammanfatta hur en god lärare/kunskapande ledare måste se på sitt värv och utveckla sig. För det första måste pianisten förstås kunna hantera sitt instrument rent tekniskt. För det andra måste han/hon ha en historisk förståelse för den tonsättare och det verk som ska framföras. Och för det tredje krävs det en inlevelse och ett mod att tolka verket inifrån sig själv och ut i rummet. Så uppstår ett levande pianospel som går via vårt hjärta till vårt intellekt. Det blir meningsberikande för oss som lyssnare. Men även för pianisten.

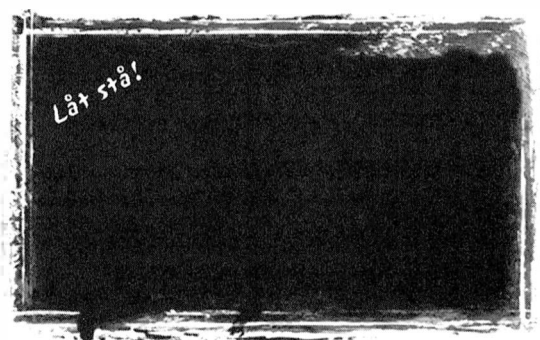
På samma sätt skulle vi kunna beskriva lärarens situation: för det första måste han/hon behärska sitt "instrument": de kunskaper som står i fokus för den lärande processen. För det andra måste läraren känna till kunskapens historiska rötter – dvs kunskapsteoretiskt förstå vad den aktuella kunskapen egentligen är uttryck för, och med vilka metoder den har byggts upp; på vilka filosofiska och vetenskapsteoretiska tankepremissen den aktuella kunskapen grundar sig. Och för det tredje måste läraren kunna hämta detta inifrån sig själv för att bli levande i mötet med elever. Då uppstår en kunskapande situation i det lärande rummet som lever genom hjärta till intellekt. Det blir meningsberikande för såväl studenter som lärare.

Motsatsen till detta kan man läsa om i *Lundagård* nr 1/2002, där studenter (Dannestam m fl) i ämnet nationalekonomi kritiskt efterlyser vad de anser att deras vetenskapliga ämne bör starta med:

Vad kan man förvänta sig av en introduktionskurs till en akademisk disciplin på universitetet? Kanske kan man förvänta sig en historisk genomgång av disciplinens framväxt, utveckling och paradigmskiften. Kanske kan man förvänta sig en presentation av ämnets teoretiska skolor och dialogen dem emellan. Kanske kan man även förvänta sig metodologiska diskussioner rörande såväl vetenskapssyn och forskningsprocess som de konkreta metoder vilka ligger till grund för kunskapsproduktionen. Som studenter på grundkursen i nationalekonomi har vi hittills tyvärr inte fått dessa förväntningar infriade.

De krav som studenterna här för fram är enligt min mening fullständigt berättigade och enligt högskolelagen därtill legalt bindande. I *Lundagård* tre nummer senare (nr 4/2002), svarar en lärare eleverna. Det enda man kan konstatera är att läraren pinsamt nog inte förstår vad eleverna talar om.

Tyvärr har alltför många lärare i skolans rum låtit sitt kunskapande uppspel ligga kvar på den första instrumentella nivån. Jag vill gärna påminna om Erich Fromms ord i denna boks inledning, vad gäller faran med ett instrumentellt vetande. Han citerade bl.a. Charles Darwins personliga erfarenheter. Så frågan blir hur vi omgestaltar skolningen, för att den inte ska leda till fortsatt flykt från liv och ledarskap i det framtida samhälle vi redan nu kallar kunskapande. I detta kapitel har jag försökt gestalta mitt lilla bidrag till denna utveckling. I förhoppning om att det ska inspirera till egna unika uppspel.



VII

En artistisk lära för liv och ledarskap
i kunskapande företagande

Rubba den slutna cirkeln

En gestaltande betraktelse

Transformationens hinderbana

I sex kapitel har jag redovisat varierande sätt att arrangera utforskande fältsituationer och gestalta fenomen, som alla utgår från de två hypoteser jag artikulerade i Prologen. Genom att forma fältsituationerna med hjälp av *bildande experimentella forskningsmetoder* – för att på bästa möjliga sätt matcha mina hypoteser – så har jag kunnat erbjuda mina aktörer utforskande livsrum. Det har gjort det möjligt för dem, att i undertexter uttrycka sin livsångest inför en ständigt ”närvarande frånvaro av det möjliga” och komma till tals om det möjliga i det faktiska. Kapitlen I och II har speglat en del av vad som sker med liv och ledarskap i våra nuvarande arbets- och tankerum. Kapitlen III, IV, V och VI har dels fördjupat resonemanget, dels försökt visa hur man med olika metoder kan locka fram det möjliga i det faktiska, i språk, reflektion, ledarskap och handling. Därmed har jag sökt förtäta min första hypotes, att det går att skapa andra, mer humanistiska arbetsformer. De behöver bara frigöras, så att de blir mer livgiltiga och produktiva än våra nuvarande.

Vad som gjort detta möjligt är helt enkelt fantasi, ett värdeskapande språk, livgiltiga och känslomässigt värderika utforskande metoder, en flödesorienterad kunskaps- och forskningssyn, och ett bildande/handlingsorienterat vetenskapsideal. Så länge vi vidhåller vårt instrumentella språk och våra struntforskande tänkesätt för att diskutera och lösa våra problem, som sitter fastnaglade just i detta språk och tänkesätt, och så länge vi inte söker nya vägar på livgiltig bas för att få svar på våra frågor, så länge kommer svaren att landa på samma klockrena struntnivå. I kombination med bristande fantasi resulterar detta, som Strindberg säger, i att ”tanken blir slapp”. Och som Einstein påpekar, utan fantasi får vi heller inga perspektiv på våra nuvarande modeller och teorier. Jag har tidigare citerat följande exempel på omöjliga ekvationer:

Trots att Sverige tillhör de länder som investerar mycket i den kunskapsbaserade ekonomin, tillhör vi paradoxalt nog inte de nationer som får ut de stora vinsterna av investeringen.

Ur *SACO:s synpunkter på svensk forskningspolitik*, 2002

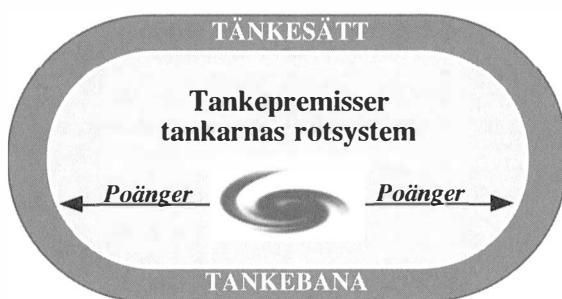
Men trots att mycket kraft lagts på att utveckla visioner och mål, så tycks det som om gapet mellan det vi vill (och måste åstadkomma) och det som verkligen sker bara ökar hela tiden.

Ur en intern landstings-PM, 2001

För att synliggöra detta grundläggande dilemmas kärnpunkt – som utgör min andra hypotes (se Prologen) – så har jag talat om *tankepremiss*, *tankarnas rotsystem*, *tankebanor* och *tänkesätt*. För att spegla denna kärnpunkt har jag medvetet använt dessa begrepp delvis synonymt. Dock har de fått olika betydelsenyanser i texten, beroende på i vilka sammanhang de förekommer.

Med *tankepremiss* och *tankarnas rotsystem* har jag vanligtvis velat peka på att våra tankar har sina rötter i filosofiska antaganden, som vi vid närmare eftertanke kanske inte skulle acceptera idag. Ett sådant antagande är tron på ett slags oföränderlighet bakom det föränderliga (socialvetenskaplig determinism), som till vardags tar sig uttryck i fraser som "implementering", och forskningsresultat där man orsak/verkan-förklarar sociala skeenden, ofta rent av med tillägg som: "Alla orsaker bakom den uppkomna situationen är ännu inte helt klarlagda" (*Framtider*, nr 4/2002), "Oavsett inriktning eller bransch har forskarna hittat ett antal faktorer som är gemensamma för alla framgångsrika kluster" (*Veckans affärer* nr 25/2002). Ett annat sådant antagande är fysikalismen, som gör oss mottagliga för kvantitativa nyckeltal och verktygslådor som instrumentella redskap för vad som rör det djupt mänskliga känslor och förnuftslevet.

När vi sedan via implementering, kvantitativa nyckeltal, personlig utveckling med verktygslådor och orsak/verkan-förklaringar utnyttjar sådana idéer för ledarskap, affärs- och verksamhetsutveckling, då pilar våra tankar runt på en viss *tankebana*. Eller pekar ut ett visst *tänkesätt*.



Figur 7:1

Varje etablerad tankebana inkluderar alltid flera historiska *poängar* med att tänka just på det sätt som grundpremisserna för vederbörande bana diktarar. Dessa poängar kan gå ur tiden, bli obsoleta! Trots det fortsätter många, kanske rent av de flesta, att

i det längsta agera som förut. Den idéhistoriska grundstrukturen har nämligen vävts ihop med språk, rutiner, relationer, handlingsmönster, makt och organisationer, som ständigt pressar oss tillbaka in i de gamla tankarnas rundgångsmallar.

Ett intressant exempel finns i James D Watsons bok *Den dubbla spiralen* (1968). Där beskriver han sin och Francis Cricks upptäckt av DNA-molekylen. I konkurrensen om att lösa gåtan var de övertygade om att de skulle hinna före övriga forskare. Deras huvudkonkurrent var, som Watson skriver: "så inkörd i sin klassiska *tankebanan* att jag skulle kunna begå den otroliga bedriften att slå honom då det gällde den korrekta tolkningen av hans egna experiment". Den gamla tankebanan hindrade alltså deras huvudrival från att tolka sina egna handlingar korrekt!!!

Är det inte precis vad vi nuser i vårt samhällsliv? De fordom så slående poängerna med vår framgångsrika rundgång under 1900-talet, de har nu blivit osynligt poänglösa. Tankebanan upplevs alltmer som ekorrhjul. Om vi då inte låter våra tankar fullfölja sig själva och finna sina väsen, dvs om vi inte frilägger den poänglösa grunden, då kommer vi varken att lyckas tolka signalerna korrekt eller förändra oss. Mer än på ett skentrevligt vis – på ytan! Jagade som vi är av maktens analfabeter, av dem som flåsar oss i nacken med sina trendigt gammelm moderna modeller, utan att själva kunna tolka innebörden i det de säger /nick-nack/. Släpar vi dessutom på en betungande andel samhällsvetenskaplig forskning som inte heller låter sina tankar fullfölja sig själva, och inte anlägger ett kritiskt, livgiltigt och innovativt kunskapsintresse, då förvärras läget radikalt. Eftersom all samhällsvetenskaplig forskning har självreferens till det samhälle den studerar, så kommer dessa forskare att *okritiskt* beforska sin egen rundgång. Och om och om igen spika sina självmarkerande teser i den egna pannan, som verifikat på sin framgång. Sådant bländar många makthavare.

Det gick lätt att se hur en gammal tankebana blockerade en framgångsrik tolkning i fallet DNA – på det naturvetenskapliga området. Det är betydligt svårare att se blockeringen på det samhälleliga området. Där saknar vi mer eller mindre tydliga övergångar och renodlingar. Här är allt nytt och gammalt blandat i en stor och het soppa. En soppa som flyter omkring i våra hjärntarmar och ger oss brännsår, samtidigt som vi måste bedöma dess innehåll, konsistens och smak för att skapa nya recept.

Nu ska jag berätta en rolig historia. Den valdes ut som en av de roligaste år 1913: "Med andan i halsen kommer en kärring rusande och frågar stinsen, var tåget till Ugglebo står. Stinsen pekar på tåget. Gumman stiger in i sista vagnen, som emellertid icke är tillkopplad. Och tåget ger sig i väg. Gumman, som fort nog får situationen klar för sig, sticker ut halva kroppen genom fönstret och skriker: 'Baneman', haken slapp!!"

Jag misstänker att de flesta av oss inte riktigt fattar var poängen håller hus. *Poängen bar belt enkelt gått ur tiden!* Vi delar inte längre den livsvärld som gjorde denna

roliga historia poängrik. 1913 års järnväg, med alla sina banans män, den är idag inget nytt, spännande och annorlunda att fabulera om. Små verbala glidningar av typ ”baneman” upplevs inte längre som lust-igheter. Det gäller kanske även poängerna längs vår historiskt framgångsrika tankebanan. De uppbådar inte heller någon större lust(ighet). Vi delar ju inte längre den livsvärld som en gång födde den tankebanans poänger?!

Vilka är då de historiska poänger som gett oss så mycket, men som vi idag varken ser eller kan roas av längre? Jag skulle vilja dela in dem i fem kategorier: den filosofiska, den samhällseliga, den industriella, den mänskliga och den utbildningsmässiga. Som vi ska se skänker dessa poänger varandra mening ömsesidigt, i ett utvecklande rundgångsmönster. Det som är en poäng i en kategori kan således bilda underlag för hur poänger i andra kategorier utvecklas och förtätas. För att sedan förhoppningsvis samverka effektivt. Om denna formateringsprocess får pågå en tid, då uppstår ett relativt homogent och effektivt sätt att tänka och verka på. Allt faller liksom på plats, känns bra, och leder till en kraftfull teknisk, ekonomisk och standardmässig utveckling. På den historiska tankebanan, med dess allmänt utbredda mekaniska fascination, föll allt på plats som kuggar i ett väloljat urverk! Det blev också den mentala modellen för 1900-talets organisationslära och ekonomiska tillväxt.

Gammelmoderna tankepremisser

KATEGORI	POÄNG
<i>Filosofisk</i>	Socialvetenskapliga lagar som (likt naturlagarna) utgår från tron på något oföränderligt bakom det föränderliga. Orsak/verkanförklaringar. Social ingenjörskonst som möjlighet. Generellt giltig kunskap kan produceras även på det sociala planet. Sociala fenomen kan beskrivas och analyseras kvantitativt. Människan ses som uppdelad i kropp och själ, förnuft och känsla.
<i>Samhällelig</i>	Ett folkhem vars utveckling kan utredas, standardiseras, planeras, styras, kontrolleras och resultera i jämlikhet. ”Planera samhället kallt, hårt och radikalt precis som vilket företag som helst” (Stockholmsutställningens avantgardister 1930).
<i>Industriell</i>	En tillverkningsprocess där drivkrafterna är normering, standardisering, regelbundenhet, instrumentalisering, hierarkisering och massfabrikation. Order och kontroll är styrinstrument med tidsstudiemannens klocka som underlag.
<i>Mänsklig</i>	Livsmeningen med att delta i det arbetsliv som utvecklas ligger utanför arbetslivet, i själva kampen för överlevnad och höjd materiell standard.

Utbildningsmässig Skolan förmedlar prefabricerad och standardiserad minneskunskap. En kunskap som bygger på de övriga poängerna och är nödvändig för att individerna snabbt ska få upp farten på den industriella processens tankebana.

I och med den kraftfulla materiella utveckling som kom igång på denna bana under 1900-talet, så utvecklades också nya idéer, livsformer och ideal. En del av dem avkastade grus i det stora maskineriet. Tålet om *livskvalitet* har lett till att fundamenten för denna tankebanas mänskliga poäng började eroderas. Samtidigt har samhället kommit att garantera överlevnaden via sina sociala trygghetssystem. Den naturvetenskapliga forskningen övergav den grund som samhällsvetenskapen försökt imitera som *poäng* för *sin* vetenskap på denna tankebana. Den obevisbara tankepremissen att naturen utvecklas och förändras via lagstyrda processer av orsak och verkan blev allt för inskränkande för förståelsen av naturens komplexitet. Industrin har ställts inför alltmer ökad konkurrens och inför de snabba förändringarnas villkor, vilket delvis eroderat den industriella poängen. Samtliga de poänger som refereras ovan har gått ur tiden. Vi talar därför allmänt om nya visioner för ett kunskapssamhälle. Samtidigt brottas vi med dilemmat att gapet ökar mellan det vi vill och det som sker i verkligheten! Ett talande exempel på att fortsatta handlingar på den poänglösa banan bara förvärrar läget. Låt oss titta på varför poänglösheten har tagit fart, och vilka visioner vi nu gärna vill formulera.

Poänglösa tankepremissor och nya visioner

KATEGORI

POÄNG

Filosofisk

Om den moderna fysiken nu har lämnat den grund som samhällsvetenskapen sökte imitera, är det då inte läge för samhällsvetenskapen att göra detsamma? Så här skriver Nobelpristagaren Prigogine (1985): "Vi har hört en hel kör av nobelpristagare i fysik upplysa oss om att kausaliteten (orsak/verkan) är död, determinismen är död ... Idag börjar vi verkligen gå utöver den 'kvantitativa världen' in i den 'kvalitativa' världen och på så sätt 'blivandets' värld." Rimligen borde detta mer "humanistiska" synsätt inom naturvetenskapen även vara en lämplig ny poäng för den del av vår samhällsvetenskap som rullat vidare på poänglös bana! "Man deltar i kärlek" (Kaj Håkansson) som samhällsforskare och söker det kvalitativt meningsfulla i "blivandets värld". Med människan som odelbar subjektiv helhet.

<i>Samhällelig</i>	Samhället är inget folkhem längre! Om vi på allvar vågar summera tendenserna – sjukskrivningar, depressioner, förtidspensioneringar, drogmissbruk, ekonomisk brottslighet, skandaler, våldsbrott m m – så är det snarare folkhemskt. Det går inte längre att utreda, standardisera och planera den samhällseliga organisationen ”kallt, hårt och radikalt”. Vi drömmer idag om ett skapande, entreprenöriellt, vackert och lustberikande samhälle.
<i>Industriell</i>	För att kunna konkurrera med kunskap och fantasi för en alltmer utvecklade individualiserade kvalitetsproduktion behöver industrin engagerade, självtänkande, kreativa medarbetare.
<i>Mänsklig</i>	I dagens arbetsliv ligger livsmeningen inte utanför utan i själva arbetssituationen. I och med att samhället nu garanterar överlevnad och standard, så fungerar dessa två utanföriggande drivkrafter inte längre som primära mänskliga meningsskapare för att delta i arbetslivet. Vi förverkligar därför våra liv primärt i arbetet (på gott eller ont).
<i>Utbildningsmässig</i>	Av skolan vill vi nu ha ut individer som kan kunskapa, vara kreativa och tänka kritiskt självständigt. Och i bästa fall vara entreprenöriella.

Men hur ser det ut idag? Är inte situationen snarlik den som ett landsting formulerade för sin verksamhet: ”Men trots att mycket kraft lagts på att utveckla visioner och mål, så tycks det som om gapet mellan det vi vill (och måste åstadkomma) och det som verkligen sker bara ökar hela tiden”? Vi formulerar nya visioner och mål, utan att något verkligen förändras. Det är således inget att förundras över när *SvD* (10/1-02) sätter rubriken ”Chefer vill – men kan inte”, när de refererar en undersökning om chefers förmåga att leva upp till sina visioner och mål. Gruskornen hoppar sig; det gnisslar rejält i det gamla klockriket. Och när vi försöker tysta gnisslet genom att gjuta mer av samma sorts olja som förut i verket, då är SACO:s paradox ett faktum. När vi bara hetsar vidare på den gamla tankebanan, med en ständigt närvarande frånvaro av det möjliga i själen, då snurrar vårt ekorrhjul på utan poängrik lust(ighet). Med centrifugalkraftens obevekliga tyngd slungas vi mot ytan av våra liv. Detsamma sker med ett samhälle vars banas centrala poänger mist sin samlande kraft. Det kastas mot ytlighetens instrumentalism. Och hastigheten ökar konstant. När man inte känner av poängerna med vart man är på väg, då gäller det att springa ännu fortare!

Det är inte svårt att urskilja poänglösheten i de gamla premisserna, om vi jämför dem med de nya, mer poängrika formuleringarna inom kategorierna. Men vi kan också uppleva problemen. Vi känner ju alla av den yttre verkligheten inombords.

Låt oss därför avsluta jämförelsen med att titta på hur det faktiskt kan se ut handlingsmässigt, kategori för kategori. Om det är som vårt känsloliv signalerar, och som jag har försökt beskriva så artrikt som möjligt, då fortsätter vi faktiskt sno runt poänglöst med våra liv.

Fortsatt handlande med poänglösa tankepremiss

KATEGORI

POÄNG

Filosofisk

En alltför stor del av vår samhällsvetenskap och utredningsverksamhet fortsätter att hänge sig åt orsak/verkan-förklaringar. Individerna objektgörs och reduceras till kategorier och beteckningar. Det viktiga blir då att få den svekfulla verkligheten under statistisk, kvantitativ och teoretisk kontroll. Inte att subjektgöra individerna och, som den moderna naturvetenskapen, gå in i "blivandets värld", där man som samhällsforskare deltar kvalitativt, i kärlek. Forskning på poänglös grund blir lätt struntforskning.

Sambällelig

Sverige har på det officiella planet avhänt sig det kärleksfulla, estetiska, energirika, livgiltiga, etiska och värdefylla språket, i blind tilltro till statistikens instrumentella beskrivningar och kategoriseringar av mänskligt liv i organisationer. Hur man än försöker, så blir det "kallt och hårt". En trivialisering av livet som drabbar alla!

Industriell

Kvantifiering, nyckeltalsstyrning, kvalitetssäkring med diverse verktygslådor, personalenkäter, styrkort och nygamla modeller för personlig utveckling och affärsutveckling – hur många utsatta upplever idag att allt detta verkligen bidrar till att skapa de förutsättningar, drivkrafter och den lust som numera sägs vara helt konkurrensavgörande för det kunskapssamhälle vi lever i?

Mänsklig

Individerna söker livsmening och identitet i sin arbetssituation, men får ofta leva med nygamla modeller och en därmed stressalstrande "ständigt närvarande frånvaro av det möjliga". Samt med ett instrumentellt språk från en gammal tankebana, som svårliken kan kommunicera skapande livsmening och lust, eller göra otillräcklighetens ångest begriplig. Arbet livet blir därefter. Kunskapssamhällets mest vitala drivkrafter lyfts fram i visioner, men de konkreta, gammelmorderna handlingarna sätter dem på undantag. Differensen mellan det löftesrika uttalade och det som verkligen sker skapar ytterligare stress.

Utbildningsmässig Skolan lunkar vidare i pedagogisk bulimi. Den ena skrivningen efter den andra avslutar råplugget. Man talar fortfarande om minnesluckor, kunskapsluckor och kunskapsförmedling. Läroböckerna ger fortfarande färdiga svar på frågor som eleverna aldrig ställt. Kunskapandets goda dramatik lyser på de flesta ställen med sin frånvaro. Den nya poängrika konsten att lära – att kunskapa – den lärs högst bristfälligt ut!

Så ser (i alla fall) facit av mina fältstudier ut! Vi vadar vidare i det poänglösa träsket. Och mår därefter.

*Jag är en främling i detta land
men detta land är ingen främling i mig!
Jag är inte hemma i detta land
men detta land beter sig som hemma i mig!*
Gunnar Ekelöf, ur *Non serviam*

Om vi bara tar våra känslor och insikter på allvar, och har modet att se övervårt handlande, då finns det goda förutsättningar att förlossa det möjliga i det faktiska. Men då måste vi också ha kurage att slakta en rad heliga kor. Att exempelvis säga till en makthavare eller en struntforskande utredare, att vi lämnar den där enkäten därhän och gör istället en kvalitativ undersökning. Kanske med bara några få deltagare, där vi subjektgör, söker det unika, och upprättar ett bildande kulturellt livsrum, för experimentell förlossning av det möjliga osv. Som ett brev på posten lär vi få frågan: "Hur blir det då med generaliteten, representativiteten – vad ger sådana undersökningar?" De frågor vi då möter handlar mer om att värna en helig ko för vårt empatilösa rundspringande, än om att gräva fram rötterna till de tankar som får oss att fortsätta låta kon idissla på tankebanans innerplan.

Många historiefilosofier har vittnat om denna form av transformationshinder i sina studier av kulturers uppgång, fall och förändring. Arnold Toynbee beskriver bla dessa tankebanornas "levnadsförlopp" med fokus på de enskilda individernas upplevelser och hur ledarskapet fungerar. När ledarna inte längre kan ge kreativa gensvar på utmaningar, som är förankrade i människors inre dimensioner, då fungerar inte heller det han kallar mimesisprocessen, som innebär att de enskilda individerna imiterar sina ledare eller inspireras av dem.

Transformationsprocessen hotas enligt Toynbee också av den institutionella motspänstigheten. Även om ledarna lyckas avge kreativa gensvar, så måste de kanaliseras genom institutioner som normalt inte är anpassade för att leverera ny social entreprenöriell kraft. (Med institution kan här avses allt från samhällets etable-

rade beskrivningsspråk, och dess tillämpade samhällsforskning, till olika myndigheter.) Om den institutionella motspänstigheten tilltar, då ökar också transformationstrycket ytterligare, och sönderfallet tar fart. Detta sönderfall bär också frö till något nytt.

Sönderfallet i transformationen fortgår dels som en inre process hos människorna, dels som en yttre i samhället. Den tidigare kreativa minoritet (ledarna) som inte längre har några kreativa gensvar att erbjuda förvandlar sig till en dominerande minoritet, omgiven av ja-sägare. I kraft av sin position försöker nu denna minoritet behålla makten genom spegelfäkteri och storslagna "tvångsprojekt" på den gamla tankebanans premisser. På det individuella planet, säger Toynbee, blir man medveten om sönderfallet genom allt det man tycker sig ha förlorat: 1) Individerna upplever en förlust av objekt för mimesisprocessen – av värdeskapande och kreativa auktoriteter att följa. 2) Det känns som om man har mist sin kreativitet – och det talas mer och mer om behovet av kreativitet. 3) Man saknar den hänförelse som hör till en kultur i utveckling – upplever rotlöshet och moraliskt förfall. 4) Man tycker sig ha förlorat den stilkänsla som hör till en kultur i uppgång – samhällslivet kan te sig vulgärt, våldsamt och hetsigt.

Andra historiefilosofier som beskrivit liknande fenomen är t ex Pjotr Kropotkin, Lewis Mumford, Ernest Mandel, Joseph Schumpeter och Pitirim Sorokin. Många av de tecken som dessa tänkare pekar ut går igen i mina fältstudiebeskrivningar.

Eftersom våra värderingskriterier är ohjälpligt fastlåsta i den gamla tankebanan finns det tragiskt nog inget enkelt sätt att värdera nya handlingars och metoders kvalitativa och kvantitativa potential, på basis av visionen om en ny tankebana, genom att jämföra dem med kriterierna på den gamla tankebanans metoder och handlingar. En sådan rannsakan går bara att genomföra i *fantasin*. Det enda underlag vi har är de rådande problem som har med den gamla banan att göra, och visionen av något nytt. Det är i fantasin vi kan föreställa oss en ny tankebana i dess helhet och reflektera över om våra handlingar bekräftar den visionen eller om de slirar tillbaka i den gamla. Eller som John Berger säger i sin bok *Sätt att se på konst* (1989): "Ju större fantasirikedom ett verk har, desto djupare låter det oss tränga in i konstnärens upplevelse av det sedda."

I ett samhälle som hellre talar om kunskap i objekttermer än fantasi i subjekttermer, och som utestänger både sina kulturarbetare och deras levande språk och fantasi från de beslutande organen, där får vi lätt en samling nickedockor i maktens korridorer. Som Åke Ortmark så initierat skrivit om i sin bok *Ja-sägarna*. Jag tror att det var just det som fick Bo Ekman (se kapitel I) att efterlysa en samhällelig vilja att "ge fantasin en chans". Vi behöver just nu ett djup i våra tankar om framtiden, och det möjliga, för att lösa våra problem. Ett viktigt steg mot den nödvändiga transformationen är dock taget. Det är att vi numera gärna försöker måla upp visioner av

något annat, något som hör till en annan tankebana. Dock utan att fullt ut klargöra vilka konsekvenser det måste få i konkret handling!

Artistiska kontra statistiska tankepremiss

För att förtydliga vad transformationen gäller har jag valt att beteckna vår dominerande tankebana som *statistisk* till sin grundstruktur. Den tankebana vi idag längtar efter, som hägrar i våra visioner, vill jag kalla *artistisk*. Därmed menar jag nu inte att den gamla tankebanan *består av* statistisk teori, bara att den vilar på, och ger upphov till handlingar som bygger på *tankepremiss* som stämmer väl överens med det statistiskt baserade samhällsvetenskapliga tänkandet. Dessa premisser tar sig många olika uttryck i vad vi till vardags säger och gör i arbetsliv och skola. Ett exempel: "Information blir bättre och värdefullare ju fler som använder den." (WM-data i *Den nya affärslogiken* 3/00). Ett annat exempel: "Ju mer kunskap man har, desto bättre kan man agera" (om entreprenörskap i *Input* 4/02). Vilket är ett huvudlöst *kvantitativt* uttalande utan relation till kunskapens utgångspunkt, kvalitet, fantasikraft och kunskapandets subjekt!!! Den som är bräddfull av struntforskningens numera poänglösa kunskaper agerar snarare sämre, det är jag säker på. Visdom som han/hon är! Här vilar också den gammelvetskapliga synen på kunskap som något kumulativt lagringsbart, som ett sanningens pussel.

Dessutom kan det ibland vara tvärtom; att bristen på kunskap får en entreprenör att blåögt gå på och genomföra det omöjliga.

Det kvantitativa grundelementet i de statistiska tankepremisserna får oss således till vardags att allt för ofta resonera instrumentellt i termer som "ju fler och mer, desto bättre". Vi fortsätter gärna i utvecklingssammanhang att kvantitativt slå ihop och centralisera för att skapa kritiska massor, som inte sällan blir till okritiska massor. Trots att vi med visshet vet att stora upptäckter ofta görs i det lilla med det unikt kvalitativa som grund. Vår förre universitetskansler Stig Hagström påpekade ofta: "Glöm inte att de flesta amerikanska Nobelpristagare faktiskt kommer från små colleges, inte från de stora forskningsuniversiteten." Entreprenören Ivan Östholm beskriver något liknande när han i sin bok *Nya skapelser* (1996) berättar historien om sitt Losec. Han visar här hur två små forskningslaboratorier, Hässle i Göteborg/Mölndal och Draco i Lund, kom att stå för 80 procent av Astra-koncernens totala försäljning, och betydligt mer än 80 procent av koncernens vinst, under större delen av 1990-talet.

De statistiska tankepremisserna tar sig också uttryck i undersökningar som inte ens gör bruk av statistiska metoder, utan kallar sig kvalitativa, förståelse- och fallstudieorienterade. Som exempelvis sådana fallstudier, fokusgrupper med utfrågare, och kvalitativa undersökningar som enbart söker det generella i det kvalitativa, dvs

likheter mellan fallen. Och som drivs av ett orsak/verkan-förklarande kunskapsintresse, till skillnad från ett skapande och livgiltigt sådant. Jag menar att även dessa studier präglas av statistiska tankepremiss. Trots vissa nya begrepp och en del "nya" metoder rullar de vidare på samma gamla tankebanor. I slutändan hamnar de på samma etiska och pragmatiska tankenivå som en traditionell statistisk undersökning.

Enligt min mening kan även en artistisk lära mycket väl använda statistiska metoder, fast då i mycket begränsad omfattning. När det gäller människan och hennes bildning bör vi nämligen vara ytterst försiktiga med statistikens instrument, eftersom de naglar fast vårt tänkande i den gamla tankebanans instrumentella, nu poänglösa rundgångsmönster!

Ett artistiskt tänkande, som söker locka fram varje individs mästartalang, kan nämligen inte pressa ihop olika kvalitativa storheter – mänskliga mikrokosmos – för att finna det gemensamma och utesluta det unika. Det kan inte heller renodla det förnuftsmässigt rationella och utesluta det känslomässigt kreativa. Både det unika och det emotionella är för var och en det väsentliga flödet, eftersom det är personligheten! Och eftersom känslorna och fantasin är själva den tändsats som aktiverar förnuftet. De statistiska tankepremisserna utarmar med andra ord både livet och kunskapens pregnans! Liv och kunskap måste fungera fullödigt om vi ska lyckas förverkliga ett kunskapssamhälle.

Min sociala obestämdhetsprincip

Den moderna fysiken har klart och tydligt visat att naturens mikrokosmos inte låter sig inringas på det enkla sätt som länge fått duga åt människors mikrokosmos. Inom fysiken talas det om en obestämbarhet som innebär att tingen i mikrokosmos inte bara är partiklar utan också vågor. Denna aspekt innebär att partiklarna inte har någon bestämd avgränsning. Obestämbarheten säger då att man visserligen kan stänga in vågorna mellan två hinder, för att bättre kunna lägesbestämma en partikel. Men hoppressningen minskar då våglängden, samtidigt som frekvensen ökar. Följden blir att det som skulle ge en noggrannare bestämning i själva verket förändrar partikelns energi.

Bör inte också människan ses som både partikel (varat) och vågrörelse (blivandet) med obestämbar avgränsning (friheten)? Vad händer i så fall om vi pressar ihop henne mellan några frågor i en enkät, för att kvantitativt bestämma enstaka aspekter av henne? Vad blir det för typ av kunskap som tvingas fram av denna sammanpressning?

I paritet med den obestämdhetsrelation som Heisenberg införde i den moderna fysiken, så skulle jag vilja formulera en obestämdhetsprincip för det samhällsvetenskapliga området:

Ju mer noggrant man bestämmer enskilda aspekter av en människa kvantitativt, desto mindre förstår man av människan som helhet. Och ju bättre man förstår en människa som helhet, desto mer obestämda blir de kvantitativa aspekterna.

Figur 7:2

Av denna princip följer, att varje slags statistisk mätning av mänskliga aspekter i sociala sammanhang leder till en gradvis försämrad förståelse av oss själva som autentiska helheter. Och tvärtom: ju bättre vi förstår oss själva och andra som genuina helheter, desto mer obestämda blir aspekterna – de kan ta vilka uttryck som helst, när som helst, var som helst. Vi är fria att agera som kreativa subjekt! Till skillnad från naturfenomen tror jag vi har den unika förmågan att *både* kunna tänka kritiskt om det vi utsätts för och att okritiskt manipuleras av det. Kör vi vidare på den gamla tankebanan, med dess statistiska premisser, då kommer vi mer och mer att cementera ett ytligt aspekttänkande om oss själva och andra. Vägen ligger då öppen för det helt igenom instrumentella samhället – det klockrena riket utan lust(igheter). Där förlorar vi den kvalitativa helhetskänslan och det meningsfulla sammanhanget – det hälsobefrämjande egenvärdet – och därmed vår artistiska förmåga att skapa oss själva, som fria subjekt i vårt eget mikrokosmos. Därför är valet mellan dessa två tankebanor i högsta grad ett etiskt val. Faktiskt också ett samhällsekonomiskt! Däremot inte ett tekniskt, praktiskt eller metodologiskt!

Ett statistiskt förhållningssätt i en undersökande/utredande/beslutande situation innebär: ATT SOM OBSERVATÖR ställa sina frågor och vänta på reaktionen från en verklighet man har ställt sig utanför, för att förnuftsmässigt och kvantitativt söka det regelbundna, och förklara denna verklighet med hjälp av ett sekundärt (inautentiskt) språk (uttryck om uttryck), där de observerade görs till objekt för ett instrumentellt kunskapsintresse.

Ett artistiskt förhållningssätt i en undersökande/utredande/beslutande situation innebär: ATT SOM AKTÖR gå i dialog med den verklighet man i ett nuflöde medverkar till att skapa, för att känslomässigt, fantasifullt och kvalitativt söka det oregelbundna, och begripliggöra denna verklighet med hjälp av ett autentiskt språk (förstahandsuttryck), där de deltagande görs till subjekt för ett skapande, kritiskt och innovativt kunskapsintresse.

Som synes ligger skillnaden inte bara i hur man agerar som utredare, forskare, ledare eller verksamhetsutvecklare, utan också i vad man vill uppnå. Med ett artistiskt förhållningssätt blir det primära syftet att skapa goda värdegrunder och känslomäs-

sig/fantasifull kraft för ett kunskapande och mästerligt professionellt och privat liv. Jag vill särskilt betona det känslomässiga, eftersom de statistiska tankepremisserna, i sant gammeldualistisk anda, inte tillåter emotionell inblandning. På klassiskt 1600-talsmanér skiljer man mellan känsla och förnuft, trots att neurologer, psykologer och andra forskare under 1900-talet har klarlagt att det är som Strindberg konstaterade i slutet på 1800-talet – utan känslor blir tankarna slappa. Förnuft och gott omdöme hänger på den emotionella kompetensen. Att då försöka utforska/utreda människan och hennes verk enbart rationalistiskt, det är inte bara att reducera henne. Det är en form av människoförakt. Med andra ord en etisk fråga! Men också en ekonomisk!

Om man ställer sig själv utanför, i syfte att observera andra, då framstår också de andra och deras sammanhang som *främmande*. Att det framstår som främmande är i sig en funktion av att man inte själv deltar. När man inte deltar ter sig det främmande också som något determinerat (bestämt av olika yttre faktorer och inte av människans fria vilja). För om jag själv deltar, då märker jag att saker har sin gång genom mina egna och andras val och handlingar.

Ta exempelvis resultat av den typ jag citerade i bokens Inledning, bl a om kluster:

Bygg ditt eget kluster

Oavsett inriktning eller bransch har forskarna hittat ett antal faktorer som är gemensamma för alla framgångsrika kluster. Här är några av de viktigaste: Lokala förutsättningar, klustermotor, en tydlig vision, lokal saltsjöbadsanda, mötesplatser, ett starkt varumärke, och ny kunskap.

Alla dessa attribut definierar yttre betingelser som får de utanförstående att se de framgångsrika klustren som bestämda (determinerade) av ett antal gemensamma faktorer – det regelbundna i det oregelbundna. Så effektivt att de tycks tro att detta gäller oavsett inriktning eller bransch. Man är så *främmande* för den inre dynamikens nuflöden i varje klusters mikrokosmos, att med den yttre blickens hoppresandeperspektiv ter sig det mest ytligt likartat. I enlighet med min obestämthetsprincip förstår vi därmed allt sämre klustren som dynamiska helheter!

Naturligtvis ligger denna typ av resultat på en poänglös nivå. De är triviala. Det behövs inte många minuter förrän vilken normal människa som helst kommer fram till samma ytliga resultat. Utan något som helst statistiskt underlag. Det allvarliga är inte bara att man slösar med pengar. Det värsta är följderna av denna intellektuella reduktion av entreprenörerna och deras tänkande. I förlängningen skapar forskarna beslutsfattande statistiker runt sig; folk förväntas agera på detta inautentiska tal om kluster. Individer som är tänkta att agera enligt dessa resultat, de talar inte längre ut-ur-sig-själva, utan styrs av detta klockrena nonsens.

Om någon till äventyrs skulle hävda att så aldrig sker, då måste vi fråga oss vad forskningen egentligen har för syfte – om nu ingen tar den på allvar, eller drar nytta av dess resultat? Har inte forskarna, och samhället som betalar för forskningen, som mål att resultaten ska omsättas i konkret handling, för att alstra ny social och innovativ energi? Speglar inte det inautentiska beslutsfattande som nuser i många kommuner som önskar sig kluster, just detta nyttjande av nonsens?

Och speglar inte våra allmänna utvecklingsproblem detta? Indikeras inte problemet i den *Vinnova-rapport* (Andersson, m fl, 2002) som pekar ut vad flera tidigare rapporter också gjort: att denna forskning inte leder till ökad tillväxt och välfärd? Därutöver är vi enligt *Esperi* (ettsvenskt forskningsinstitut för entreprenörskapsforskning) världsledande på att publicera forskningsrapporter, i antal mätt. ”Men de leder sällan till några nya jobb!” Vittnar inte det hela om den ytnivå och subjektlöshet – *den artistiska brist* – som vi har hamnat i när det gäller förståelsen för innovationsprocessen:

Innovationsprocessen har utpräglat konstnärliga inslag ... Det är denna starkt personlighetsfärgade, svårfångade karaktär hos innovationsprocessen som sannolikt är en viktig anledning till att [vi] lyckats så dåligt med att etablera nyheter på marknaden.

Bertil Agdur

Med statistiska premisser som grund tycks forskare, utredare, konsulter och ledare bygga sin verksamhet på att reducera och otydliggöra andra, i syfte att synliggöra sig själva. Med artistiska premisser som grund engageras forskare, utredare, konsulter och ledare att bygga sin verksamhet på att utveckla och synliggöra andra, i syfte att göra sig själva fria. Och kan vi enas om att sätta upp humanistiska ideal som ledstjärna, och bli eftersträva mänsklig frihet, då blir syftet ”att göra sig själva fria” också en förutsättning för detta ideal. Lyckas vi bättre med att realisera vår egen frihet, då har vi större möjligheter att också realisera detta livsvärde i företagandets produkter och tjänster, och för medarbetarnas räkning. Och därmed i samhället som helhet.

Vi blir som vi behandlas och behandlar

Vi är inte oberoende av de teorier och modeller vi har om oss själva som människor! Våra attityder är inte obundna av de teorier, kategoriseringar och etiketter som de statistiska tankepremisserna försett oss med! Våra allmänna uppfattningar är inte oberoende av de teorier som utvecklats om olika samhällsförhållanden! Kort sagt, en samhällsforskning som inte är kritisk, fantasifull och innovativ, den kommer också

att undersöka sina egna inplanterade antaganden och kategoriseringar utan att själv inse detta. Och blir också utan kraft att förlösa det möjliga i det faktiska. Visserligen kan människor hanteras som ting, under förutsättning att de som så hanteras själva godtar att de saknar relation till sig själva som subjekt. De har i den stunden tagit upp det instrumentella i sin självtolkning. Den forskare som då utan etisk och kritisk känslighet hävdar, att de statistiska tankepremisserna de facto har bevisat sin förklaringspotential empiriskt, kan i detta sakläge istället peka ut dessa premisser som ett gigantiskt förtinglingsprojekt av människan och hennes värld! I den bemärkelsen kan man säga att dessa premisser har varit lyckade, om det nu empiriskt också visar sig stämma! Man har så att säga lyckats bevisa att det egna knådandet av samhället och dess medborgare har resulterat i en viss form och riktning. Med sina rundgående tankar har man spunnit en statist(isk) kokong åt folket.

Om vi utövar denna form av socialt tryck, med hjälp av mer och mer poänglöst strunttänk i samhälle och skola, och om individerna tar upp detta i sin självtolkning, via grupptryck eller tentamina, då undergräver vi också det genuint mänskliga. Då avtar förmågan att överskrida – att vara en kreativ entreprenör i det sociala dramat. ”Men man kan undra vad som blir effekten, när nästan alla arbetar på det viset, när synsättet tar intryck av det strunt man hanterar, och när det hela så småningom summeras. Det är så en tradition byggs upp.” (Filosofiprofessor Sören Halldén, 1998) Vi får ett samhälle som lider brist på meningsfulla subjektiva sammanhang. Ett samhälle med få artistiskt mästerliga aktörer som (pro)aktivt skapar ny social energi!

Idag ropar samhället efter fler entreprenörer! Men vi tycks inte fatta att vi samtidigt eroderar grunden för dessa med den typ av samhälls- och entreprenörskapsforskning vi bedriver med sin utgångspunkt från statistiska tankepremisses. Så länge beslutsfattare fortsätter att frossa i lättsmält kokbokskunskap kommer kreativ forskning att väga lätt som utvecklande motvikt till detta struntforskande!

Avslöjar vi egentligen inte oss själva genom den stil vi använder när vi ska utforska oss själva?

På spaning efter det personliga avtrycket

Den artistiskt orienterade forskaren, utredaren eller ledaren söker på alla sätt den inre kvaliteten i de mästerverk han/hon möter på sin väg, och bemödar sig samtidigt om att återskapa denna kvalitet inom sig själv. För att kunna förstå verken och föra erfarenheterna vidare. Han/hon lyssnar till deras klangfullhet, följer deras rytm, och försöker destillera fram kvalitetsens essens, för att i dialog med sina aktörer kunna utöva den artistiska konsten att gestalta verklighetens artrika möjligheter (det oregelbundna i det regelbundna). Ingen kvantitativ, statistisk forskning, eller personalenkät, kan någonsin frigöra denna tematik! Betydelsenyanser, innebörder och

undertexter är väsentliga i en artistisk utforskning, eftersom de är djupt mänskliga. I statistisk praxis utgår man från att den innebörd som forskaren, eller personalavdelningen, har lagt i sina frågor, den ligger fast. Sedan må respondenterna uppvisa vilka nyanser och innebörder de vill. De må ryckas ut ur vilken historia och vilka nuflöden som helst, bara de svarar ja, nej eller vet inte, eller anger en siffra på enkäten. De statistiska premisserna är på så sätt också historiskt och språkligt naiva (jmf kap V, fältstudie I).

Genom att ställa dessa grundelement mot varandra, som exempel på tankepremiss, har jag medvetet velat *renodla* väsentliga drag i det samhälleliga tänkandet. Drag som vi borde fundera över mer än vi gör. Vi måste bli avsevärt mer kreativa i vår rannsakan. Annars riskerar vi att gå miste om de rika möjligheter som finns hos oss alla. Så jag sätter mitt hopp till alla de forskare och ledare som vågar visa känslor, förundras över livet, hänföras av det obekanta, och delta i dialogens nära och äkta möten. En sant artistisk utgångspunkt för utforskande och upptäckande verksamhet! Låt oss lyfta fram några ord ur filosofiprofessorn Arne Næss bok *Livsfilosofi - Ett personligt bidrag om känslor och förnuft* (1999):

... jag tror det är en fördel att som vuxen bevara en barnslig, fabulerande förundran över livet ... Samma förhållande gäller i samband med vad jag kallar "den lekande människan", en livskonstnär ledd av lekande känslor. Och utan humor och lek är det lätt att mista glöden som ska till för att göra något åt de stora, gemensamma problemen.

Som avslutning på denna kritiska jämförelse vill jag referera vad våra ordböcker säger om begreppen statistisk och artistisk. Jag har valt dem som ett slags metaforer för att åskådliggöra de olika formerna av tankepremiss, och samtidigt få fram ett terminologiskt tilltalande motsatsförhållande. Jag tycker att ordboken på flera sätt klart fångar essensen av mitt resonemang och visionen av ett kunskapssamhälle – *det artistiska förhållningssättet*. För alla och envar, på allas egna unika förutsättningar. Det är den verkliga jämlikheten!

Statist-isk = figurant(ska), bifigur, utsmyckningsfigur, bakgrundsfigur – uppgifter om omvärlden i numerisk form, tabellarisk.

Artist-isk = utövare av konst, konsteknisk, virtuos, raffinerad, eminent, briljant, lysande, mästerlig – teknisk och konstnärlig kvalitet.

Att jag kallar dessa begrepp *metaforer* betyder inte att jag använder dem som ett slags förskönande av något jag skulle kunna uttrycka enklare. Jag ser metaforer som en av

de viktigaste gestaltungsformerna för språklig/semantisk innovation vi har att tillgå, för att beskriva och förtydliga våra "upptäckter" och idéer, även inom det samhällsvetenskapliga fältet. Det torde ha framgått av bokens tidigare kapitel, inte minst av de gestaltande betraktelser, där jag likt en konstnär försökt måla bilden av komplexa fenomen med hjälp av – *artistik* – ett tolkande bildspråk, ibland på gränsen till det surrealistiska. Artskilt från *statistik* som beskrivande språk!

Var god välj liv och ledarskap!

"Vi är dömda till frihet", utropade Sartre. Med denna frihet följer att vi fritt kan välja om vi vill fortsätta anpassa oss till en instrumentell livsbejakelse på statistiska tankepremiss. Gör vi det så fungerar alla våra gamla metoder. Men då måste vi också *bängivet* acceptera den poänglöshet som nu följer i dess spår. Och betala priset för att människor krymper. Vill vi inte acceptera detta poänglösa liv, utan söka nya vägar där lust, glädje och känsla kan bilda grogrunden för liv i organisationer och organisationsliv, då kan vi inte heller bruka metoder vilkas poänger hör hemma på en tankebana vi vill lämna! Men, som sagt: det är ett fritt val!

Vi kan fritt välja om vi vill vara statister, förklara våra beteenden med orsak/verkan, uppleva oss determinerade, beskriva oss och andra mekaniskt, och klä våra känslor i siffror. Vi kan söka det ytligt likartade i sociala sammanhang, inrätta våra liv normalfördelat olikt, ta till oss generaliserat allmängods och fragmenterat vetande, och kalla det kunskap. Då fungerar också de statistiska tankepremisserna utmärkt. Då kan de t o m visa sin styrka genom att förutsäga och förklara våra liv som statister i det samhälleliga dramat. Förutsatt att denna form för samhällsvetenskaplig forskning är villig att driva sin oetiska verksamhet vidare, och ta vår frihet i anspråk för att stärka sin tro på att kunna *förklara* och *förutsäga* oss. Vill vi däremot utveckla oss och andra som subjekt, som unika varelser, hämta vår kraft från ett rikt inre, fantisera och skapa oss själva som innoverande artister med den fria tankens kraft, då blir nödvändigtvis valet ett annat. Men återigen: valet är fritt. Och det är Ditt!

Tre frågor för ett kunskapande företagande

Med utgångspunkt från artistiska tankepremiss vill jag sätta upp tre väsentliga frågor som ett kunskapande organisationsliv och liv i organisationer har att besvara.

1. Hur kan vi levandegöra den kunskapande processen för att uppnå så hög lärpregnan som möjligt i företag och organisationer per investerad dag?
2. Hur kan vi säkerställa att den kunskapande processen också är kostnads- och utvecklingseffektiv? Med andra ord, hur tryggar vi att den kunskap som utvecklas,

relativt företagandets syften, fortlöpande hämtar poängrik kraft för framtida konkurrenspotential och skapande lust, på basis av artistiska tankepremisser?

3. Hur kan vi sänka transaktionskostnaderna för snabba och tillfälliga sammankopplingar av olikartat kunskapande, både på den externa och interna faktormarknaden, i syfte att upprätta kompetenstäta och kreativa brännpunkter för affärs- och verksamhetsutveckling, utan att långsiktigt reducera den kunskapande artrikedomen?

Metodmässigt innebär detta att vårt samhälle snabbt behöver ett stort antal "kunskapsarbetare", som med kunskapande fantasi kan utveckla affärer och organisationsmodeller, samt bedriva utbildning inom ramen för denna artistiska transformation av samhället som har påtagliga problem.

Den roll som framtidens konsulter, ekonomer och ledare i egenskap av "kunskapsarbetare" kommer att spela, den hänger på ett avgörande sätt ihop med förmågan att agera på de nyssnämnda tre frågeplanen samtidigt. En ny profession som "kunskapsrevisor" skulle kanske också behövas, varssyfte vore att kvalifiera den nya produktionsfaktorn – kunskapande. Ungefär som vi nu hanterar övriga produktionsfaktorer. Som metod blir dock "kunskapsrevisionen" både mer omfattande och mer komplicerad än vad som krävs när det gäller våra traditionella faktorer. Den syftar nämligen till att ge indikationer på om det *kunskapsfält* företagandet utgår ifrån – här bestämt som den kunskap, de kunskapande metoder och de lärsituationer ett företag utnyttjar, och det språk som används för att organisera, utveckla och göra affärer – om detta kan förväntas skapa den framgång man önskar, *uthålligt, styrke- och riktningssmässigt*, utifrån sina grundläggande tankepremisses.

En annan av "kunskapsrevisionens" uppgifter blir att bidra till en livgiltig kunskapsrationalisering, för ökad kostnads- och utvecklingseffektivitet. När jag förespråkar "revision" för kunskapsrationalisering, så är det med ambitionen att initiera en rad sociala uppfinningar som kan kombineras med lämplig teknik för kunskapande i affärsutvecklande syfte. Jag är nämligen övertygad om att denna form av produktivitetens utveckling inte kan komma till stånd med hjälp av mer skolning, mer utbildning eller fler kurspärmar av traditionellt slag. Vi behöver en artistisk produktivitetens utveckling! Så en av vår tids stora artistiska utmaningar kommer utan tvivel att bli hur vi utvecklar nya sociala uppfinningar för att, i traditionella termer uttryckt, kunna *rationalisera* den *produktiva* användningen av *kunskap*, *kunskapande arbete* och *inlärning*. Det handlar om att transformera hela vårt sätt idag att tänka och handla i kunskapsfrågor utifrån statistiska tankepremisses; att övergå till helt nya artistiska former och tillvägagångssätt.

Mitt eget bidrag till dessa nya artistiska former och tillvägagångssätt för kunskapande utveckling har jag redan presenterat, i och med min arkitektur för de olika

fältsituationerna och i min beskrivning av en utbildning i företagandets konst (kapitel VI).

Sättet att kvalifiera produktionsfaktorn kunskap och kunskapande måste utgå från de tankepremissen som olika metoder för kunskapande grundar sig på. I vår bok *Methodology for Creating Business Knowledge* (SAGE 1997, tillsammans med Björn Bjerke) söker vi ge en så rik bild som möjligt av det språk, de tankar och handlingar som bygger upp olika kunskapande världar med relation till grundläggande tankepremissen. Boken är därför ingen metodbok av traditionellt slag. Den söker, genom att integrera praktiska och filosofiska frågeställningar, skapa en konkret metodlära för utveckling av kostnadseffektiv affärskunskap inför nuets och framtidens hot och möjligheter. En tidigare variant av boken finns på svenska, med titeln *Företagsekonomisk metodlära* (Studentlitteratur 1994).

I dessa båda böcker beskrivs bl a *aktörssynsättet*, som kan sägas vara den metodologiska basen för ett artistiskt förhållningssätt. Det har i denna bok vidareutvecklats mot nya konkreta former, såväl för forskning, utbildning och företagande, som för affärs- och verksamhetsutveckling. I det följande kommer detta ytterligare att konkretiseras i en diagnosmodell för tillväxt och en tankens handlingsmodell för kunskapande företagande. Sammantaget är detta mitt bidrag till en artistisk teori för liv och ledarskap, i företagande affärs- och verksamhetsutvecklande syfte. Med små förändringar kan denna teori också göras poängrik som tankeverk för offentlig verksamhet.

Den kunskapande dialogen som metaproduktion

Dialogen

Om vi nu väljer att anträda en mer artistisk väg för liv och ledarskap, så har jag tagit fram ett reflektionsunderlag som kan hjälpa oss tolka vägskalet på denna vandring. *Dialogen* utgör här huvudnyckeln till transformationen. Och då menar jag en dialog, inte en diskussion eller debatt! Inte heller en dialog som bara syftar till att man ska bli överens, i ett slags vänskaplig intimitet. Med dialog avser jag snarare en metod för "sanningssökande" och kreativt nyskapande.

Dialog kommer av dia som betyder "genom" och logos som betyder "ord". Dialog kännetecknas av ett växelspel mellan "sägande" och "lyssnande". Det är en metod för kunskapande som kan ge information och insikt som inte är åtkomlig på annat sätt. Dialogens syften är av två slag. För det första, att *frilägga* olikheter i vilka deltagarna kan spegla sina ursprungliga uppfattningar. För det andra, att *överskrida* de ursprungliga uppfattningar med vilka man träder in i dialogen som deltagare. Härigenom blir dialogen vårt viktigaste utvecklande aktstycke för ledarskap och affärer i kunskapande miljöer.

Dialogen innehåller för mig också de två viktiga anslagen *reflektion* och *handling*. Samtal utan dessa två anslag når aldrig dialogisk kraft. Samtal utan handlingens anslag övergår lätt i tomma språkspel och ordbyggen, ett slags "Babbelstorn". Och samtal som förlorar sitt reflekterande anslag övergår lätt i tom aktivitet, handling för handlingens egen skull, "aktivism". I alla samtal som förlorat något av sina anslag avslöjar sig lätt det oäkta i levnads- och/eller tänkesätt. Det troliga resultatet av denna förlust blir rollspelare, företag eller organisationer utan identitet och djup, dvs ett inautentiskt (instrumentellt) förhållande till liv och ledarskap.

En transformativ tillväxtdialog

Med en transformativ tillväxtdialog menar jag ett slags metaproduktion. Det är en "produktion" som underhåller verksamhetens grund, men samtidigt lyfter dess tak till ständigt nya idéhöjder. I varje producerande verksamhet måste det alltid pågå ett produktivt samtal, vars uppgift är att skapa reflektion, kritiskt tänkande och kreativ

social kraft. Samt att skapa arbetsintegrerat lärande ur det man gör, för att fortlöpande i proaktiv handling förändra, utveckla och effektivisera verksamheten. I detta samtal får inga frågor vara förbjudna och inga svar bli förtigna. Dialogen får sin kraft via personligt färgade språk, som bottnar i medarbetarnas rika känsloliv och artrika upplevelser. Här bildar livets alla *värddimensioner* den palett där samtalens nyansrikedom blandas till. Denna metaproduktion skapar också förutsättningar för att klara arbetslivets transformation till mer artistiska tänkesätt och arbetsformer.

Avstannar metaproduktionen, då avtar också företagandets inre organiska kraft snabbt. Ett företag, en organisation, ett samhälle i nerförbacken har mist det autentiska i sin underhållande och vitaliserande metaproduktion. Här har dialogen förlorat något av sina anslag och övergått i babbel (rundsnaack och gnäll) eller aktivism (handling utan reflektion över tankepremiss – handling för handlingens egen skull). I samhället kan detta yttra sig som forskningsbabbel (struntforskning) och åtgärds paket, och utredningar (på en gammal tankebana), samt minskat intresse för ”revolterande” kulturinsatser.

I företagandets nerförbackar upptäcker vi liknande fenomen: konsultbabbel och strukturaffärer samt minskat uthålligt mod att pröva ”revolterande” affärsidéer. När metaproduktionen avtar så händer nämligen något märkligt; hela verksamhetens inre själ och nyskapande kurage eroderas som kulturyttring (se kapitel V). De kraftalstrande och visionära bilderna finns inte längre kvar, eller de har förlorat sina bärare. Då kan man inte heller tänka så realistiskt att man lyckas genomföra det omöjliga.

En viktig utgångspunkt för metaproduktionens dialog måste alltså bli att skapa flödesorienterade och organiska tillväxtmönster ur det kaos och den därmed sammanhängande förändringstakt som är företagandets villkor idag, och säkerligen än mer framöver. Tanken med detta är att ge svar på vad jag tidigare beskrev som ”kunskapsrevisionens” mål: att ge indikationer på huruvida *kunskapsfältet* med sina tankepremiss kan förväntas skapa den framgång man önskar – uthålligt, styrke- och riktningsmässigt. En annan uppgift blir att bidra till en livgiltig kunskapsrationalisering, för ökad kostnads- och utvecklingseffektivitet.

Dialogen i ledarskap

Dialogen som organisationens samtalsform garanterar också att beslut som en ledare fattar får en god förankring i verksamheten. Även sådana beslut som inte går majoritetens ärenden. Ledaren skapar nämligen från en dialogisk position ett unikt förtroende, som kan förena oenighet med gemensamt praktiskt handlande. Följaktligen handlar alla i trygg förvisning om, att de på artrika sätt och vid olika tidpunkter erbjuds att sätta sina personliga avtryck i verksamheten, och därmed att få

uppleva känslan av sammanhang. I detta dialoga ledarskap utvecklar också ledaren sig själv och blir alltmer autentisk.

DEN FILOSOFISKA DIALOGEN

Dialog i filosofisk mening innebär fortlöpande självbildning och livslångt kunskapande. Den filosofiska dialogen är därför ständigt oavslutad – den leder hela tiden vidare, så länge sinnet för filosofiska frågor är levande. Ordet filosofi betyder kärlek till visdom och har enligt Nationalencyklopedin sedan gammalt använts om ett sätt att leva i strävan efter insikt och harmoni. Den filosofiska dialogen handlar således om en pågående ”undersökning” av världen och det egna jaget. Det innebär att söka kunskap om hur världen är, och om hur vi bör leva. Jag vill betona, att det inte handlar om att samla in fakta och bygga teorier, på vetenskapens traditionella vis. Den filosofiska dialogen bör i första hand betraktas som ett sätt att i samtalsform reflektera över människans relation till världen och till livets värden. Den äkta upplevelsen av en filosofisk dialog kan man bara förstå *inifrån*, som *deltagare*. Sociologiprofessorn Johan Asplund har beskrivit denna inifrån-känsla av ständigt sökande i en dialog på följande sätt: ”Jag vet inte vad jag har sagt innan du har svarat och du vet inte vad du har sagt innan jag har svarat. Du visar mig vad jag har sagt och jag visar dig vad du har sagt.”

DEN SKAPANDE DIALOGEN

Den skapande dialogen blir inte mer öppen än vad våra begränsade tankar tillåter. Inför nya frågor och tankar måste därför något gammalt alltid överges! I en lärande och skapande organisation flödar kärleken till dessa tankarnas kvantsprång, där vi under korta stunder bara har det inre modets egna vingar att förlita oss till. Ett viktigt kriterium på att vi verkligen deltar i en skapande dialog är just denna rörelse framåt med hjälp av det inre modets egna vingslag.

När vi inser att en kreativ ny tanke med nödvändighet måste gå över gränsen för det etablerade sättet att tänka – annars är det definitionsmässigt ingen ny tanke – då ökar vår mottaglighet för nya idéer och produkter. Ju fler som vågar ge sig in i en hänförd dialogisk relation till det som inte omedelbart är begripligt, desto fler goda idéer kommer en nation och dess företagande att berikas med. Det blir en sorts tankelek, där man hela tiden har klart för sig att det alltid, och enbart, är en existerande tanke/känsla som blockerar en ny.

Om den skapande dialogen förs som ett sätt att se tingen som något annat än vad de i förstone förefaller vara, då blir det genast lättare att förlossa det möjliga. Såväl när det gäller nya produkter och tjänster, som sociala uppfinningar för organisationsliv och liv i organisationer.

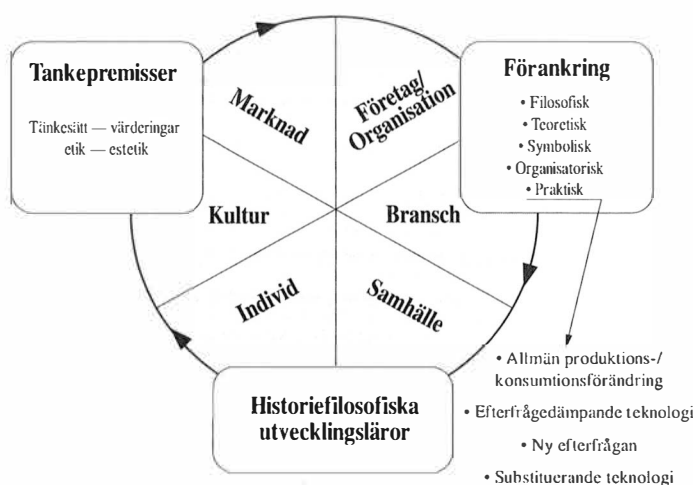
När den skapande dialogen flödar som bäst upplöses de faktiska och aktuella ra-

marna. Företeelser och produkter kan då framstå i fantasin utan begränsande bindningar till tid och rum. Plötsligt kan ett konkret problem förvandlas till ett närmast estetiskt fantasifoster. Man sätter liksom parentes om saken, får den att gestalta sig som något annat än vad den är. Därefter återinsätts den i sitt faktuelle sammanhang, för att vi ska upptäcka det möjliga i det faktiska.

DEN AFFÄRSUTVECKLANDE DIALOGEN

Affärsutveckling kräver ett innovativt, visionärt och medvetet tänkande, dvs en skapande och filosofisk dialog, parad med mod och förmåga att aktivt förändra verkligheten. Den kräver förmåga att omstrukturera och sortera information på nya sätt, att se marknadens oprövade möjligheter, att utveckla nya företagsmönster och vidareutveckla företagandets lärande och innovativt omdanande potentialer. "Den största svårigheten är inte att få folk att acceptera nya idéer utan att få dem att överge de gamla", sa John Maynard Keynes på sin tid. I denna sörja av motstånd och tröghet flyter också den affärsutvecklande dialogens möjligheter. Här handlar det om att kunna kombinera olika kompetenser och känslor, och matcha dem mot fakta, visdom och kreativitet. Om vi vill säkerställa vår affärsutvecklings långsiktiga potential, då bör vi också ägna tid åt att kreativt rannsaka både affären och verksamheten i termer av en vidgad dialog, där även företrädare för andra och disparata inriktningar tillåts delta. Det är sällan särskilt tidsödande, och kan ge spännande tillslag för den fortsatta, livsavgörande metaproduktionen i företaget.

Samtidigt som affärsutveckling i hög grad handlar om fantasi, så vill jag betona att det också rör sig om en mycket konkret och systematisk reflektionsprocess. Nya produkt- och tjänsteidéer, såväl som etablerade produkter, de bör genomgå vad jag kallar "*metaproduktionens affärsförnyande rannsakningsprocess*", enligt figuren nedan.



Figur 7:3

En diagnosmodell för tillväxt

FÖR ATT i företagandets metaproduktion fortlöpande kunna bedöma om handlingar, modeller eller utvecklingstankar utgår från statistiska eller artistiska tankepremiss-er, så har jag tagit fram några utgångspunkter för detta diagnostiska arbete. För tillväxtdialogens räkning har jag valt ut sex sådana. Jag har sorterat upp dem i två kategorier: ett *industriellt* företagande i förhållande till ett *kunskapande*. Med "indu-striellt företagande" avser jag sådant som har de statistiska tankepremisserna som väsentlig grund, medan "kunskapande företagande" främst bygger på de artistiska. (Jämför gärna med beskrivningen av de olika tankebanornas poänger. Vi kan då se hur de olika utgångspunkterna förtätar och fulländar varandra inom respektive fö-retagsstil, på samma sätt som tankebanornas olika poänger.)

UTGÅNGSPUNKTER	INDUSTRIELLT FÖRETAGANDE	KUNSKAPANDE FÖRETAGANDE
<i>Affärsbild</i>	produktion–konsumtion	skapa/värde
<i>Kunskapsuppfattning</i>	rationalistisk	relativistisk
<i>Människosyn</i>	stimulus–respons	mening/handling
<i>Naturrelation</i>	exploatera–förbruka	vårda/bruka
<i>Kommunikationsideal</i>	information	gestaltning
<i>Ledarskapsform</i>	order–kontroll	dialog/mentorskap

Figur 7:4

Diagnostiska utgångspunkter för tillväxtdialogen

Affärsbilden står i det kunskapande företagandet som symbol för mänskliga relatio-ner där *ekonomisk och kvalitativ värdeförädling* sker under ekologiskt, etiskt och este-tiskt värdiga former. Den kundfokusering som sker med den industriella bilden för ögonen, den skapar däremot lätt ett produktions- och konsumtionstänkande i klas-sisk dualistisk tappning, med kunden som ett objekt. Det öppnar dörren för alle-handa kvantitativt kundifierande undersökningar. Kunderna anonymiseras som kategoriserade aspekter av mänskligt liv. Det industriella företagandet berövar då

även sig självt bilderna av den autentiska människan, som ledstjärna för dess utvecklande aktiviteter. Med den *kunskapande bilden* sker istället en orientering mot *livsvärdesubstanser* som bas för *dialogen* med "kunden". Man betraktar i denna livsvärdesökande affärsbild "kunden" både som mottagare och skapare av värden för företagandet. Genom att företagandet öppnar sig för en värdedialog, så riskerar affärsutvecklingen aldrig att hamna i en uttorkande fåra, som bara handlar om att "tillfredsställa kundbehov". Ej heller riskerar det att eroderas av den samhälleliga värdekriss som tydligt visar sitt ansikte i mitt fältmaterial. Om vi inför livsvärdebegrepp i kundrelationen öppnar vi också för den innovativa artrikedomen i de tolkningar av företagandets produkter och tjänster som finns både hos kunder och medarbetare. Tematiken i en sådan nyansrikedom går inte att fänga kvantitativt i några undersökningar. På samma sätt som en god konstnär skapar företagandet sin egen marknad, där näringen är lidelsefullt mänskliga nära och äkta relationer. Man kan lätt påvisa att det alltid har varit förmågan att höja sig över det generella som möjliggjort skapande i den högre skolan. Konstnärligt såväl som affärsmässigt! (Som George Bernard Shaw skrev: "Om folk bara får vad folk vill ha, är risken att de till slut nöjer sig med vad de får.") Genom sitt sätt att tolka sin relation med "kunden" alstrar det kunskapande företagandet vitaliserande livsvärdesubstanser, som också flödar in i organisationen som bas för kun(d)skapandet. Via detta magiska gränssnitt skapas de meningsfulla och kreativa sammanhangen, och de bjuder ständigt på innovativa tillfällen att förlösa det möjliga i det faktiska – att skapa värde, livsvärde!

Kunskapsuppfattningen som diagnospunkt för tillväxtdialogen, den ställer frågor kring kunskapens form och innehåll. Den är kopplad till vad den kunskap som utvecklas egentligen är *kunskap om*, enligt sina grundläggande tankepremiss. (Ger t ex en marknadsundersökning *kunskap om* den autentiske kundens livsvärld, eller *kunskap om* traditionsbundna ytligheters generalitet i samhället? Leder kunskapen till livgiltighet, passion och innovativ kraft, eller till likgiltighet, kyla och imiterande kraft?) Med andra ord – hur skapar sig företagandet garanti för att *utvecklade kunskap* också är *kostnadseffektiv*, *lustbringande* och *innovativ*, relativt den aktuella verksamhetens vision? I kunskapande företagande är kunskapsuppfattningen av mer *relativistisk* art, än den som gäller för industriellt företagande. I det kunskapande företagandet har man lärt sig att den generellt giltiga kunskapen – den rationalistiskt entydiga – kan vara totalt likgiltig på det individuella planet. Kunskap som utvecklas är alltid dubbel relativ, dels till sina subjektiva bärare, dels till sina grundläggande tankepremiss. Därför använder det kunskapande företagandet den traditionella kvantifieringens rationalistiska instrument med försiktig sparsamhet, när det gäller kommunikation om och mellan människor. Man söker istället förlösa artisten i varje människa och skapa kunskap genom fantasifull tolkning och förståelse av meningsfulla data. Här

handlar det om en kunskapsform som kan förtäta våra mästerliga själar, och utveckla företagandet med lust och glöd. Kunskapen relativiseras och växer kontinuerligt i möten med artrika medarbetares och kunders känslor. Den får ständigt nya tillslag i tillväxtdialogens metaproduktion.

Människosynen inom den kunskapande sfären utgår från att vi är meningssökande varelser, och skapar våra handlingar och de verksamheter vi deltar i utifrån en kraftalstrande livsmening. *Mening* och *handling* skapar organisation, affär och företagande. Den på dualismen grundade människosynen i det industriella företagandet betraktar däremot människan som en stimulusmottagare och responsgivare. Med korrekta *stimuli* kan människan (objektet) få att avge ändamålsriktiga *responser*. Motivation, kontroll och belöning samt målfokusering och delaktighet, det anses här vara de viktigaste stimuli företagandet disponerar som garanti för att medarbetarna svarar med att fullgöra sina uppgifter. Att vara motiverad är att vara delaktigt kontrollerad. I det kunskapande företagandet betraktas medarbetarna omvänt som *bel-aktiga* subjekt som har den unika förmågan att ur mening skapa sina egna stimuli *inifrån*. Människan ser och känner det hon tittar och tar på, och *det* som hon tittar och tar på är ett val som bottenar i en meningsrelation. Medarbetarna behöver inte som objekt vänta på yttre stimuli, som den industriella synen utgår ifrån. I den kunskapande sfären öppnar medarbetarna livets meningsskapande situationer inifrån, och växer i kapacitet genom dialog med andra, samtidigt som kunskapandet växer i komplexitet och får känsloladdade relationer. Mening och lust driver verksamheten och utvecklar i flöde affärer med andra skapande subjekt. När man i det industriella talar om *motivation*, *belöning*, *stimulans* och *delaktighet* talar vi här om *engagemang*, *mening*, *lustberikande* och *belaktighet*. I den kunskapande människosynen utgör människan den minsta okränkbara helheten i en organisation. Hon erbjuds därför som *bel-aktig* att få sätta sitt personliga avtryck i verksamheten. Den industriella synen gör människan till en del (komponent) i en större helhet (system), och hon erbjuds därför att som enbart *del-aktig* få sätta sitt "personliga avtryck" med en *aspekt* av sig själv (som kugge i ett större maskineri). Intensiteten i dessa aspekter mäts med stimulus-respons-instrument, personalenkäten eller ett "scorecard". "Trivsel på jobbet" som det ibland kan kallas när vi fixerar ytliga aspekter av unika personligheter i ett trivselindex.

Naturrelationen handlar om hur vi förhåller oss till naturen som fenomen. Det industriella företagandet har länge betraktat naturen som ett hinder att betvinga och en oändlig tillgång, bestående av rikedomar som det är möjligt att exploatera och av recipienter som aldrig når bristningsgränsen! Den alternativa tanken, att vi lever i ett större ekologiskt sammanhang, den är själva grunden för ett kunskapande före-

tagande. Det innebär att vi behöver återupptäcka naturen som en pulserande, närmast magisk kraft för vår egen själs förädling. Naturen bör betraktas som det konstverk den är, detta organiskt tillblivande naturverk som ger oss så rika möjligheter att upptäcka våra inre livsvärdesubstanser. Det ger oss då möjligheter att *värda* vår egen relation till naturen och *bruka* dess resurser i ett perspektiv som sträcker sig bortom våra egna horisonter. I det perspektivet kan vi upptäcka oanade möjligheter att skapa nytt företagande och nya affärer.

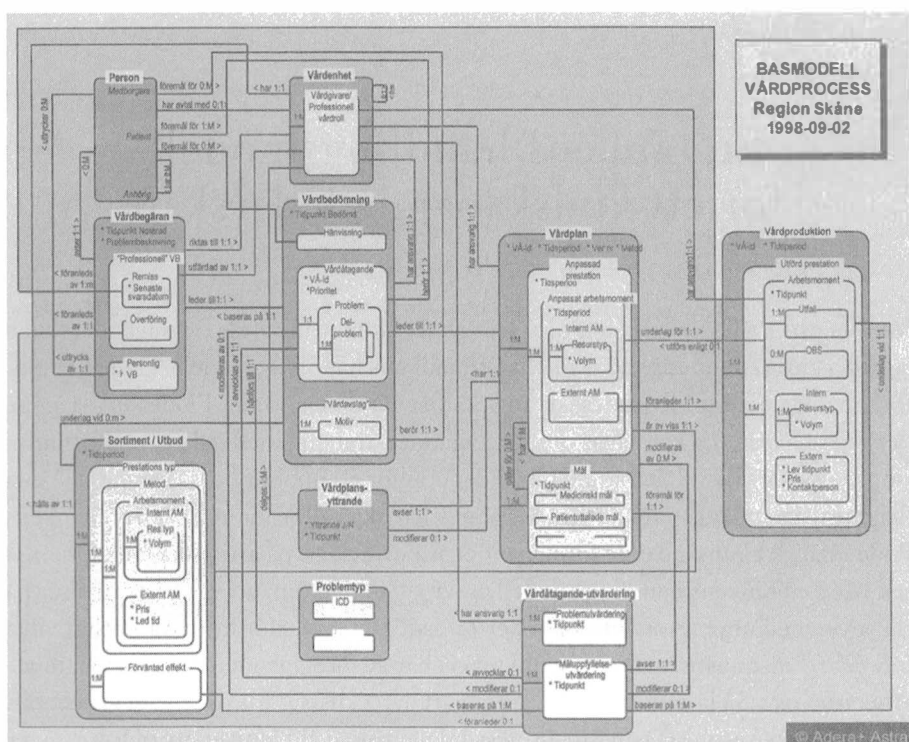
Kommunikationsidealet står för synen på hur innebörder i det sociala och affärsmässiga flödet ska kommuniceras. Med det industriella företagandets tro på den generella informationens potential, så blir idealet att sträva efter klara och entydiga definitioner, som t ex kan bilda underlag för precisa målsättningar och nyckeltal som mäter graden av måluppfyllelse. Att informera – ge form åt tanken – via klara och enkla budskap, det är de kommunikationsstimuli som organisationen och företagandet utnyttjar i det industriella perspektivet. I lär förbiser man det mänskliga faktum, att innebörder av ett budskap, en fråga, ett svar, de skapas artrikt i olika mottagares hjärnor, med koppling till känslor och livsvärden. Man kan då betrakta detta instrumentellt, som ett socialt ingenjörproblem, och börja tala om behovet av att alla i företaget ska tala samma språk. Eller tillgodogöra sig den mänskliga styrka det ger att vi *inte* talar samma språk. I det kunskapande företagandet är metaproduktionen och lärandet per investerad dag däremot själva livsnerven. Den är alltså beroende av många kreativa tillflöden, som spänstigt omtolkar kommunicerade innebörder. Så ju mer man släpper tanken på att styra och kontrollera andras tänkande, desto mer intensiv och meningsberikande kommunikation får man. Därför blir idealet för kommunikation i detta fall *gestaltning*. Att gestalta betyder att göra något levande, att bereda marken för en dialog, där kreativa och utmanande tolkningar av budskap, frågor och svar lär alla inblandade något nytt. Precis som ett konstverk inte så mycket förtydligar som ställer frågor till sina betraktare, så blir kommunikationen i det kunskapande företagandet mer inriktad på en mångtolkande laddning för allas medverkan att "tänka till". Istället för att mekaniskt söka entydiggöra lämnas vi över åt fantasins irrande logik. Vi kan ta hjälp av konsten för att gestalta pregnanta tankar som man inte lyckas göra dialoga. I det kunskapande företagandet ligger den inre enigheten i organisationens affärsflöden på en djupare, närmast filosofisk livsvärdenivå. Inte på en ytligt "dikterad" eller "förhandlad" målorienteringsnivå. Därför upplevs inte detta skenbart kaosartade kommunikationsideal som ett problem, utan som själva livsnerven i metaproduktionens kun(d)skapande och produktivitetshöjande idé.

Ledarskapsformen är för den kunskapande företagaren det handlingsmönster med

vilket ledaren öppnar upp lärande och utvecklande miljöer för sina medarbetare, som därmed kan växa i kapacitet. I det industriella företagandet är det naturligt att ledarna formulerar målen och delger de anställda sina "ord-er". Generellt i befattningsbeskrivningar och individuellt genom att svara på frågor innan de ställs av medarbetarna. Formen är hämtad från äldre militära organisationer och hierarkiskt uppbyggd. Medarbetarna förutsätts tillägna sig en gradvis förbättrad förmåga att snabbt verkställa ledarnas "order", och besvara uppkomna situationer (stimuli) med konkret handling (respons). I detta skenbart tydliga ledarskap får oklarheter elimineras i utvecklingssamtal. I kunskapande organisationer blir denna form av "tydligt" ledarskap alltför kostnadsintensiv. Den hämmar dessutom det arbetsintegrerade lärandet per investerad dag. Tydlighet betyder här att kunna se den autentiska människan i ledaren, och att medarbetarna via ledarens vilja till *dialog* också blir tydliga i de beslut som fattas. Tydligheten ligger i att medarbetarna synliggörs. I raka "kommandon" otydliggörs medarbetarnas egenvärde och personliga avtryck i organisationen, på samma sätt som de undersökta "objekten" otydliggörs i en personalenkät. I det kunskapande perspektivet blir ledaren istället en *mentor*, fylld av livserfarenhet, till gagn för alla och envar i flödet. I ena stunden leder han/hon, i andra stunden blir han/hon ledd. Som i den bästa improvisationsteater.

MEKANIK ELLER FLÖDE

Om vi betraktar utgångspunkterna för min diagnosmodell (figur 7:4) som företagandets grundkällor, så kan vi notera att de industriella källsprången har försett den sociala ingenjörskonsten med dess mekaniska energi. Det kunskapande företagandets källor är pulserande flöden och målar därför också upp den mentala bilden av företagande och samhälle som en organisk helhet. Det industriella företagandet har förlorat kontakten med sin egen filosofiska plattform och halkat in i ett modellteoretiskt stressrum. Den filosofiska reflektionen över de egna tankepremisserna har inaktiverats. Kanske av omedveten rädsla för att konfronteras med den filosofiska poänglösheten i det modellteoretiska rummet? Det kunskapande företagandets källådror leder istället till en metaproduktion av filosofisk art, som får organisationer att gestalta sig som *symboliska konstverk*. Det industriella företagandet framställer fortfarande organisationen instrumentellt, med hjälp av fyrkantiga eller cirkulära bilder med linjer kors och tvärs.



Figur 7:5

En tankens handlingsmodell för ett kunskapande ledarskap

MED FLODENS FLÖDANDE fortvaro som symbol för det framtida företagandet skulle jag vilja anslå tonen för vad jag kallar en tankens handlingsmodell. Floden rinner förbi många platser men kan se ut att stå stilla när den passerar. Floden *är*, så länge den *blir*! Detsamma kan sägas om företagande, strategier, ledarskap, målformuleringar, oss själva osv. I den stund blivandet upphör, då upphör också varandet. Mina diagnostiska utgångspunkter kan ses som vårfriska källor för att inspirera tankens flöden när det kunskapande företagandet ska utvecklas, på artistiska tankepremiss-er. Med en tankens handlingsmodell avser jag det faktum att vi agerar och ser på tillvaron med utgångspunkt från idéer/tankar. Det är därför inte oväsentligt vilka *inre bilder* (diagnostiska utgångspunkter) vi har av företagandet, marknaden, medarbetarna osv. Så kommer också världen att avteckna sig för oss i våra syncentra. Ungefär som Antonio Damasio, professor i neurologi vid University of Iowa, säger om musiken: "Det är du som är musiken medan den spelar."

Det är Du som är det kunskapande företagandet medan det blir!

Detta synsätt vänder våra blickar mot artisten i människan och medvetandegör behovet av att ständigt förlösa denna storhet. Därtill behöver vi en vision för nuet som kan förena livsvärdesubstanser med företagandets uppgift. Och detta på ett språk som är så emotionellt laddat att det som glädjerika tårar urholkar de statistiska tankepremisserna.

När man väl konverterat till mer artistiska förhållningssätt i liv och ledarskap, då kan jag lova att man löser många av de problem, som har upplevts som närmast olösliga med de statistiska premisserna för ögonen. Enbart genom att införa "helaktighets-begreppet", "det personliga avtrycket" och "livsvärdesubstans", med dess djupa innebörder i det artistiska förhållningssättet, och lämpa alla motivations-, kontroll- och belöningspaket över bord, har jag på mycket enkla sätt kunnat lösa konkreta företagsproblem, allt från företags kassation, inköp av truckar och linjearbetarens engagemang, till lagerproblem, organisation för utvecklande forskning och projektarbeten m m.

En inverterad vision för nuet

Våra visioner formulerar vi ofta som *nutidsorienterade visioner om framtiden*, baserade på statistiska tankepremissar. Av statistiken har vi nämligen lärt oss se framtiden som en lätt modifierad upprepning av nuet – inte som de slumrande möjligheternas värld! Utifrån artistiska utgångspunkter vill jag betona vikten av att vi vänder på formuleringen och i stället talar om *framtidssorienterade visioner för nuet*. Vad menar jag då med detta? Vari ligger skillnaden?

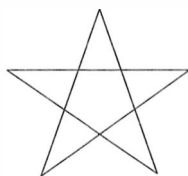
Jo, i det första fallet, där framtidsvisionen är nutidsorienterad, så hämtar dess beskrivning sin näring och språkliga form i nuets verklighet. Det blir ungefär som om någon skulle försöka beskriva sommaren med hjälp av vinterns språk. Om vi tänker oss att denne någon aldrig upplevt en sommar (framtiden) så inser vi nog hur märkligt resultatet kan bli. I och med att visionen betraktas som ett slags övergripande mål, som vi med nuets språk ska navigera mot, så berövar vi oss själva all *riktningsvisande magi* för *nuets* handlingar. Nuet reduceras till en instrumentell trampolin med hjärtsvikt mot framtiden. Använder vi nuet som språklig bas för formuleringarna, så får *nuets* handlingar heller ingen *lyrisk magi*. Som regel ändrar därför dessa visioner som klämmiga slogans, formulerade av någon reklamkampanj. Härfter följer nästa fas i det på statistiska tankepremissar etablerade tänkesättet. Eftersom visionen har ursprungsformulerats av ledningen ska den implementeras – dvs göras känd för alla i företaget. Så att de kan känna sig ... vad då? Jo, del-aktiga!

Hurskapar vi då den inverterade formen? *Framtidssorienterade visioner för nuet*, på hel-aktighetens och de artistiska tankepremissarnas grund? Det är en process där medarbetarna tillåts sätta sina personliga avtryck. Visionsarbetet fångar upp och gestaltar denna rörelse där människan fantasifullt identifieras i meningsfullhet och handlingskraft. Sedan ska alla dessa känslor och livsvärdesubstanser formuleras. Och vilka kan då hjälpa oss artikulera något *framtidssorienterat för nuet*, med pregnant och känslomässig kraft? Jo, våra framtidsseismografer – poeterna! Kraften i en sådan vision emanerar från en vacker metaforisk, närmast magisk framtidsfras, *men en som gäller för våra handlingar direkt i nuet!* Visionen riktningsvisar oss tillbaka från framtiden, med dess slumrande möjligheter, och skänker kraft åt varje handling i nuet, mot en kunskapande utveckling med vilken vi ständigt erövrar framtiden. Och det som görs mästerligt i nuet, det blir också den bästa strategin för framtiden. Vi har då börjat närma oss det organiska "varat" för ett företag i kunskapande utveckling – en lärande organisation, om man nu ska använda ett gängse, därtill ofta missbrukat begrepp, som inte alls räcker till för att omfatta det jag vill gestalta med begreppet kunskapande företagande.

Fem kapitalformer

Som jag antydde under rubriken "Artistiska kontra statistiska tankepremiss" är metaforer för mig ett av de bästa beskrivningsspråk vi har att tillgå för våra "upp-täckter" och idéer, och en av de viktigaste gestaltningsformerna för språklig/semantisk innovation, inte minst på det samhällsvetenskapliga området. Detta gäller naturligtvis i lika hög grad för ett kunskapande ledarskap! Vår andra stora gestaltningsform är symbolerna. De kan sägas ta vid där metaforer inte längre räcker till. I uppslagsverket *Symboler* av J. C. Cooper (1990) kan man läsa: "Symbolerna är kunskapsinstrument. Och de är också den äldsta och ursprungligaste uttrycksformen, en form som avslöjar sidor av verkligheten som undflyr alla andra språk ... Symbolen rymmer ett väldigt och ständigt växande fält av möjligheter och visar på grundläggande relationer mellan till synes vitt skilda fenomen ... Den leder, med andra ord, bortom sig själv." Precis som metaforerna kan symbolspråket väcka vår fantasi och bjuda oss på fribiljetter till en färd in i den "ordlösa" tankens rike. Det pregnantas kulturella livsrum.

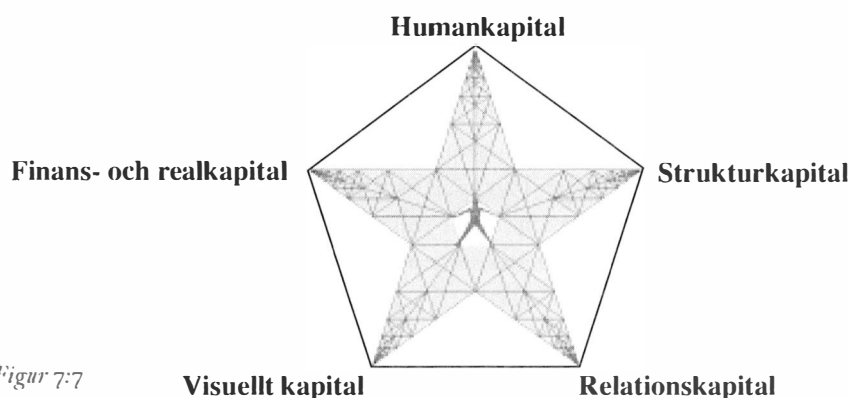
Jag har valt en symbol med stark historisk laddning, för att gestalta det kunskapande företagandets fem kapitalformer. Eller om det möjligen är symbolens inbyggda kraft som har valt mig. Ursprungligen bestod min modell av fyra kapitalformer, men efter diverse fältstudier, så tyckte jag att det visuella kapitalet behövde tillföras för att bilden skulle kännas fullständig. Plötsligt såg jag då att ett *pentagram* vore en bra illustration av mina *fem* kapitalformer. Det återkommer i den helhetsmodell för kunskapande företagande som längre fram åskådliggörs med hjälp av en pyramid. Jag blev nyfiken och insåg att pentagrammet är en symbol med intressanta historiska innebörder.



Figur 7:6

Pentagrammets tre överlappande trianglar sägs symbolisera treenigheten – tre i ett och ett i tre, vilket står för enheten i mångfalden, men också för tes-antites-syntes. Pentagrammet är ändlöst och markerar därför ett slags fullkomlighet. Genom sin ändlöshet anses det dessutom kunna binda onda krafter och bringa tur. Den kanske vanligaste form av pentagram vi möter är människofiguren "med utsträckta armar och ben; den odelade, fullkomliga personligheten; det mänskliga mikrokosmos" (ibid.). Figuren har även fått symbolisera hälsa och de fem sinnena. Jag använder

den här, laddad med alla sina historiska undertexter, för att symboliskt peka ut mina fem kapitalformer, som det kunskapande företagandets fem ”sinnen”. Här ser jag företagandet som ett organiskt *vara*, där kapitalformerna är organisationens ”sinnen”. Samtliga hänger intimt och kvalitativt samman med organisationens och ledarskapets artistiska förmåga att värna och expandera ”den odelade, fullkomliga personligheten; det mänskliga mikrokosmos”.



Figur 7:7

Symbolen för kapitalformerna är ett försök att åskådliggöra detsammanvävda mänskliga komplex som företagandet utgör. Och det komplexa, *det* kan vi inte förstå genom att plocka isär det, eftersom vi då på förhand gjort våld på komplexiteten och reducerat den till något den inte är. Det är som att riva sönder en bild i hopp om att upptäcka vad bilden föreställer. Det komplexa förstås via kvalitativa metoder och inte via kvantitativ analytisk sönderdelning!!! De fem kapitalformerna utgör just de fem ”sinnen” med vilka vi ska spegla och försöka förstå företagandet. När vi fortlöpande genomför denna artistiska helhetskomposition, då växer vi i kapacitet, samtidigt som företagandets komplexitet ökar. Facit av av denna kvalifiering blir märkligt nog att det komplexa blir lättare att förstå! (Se min obestämdhetsprincip, figur 7:2.) Genom denna metaproduktionsprocess – av fortlöpande tes-antites-syntes – expanderar vi företagandet och därmed oss själva, och därmed företagandet osv. Här ser vi orsak/verkan-tänkandets motsats. Tes möter antites och ackumulerar i sin ömsesidiga komposition olika värden, som plötsligt bryter igenom som en syntes med helt ny kvalitet.

Finans- och realkapitalets värde bestäms av den effektiva förvaltningen av likvida medel, byggnader, maskiner, varor m m. Men som figuren anger, så är detta värde helt beroende av det nätverk av relationer som knyter ihop det med de övriga kapitalformerna, och som tillsammans bygger upp det inre varat. En ekonom sysslar således med det inre *varat* – det som *är*; så länge det *blir*! På samma sätt som de moderna

fysikerna, så måste ekonomerna lära sig att i större utsträckning "gå bortom den 'kvantitativa världen' in i den 'kvalitativa' världen och på så sätt 'blivandets' värld." (Prigogine)

Det visuella kapitalets värde utgörs av företagandets förmåga att

a) internt och externt uttrycka och visa upp sig på ett vackert, inspirerande, livsvärdeskapande och idégenererande sätt. Med insiktsfull design och med ett uttrycksfullt språk i varje liten del av företagandets detaljer, så ger det visuella kapitalet samtliga övriga kapitalformer näring. Genom det visuella kapitalet strålar företaget ut sitt värdeskapande.

b) synliggöra och begripliggöra företagandets immateriella/virtuella livsvärdesubstanser i affärsskapande syfte. Här spelar strukturen på företagandets personliga och operativa affärsspråk en avgörande roll. Språket måste ges den intellektuella, kreativa och produktiva pregnans och poetiska skönhet som krävs för ett kunskapande företagande.

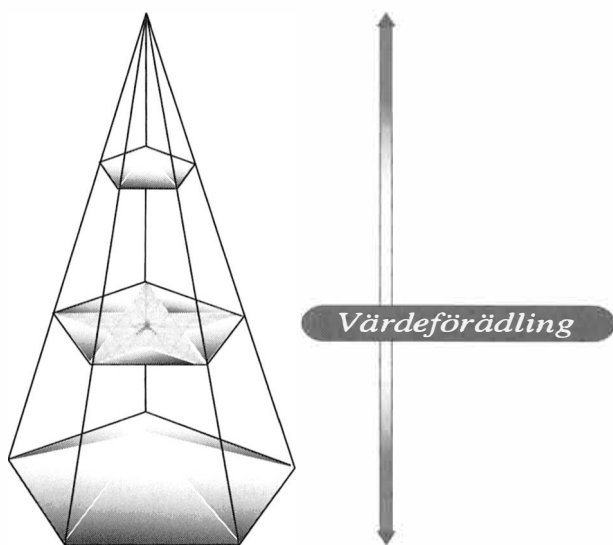
Relationskapitalet beskriver värdet av företagandets relationer med kunder, leverantörer m fl, avseende relationernas karaktär vad gäller varaktighet, utvecklingstryck och värdegemenskap. Relationskapitalet sätter fokus på det livsvärdeskapande som sker i företagandets samtliga relationer. Genom detta fokus på relationernas värdeskapande kan man blottlägga vad som är lönsamma, olönsamma, utvecklingsbara, icke utvecklingsbara och riskfyllda relationer. Affärer är relationer, internt som externt. Att beskriva kunder som kapital (kundkapital) förleder tanken till att det är kunden – ett objekt – som ska kapitaliseras och inte relationens värdeskapande. Ett i förlängningen olönsamt och inhumant tänkesätt, baserat på statistiska tankepremisser!!!

Strukturkapitalets värde anger i vilken mån företagandets organisation/arkitektur, varumärken/symbolvärden, arbetssätt, tekniska lösningar, intranetlösningar, databaser/register, projektarbetsformer, flödesformer, rutiner m m har gjorts ändamålsenliga för medarbetarnas utveckling, kunskapande växt och innovationsbenägenhet. Fokus är här: kunskapande per investerad dag. Det är det kapital som finns materialiserat och immaterialiserat i verksamheten och som företaget – själva associationsformen – står som ägare till. Varje företagande projekt bör ständigt ställa sig frågan hur dyra investeringar i materiella anläggningstillgångar (realkapital) och kostnader som t ex kunskapsarbetares resor skulle kunna ersättas med välorganiserade informationsflöden just-in-time. Hur man med andra ord kan dematerialisera sin ekonomi utan att reducera den framtida utvecklings- och lärlärd kapaciteten.

Humankapitalet beskriver det värde som företagandet lyckas förlossa och tillgoda-göra sig av medarbetarnas engagemang, lust, förmåga att kunskapa och tillägna sig kunskap, deras idéer och dagliga vilja till kvalitativa förbättringar samt aktiva före-tagande handlingar. Jag vill starkt betona: Humankapitalet omfattar inte männi-skorna! På samma sätt som relationskapitalet inte omfattar kunderna! Människor kan varken ägas eller utgöra en kapitalform! Humankapitalet handlar om hur före-taget förvaltar det humanistiska faktum, att det finns människor som kan sprida sin kraft, kunskapande förmåga, arbetslust m m till kostnadseffektivt gagn för företa-gets/organisationens verksamhet. I humankapitalet ingår därför också den livsvär-debas som ligger till grund för den verksamhet människor bedriver. Samt hur dessa livsvärdesubstanser förvaltas och utvecklas.

Värdet förädlingens gränssnitt

Låt oss nu sätta in dessa fem "sinnen" i företagandets organiska "kropp". Med en annan historiskt storslagen symbol skulle vi då kunna avbilda pentagonen med sitt pentagram (figur 7:7) som ett plan i en pyramid. Det kan tyckas motsägelsefullt att åskådliggöra en organisk helhetssyn med hjälp av geometriska symboler. Varför inte välja t ex träd eller levande celler? Och varför just pyramidformen, denna klassiska symbol för ett hierarkiskt samhälle? Svaret är att jag behöver en pedagogiskt klar, intellektuell bild av hur *förädlingen* genom olika värdeplan bygger upp företagan-dets pyramid, *samtidigt* som flödet och det kaosartade får sin nödvändiga tankemäs-



Figur 7:8

siga *huvudentes* genom pyramidformens strikta struktur. Det handlar alltså inte om en beslutspyramid eller en chefshierarki.

Historiskt sett har pyramiden symboliserat världscentrum, det heliga berget, och dess spets andlighetens och invigningens högsta stadium. Om vi tar till oss ett litet uns av dessa innebörder, utan att det blir patetiskt, så tror jag vi kan öppna ett utvecklande gränssnitt mellan flöde (huvudtes) och struktur (huvudentes), som en artistisk gestaltning av förädlingsarbete (huvudsyntes). Företagande *är* tankemässigt grandios (pyramidaliskt), men bara om det ständigt *blir* kvalifierat (av meta-produktionens kaosartade flöde) genom dessa plan, som jag strax ska beskriva. Ungefär som floden *är* magnifik när den flyter förbi platser och landskap, men bara så länge den *blir* till av vårfriska rännilar och syrsätts genom sina kaosartade kaskader och flodkrökar.

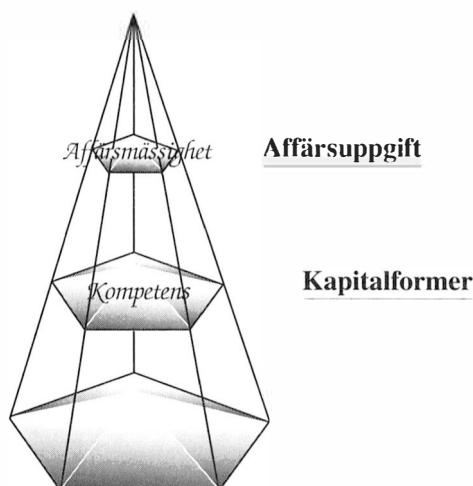
Att som en tankens handlingsmodell, som inre bild, söka uppleva företagandets *vara* som en sådan pyramid, och *blivandet* som en strömmande fors, det ser jag som en transformationens kärnpunkt för ett kunskapande företagande. Därmed har vi tagit ett avgörande steg bort från från urverkets och det instrumentellas metaforik. Jag är övertygad om att vi med ett på-gränsen-till-kaos-tillstånd i det inre företagandet, analogt med vårt immunförsvar eller floden, snabbt kan agera på förändringar och därmed skapa en välordnad yttre form och karaktär för företagandet. Med hjälp av vår egen inre bild av denna värdepyramid, som huvudentes till kaos, kan vi lättare skapa ordning ur det för kunskapandet livsnödvändiga kaoset.

För det instrumentellt välorganiserade företaget gäller det omvända förhållandet. Det lider ofta brist på ordningssamma handlingar i det yttre, genom att det inte ständigt kan utveckla och anpassa sig organiskt, i nuet och tillräckligt snabbt. Som svar på detta problem ser vi ofta hur dessa företag blir allt mer upptagna av sin egen inre organisation, och tror att problemet ligger i att företaget ännu inte är tillräckligt välorganiserat relativt det rådande. Nya organisationsplaner och mätmetoder med allehanda styrkort introduceras på löpande band. Man har fastnat i sin egen organisation och förhäxats av sin egen spegelbild – som Narcissus! I det kunskapande företagandet driver den kaosartade metaproduktionen i stället organisationens organiska rörelse framåt. Pyramiden representerar dess tankemässiga form. Vi skulle också kunna säga: Medan man i ett kunskapande företagande lägger kraften på en artistisk/filosofisk övertygelse som värdegemenskap och organisationsform för sin *affärssuppgift*, så satsar idag det industriella företagandet sin energi på ytligheter, på välstrukturerade mätinstrument och trendiga modeller.

Ikea kan ses som ett exempel på ett företag i ett på-gränsen-till-kaos-tillstånd i den inre organisationen, men som i det yttre, på ett till synes välorganiserat sätt, erövrar framtiden varje år med nya varuhus och nya attraktiva möbler världen över.

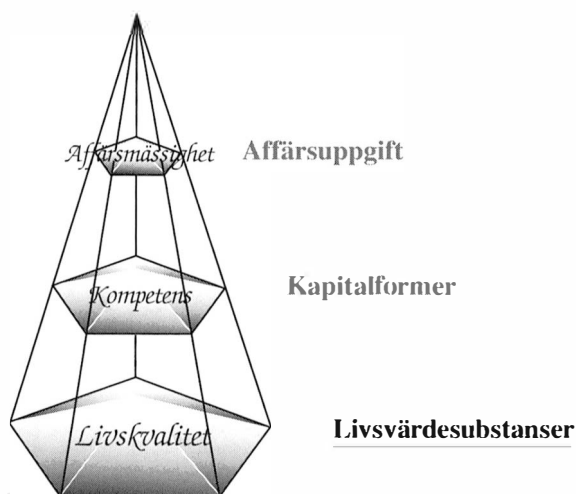
Låt oss beteckna kapitalformernas (de fem "sinnen") tillämpning i förädlings-

processen som företagandets ”*Kompetens*”. Denna bärs fram av ledarskapets kompetens på området. Kompetens betyder här, att på ett kostnads- och utvecklings-effektivt sätt lösa företagandets affärsuppgift med hjälp av de fem kapitalformerna.



Figur 7:9

I den *kompetensen* ligger bl a att förstå hur de olika kapitalformerna, utifrån artistiska tankepremisser, måste finna sina egna relativa beskrivningar och insiktsmönster. Det går inte att betrakta och tillämpa en viss kapitalform utifrån en annan kapitalforms förståelseprinciper! Vi kan inte börja gestalta resultaträkningen för att skapa mångfaldiga tolkningar (även om försök görs ibland). Här krävs ett precist, operativt språk. Men vi kan lika lite börja se på relations- eller humankapitalet med finans- och realkapitalets nuvarande rationalistiska förståelseprincip. Det skulle kunna bli lika tokigt som om vi ordinerar en symfoniorkester, att oboespelarnas arbete bör spridas mera jämnt över hela konserten för att undvika toppbelastningar, eftersom vi noterat att de under långa stunder inte hade något att göra. Eller att det inte finns någon anledning för stråkarna att upprepa ett stycke som blåsinstrumenten redan har spelat. Onödigt dubbelarbete på den avdelningen! En kompetent tillämpning av de olika kapitalformerna ligger således i att söka den förståelseform som bäst utvecklar respektive kapitalform och sedan ödmjukt syntetisera resultaten till nya värdenivåer i pyramiden. Det innebär att de olika kapitalformerna bildar varandras teser och antiteser i en löpande process. Det är då ledarnas mästerliga kompetens ska finna synteserna via den kunskapande dialogen. *Kompetensbegreppets syntetiserande innebörd* har i pyramiden markerats som skärningspunkten för de fem kapitalformer som bildar detta värdeplan. Om företaget ska kunna agera utifrån denna centrumpunkt, där människan står i sitt mikrokosmos (se figur 7:7), så måste en speciell form av mästerlig dialogisk kompetens utvecklas.



Figur 7:10

Jag har tidigare markerat den värdeförädling som sker i pyramiden med en dubbelriktad pil (figur 7:8). Det illustrerar att värdeförädlingen alltid är ömsesidig. Precis som mötet med kunden! Får jag som ledare andra att växa, då växer jag också själv. Håller jag andra tillbaka för att göra mig själv synlig, då förminskar jag samtidigt mig själv. När vi t ex hämtar livsvärdesubstanser i pyramidens bas för att förädla flödet, då innebär detta i artistiska termer, att vi för att kunna göra detta, samtidigt måste förädla detta värdeplan. Annars kommer vi att underminera själva förutsättningen för värdeförädlingen. Att så nu sker och har skett under en längre tid, det kan vi med all önskvärd tydlighet avläsa i mina fältstudier och i tillgängliga samhällsfakta. Därför är det inte heller så konstigt om vi kanar vidare utför välfärdens nerförsbacke. Kostnaderna för denna erosion blir på lång sikt gigantiska, samtidigt som den nödvändiga kraften för entreprenörskap och social förnyelse minskar. Vi är tillbaka i vårt kända dilemma: "att gapet hela tiden tycks öka mellan det vi vill och måste åstadkomma, och det som verkligen sker"!

I figuren 7:10 ovan kan vi se hur värdeförädlingen är tänkt att byggas upp som en oavbruten rörelse genom dessa förädlingsplan. Vi kan se hur de olika kapitalformerna hämtar sin näring från ett underliggande plan (beskrivning följer i figur 7:11), där alla de livsvärdesubstanser som vi vill föra in i förädlingsflödet kommer till uttryck via vår kompetens att komponera de olika kapitalformerna till affärsmässighet (beskrivning följer). Samtidigt kan vi tänka oss den omvända processen; hur affärsmässigheten genom att utnyttja underliggande plan samtidigt bidrar till att förädla dessa.

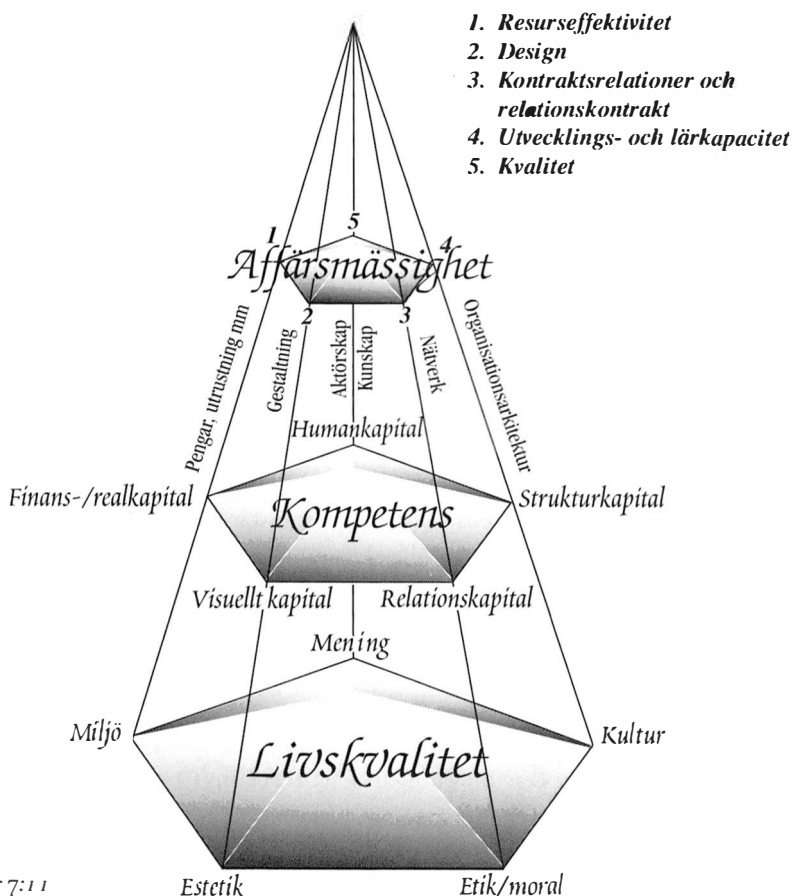
Det enda värdeplan som kan bilda en egen pyramid är det översta (affärsmässigheten). Men så blir det också en mycket liten pyramid – ett förkrympt *vara*! I företagets nerförsbackar kan vi ofta se hur man under sin marsch uppåt i pyramiden

lämnar underliggande värdeplan åt sitt öde. Man blir då mer och mer instrumentell i sin kraftlösa affärsmässighet, samtidigt som man snabbt eroderar sin egen grund.

En artistisk företagsgrammatik

Som framgår av modellen nedan (figur 7:11), så står de olika kapitalformerna ("sin-nena") förankrade i livsplanet kring fem för det mänskliga livet avgörande kvalite-ter. Men vi kan också se hur den ömsesidiga förädlingen leder fram till affärsmäs-sighetens *fem hörnspelare* i pyramidens översta värdeplan.

Hörnspelarna bär upp plattformen för mötet med "kunden". Den ska samla en sådan symbolkraft av värdeförädlingen inom pyramidens tankemässiga ramar, att den i varje liten handling, i varje möte, produkt och/eller tjänst utstrålar dessa vär-den. (Se kapitel V "Med mästarens förhållningssätt".) Jag har i figuren nedan be-skrivit affärsmässighetens hörnspelare som: *design, kontraktsrelationer och relationskon-*



Figur 7:11

trakt, kvalitet, resurseffektivitet, samt utvecklings- och lärkapacitet. Och som vi kan se har jag kopplat dem till olika kapitalformer.

Företagandets förmåga att affärsmässigt skapa en *design*, för och runt sina produkter och tjänster, en design som förtätar många livsvärdesubstanser och behov i *formgivning* och *tekniskt innehåll*, den förmågan hänger på ett avgörande sätt ihop med värdet av företagandets visuella kapital. Här måste den artistiska förmågan att uttrycka och gestalta symbolvärden och undertexter fortlöpande utvecklas. Gestaltning förmåga och design berör inte enbart produkter och tjänster, utan hela företagandets *stil* i mötet med sina kunder. Hur designas t ex nära och äkta möten med kunder, som ändå i de flesta fall måste ske på distans? Är en enkät ett exempel på god stil? Vad kommunicerar undertexterna i företagandets reklam? Sätten att designa dessa försök till äkta möten avslöjar fantasin, etiken, insikten m m i företaget. För kunden ska varje kontakt med företagandet, utöver det rena produkt- och tjänstemötet, upplevas som ett livsvärdeskapande möte. Jag vill bestämt hävda att så inte sker med hjälp av uttråkande enkäter eller reklam där den gestaltande undertexten i "klartext" motsäger budskapet (vanligt förekommande). Sådant avslöjar snarare företagets inre torftighet. På samma sätt kan personalenkäten och kampanj- och slagordsvisionerna peka ut företagandets bristande förmåga att designa *dialogiska relationer*. Teatern eller filmen låter inte "kunden" komma till tals, men ändå tror jag de flesta upplever sig som deltagare i ett slags inre dialog med handlingen, musiken, skådespelarna, regissören och producenten. Det är ungefär den sortens uttryck jag menar fantasin ska ta sig när man designar dialogiska möten med "kunder" på distans. Det handlar om ett artistiskt förhållningssätt där samtliga av pyramidens värdeförädlade artister och regissörer blir levande genom "kundens" inre dialog. Våra kulturarbetare har mycket mer att ge än alla dessa modelltrendiga företagskonsulter utan djup när det gäller att utveckla dessa former.

De förnufts- och känslomässiga bindningar som uppstår i dessa "dialogiska" möten mellan företagandet och dess kunder eller leverantörer, de återspeglar sig i det jag kallar *kontraktsrelationer och relationskontrakt*. Denna hörnpelare har sin koppling till företagandets relationskapital. Med *relationskontrakt* avser jag kund- och leverantörsrelationer där de förnufts- och känslomässiga bindningarna har blivit så starka att vi kan kalla dem kontrakt, trots att det saknas skriftliga avtal. Med *kontraktsrelationer* avser jag däremot sådana relationer som legalt avtalats. I båda fallen handlar det om en förädlingsprocess av bindningar och utvecklingstryck som anger värdet på relationskapitalet, men även återspeglar olika slags risker och beroenden.

Kvalitet i företagandet skapas av människor! Människor som känner djup livsme-

ning i och med att de deltar i verksamheten! Då föds kvaliteten som en naturlig del av den filosofiska övertygelsen att "vi blir en produkt av våra egna produkter" (Sartre). Via mänsklig kvalificering skapas så kvaliteten i produkter och tjänster! Kvalitet är således ingen egenskap som bara berör våra produkter och tjänster. Det är också en berättelse om våra liv och arbeten, om vår vilja att skapa något gott, något som håller vad det lovar. Det handlar om lust, moral och estetik. Det handlar om vår inre och yttre miljö. Det handlar om frihet, kunskap och längtan. Det handlar om livets värden. Affärskvalitet som livsidé!

Som "kund" ska jag också kunna uppleva att det företagande jag möter genom produkter och tjänster förmår hushålla med sina egna, samhällets och naturens resurser. Samtidigt som jag ser att företaget lär, utvecklar och förändrar sig via de möten det har med sina "kunder". Det betyder att jag som kund ska kunna möta affärsmässighetens två återstående hörnpelare, *resurseffektivitet* och *utvecklings- och lärkapacitet*, i övertygelsen att företaget bidrar till en aktiv värdeförädling även i dessa dimensioner. Och omvänt: medarbetarna måste känna detsamma inifrån företaget.

I pyramidens bas finner vi alla de livsvärdesubstanser som företaget använder för sin kapital- och affärsmässiga värdeförädling. *Relationskapitalet* förädlar man genom *etik/moral*. Ibland uppfattas dessa begrepp som synonymer. Själv avser jag dock med moral människors praktiska handlande och därmed förbundna värderingar. Med etik avser jag det filosofiska samtalet över moralen och dess grunder. Utgångspunkten för etik och moral i modellen ligger i det äkta mötet mellan människor och de företagande handlingar som utvecklas, i och genom dessa möten. Etik/moral handlar också om vårt personliga mod att våga agera medvetet i såväl stora livsavgörande värdefrågor som i vardagliga rutinärenden.

Sitt *strukturkapital* förädlar man genom att fråga sig vilken kvalitativ form av mänsklig *kultur* det speglar och bidrar till att utveckla, vilket lärande det främjar osv.

Humankapitalet existerar endast som kapitalform av värde ifall de människor som deltar i företaget upplever en djupare *mening* med detta, utöver den ekonomiska ersättningen.

Det *visuella kapitalet* hämtar sin näring ur samhällets sköna konster – *estetiken*. Ledningens viktigaste estetiska uppdrag i ett kunskapande företagande är att levandegöra, engagera och "ladda" ett språk med rätt slags "metaforisk information" och energi för olika sammanhang.

Och slutligen kan *finans-/realkapitalet* förlora allt värde som är värt att äga, om vår *miljö* fortsätter att ödeläggas!

Genom den syntetiserande process som sker i centrum mellan affärsmäs-

sighetens olika hörnpelare och övriga värdeplans centrumpunkter, så inträffar det magiska ögonblicket: vi når pyramidens topp med basens kraft. Vad det hela handlar om är nämligen att förädla företagandets pyramid, att nå toppen – företagandets eget "världscentrum".

Modellen kan också användas till att värdera såväl hela företaget som enskilda medarbetares situation. Man sätter bara in sig själv i modellen och ser vad alla de olika perspektiven kan berätta om den egna arbetssituationen. Hur ter sig mina livsvärdesubstanter i företaget? På vilket sätt lämnar jag som helaktig mina personliga avtryck i de olika kapitalformerna? Hur kommer mitt arbete till uttryck i affärs-mässighetens olika hörnpelare? Med andra ord, hur ser mitt eget *vara* ut i företagandet, när jag *blir* till genom det flöde jag deltar i? En sådan värdering utgör också mitt eget personliga och hel-aktiga underlag för medverkan i metaproduktionens flöden. Modellen konkretiserar på så vis de artistiska tankepremisserna för företagande organisationsliv och liv i organisationer.

Invigningen och operativ soliditet

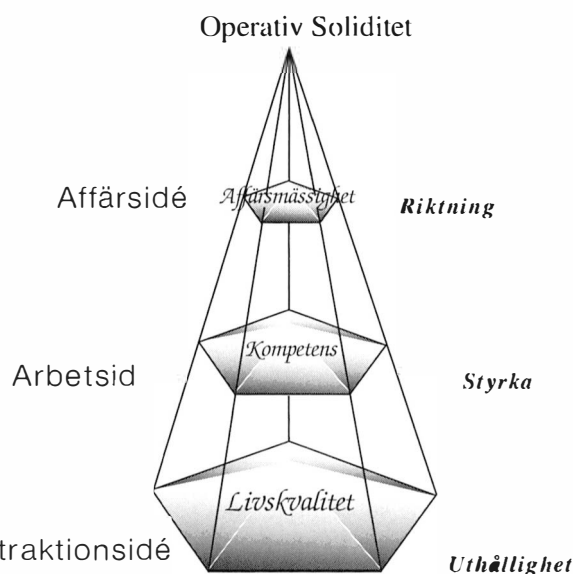
Låt oss nu symboliskt föreställa oss pyramidens spets som den punkt vi förädlat för vårt möte med "kunden". Det är ett möte i form av ett ögonblick, som kan bli till "evigheter", om pyramiden är värdedeförädlad på rätt sätt för just detta ögonblick. Vad jag talar om är företagandets inre förmåga att ständigt befinna sig i ett-på-gränsen-till-kaostillstånd för att möta varje ny utmaning med ett kreativt gensvar. Om vi på nytt hämtar upp pyramidens historiska symbolvärden, med spetsen som invignings-högsta stadium (vilket historiskt har setts som en handling där den kristna kyrkan avskiljt något till sakralt bruk), då kan vi kalla detta ögonblick för just invigningen av "kunden" i företagandets livsvärdeförädling, där denna skapande förädling har avskiljts till något profant. Man inviger så att säga "kunden", både som givare och mottagare av förädlingsarbetets livsvärdesubstanter.

Om vi betecknar denna invigningens spets som företagandets *operativa soliditet*, så beskriver detta begrepp företagandets totala affärs-mässiga handlingskraft i nuet plus dess totala beredskap inför framtiden för sådana invigande möten.

Ingen lär kunna förneka att en indikator av den kalibern har betydligt mer att berätta än det rent instrumentella soliditetsbegrepp som enbart omfattar finans- och realkapitalet och sägs beskriva företagandets långsiktigt ekonomiska styrka!

Det kunskapande företagandets tre livsidéer

Idén bakom den kompetens varmed man kombinerar kunskaper, engagemang, sam-verkan, fiffighet, yrkesskicklighet, relationer, modeller, språk, pengar, maskiner,



Figur 7:12

Attraktionsidé

råvaror m m (de fem kapitalformerna) vill jag kalla *Företagandets Arbetsidé*. Den berör samtliga i ett företag och handlar om hur lidelsen för att medverka i värdeskapande aktiviteter tillsammans med andra väcks i själva *arbetssituationen*. Med andra ord, hur vill vi arbeta i våra företagande livsrum? Det är en självklarhet att företagandet också måste tillhandahålla sina artister attraktionsvärden utöver lönen. Det handlar om mänskliga värden som kultur, skönhet, mening, tillit, lust, glädje, ansvar, förtroende, bra och ändamålsenliga produkter, ren luft att andas, rent vatten att dricka, stolthet och andra livsvärdesubstanser. Dessa värden vill jag sammanfatta med begreppet *Företagandets Attraktionsidé*. *Arbetsidén* och *Attraktionsidén* är samlande begrepp för företagandets *styrka*, respektive *uthållighet*. Och så har vi till sist den affärsmässiga *riktningen*. Var på marknaden vill vi skapa värden tillsammans med andra? Och hur kan vi göra det så att våra intäkter överstiger kostnaderna? Denna riktning vill jag sammanfatta med begreppet *Företagandets Affärsidé*.

Ingen av de tre A-idéerna (affärsidé, arbetsidé, attraktionsidé) ska ses som mer värdefull, eller viktigare än någon annan i ett kunskapande företagande! De har samma dignitet och delar samma *tidsmässiga* och *artistiska rum*. Företagandet äger nämligen samma rätt att skapa behov på marknaden som de sköna konsterna. Det behöver därför inte organiseras från toppen och neråt. Ledarskap handlar här om mäsartalang och vishet att kunna föra samman dessa olika idéer till kraftfulla flöden.

De tre A-idéerna utgör således den treenighet som de tre trianglarna i pentagrammet symboliserar (se figur 7.6). En i tre och tre i en. De växlar hela tiden mellan funktionerna tes, antites och syntes, för att upprätthålla flödet. A-idéernas treenig-

het symboliserar samtidigt enhet och individualitet, och enheten i mångfalden. De tre A-idéerna främjar en kreativ syn på alla de möjligheter som finns att innovera värdeskapande med livsvärdesubstanser som bas, såväl internt som externt.

Kunskapande företagande handlar om att lämna industrisamhällets gamla ideal och statistiska tankepremissar, till gagn för mer konstnärliga, musik- och filmskapande förhållningssätt, där de artistiska premisserna ligger som grund för utvecklingen av kunskapssamhället.

En balansräkning i balans

Vårt arbete med tankemodeller på företagandets område har bl.a. till uppgift att vidga vår förståelse för relationen *tillgång – handling – skuld* och därmed ge oss nya idéer. Balansräkningen är historiskt sett ett kontrollredskap för ägarna och andra finansierare av institutionen *företag* (substantivet, det passivt statiska). Som underlag för kunskapande *företagande* (verbet, det aktivt dynamiska) vilseleder den traditionella beskrivningen av tillgångar och skulder vårt handlande. Vi skulle därför behöva en balansräkning som kan beskriva och tydliggöra de möjligheter som finns, och de beroenden som knyter ihop det kunskapande företagandets tillgångar och skulder till en okränkbar artistisk helhet. Frågan är hur en sådan ska se ut.

Ett kunskapande företagande står i skuld till en rad tillgångar som inte ryms i den traditionella balansräkningen! Det gör det naturligtvis besvärligt att utveckla relevanta handlingar i gränssnittet tillgång – handling – skuld för framtida investeringar. Ur ett samhällsperspektiv hamnar själva företaget i en likartad situation. Snävt "egoistiska" företag dränerar den samhälleliga tillgångssidan och urholkar därmed sin egen och andras bas för ett uthålligt företagande och arbetsliv, med avseende på *de* tillgångar som är avgörande för det kunskapande företagandet, men som inte syns i den traditionella balansräkningen. Balansräkningen på nästa sida kan kanske vidga vår förståelse för hur det går till att kunskapa kapital. En balansakt som samtidigt skulle kunna skapa ett hållbart företagande arbetsliv, i nuet, för framtiden.

I denna tablå kan vi nu utan större problem följa hur det som på en nivå utgör en tillgång blir till en skuld på högre nivå. Ledarskapet blir därmed också inriktat på att bedöma dessa olika värddimensioner ur ett tillgångs/skuld-perspektiv, för att framtida investeringars värde, och skuldsättning ska kunna förstås och synliggöras. Företagandet är i alla avseenden helaktigt ansvarigt i varje liten del. Detta totala värdeberoende innebär samtidigt en närmast gränslöst förpliktande chans att skapa och förlossa det möjliga ur det faktiska. Balansräkningen nedan ansluter till tidigare modeller. En tankarnas handlingsmodell för gränssnittet *tillgång – handling – skuld* ligger därmed öppen för alla och envar som har intresse av att kunskapa tillväxt i alla dess positiva dimensioner.

BALANSRÄKNING			
Tillgångar		Skulder	
<i>Kvantitativt företagsKapital</i>	• Kassa • Lager • Maskiner • Fastigheter • m m	• Kortfristiga • Långfristiga • m m • Eget kapital (skuld till ägarna)	<i>Redovisat Kapital</i>
<i>Kvalitativt företagsKapital</i>	• Kvalitet • Relationskontrakt/ kontraktsrelationer • Design • Utv. och lärcapacitet	• Humankapital • Relationskapital • Visuellt kapital • Strukturkapital	<i>Ej redovisat Kapital</i>
<i>Allmänt sambällsKapital</i>	• Företagets eg. kapital (skuld till ägarna) • Humankapital • Relationskapital • Visuellt kapital • Strukturkapital	• Miljö • Mening • Etik/moral • Estetik • Kultur	<i>För-givet-taget Kapital</i>

Figur 7:13

Nio deviser för ett kunskapande ledarskap

Deviserna för ett kunskapande ledarskap handlar om den personliga utvecklingens essenser, för en ledare i kunskapande utveckling. De är tänkta som ett slags värdepalett där ledaren kan blanda färgerna och måla bilden av sig själv som artist i det företagande dramat. Eftersom allt ledarskap tar sin början i hur man leder sig själv genom livet och lär av det, så blir detta också det företagande ledarskapets själva resonansbotten. Därför startar, och fortsätter, all ledarutveckling som personlig utveckling. Kan Du i djupet av Din själ känna att dessa deviser talar till Dig, då har Du förmodligen anträtt vägen mot ett kunskapande ledarskap, på artistiska tankepremiss.

*I processens vara
I lustens skapande kraft
I flödets vårfriska virvlar*

*Att lära i nätverk
Att levandegöra en längtan
Att bruka skönhetens konster*

Om modet att våga
Om viljan att sätta(s) i fråga
Om konsten att fänga det ordlösa

Kunskapande resumé av den artistiska teorin

I.

Ett val av tankebana för liv och ledarskap

– artistiska kontra statistiska utgångspunkter –

2.

Tre frågor för kunskapande företagande

hur effektivisera kunskapandet

hur säkerställa kunskapandets kostnads- och utvecklingseffektivitet

hur sänka transaktionskostnaderna i kunskapandet

3.

Metaproduktionens dialoger

Den filosofiska dialogen

Den skapande dialogen

Den affärsutvecklande dialogen

4.

Diagnostiska utgångspunkter för kunskapande företagande

Affärsbild – skapa/värde

Kunskapsuppfattning – relativistisk

Människosyn – mening/handling

Naturrelation – vårda/bruka

Kommunikationsideal – gestaltning

Ledarskapsform – dialog/mentorskap

5.

En framtidsorienterad vision för nuet

6.

Ledarskapets kompetens för fem kapitalformer

Finans- och realkapital

Visuellt kapital

Relationskapital

Strukturkapital

Humankapital

7.

Livskvalitet för förädling av livsvärdessubstanser

Kultur

Estetik

Etik/moral

Miljö

Mening

8.

Affärsmässighetens börnpelare

Resurseffektivitet

Design

Kontraktsrelationer och relationskontrakt

Utvecklings- och lärcapacitet

Kvalitet

9.

Företagandets tre livsidéer

Affärsidé – riktning

Arbetsidé – styrka

Attraktionsidé – uthållighet

10.

Kunskapa tillväxt

– en utvidgad balansräkning för ett hållbart företagande arbetsliv –

11.

Nio deviser för ledarskap



På väl-trampad tanke-gång syns varken fälla eller fälla

Slutord

MITT SKRIVANDE UPPDRAG är nu slutfört. Jag hoppas att Du som läsare upplevt något av den spänning och berikandesamvaro som gett mig så mycket lustfylld glädje tillsammans med mina aktörer i fältsituationerna. Och att Du funnit välbehag i vad jag sökt öppna av vär(l)den *mellan* raderna i mina gestaltande betraktelser och kommentarer, och i mitt avslutande kapitel. Där finns hela tiden livets pregnans, men bara om vi fattar mod och hänförs av dess själ. Om vi står upp till egna tecken och ropar ut vår tysta poesi!

Kanske tycker Du boken har tagit upp onödigt många forskningsrelaterade frågor. Men det har varit ett medvetet val. Dessa frågor är alltför viktiga för att helt överlåtas åt forskarna. Som vardagsmänniskor i ett kunskapssamhälle måste vi bli mera kritiska till all den inomvetenskapliga retorik som påverkar våra liv i en eller annan riktning. Det borde vara intressant för alla att reflektera över vilken den riktningen blir.

Mitt bidrag till en förändring ligger i en långsam och insiktsfull övergång till mer artistiska förhållningssätt för liv och ledarskap. Det kunskapande företagandet är min vision. Det finns i vårt samhälle en omfattande och spännande forskning om de former av företagande som utgår från andra tankepremissar än de statistiska. Men varför hör vi så sällan dessa företrädare i den offentliga debatten?

För en tid sedan samtalade jag med ett par kolleger om den saken, och om behovet av att utveckla ett brett, men kvalitativt/kreativt fördjupat, tänkande i samhällsvetenskapliga undersökningar, för att kunna bidra till en fortlöpande bildning via det godas dramatik i ett kunskapssamhälle värt namnet. Jag ställde mig då, precis som jag gör nu, frågande inför all den utredningsverksamhet och samhällsforskning som lever kvar i en traditionell förklarande orsak/verkan-uppfattning. Där vi om och om igen ser exempel på systematiserat knåpande med struntfakta, något som Strindberg kallade knappologi i satiren *De lyckaliges ö* (*Svenska öden och äventyr*; 1883). Jag har kallat det "exakt dumhet", dvs fragmenterat vetande som klockren desorientering. Dessa mina kolleger är pedagoger och företagsekonomer. De har deltagit i många forskande projekt inom sina områden. "Jag tror", sa en, "att väldigt många av dessa forskare innerst inne känner att de rör sig på en hycklande nivå, och slår ihop kvalitativa olikheter – som äpplen och päron – och behandlar deras ytligt

likartade aspekter kvantitativt.” Sådant hade de hört somliga låta undslippa sig, mellan skål och vägg. Uttalanden som också har förekommit mellan de skålar och väggar jag fått uppleva. Men varför fortsätter det? ”Flera av mina forskarkolleger”, sa en annan, ”de har hållit på så länge, och skrivit sina avhandlingar på det här sättet, så det ska mycket till om man inför sig själv i nyktert tillstånd ska våga erkänna hyckleriet. Och följer man inte heller de vältrampade huvudstråken kan det ju rasera möjligheterna att få anslag och EU-bidrag.”

Sigmund Freud kallade fenomenet för den *sociala hypnos*en. En av hans nutida ”efterföljare”, Ingo Swann, kallar det för *osynligt deltagande i det sociala samtycketsrealiteter*. Erich Fromm döpte företeelsen till *det normalas patologi*. Och *kognitiva patologier* innehåller enligt Swann en kärna av *stereotyp tänkande*. Åke Ortmark tillägger: ”Det visar sig att enfalden ofta firar triumfer när stora män samlas till överläggningar ...” Arnost Kohlmann säger: ”Tänkens tröghet är en fruktansvärd kraft. Det är svårare att *lära om* än att *lära in*, ty i det förra fallet har man att möta motståndet i den sociala omgivningen, plus segheten i den egna tankestrukturen.”

Vill vi skapa en ny, meningsberikande och njutbar tillväxt, med andra poänger som grund för vårt agerande på en annan tankebana, då måste vi också våga se vårt eget tänkande i dessa termer. Vetenskapsteorins första uppgift borde här vara att peka ut och behandla *kognitiva patologier* – dvs intellektets ”sjukdomar”. Medvetenheten om det behovet finns artikulera i många rapporter som tar upp den högre utbildningen. Inteminst kommer den till uttryck i den nya högskolelagen. Men varför får det då ett så dåligt genomslag i forskning, utbildning och ledarskap? En reflekterande, kvalifierande och livgiltig kunskapsform förutsätter både *avlärning* och *nyinlärning*. Det innebär att *förändra länge praktiserade tankevanor*, och det kan upplevas som ett *utmanande intrång* i den egna kompetensen. Högutbildade lärare kan då riskera att hamna på samma nivå som nybörjarstudenter. Höga chefer på samma nivå som sina underställda. Min erfarenhet visar att nybörjarstudenter kan ha lättare att förstå vetenskapsteorins tankefigurer än deras lärare. Studenterna har ju ännu inte hunnit bli fullt inskolade i de statistiska tankepremissernas undertexter.

I en *Vimova-rapport* (2002) konstaterar författarna (Andersson m fl) att Sverige ligger i topp när det gäller att satsa på forskning. Och att forskarna är duktiga på att få sina rapporter publicerade i vetenskapliga tidskrifter. Enligt författarna är problemet att denna forskning inte påverkar vår tillväxt eller välfärd nämnvärt. De efterlyser därför ett politiskt helhetsgrepp, där samhällets innovationsförmåga prioriteras. Men deras förslag hamnar på en instrumentell strukturnivå. Så jag misstänker starkt att rundgången i en gammal poänglös tankebana fortsätter. Och den kommer att fortsätta så länge samhället inte frågar forskarna varför deras forskning inte skapar någon ökad välfärd och tillväxt!

En stor del av verkligheten kan nämligen inte sättas på rutpapper. Men många människor, många intellekt och många styrelser, tror bara på det som kan sättas på ett sådant. Därför behövs poesi, konst och musik, ja drömmar och visioner.

Olof Rydbeck, Chalmers tekniska högskola, Göteborg 1991

Vad det handlar om är att börja rannsaka själva kunskapen – den samhällsvetenskapliga kunskapen! Bidrar den livgiltigt till lust, kreativitet, originalitet, egenart, mod, glädje, livsvärdeförädling, insikt, entreprenörsanda? Till kunskapande och företagande artisteri? Till livet självt? Till det godas dramatik? Om inte, då mår nog kunskapssamhället bäst om denna kunskap förseglas mellan sina pärmar på forskningens hyllor. Även om det kostar skattebetalarna pengar. Dock naturligtvis efter det att den på sedvanligt vis har ventilerats på struntforskningens pseudoinnovativa hålligång-konferenser. Efter 30 år som forskare och konsult i affärsutveckling och ledarträning är jag övertygad om att vi måste ta oss an ett gigantiskt projekt: *att etablera en mer artistisk kunskapsform, som grund för ett kunskapssamhälle.*

Vi har ett surt träsk av gamla förlegade tankar att dika ut. Och vi måste göra det med hänförelse! Ruttnande frukt förblir oätlig, även om den förädlas i de mest sofistikerade instrumentella processer. Så brukar struntforskningen nämligen reagera på problemen, med sin högst tvivelaktiga relation till det verkliga livet – formulerad i min obestämdhetsprincip (se kapitel VII, figur 7:2). Den tenderar att backa upp sina "ruttna" ur-sprungs-data med en än mer sofistikerad statistisk behandlingsprocedur. Som det framfördes vid en konferens jag bevistade i fjol: "Sedan ska vår statistiker redogöra för läget och han är mästare på att rensa för allt." Och det kunde han! Med en närmast hädangången utstrålning visade han sannolikhetens siffror, kors och tvärs, på hur man kunde rensa statistiskt material, rensa till den grad att livet självt bars ut på bår.

Sandemar älskade det osannolika, det vill säga verkligheten sådan den är mest och utanför sannolikhetsentreprenörernas värld. Han tog hellre splittringen i det sanna än den förljuget sansade samlingen kring symboler som utgavs för att uttrycka allt, all kärlek, allt lidande, men som i själva verket inte uttryckte någonting annat än lögnen om sig själv, den falska vederhäftigheten.

Harry Martinson, *Vägen till Klockrike*, 1948

I sin bok *Livsfilosofi* (1999) skriver Arne Næss bl a om dagens något inskränkta syn på kunskapssamhället: "Den rationalitet som präglar kunskapssamhället är ett mycket snävare förnuft – ett snusförnuft – som inte frågar vilka våra djupaste prioriteringar och värderingar som människor är. Denna rationalitet har förlorat våra mål ur sikte

och är enbart intresserad av medlen ... Det som nu ska till, är inte i första hand att samla in ännu fler data ... På så sätt blir ett undertryckande av människans känsloliv på många sätt ett undertryckande av människans liv i sin helhet.”

När vi ska ta detta första steg på vägen *från* Klockrike, blir osäkerheten stor. Att etablera nya tankepremisser och visioner för nuet, med drivande magi för ett kunskapssamhälle, innebär att söka insikt genom konstens, vetenskapens och filosofins former. Det innebär bildning, långsiktighet, kreativitet, känsla för värdeprioritering, och djup reflektion. Ett skapande och lustberikat djävlaranamma! ”Där vision saknas där förgås folket” (konung Salomo).

Skulle några struntforskare nu hävda att min forskning inte säger mer än deras, dvs lika lite, då kan jag åtminstone hävda att mina utforskande experimentella livsrum har bidragit till nya affärsidéer och till en personlig utveckling hos de aktörer som deltagit. Det kommer ingen struntforskning ens i närheten av. Det har också varit ett högt prioriterat syfte – att genom direkt bildande handlingar i forskningsfältet delta i kärlek. Ett annat prioriterat syfte har varit att hos mina läsare, i gränssnittet mellan min mångtydiga text och läsarnas egna erfarenheter, skapa en rik flora av upplevelser. Ännu ett prioriterat syfte har varit att visa på de statistiska tankepremissernas poänglösa men ändå förföriska drag. Samtidigt som jag tillhandahåller, och själv verkar inom ramen för ett alternativ – en artistisk lära för både företagande och ledarskap, samt forskning och undervisning. Härigenom har jag sökt uppfylla de tre prioriterade uppgifter som en akademi i ett kunskapssamhälle har att genomföra: *kritisk forskning, kunskapande undervisning och ett aktivt deltagande i samhällslivet.*

Min avrapportering i denna bok har jag försökt levandegöra på samma sätt som jag genomfört forskningen. Som ett slags utforskande och beskrivande kunskapande *melodi* i kulturella livsrum, för ett värdeberikande liv. En melodi som består av ett antal toner. I ensam gestalt kan tonen vara vacker, oväntad, hotfull eller löftesrik – framlockad av artistens hand eller läppar. Tillsammans med andra toner i en melodi kan den ge oss både skratt och tårar. Glädje och ilska. Njutningstygda ögonlock och inspirerande djävlaranamma. Upplevelser att ömsom bära, ömsom bäras av, in i framtiden. Varje del (ton) är i sig meningsfull och berikande. Och tillsammans – liksom tonerna i Beethovens nionde symfoni – kan delarna i den kunskapande melodin skapa något unikt som bär långt bortom den enskilda delens rymd.

Likt en kompositör har jag velat skapa dramatik och stämning genom att variera rytm, tonalitet och klangfärg. Rytmen är aktivitetens/textens puls som ökar och avtar på ett medvetet sätt, för att skapa en tät och varierad upplevelse. Tonalitet är en underförstådd grundton som finns där, även om den inte hörs – att jämföra med forskningens tema eller frågeställning. Att bryta grundtonen – temat – utan att för den skull spela falskt, kallar kompositören modulation. Jag har ofta modulerat för att

skapa överraskningsmoment eller situationer som kräver fantasi, tolkning och inlevelse – ett sätt att markera eller reflektera över själva temat. Klangfärgen – instrumentet eller rösten som framför tonen – *gemenskap* i min forskande melodi av personligheter från olika livsvärldar – allt från deltagarna i de utforskande aktiviteterna till läsarna av min text. Alla hjälps vi åt att ge partituret liv. Som kompositör har även jag aktivt lämnat ut mina intentioner och inte minst känslor.

En musikupplevelse är dock alltid personlig. I en kunskapande melodi erbjuds dessutom unika tankar. Och det är Du som är texten medan den läses.

Med vänliga fingrar och varma sinnen

Ingeman Arbnor



VÅRT SAMHÄLLE är ockuperat av ett improduktivt tänkande, där människor och organisationer betraktas som mätbara verk, menar Ingeman Arbnor i sin nya bok *Vägen från Klockrike*. Merparten av de konkreta handlingar vi ser i dag kan härledas till ett ohjälpligt stressat rundspringande på en gammal tankebana. Arbnor målar upp en vision av ett vackert, skapande och entreprenöriellt samhälle som bättre motsvarar tillväxtkraven från dagens arbetsliv.

I *Vägen från Klockrike* utvecklar författaren en lära för kunskapande ledarskap – en artistisk organisations- och affärlära. Han visar hur vi kan omgestalta det industrialistiska till det kunskapande och utveckla kunskapssamhällets kapitalformer och värdegrunder?

Boken är fylld av praktikens erfarenheter och visdomsord, med insiktsfulla råd. Här introduceras en rad humanistiska begrepp för liv och ledarskap, såsom: helaktighet, artistik, kulturella livsrum, produktionsfilosofiskt arbete, livs-värdesubstanser, livgiltighet, det godas dramatik, affärsidé-arbetsidé-atrak-tionsidé.

Vägen från Klockrike är en bok för chefer, ledare, affärsutvecklare, politiker och hälso- och sjukvårdspersonal.

INGEMAN ARBNOR är 54 år och har verkat i över 25 år i universitetsvärlden och i privat och offentlig verksamhet. Han har under denna tid varit professor, konsult, författare och entreprenör. Arbnor är också prisbelönt för att ha skapat Sveriges bästa akademiska entreprenörsutbildning.

»Hans språk är märgfullt, spänstigt och 'laddat' på ett sätt som inspirerar, men också träffar där det gör rejält ont. Kanske representerar han just vad Sverige behöver idag: fler unika personligheter som törs slå in på nya vägar och skrota uttjänta tänkesätt. Boken är otroligt nyttig och instruktiv för alla som sysslar med utveckling, förändring och ledarskap i någon form.«

Bengt Larsson, tidigare President
IKEA International Region Europe

»Arbnor är konstruktiv, innovativ men också kontroversiell. Han skriver färgstarkt, fyndigt och lustfyllt, ibland poetiskt. En viktig utgångspunkt i min egen företags- och ledarskapsfilosofi, det är att göra verksamheten visions- och målstyrd. Arbnor för här en intressant polemik mot hur vi idag använder dessa begrepp, som han menar kan utarma både lust och lärande i nuet. Kanske bör vi reflektera över detta mer än vad vi gör, även om det känns jobbigt för våra invanda tankar.«

Christer Malm, vd SBAB

»Jag ser Ingeman Arbnor som en välbehövlig motkraft till de mekaniska ränkesätt som förvandlar människor till siffror. Han har förstått att det måste börja med själv-makt och egenupplevda värderingar. Det är ont om folk som liksom han kan smälta samman djupkulturella värden med vetenskap och ekonomi. Dessutom skriver han roligt och medryckande, och man känner att hans revolt mot den instrumentella människosynen, med sina onda cirklar, kommer ur djupet av hans hjärta.«

Eva Moberg, författare

ISBN 91-7150-934-8



SNS
FÖRLAG

9 789171 509345