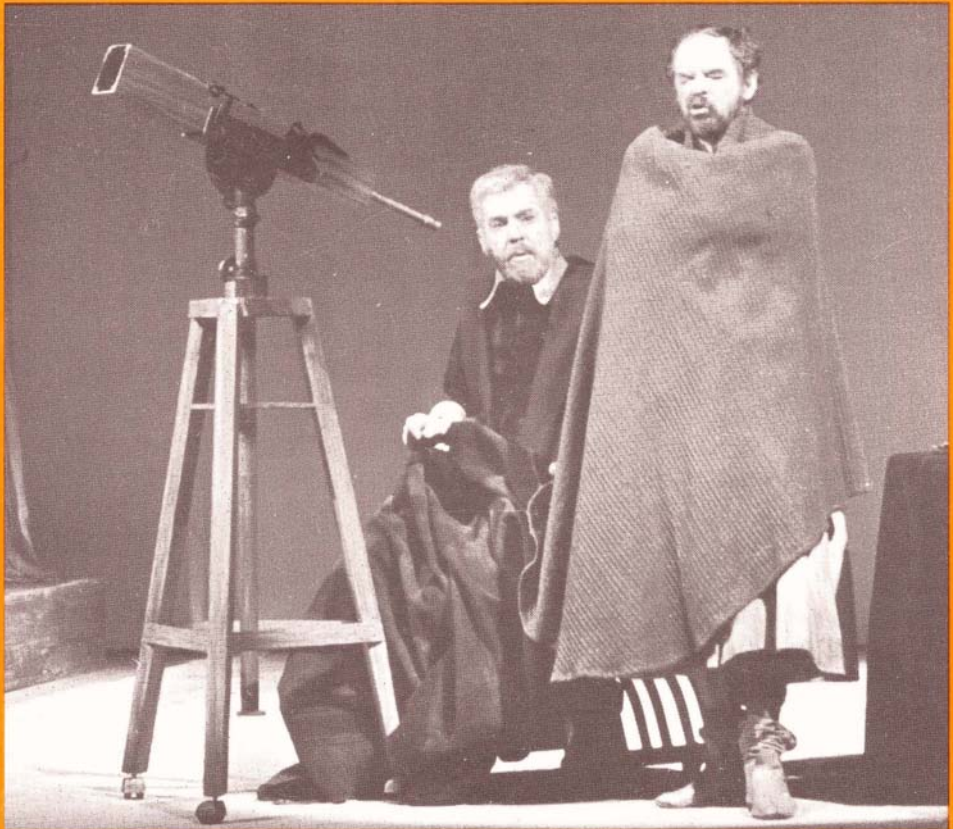


# IDEOLOGI OCH SYSTEMUTVECKLING



Albert Danielsson  
Aant Elzinga  
Tore Nordenstam  
Alf Sjöberg  
Lennart Torstensson  
m fl

Under redaktion av  
Bo Göranson

Studentlitteratur

## 6. Förståelse och förändring

Tore Nordenstam

En inledande kommentar

De idéer som presenteras här har vuxit fram under ett samarbete med institutionen för industriell ekonomi och organisation vid Tekniska högskolan i Stockholm under de senaste tre åren.

Ett symposium om forskarrollen ägde rum där 1975. Regissören Alf Sjöberg inledde symposiet med en diskussion om Brecht och Galileo Galilei i anknytning till hans uppsättning av "Galilei" på Dramatiska teatern i Stockholm. Detta symposium följdes av ytterligare två symposier, ett om hermeneutik och ett om arbetsformer på Dramaten. Förutom till dessa arbeten anknyter mitt inlägg främst till de empiriska studier som Bo Göranson bedriver över systemutveckling inom några svenska företag. Det perspektiv vid systemutveckling, förändring genom förståelse, som artikeln utvecklar kan ge en utgångspunkt för teori- och metodutveckling i dessa empiriska studier.

De aktiviteter som härmed antytts håller nu på att samlas in i ett projekt med namnet "Perspektiv på analysverktyg och arbetsformer vid systemutveckling", förkortat PAAS. Projektgruppen är tvärvetenskapligt sammansatt. Gruppens medlemmar har (med undantag för mig, som står för det mera vetenskapsteoretiska inslaget) erfarenheter över en längre period av praktiskt systemarbete i statsförvaltning och/eller industriföretag.

Tre olika uppfattningar om forskarrollen

Om man definierar en social roll som summan av de förväntningar som en person möter i en bestämd social position (som forskare, som läkare, som skådespelare, som hemmafru osv), så är det klart att det inte finns en enda klart utmejslad forskarroll. Man kan urskilja åtminstone tre olika uppfattningar om den roll som forskare bör spela. Den första uppfattningen går ut på att en forskare skall vara en objektiv iakttagare av förlopp av olika slag. Forskarens uppgift är att försöka förstå förloppen och det faller utanför hans uppgifter att försöka ändra på förloppen ("förståelse utan förändring"). Den andra uppfattningen om forskarrollen går ut på att

en forskares främsta uppgift är att bidra till förändringar, men riktlinjerna för förändringarna dras inte upp av honom själv utan av andra. Den traditionelle experten, som söker lämpliga medel att nå utstakade mål, hör hemma i ett sådant sammanhang. För att kunna ändra på något måste man ha en viss förståelse av de mekanismer som det gäller. Men eftersom förståelsen enligt denna uppfattning främst är något som experten behöver, skall vi hänvisa till denna uppfattning med termen "förändring utan förståelse". Det ingår inte i forskarens uppgifter att öka de berörda parternas förståelse, annat än om det är nödvändigt för att kunna nå de fastlagda målen.

Den tredje uppfattningen om forskarrollen som vi skall ta upp här går ut på att forskarens viktigaste uppgift är att medverka till att de berörda parterna i fortsättningen själva kan lösa sina problem allt eftersom de uppstår. Det kräver att man sätter igång kunskapsuppbyggnadsprocesser på bred bas bland alla de berörda människorna. Forskarens verksamhet syftar då till att bidra till förändringar genom ökad förståelse hos de berörda ("förändring genom förståelse").

### Förståelse utan förändring

När myndigheter och politiska makthavare försöker göra forskningen till ett lydigt redskap för sina mål, måste forskare och alla andra som är intresserade av fullvärdig vetenskap och forskning protestera. Det är ett livsvillkor för forskning att den kan bedrivas utan att utomstående syften får snedvrida kunskapsinhämtandet och presentationen av resultaten av de vetenskapliga analyserna. Sådana protester mot ovidkommande inblandning i forskningen tar ofta formen av vaga appeller till sådant som "forskningens frihet", "vetenskapens värdefrihet", "vetenskapens apolitiska natur".

Men lika klart som det är att en boskillnad behövs mellan vetenskap och politik, lika klart är det att det skulle vara ett misstag att försöka dra en oöverskridbar, skarp gräns mellan forskning och andra aktiviteter. Det är emellertid vad som sker när forskaren framställs som en fullständigt objektiv iakttagare fjärran från alla praktiska bestyr ("elfenbenstorns-ideologin").

Elfenbenstornsforskaren kan som samhällsmedlem vara ytterst intresserad av att medverka till att vissa förändringar i samhället sker eller inte sker. Men enligt den vetenskapsuppfattning som det här gäller är det intressen som han inte får odla i sin egenskap av forskare. Som forskare är det hans plikt att vara fullständigt neutral. Han skall avhålla sig från

alla slags värderingar, han skall hålla sig strikt till "fakta". En samhällsforskare som omfattar sådana åsikter ser det som sin uppgift att bidra till en ökad förståelse av det komplexa maskineri som samhället utgör. Han publicerar resultaten av sina forskningar och resultaten är allmänt tillgängliga. De kan brukas för vilka syften som helst, konservativa likaväl som revolutionära, goda likaväl som dåliga.

En av de ofta framförda invändningarna mot ett sådant forskarideal är närmast av moraliskt slag: det leder till en personlighetssplittring hos forskaren, som skall bedriva sin verksamhet efter vissa riktlinjer mellan 9 och 5 (eller när han nu forskar) och efter andra riktlinjer efter arbetsdagens slut. Som forskare kan han till exempel arbeta på att utveckla nya stridsmedel, som privatman och politisk väljare kan han stödja nedrustning eller gå in för pacifism. Det är en viktig invändning, därför att den visar att elfenbenstornsideo-login är oförenlig med det grundläggande kravet på sammanhang och konsistens i ens liv. Förståelse utan förändring går dåligt ihop med kravet på moralisk integritet.

Men det går att rikta en ännu allvarligare kritik mot detta slags uppfattning av forskarens roll: det är fråga om en falsk bild av hur forskning faktiskt går till, med andra ord en "ideologi". Idén om forskaren som en objektiv iakttagare förutsätter att det går att dra en skarp gräns mellan fakta och värden. Det förefaller inte hållbart att det skulle gå att skilja mellan fakta och värden på ett så skarpt sätt, åtminstone inte när man lämnar naturvetenskapernas område och kommer in på den mänskliga sfären, som är human- och samhällsvetenskapernas område. Utan att närmare argumentera för det här skall vi utgå från att en samhällsforskning som är inriktad på ren förståelse och inget annat inte bara är oönskvärd utan också "til syvende og sidst" omöjlig. Också en förment fullständigt neutral forskare bidrar på olika sätt till förändring, även om han själv tror något annat.

När vi i det följande skall plädera för vikten av ett hermeneutiskt (förståen-de) angreppssätt i utredningsverksamheten, är det alltså inte fråga om något slags "ren" förståelseverksamhet. Det är en missuppfattning av hermeneutiken att tro att den måste vara enbart inriktad på förståelse utan förändring.

### Förändring utan förståelse

Vi övergår till en annan välkänd figur, experten som objektivt och opassionerat studerar ett stycke verklighet för att finna de bästa medlen att nå något mål som hans uppdragsgivare fastlagt. Den moderna sociologens fa-

der, Auguste Comte, drömde på 1830-talet om ett slags samhällsingenjörer som skulle ställa sin problemlösningsskompetens i de maktbävandes tjänst på samma sätt som arkitekter och brobyggare förser sina uppdragsgivare med lösningar på givna problem. Utredaren är enligt denna uppfattning en ren tekniker, lika neutral som elfenbenstornsforskaren, men till skillnad från sin kollega i tornet är hans verksamhet inte främst inriktad på att förstå det som sker utan på att bidra till att bestämda förändringar kommer till stånd.

För att kunna ändra på sociala förhållanden krävs det en viss förståelse. Men experten eftersträvar inte att öka deltagarnas egen förståelse av det som sker. Experten kan t ex låta utvalda individer fylla i frågeformulär, som sedan bearbetas med statistiska metoder. Resultaten överlämnas så småningom till uppdragsgivarna och utgör en del av deras beslutsunderlag. De som fyllde i formulären tillförs inte någon ny kunskap genom en sådan verksamhet. Men de märker resultaten när det kommer dekret om förändringar.

Det kan riktas invändningar av olika slag mot den syn på forskning som kommer till uttryck i den traditionella expertverksamheten. En invändning är att denna uppfattning bygger på en överförenklad och ohållbar boskillnad av ungefär samma slag som skillnaden mellan fakta och värden, nämligen en skarp gränsdragning mellan mål och medel. Det torde ofta vara så att en expert som förment är ute efter att finna medel för att förverkliga givna mål själv aktivt bidrar till att precisera målen. Utredarens direktiv är ofta så allmänt hållna att han tvingas att själv utforma målen i någon riktning för att kunna fullgöra sitt uppdrag.

En allvarlig invändning mot den traditionella expertrollen är att den ingår i ett auktoritärt sammanhang som inte är förenligt med krav på medbestämmande i arbetslivet till exempel. Sven Lindqvist ger följande illustration i boken "Arbetsbyte"<sup>1)</sup>. Den moderna arbetsvetenskapens upphovsman, Frederick W. Taylor, talar med en järnbärare vid Bethlehems järnverk våren 1899: "Om Ni nu är en prima karl, så gör Ni i morgon precis vad 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. När han säger att Ni skall sitta ned och vila, så sätter Ni Er. Och det får Ni lov att göra hela dagen. Och så måste Ni komma ihåg att inte säga emot. En prima karl gör precis som man säger åt honom och käbblar inte emot." (s 28)

Expertens verksamhet kan vidare på sin höjd leda till att de givna problemen löses. Men verksamheten är inte resursskapande. Den sätter inte

---

1) Sven Lindqvist, Arbetsbyte, Aldus 1975.

igång en kompetensuppbyggnadsprocess, som gör det möjligt för de berörda att själva lösa andra problem som kommer senare. Vill man arbeta på ett resursskapande sätt krävs det andra metoder än den traditionella expertutredningen, metoder som kan antydast med ord som "självreflektion" och "insiktsskapande".<sup>1)</sup>

### Förändring genom förståelse

Självreflektion och insikter i ens egen situation förekommer överallt där det finns människor. Men reflektionen kan vara mer eller mindre systematisk, och insikterna kan vara mer eller mindre välartikulerade. Och i den mån som insikterna i ens egen situation förblir oartikulerade, minskar också möjligheterna till kommunikation med andra och möjligheterna att förstå deras situation. Vill man medverka till en systematisk förändringsprocess, gäller det därför att försöka få igång ett arbete som går ut på att artikulera ens egna problem och att sätta ens egna problem i samband med andra problem. Det gäller att skaffa sig en helhetsförståelse av den situation som man befinner sig i och att skaffa sig en förståelse av hur de problem som man upplever på kroppen uppstår genom ett samspel av faktorer på olika nivåer.

Därmed är grunddragen i den forskningsmodell som vi kallar för "förändring genom förståelse" antydda. Det finns inte några väletablerade allmänt utbredda procedurer på detta område, som man bara kan ta över. Den i dag allmänt utbredda formen för utredningsverksamhet är av typen "förändring utan förståelse", expertuppdrag som inte syftar till att öka de berördas egen kompetens att lösa sina problem.

För en forskare som vill medverka till en demokratisering av arbetslivet skulle det vara barockt att falla in i den traditionella expertrollen. Man kan inte installera medinflytande och förmåga att hantera sina problem på samma sätt som man installerar ett nytt värmesystem i ett hus.

Det finns inte några färdiga modeller att ta över på det här området, men det finns ansatser i en lång tradition som kan antydast med namnen Sokrates, Marx, Freud, Habermas, Freire. Det är, som Sokrates uttryckte det, fråga om ett slags barnmorskeverksamhet. En forskare kan inte överta födsloarbetet, men han kan assistera vid förloppet. De idéer som vi bygger på här anknyter också till den skaktionsforskningen, som vunnit

---

1) För en kritik av den traditionella utredarrollen, se Lennart Torstensons bidrag till "Ideologi och systemutveckling."

en viss utbredning under de senaste 10-15 åren. Men till skillnad från aktionsforskningen är det inte här fråga om att hjälpa till att genomföra en bestämd aktion, som skall leda till ett bestämt mål. Det gäller att medverka till att lägga betingelserna till rätta för en självförändringsprocess på längre sikt.

Ett par grundläggande idéer återfinns man i den hermeneutiska traditionen från Dilthey, Heidegger och Gadamer till Habermas och andra aktuella förståelseteoretiker. Det i Sverige ännu tämligen okända uttrycket "hermeneutik" kan översättas med "förståelselära" eller "förståelseteori". Den första grundidén i den hermeneutiska traditionen brukar antydas med frasen "den hermeneutiska cirkeln". Det gäller samspelet mellan helhetsförståelse och delförståelse. För att förstå till exempel en dikt som helhet, måste man ha förstått diktens delar. Och för att förstå delarna, måste man förstå helheten. När man börjar läsa dikten, gör man det med en viss "förförståelse" av vad det gäller, och man får en första provisorisk förståelse av diktens början. Denna första förståelse ändras sedan i ljuset av det följande. Det uppstår ett samspel mellan delförståelse och helhetsförståelse, som antyds med cirkelmetaforen. En mera träffande bild skulle spiralen vara. Det det gäller är att komma in i den hermeneutiska cirkeln, att få igång den spiralrörelse som förståelseprocessen utgör.

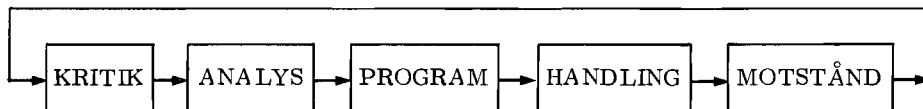
Den andra grundidén i den hermeneutiska traditionen är det historiska perspektivets betydelse. Vill man till exempel förstå de problem som existerar i en organisation idag, behöver man skaffa sig en förståelse av hur organisationen vuxit fram.

Vill man till exempel förstå de problem som Dramaten har idag, är det uppenbart att man har nytta av ett historiskt perspektiv. Många av dagens problem måste rimligen betraktas som följer av den snabba expansion som teatern genomgick på mitten av 60-talet. Och vill man få grepp om problemen, gäller det att bryta upp organisationen i de rätta delarna. Det är t ex uppenbart att verksamheten styrs av faktorer på olika nivåer. Man kan urskilja olika nivåer inom organisationen, och nivåer i det omgivande samhället som fastlägger gränser för det som är möjligt att göra inom organisationen (existerande lagstiftning, regleringsbrev, utbildningstraditioner osv.) När det gäller att finna fram till den nivåindelning som är givande och insiktsskapande, har man inte särskilt stor ledning av de modeller som utarbetats i den existerande litteraturen. Dramaten är inget affärsdrivande företag utan en organisation med en annan målsättning. Oklarheterna i organisationen idag och de problem som finns hänger delvis samman med att målsättningen för verksamheten inte är klar.

Dessa grundläggande idéer från den hermeneutiska traditionen har vi kom-

pletterat med ett par distinktioner från anglosaxisk språk teori. Den första distinktionen är skillnaden mellan påståendekunskap och färdighetskunskap, mellan att ha artikulerad och explicit kunskap om något och att ha tyst förtrogenhet.<sup>1)</sup> Det finns i en organisation som Dramaten en mängd tyst kunskap eller "know-how", som inte kan förmedlas och tillgodogöras av andra förrän den artikulerats och förvandlats till "knowing that" (påståendekunskap). Den andra distinktionen är skillnaden mellan handling och kompetens. För att kunna säga något, måste man ha en viss språklig kompetens.<sup>2)</sup> På samma sätt krävs det en viss kompetens för att kunna utföra en handling av visst slag. Vi menar att det är viktigt att särskilt uppmärksamma den kompetens som olika befattningshavare har i en organisation och att den viktigaste frågan gäller hur man skall få igång en kompetensuppbyggnadsprocess, en process där de anställdas kompetens att lösa sina egna problem ökas systematiskt efterhand.

De idéer som har antytts här kan ställas samman till en enkel modell för hur kompetensuppbyggnad kan gå till:



En modell för kunskapsuppbyggnad<sup>3)</sup>

Modellen utgår från att en ökning av kompetens bara kan ske genom ett reflekterat handlande. Det första steget utgörs av en kritik av nuläget. Alla anställda i en organisation upplever ett antal problem på kroppen. Det gäller att artikulera de problem som man upplever så tydligt att de går att kommunicera till andra och därmed görs allmänt tillgängliga och kan sättas in i en systematisk process. De omedelbart upplevda problemen kan relateras till underliggande faktorer som inte är lika omedelbart iakttagbara. För att den inledande probleminventeringen skall kunna leda vidare måste den följas av analys av nuläget och den historia som lett fram till det. Alla har en mer eller mindre god överblick över sin egen omedelbara situation. För att komma vidare måste man öka sin situationsförståelse genom att artikulera den förtrogenhet man har och sätta den i samband med andra belägenheter. I det kritiska och analytiska arbetet blir det också nödvändigt att klargöra sådant som de berörda intressena, behoven,

1) G Ryle, The Concept of Mind (1949)

2) N Chomsky, Aspects of the Theory of Syntax (1965)

3) Se vidare Tore Nordenstam: "Vetenskaplig kompetens"; i Festskrift för Hans Skjervheim, Gyldendal, Oslo 1976.



värdena och normerna. En artikulerad kritik kräver att man genomreflekterar värdegrundlaget som kritiken baserar sig på.

Det tredje steget består i reflektioner över möjliga alternativ till nuläget, förslag till förbättringar, tänkande över vad man själv kan göra i sin egen situation i samarbete med andra. Intresse- och behovsanalys inklusive artikulation av normer, värden och mål spelar en roll också på det här stadiet. Det fjärde steget innebär att man försöker förverkliga en del av det program som analysen, kritiken och programläggningen lett fram till (handlingsfasen).

När man försöker genomföra ett program, möter man lätt motstånd som man inte räknat med. Man blir uppmärksam på komplikationer som man förbisett, kort sagt man får nya kunskaper och erfarenheter. Handling är insiktsskapande. Detta leder till att den ursprungliga analysen måste revideras, och det i sin tur leder till att kritiken måste revideras. Det blir då också nödvändigt att ta programmet under omprövning, vilket kan leda till en annan handlingsstrategi, som man sedan sätter i verket. Man måste alltså genomgå stegen i modellen gång på gång.

Som alla andra modeller överförenklar denna modell, bl a genom att ge intryck av att stegen måste komma i en viss ordning. Det stämmer nog bara delvis. Den analys som man gör påverkas både av den kritik som man gjort och det handlingsprogram som man föregriper. I verkligheten går det inte att hålla stegen helt skilda från varandra.

En organisation har alltid en inneboende tröghet som inte får underskattas. Det gäller inte minst Dramaten, där avlagringar eller "sediment" från tidigare finns kvar och fortsätter att verka utan att man kanske ens märker att så sker. Vill man åstadkomma varaktiga förändringar i en trög organisation, måste man vara inställd på att arbetet måste ske på lång sikt och att det måste ske kollektivt. Individuella aktioner brukar snabbt dämpas; det finns åtskilliga sanktionsmekanismer som kan sättas in mot den rebelliska individen. Förutsättningarna för kollektivt handlande är olika goda hos olika kategorier av anställda. Och vilka förutsättningar finns det idag för kollektivt handlande från alla de anställdas sida gentemot ledning och utomstående styresmakter?

För att åstadkomma varaktiga förändringar krävs det därför en systematisk och kontinuerlig kompetensuppbyggnad på bred bas. Den här föreliggande studien skall ses som ett led i en sådan långsiktig process.

För forskare som vill delta i sådana långsiktiga kompetensuppbyggnadsprocesser uppstår det en delvis ny situation, som kräver delvis andra förhållanden hos dem än de som är aktuella för experten, till exempel. For-

skare måste vara beredda att gå in i dialoger med de berörda människorna. De måste utveckla lyhördhet, social känslighet, tålamod. De måste vara beredda att arbeta på att öka sin egen kompetens. Situationen för forskare som vill arbeta enligt modellen "förändring genom förståelse" blir inte principiellt annorlunda än situationen för de direkt berörda människorna. Också för dem blir det fråga om en kompetensuppbyggnadsprocess på lång sikt och på kollektiv grund. Forskningen blir en gemensam utbildningsangelägenhet med organisationens medlemmar som huvudaktörer och forskarna som medhjälpare, barnmorskor som Sokrates sade.