

KBM:S FORSKNINGSSERIE | NR 9

Thomas Jordan

Samhällsbyggets hustomtar

FÖRÄNDRINGSAGENTER
I DEN SVENSKA SÄKERHETSSEKTORN



KRISBEREDSKAPS
MYNDIGHETEN



KBM:S FORSKNINGSSERIE | NR 9

Samhällsbyggets hustomtar

FÖRÄNDRINGSAGENTER
I DEN SVENSKA SÄKERHETSSEKTORN

Thomas Jordan

Titel: Samhällsbyggets hustomtar – Förändringsagenter i den svenska säkerhetssektorn
Utgiven av Krisberedskapsmyndigheten (KBM)
Upplaga: 1 000 ex

ISSN: 1652-3717
ISBN: 91-85053-90-2
KBM:s dnr: 0197/2002
Grafisk form: AB Typoform
Tryck: Edita, Västerås, 2006

Skriften kan erhållas kostnadsfritt från Krisberedskapsmyndigheten
E-post: bestallning@krisberedskapsmyndigheten.se

Skriften kan laddas ned från Krisberedskapsmyndighetens webbplats
www.krisberedskapsmyndigheten.se

KBM:S FORSKNINGSSERIE NR 9

Innehåll

Förord 5

Sökes: kompetenta samhällsbyggare 7

Praktiskt tillvägagångssätt **14**

Hustomten är Klok, Vis, God, Påhittig, Anspråklös, Nyfiken och Händig **16**

Klok 20

Att vara klok **20**

Systemtänkande **23**

Vis 31

Vis och visionslogik **31**

God 45

Godhetens väsen i hustomtarnas värld **45**

Nyfiken, Påhittig, Anspråklös och Händig 60

Inledning **60**

Nyfiken **60**

Påhittig **67**

Anspråklös **69**

Händig **71**

Hustomte i helfigur 82

Inledning **82**

Del 1. Påverka policies **83**

Del 2. Skapa en ny verklighet **87**

Del 3. Helhetsyn och svaga egon **90**

Del 4. Nyttan av informella nätverk **94**

Del 5. Trögheter och hinder **98**

Del 6. Handlingsutrymme och strategier **102**

Kritisk diskussion 106

Inledning **106**

Samtal om studien "Samhällsbyggets hustomtar" **106**

Litteraturförteckning 117

Bilaga 1. Intervjuguide 119

Förord

I ”Samhällsbyggets hustomtar” behandlas frågan om hur konstruktivt förändringsarbete, i verksamheter som har med samhällets säkerhet att göra, kan drivas. De snabba förändringarna i vår omvärld innebär ökade krav på vår förmåga att ställa om och tänka nytt. För att ge exempel på och inspiration till hur man kan lösa komplexa problem, som exempelvis kräver ett sektorsövergripande samarbete, har Thomas Jordan studerat hur olika personer varseblir, tolkar och agerar i sina roller som förändringsagenter.

I föreliggande rapport arbetar Jordan vidare på det spår som han slog in på i och med ”Föreställningsvärldar i svensk försvarspolitik” (2001) och ”Är den inre säkerheten hållbar?” (2003). I den förstnämnda rapporten undersökte han hur beslutsfattare och andra nyckelpersoner hanterade en rad fenomen inom det säkerhetspolitiska området. I den andra gav Jordan ett bidrag till utvecklingen av samhällets förmåga att hantera hot mot fred och säkerhet.

Thomas Jordan är docent vid Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Författaren ansvarar för innehållet i rapporten.

Louise Mwinyipembe

Forskningsordnare, Krisberedskapsmyndigheten

Sökes: kompetenta samhällsbyggare

Inledning

Hur upprätthåller och utvecklar vi ett människovärdigt samhälle? I det svenska samhället i början av 2000-talet känns det nog för många som om vi mer är sysselsatta med att försöka bromsa samhällsbyggets sönderfall än med att utveckla det. Klimatet i den offentliga sektorn präglas av knappa och krympande resurser, samtidigt som samhällsutvecklingen ställer oss inför stora utmaningar. Vi måste klara av en mängd svåra uppgifter: hantera internationaliseringen av marknader för varor, tjänster och arbetskraft; hantera kulturell och etnisk mångfald; hantera spänningen mellan behovet av att internationalisera politiskt beslutsfattande och behovet av att bibehålla makt på lokal nivå; hantera de problem som uppstår när människor inte kan eller vill skaffa sig en försörjning genom eget arbete; skapa säkerhet i en värld där det finns starka fiendebilder mellan olika grupper etc.

Vi har ett stort behov av skicklighet i att hantera dessa komplexa problem. Denna studie har till syfte att bidra till utveckling av förmågan att driva konstruktivt förändringsarbete i verksamheter som har med samhällets säkerhet att göra.¹ Tanken bakom studien är enkel: Leta reda på ovanligt kloka personer som sysslar med strategiskt förändringsarbete, ta reda på hur de tänker och agerar och använd svaren för att skapa ett porträtt som kan utgöra förebild för förändringsagenter.

¹ Projektet har finansierats genom forskningsanslag från Krisberedskapsmyndigheten.

Det finns en typ av undersökning som kallas för ”best practice-studie”, d.v.s. en studie som söker upp exempel på någonting som fungerar bra, försöker förstå varför det fungerar bra, samt drar slutsatser som kan vara till nytta för andra. ”Best practice” kan studeras på olika skalnivåer. Det vanligaste är att studera organisationer som uppvisar goda resultat. Det här är en studie i samma anda, men undersökningsstrategin avviker på flera punkter från ”best practice”-konceptet. I stället för att studera organisationer har jag valt att rikta uppmärksamheten mot enskilda personers sätt att varsebli, tolka och agera i sin roll som förändringsagenter. En äkta ”best practice-studie” ska ta sin utgångspunkt i exempel som bevisligen är framgångsrika enligt någon sorts mätmetod. Något försök att mäta framgångsrikt förändringsarbete har dock inte ingått i denna undersökning, vilket givetvis är en viktig begränsning (se vidare nedan).

FRÅGOR KRING MÖJLIGHETERNA ATT LÖSA KOMPLEXA PROBLEM INOM "SYSTEMET"

Det projekt som redovisas här växte fram ur de erfarenheter jag gjort inom tidigare forskningsprojekt om svensk försvars- och säkerhetspolitik. Jag började 1999 att studera vilka typer av tänkande som finns i den svenska försvarssektorn kring försvarspolitikens mål och medel. Inom ramen för två större projekt (rapporterade i ”Föreställningsvärldar i svensk försvarspolitik” och ”Är den inre säkerheten hållbar?”; Jordan, 2001 och 2003) intervjuade jag omkring 50 personer som var verksamma i olika funktioner, de flesta på högre nivåer inom sina respektive organisationer. Bland de intervjuade finns sakkunniga och chefer vid departement och myndigheter, högre officerare inom Försvarsmakten, polischefer, riksdagspolitiker, forskare, kulturpersonligheter och företrädare för ideella organisationer och näringslivet. Min forskning handlade huvudsakligen om att identifiera och analysera skillnader i hur olika personer tänker om strategiskt viktiga frågor. Forskningsprojekten gav mig dock också en god inblick i hur säkerhetssektorn fungerar: hur man tänker, vilka problem man brottas med, hur organisationskulturerna ser ut och hur förvaltningssystemet fungerar (eller inte fungerar). Det finns många engagerade människor som gör vad de kan för att myndigheter och andra institutioner ska göra ett bra jobb. Det finns dock också en hel del frustration kring trögheter och ineffektivitet. Ett återkommande tema i de många intervjuer jag gjorde var ”stuprören”, d.v.s. statsförvaltningens indelning i olika ansvarsområden där en god problemlösning ibland försvåras eller hindras p.g.a. rivalitet, kommunikationssvårigheter

och organisationsegoism. Med detta perspektiv blir det naturligtvis extra intressant att studera förändringsarbete. Hur bär man sig åt om man vill utveckla bättre arbetssätt och lösa komplexa samhällsproblem som kräver sektorsövergripande samarbete, i en miljö som präglas av trögheter och motstånd?

ETT OVANLIGT FORSKNINGSPERSPEKTIV: VUXENUTVECKLINGENS PSYKOLOGI

Mitt sätt att närma mig ämnet förändringsarbete är djupt präglad av att jag sedan mitten av 1980-talet ägnat mycket tid åt att sätta mig in i den forskning som gjorts om vuxnas psykologiska utveckling. Jag har framför allt varit intresserad av litteraturen om kognitiv utveckling (t.ex. Commons et al., 1984, 1990; Basseches, 1984; Kohlberg, 1981; Selman, 1980; Schroder et al., 1967) och jagutveckling (t.ex. Loevinger, 1976; Kegan, 1982, 1994; Cook-Greuter, 1994, 1999; Fischer, Rooke & Torbert, 2000; Torbert, 2004), men jag har också hämtat perspektiv och begrepp från mer praxisorienterade traditioner som befattat sig med jag-transcendens (Trungpa, 1973, 1984; Wilber, 1995; Chagdud, 1993; Assagioli, 1975). Jag har i flera forskningsprojekt använt och vidareutvecklat dessa teoretiska ansatser, med särskild inriktning på att förstå skillnader i hur vuxna människor varseblir, tolkar och hanterar konflikter och olika typer av samhällsproblem (se Jordan & Lundin, 2000; Jordan, 2001, 2003).

När man som forskare vill undersöka och förklara olika fenomen måste man av praktiska skäl oftast välja vilken typ av förklaringsansats man främst vill arbeta med. Vuxenutvecklingspsykologin beskriver på vilka sätt vuxnas kognitiva färdigheter, medvetenhet, och identifikationer kan vara olika från individ till individ. Dessa skillnader kan förklara varför olika personer agerar olika i vissa situationer och roller. En sådan ansats är inte lämpad för att skapa kunskap om hur t.ex. organisationsstrukturer, historiska idéströmningar, situationsbetingade förutsättningar eller strukturella samhällsförändringar påverkar människors beteende. Det är givetvis viktigt att hålla i minnet att andra forskningsansatser skulle lyfta fram andra typer av orsakssammanhang som väsentliga förklaringar till observerbara fenomen. Den ansats jag arbetar med här fokuserar ett av många bidrag till förklaringar, nämligen skillnader i individens föreställningsvärldar.

Min läsning av litteraturen och min egen forskning har lett fram till att jag använder mig av ett tolkningsperspektiv inspirerat av vuxen-

utvecklingspsykologi som består av tre olika aspekter av vuxenutveckling. De tre aspekterna står för olika infallsvinklar på de processer och jagstrukturer som kan ses som element i vuxnas kognitiva, emotionella och integrativa mognad.

Den första av de tre aspekterna utgörs av psykologiska *färdigheter*. Det handlar här till stor del om kognitiva färdigheter, t.ex. differentiering av ens språkliga repertoar, sättet att konstruera orsakssammanhang, förmåga till rollinlevelse och förmåga att varsebli och integrera olika perspektiv. Här finns också andra typer av psykologiska färdigheter som individen kan använda som redskap, t.ex. emotionell intelligens, intuition och icke-verbal fantasi. De psykologiska färdigheterna utgör redskap för att varsebli, förstå och orientera sig i verkligheten. Utveckling av dessa psykologiska färdigheter innebär i allmänhet en ökande förmåga till differentiering, att hantera komplexitet, samt att hantera ambivalens, motstridigheter och paradoxer.²

Den andra aspekten kallar jag *självinsikt*. Den handlar om vilken grad av medvetenhet individen har om sina egna subjektiva processer, d.v.s. förmågan att tydligt varsebli och förhålla sig till egna tankemönster, känslor, tyckanden, önskningar, etc. Insikten om de egna kognitiva och emotionella processernas subjektiva natur är mycket olika starkt utpräglad hos olika individer (Jordan & Lundin, 2001). Dessa skillnader har en betydande förklaringskraft, inte minst vad gäller hur individer hanterar konflikter och andra typer av frustrationer. Man kan se självinsikt i denna bemärkelse som en särskild typ av psykologisk färdighet, men till skillnad från de kognitiva färdigheterna handlar utveckling av självinsikt inte om ökad komplexitet och grad av sofistikerad. En förmåga att lägga märke till och förhålla sig till inre psykologiska processer behöver inte innebära att dessa inre processer i sig är särskilt sofistikerade. En person kan alltså ha en hög grad av förmåga att medvetet varsebli sina egna tankemönster samtidigt som dessa tankemönster i sig saknar komplexitet.³

Den tredje aspekten utgörs av *identifikation*. De två första aspekterna beskriver vilka redskap individen har tillgång till, men förklarar inte hur individen väljer att använda dem. Alla individer är inbäddade i olika typer av identifikation, som t.ex. kan gälla värdesystem, tillhörighet till

² Se vidare t.ex. Basseches (1984), Commons et al. (1984, 1990), Harvey et al. (1961), Jordan (2001), Kohlberg (1981), Rosenberg (1988, 2002), Schroder et al. (1967) och Selman (1980).

³ Se vidare Jordan, 2002.

kollektiv på olika nivåer, självbild och moraliska principer. Dessa identifikationer är känslomässigt betydelsefulla och påverkar vad individen tycker är viktigt och därmed hur han eller hon väljer att agera i olika situationer.⁴

De tre aspekterna av vuxenutveckling är nära knutna till varandra på komplexa sätt, men ingen av de tre aspekterna kan reduceras till en av de andra utan att man förlorar förklaringskraft. Denna tredelade teoretiska referensram är stommen i min förståelse. Jag kommer här inte att mer utförligt redovisa de enskilda beståndsdelarna i denna teoretiska referensram, utan hänvisar till mina tidigare arbeten (särskilt Jordan, 2000).⁵ Den skolning jag genomgått i vuxenutvecklingspsykologi innebär att jag är uppmärksam på och intresserad av skillnader i hur t.ex. myndighetsföreträdare uppfattar och hanterar sina arbetsuppgifter. Jag tror att det kan vara fruktbart att undersöka och beskriva de skillnader som finns, inte minst därför att det ger oss möjlighet att lära av de som utvecklat sofistikerade sätt att lösa problem.

PÅ SPANING EFTER SAMHÄLLSBYGGETS HUSTOMTAR

Under arbetet med de olika forskningsprojekt jag nämnde ovan har jag så småningom tyckt mig skönja en grupp personer som har vissa gemensamma och intressanta drag. Genom att jämföra det teoretiska ramverk jag tillägnat mig med det empiriska materialet i form av intervjuer och andra observationer sammanställde jag en preliminär ”profil” av en särskild kategori personer som jag var intresserad av att undersöka närmare. Tidigare forskning om kognitiv utveckling och jagutvecklingspsykologi har identifierat en rad karakteristiska mönster för hur personer med en hög grad av psykologiska färdigheter, självinsikt och mognad som individer uppfattar sin omvärld och sig själva.⁶ Här hade jag ett antal hypoteser om vad som kunde vara intressant att leta efter. Bland de intervjuer jag redan gjort i tidigare projekt fanns det ett antal där jag kunde känna igen vissa av de mönster teoribildningen beskrivit. Dessutom hade jag gjort en rad iakttagelser som föreföll intressanta att studera vidare genom att mer målinriktat samla in mer empiri. I den projektansökan jag skrev formulerade jag mig på följande sätt:

⁴ Se t.ex. Cook-Greuter (1994, 1999), Jordan (2000), Kegan (1982, 1994), Loevinger (1976), Torbert (2004), Wilber (1995).

⁵ Se även en intervju med mig om detta forskningsprojekt, publicerad i den nätbaserade tidskriften *Integral Review* (Volckmann, 2005).

⁶ Se litteraturen jag hänvisar till i de föregående fotnoterna.

”Projektets arbetshypotes, som kritiskt ska prövas, är att det i den svenska säkerhetssektorn (liksom i andra delar av svenska samhället) finns en kategori personer som väl beskrivs av alla eller de flesta av följande karakteristika:

- En välutvecklad insikt i att det alltid finns komplexa orsakssammanhang bakom människors och grupperas handlingar och att de själva inte har inblick i alla relevanta bakgrundsfaktorer.
- En framträdande personlig drivkraft är önskan att verka för ett bättre samhälle, där ”bättre” definieras i form av existentiella och principiella värden (så som exempelvis säkerhet, god kvalitet, minskat lidande, frihet att kunna tillfredsställa en bred skala av behov, effektivt resursutnyttjande, meningsfull gestaltning av liv) snarare än som utopiska eller ideologiskt präglade helhetslösningar.
- Distinkt formulerade självvalda värden används för att kritiskt bedöma den egna organisationens verksamhet.
- Existerande organisatoriska och juridiska former ses som variabler snarare än som konstanter, d.v.s. de ska vara verktyg som står i högre världens tjänst och måste därför kontinuerligt förändras.
- En tidshorisont som sträcker sig över minst tio år, där långsiktiga mål används som ledstjärnor för att göra prioriteringar i den löpande verksamheten.
- En stark orientering mot det genomförbara, d.v.s. en pragmatisk, situationsanpassad och resultatorienterad inställning där kriterierna för det önskvärda är förankrade i principiella allmännyttiga värden.
- En distinkt medvetenhet om att människors tolkningsperspektiv utgör en viktig orsak till deras prioriteringar och handlingar och att det därför är viktigt att förstå skillnader i tolkningsperspektiv för att kunna utveckla verkningfulla förändringsstrategier.”

Jag visste att det finns personer som motsvarade denna profil i tillräcklig grad för att det skulle vara intressant att gå vidare med en intervjubaserad studie. Punkterna i profilen var ett försök att utifrån existerande teori utveckla en plattform att starta från. Jag hade förhoppningen att kunna samla in ett sådant empiriskt material att det blev möjligt att pröva om de hypotetiska ”dragen” faktiskt väl beskriver en typ av föreställningsvärld som vissa personer lever i, respektive att sortera, nyansera och differentiera profilen med hjälp av intervjumaterialet.

Jag kallade målgruppen för ”samhällsbyggets hustomtar”. Det handlade, enligt min preliminära profil, om personer som oftast inte syns så mycket, men som med stort personligt engagemang och skicklighet arbetar för att samhället och dess institutioner bättre ska leva upp till eftersträvansvärda principiella värden. ”Samhällsbyggets hustomtar” är inte liktydigt med begreppet ”eldsjälar”. En eldsjäl är en person med stort engagemang för en viss vision eller fråga och som driver denna med mycket energi. Eldsjälen måste ofta bana ny väg och mobilisera andra människor för sin vision. Samhällsbyggets hustomtar kan ibland ha drag av eldsjälar, men de verkar mestadels i mer diskreta former, har mål som är av mer abstrakt natur än eldsjälens konkreta visioner och arbetar vanligen inne i etablerade organisationer.

UNDERSÖKNINGSSTRATEGIN

Den akademiskt skolade läsaren har nu kanske börjat skruva på sig i takt med att den ena metodologiska invändningen efter den andra börjar rada upp sig. Undersökningsstrategin går alltså ut på att forskaren utifrån sina teoretiska fördomar och intuitiva observationer trots sig identifiera att det finns en grupp människor med vissa egenskaper. Han räknar i förväg upp vilka dessa egenskaper är, försöker finna personer som förkroppsligar dessa egenskaper och ger dessa personer gott om tid att breda ut sig om sin egen förträfflighet. När han sedan konstaterar att de säger saker som stämmer med teorin kan han bekräfta sina egna fördomar, utan att någonsin kritiskt pröva om dessa personers sätt att agera står i samklang med det de säger. Dessutom talar han om undersökningen i termer av en ”best practice-studie” fastän det inte finns något sätt att avgöra om de personer som ingår i undersökningen verkligen varit mer framgångsrika än andra i sitt förändringsarbete. På sätt och vis är det värre än så: Min ambition är att använda mig av mitt intervju-material för att skapa ett slags idealtyp av en sofistikerad förändringsagent. För att göra detta använder jag element från olika intervjuer som jag sätter samman till ett porträtt. I vilken mån de enskilda personerna som deltagit i undersökningen verkligen stämmer överens med detta porträtt undersöker jag inte på ett stringent sätt. Slutresultatet är därför i sträng mening en fiktion, även om det är en fiktion som har en rätt omfattande empirisk grund. Jag menar att vi har nytta av denna fiktion. Den kan tjäna som en spegel som synliggör intressanta och relevanta aspekter av hur vi människor förhåller oss till de uppgifter vi möter i våra yrkesroller.

En av studiens utgångspunkter är att föreställningsvärldar är en av de viktigaste orsakerna till människors beteende. Detta är dock långt ifrån den enda orsaken. Människors agerande påverkas av omedvetna scheman och farhågor, grundlagda tidigt i livet, av karaktären på den livssituation man befinner sig i, av vilka handlingsalternativ som tycks stå öppna i den position man har, av den repertoar av beteendemönster individen tillägnat sig under uppväxten och av genetiskt anlagda personlighetsdrag, för att ta några av många tänkbara förklaringsansatser. Min undersökningsstrategi är bara ägnad åt att vinna större kunskap om just individens föreställningsvärld, en bland ett antal faktorer som påverkar hur en person hanterar sina arbetsuppgifter och sitt livsprojekt. Med tanke på alla andra verksamma faktorer är det naturligt att personer ibland beter sig på sätt som inte kan förklaras med, eller kanske inte ens är logiskt förenliga med, deras föreställningar om vad som bör göras.

Det är en riktig bedömning att den undersökningsstrategi jag valt är sårbar på flera sätt. En kritiskt sinnad kollega skulle övertygande kunna visa att en studie genomförd på detta sätt knappast kan bevisa särskilt mycket. Jag tror dock att den läsare som är villig att öppna sig för möjligheten att den kategori personer jag beskriver faktiskt finns och att deras sätt att förhålla sig kan härledas till en föreställningsvärld med vissa intressanta egenskaper kommer att tycka att det var mödan värt. Det är min övertygelse att ”samhällsbyggets hustomar” finns och att det finns ”ett system” eller en ”inre logik” i deras sätt att varsebli, tolka och prioritera som leder till att de agerar på vissa karakteristiska sätt. Jag tror att jag genom att beskriva den bakomliggande logiken i detta system kan vinna användbar kunskap. Kanske, och det var också en av mina ursprungliga tankar bakom projektet, kan vi till och med börja skönja ett alternativt sätt att förhålla sig till politiskt förändringsarbete.

I det avslutande kapitlet kommer jag att återkomma till en rad kritiska frågor kring den ansats jag använt, bl.a. de ovan skisserade.

Praktiskt tillvägagångssätt

URVAL

Som beskrivits ovan formulerade jag en preliminär profil för den kategori personer jag ville intervjua redan i projektansökan. Det återstod att faktiskt hitta ett tillräckligt stort antal personer för att få ett lagom stort empiriskt underlag. I praktiken har deltagarna i intervjustudien valts ut

på två sätt. Fyra av de nitton intervjuade är personer som jag i något av mina tidigare forskningsprojekt intervjuat och inför detta projekt bedömt som intressanta att intervju en gång till. Övriga har jag rekryterat genom att fråga personer inom olika delar av säkerhetssektorn som jag bedömt har gott omdöme om tips på intressanta personer att intervju. Jag har då formulerat frågan ungefär så här: ”Kan du ge mig tips på personer som har ett personligt engagemang, en god förmåga till strategisk överblick, som du ser som ovanligt insiktsfull och som i någon mening arbetar med utvecklingsfrågor, förändringsarbete, policyformulering eller liknande?”

Sökandet efter lämpliga intervjudeltagare gav en lista på ett 90-tal namn. Av dessa intervjuade jag slutligen 19 personer. Urvalet gjordes dels efter min egen bedömning, utifrån det mina informanter berättade, av sannolikheten att personen väl svarade mot min profil, dels för att jag skulle få en god spridning mellan olika typer av organisationer inom den svenska säkerhetssektorn. Slumpfaktorn är givetvis betydande, såväl vad gäller de namn som ursprungligen tillfördes min lista, som vilka personer jag kunde arrangera intervjuer med.

Av de nitton intervjuade arbetade fem som enhetschefer, i stabsposition eller som sakkunniga vid statliga myndigheter, närmare bestämt Krisberedskapsmyndigheten, Folke Bernadotte-akademien, Socialstyrelsen och Kriminalvårdsverket. Fem var sakkunniga eller enhetschefer vid försvars- och utrikesdepartementen. Fyra var eller hade varit verksamma inom olika delar av polisen (en hade övergått till en position vid en internationell organisation). En var en högt uppsatt chef inom Försvarsmakten. Två arbetade med utvecklingsfrågor i kommunal förvaltning. En var forskare och dekan vid ett universitet. En var konsult med stor erfarenhet av organisationer inom säkerhetssektorn. Endast tre av de intervjuade är kvinnor. Bland de omkring nittio namn jag hade på min lista över tänkbara deltagare var drygt en femtedel kvinnor. Sannolikt förklaras den låga andelen kvinnor bland förslagen till största delen av att andelen kvinnor av de verksamma i säkerhetssektorn över huvud taget är låg.⁷ Att endast tre kvinnor finns bland de nitton intervjuade beror delvis på att slumpartade omständigheter förhindrade genomförandet av intervjuer med fyra kvinnor som jag sökte kontakt med.

Med ett urvalsförfarande som det ovan beskrivna måste man räkna med att vissa av de intervjuade visar sig inte motsvara den sökta profilen, vilket också var fallet i denna undersökning (se nedan).

⁷ Anledningen till detta är givetvis ett ämne stort nog för en egen undersökning.

INTERVJUER

Intervjuerna genomfördes i de flesta fallen på den intervjuades arbetsplats och varade cirka 1,5 timma. Samtalen spelades in på band eller mp3-spelare och transkriberades sedan.⁸ I bilaga 1 återges den intervjuguide jag använde som underlag för intervjuerna. Intervjuguiden användes dock mest som en checklista för mig så att jag inte glömde av något viktigt tema. Jag lät samtalen utveckla sig på ett naturligt sätt, samtidigt som jag givetvis var mån om att vi skulle hinna med de frågor jag var intresserad av att belysa.

ANALYS AV INTERVJUERNA

Arbetet med att analysera intervjuerna gick i huvudsak ut på att läsa och läsa om i många omgångar och varje gång göra anteckningar. Jag markerade intressanta passager och skrev randanteckningar i form av tematiska kategorier och preliminära tolkningar. Efter ett stort antal omgångar med läsning och anteckningar organiserade jag observationerna tematiskt. Jag samlade citat och längre utdrag ur olika intervjuer under tematiska rubriker så att jag lättare kunde se mönster i materialet. Under detta arbete växte det fram ett antal teman och en stor samling citat ur intervjuerna som kunde användas för att beskriva och tolka karakteristiska drag i hustomtarnas föreställningsvärld.

Hustomten är Klok, Vis, God, Påhittig, Anspråkslös, Nyfiken och Händig

Samhällsbyggets hustomtar är alltså (mestadels) personer som i någon form arbetar med strategiskt förändringsarbete inom myndigheter, statliga verk, allmännyttiga organisationer eller i andra verksamheter. De kan vara sakkunniga, funktionsansvariga, stabsmedlemmar, projektledare eller helt enkelt chefer. I denna studie ingår personer som på något sätt har anknytning till samhällets säkerhet i vid bemärkelse.

Analysen av intervjumaterialet gav rikhaltig utdelning i form av en mängd iakttagelser och tolkningar. När man som forskare sitter med sin fångst är nästa uppgift att ordna observationer, tolkningar och slutsatser i en gripbar form samt att hitta ett någorlunda pedagogiskt sätt att pre-

⁸ Jag passar här på att tacka Anita Rooth och Nina Nilsson för arbetet med utskrifterna.

sentera resultaten. Jag har valt att först göra en tillspetsad beskrivning av hustomten, en drastisk karakteristik som kan tjäna som en startpunkt att fylla med ett mer nyanserat innehåll:

*Hustomten är Klok, Vis, God, Påhittig,
Anspråkslös, Nyfiken och Händig*

Tabell 1 ger en första fingervisning om den betydelse jag lägger in i dessa sju adjektiv. I de följande kapitlen kommer de sju adjektiven att utgöra utgångspunkter för en diskussion av olika egenskaper i hustomtens föreställningsvärld. I varje avsnitt används citat ur intervjumaterialet för att levandegöra och illustrera de olika aspekter som jag menar hänger ihop i ett komplext system. De citat som förekommer i de kommande kapitlen ska alltså ses som illustrationer av de teman som diskuteras. De beskrivningar och tolkningar som görs är baserade på analysen av hela det empiriska materialet och är alltså inte gjorda utifrån de enskilda citat som återges i texten.

Av de nitton personer jag intervjuat inom ramen för denna undersökning bedömer jag att sju i mycket hög grad liknar porträttet av hustomten, fem i hög grad och övriga till vissa delar. I det referensmaterial jag har i form av intervjuer gjorda i tidigare forskningsprojekt finns tre personer som i mycket hög grad förkroppsligar hustomtens egenskaper och åtta personer som gör det i hög grad. Jag bör redan nu påpeka att jag i mitt material tycker mig kunna skilja ut två olika typer av hustomtar. De båda typerna har många likheter, men skiljs åt genom ett par väsentliga drag som närmare diskuteras i kapitlet ”God”.

- Klok** Hustomten har en god förmåga att överblicka komplexa system och orsakssammanhang. Han eller hon ser det enskildas plats i en stor, föränderlig helhet likaväl som hur storskaliga och långsiktiga förändringar påverkar det enskilda.
- Vis** Hustomten är en god människokännare. Han eller hon vet att människors sätt att agera ofta beror på hur deras tolkningsmönster ser ut. Dessa tolkningsmönster har i sin tur en mängd orsaker och konsekvenser och utgör system som följer sin egen inre logik. Hustomtar arbetar ofta med att försöka påverka individers och grupper värdesystem, världsbilder, identiteter och färdigheter.
- God** Att verka för allmännyttiga värden och mål är en central drivkraft för hustomten. Han eller hon har ett personligt engagemang för att tjäna det goda. Detta är inte bara en läpparnas bekännelse, utan något som styr hustomtens val av arbetsfält, arbetsuppgifter och metoder.
- Påhittig** Hustomten hittar ständigt på nya saker som kan göras och nya sätt att göra saker på. Han eller hon nöjer sig inte med att genomföra göromålen som man alltid gjort, utan funderar ut hur man skulle kunna göra för att bättre svara mot de behov och värden han eller hon ser som eftersträvarsvärda.
- Anspråkslös** Hustomten verkar mest i det dolda. Han eller hon har inget påträngande behov av att stå i rampljuset och få beröm och erkännande från folket. Ofta föredrar hustomten att verka bakom kulisserna, eftersom en låg profil kan ge större handlingsfrihet. Hustomten får sin tillfredsställelse av vetskapen om att han eller hon kunnat bidra till uppnåendet av goda syften.
- Nyfiken** Hustomten är vetgirig och tycker om att undersöka hur saker fungerar. Han eller hon vill gärna höra vad andra tycker och tänker om det ena och det andra. När hustomten fått en ny idé vill han eller hon berätta om den för andra för att genom deras kommentarer kunna förbättra idén. Hustomten tycker om när andra också är nyfikna och gillar att experimentera med nya idéer.

Händig Hustomten är pragmatisk och har en god hantverksskicklighet i att få saker att fungera. Han eller hon försöker identifiera vad som är möjligt att uppnå under rådande omständigheter och koncentrerar sina ansträngningar på det görbara. Insikten i hur andra människor fungerar är en tillgång för att hitta smidiga vägar att förverkliga idéer. Hustomten använder informella nätverk för en rad olika funktioner i förändringsarbetet.

OM DE FÖLJANDE KAPITLEN

Studien är alltså disponerad med utgångspunkt från hustomtens sju karakteristiska egenskaper. I de följande kapitlen behandlas dessa egenskaper i tur och ordning. Tre separata kapitel (2–4) ägnas åt de tre egenskaper som jag bedömer som mest fundamentala: Klok, Vis och God. De fyra återstående egenskaperna Påhittig, Anspråkslös, Nyfiken och Händig behandlas tillsammans i kapitel 5. De intervjuade har i texten försetts med bokstavskoder (AA, BB, CC, etc.). Vid varje citat anges denna bokstavskod, samt numret på det stycke ur intervjun som citatet hämtats från. Som nämnts ovan har jag använt delar från olika intervjuer för att sätta ihop ett samlat porträtt av en föreställningsvärld som kanske ingen av de intervjuade faktiskt i alla delar verkligen visar prov på. Läsaren kommer säkert ibland att tycka att vissa av de enskilda drag jag tar upp och exemplifierar inte är särskilt märkvärdiga eller ovanliga. Jag påminner då om att jag arbetar med hypotesen att det finns ett sammanhängande system i hustomtens föreställningsvärld, där vissa enskildheter får sin mening bara när de ses i ljuset av helheten. Jag uppmanar också läsaren att fråga sig om det som ter sig självklart för läsaren själv verkligen är så vanligt bland kollegor, chefer och andra.

I kapitel 6 återges en något redigerad hel intervju, i syfte att ge läsaren en möjlighet att få en mer levande bild av hustomtens föreställningsvärld.

I det avslutande kapitel 7 förs en kritisk diskussion i form av en dialog mellan en intervjuare och författaren kring en rad olika frågeställningar.

Klok

Att vara klok

Beteckningen ”klok” syftar här i första hand på ”systemiskt tänkande”, d.v.s. att hustomtarna har en väl utvecklad färdighet i att varsebli, förstå och hantera komplexa system.⁹ Detta betyder att de räknar med att enskilda händelser och omständigheter påverkas av förutsättningar och orsaker som inte kan förklaras i termer av enkla orsak-verkansamband. Enbart genom att förstå de ömsesidigt beroende processer som äger rum i komplexa system kan man förstå varför enskilda händelser och företeelser ser ut som de gör. Med en systemisk syn på orsakssammanhang blir det också naturligt att räkna med konsekvenser flera led framåt i tiden och i olika delar av ett större system. När hustomten betraktar sitt arbetsområde eller omvärlden ser han eller hon komplexa system som befinner sig i ständig förändring beroende såväl på systemens inre uppbyggnad som på andra faktorer.

Det är svårt att överskatta betydelsen som benägenheten att uppfatta komplexitet får. Här är i kortform några av de viktigaste konsekvenserna:

- Hustomten uppfattas ofta av andra som någon som har ”en strategisk överblick” utöver det vanliga. Hustomten kan sätta in det enskilda i ett större sammanhang, se hur delar påverkar helheten och hur helheten påverkar delarna. Hustomten är intresserad av orsakssammanhang och nöjer sig inte med enkla förklaringar utan gräver vidare i problemkomplexen.

⁹ Systemiskt tänkande har studerats och analyserats av en rad olika forskare, t.ex. Basseches (1984), Kegan (1982, 1994), Rosenberg (1988, 2002), Commons et al. (1984, 1990).

- Hustomten riktar sin uppmärksamhet mot systemiska förutsättningar och komplexa processer, försöker förstå dem och använder denna förståelse för att mer effektivt kunna hitta problemlösningar som har förutsättningar att vara genomförbara och hållbara.
- Medvetenheten om komplexa system leder ofta till att hustomten har en relativt lång tidshorisont. Man tänker i termer av långsiktiga förändringsprocesser och man vill bidra till att påverka deras riktning.
- Benägenheten att tolka omvärlden i termer av komplexa system återspeglas på olika skalnivåer, inte minst på individnivå. Hustomten uppfattar både sig själv och andra människor som komplexa system, d.v.s. som personlighetsstrukturer där olika förhållningssätt har komplexa orsaker i individens biografi, karaktär, utbildningsbakgrund, kulturella insocialisering och position. Hustomten använder sig av denna förståelse av bakgrunden till människors sätt att agera för att hitta bättre strategier att kommunicera effektivt med olika personer och grupper.
- Det systemiska tänkandet leder ofta till en pragmatisk inställning till förändringsarbete. Ser man samhällsproblem som konsekvenser av mycket komplexa processer tror man inte att det är meningsfullt att operera med visioner av färdigskräddade helhetslösningar. Man koncentrerar sig i stället på att identifiera de möjligheter till påverkan och förändring som finns och försöker använda dessa ”öppningar” för att påverka utvecklingen i en önskvärd riktning. Vad slutresultatet sedan blir kan sällan förutses långt i förväg.
- Hustomten är ofta intresserad av att arbeta just med komplexa system och deras sätt att fungera. Hustomten vill gärna påverka spelregler, grundläggande strukturer och de strategier som styr verksamhetens inriktningar.
- Hustomtens strategiska överblick får ofta till följd att han eller hon har en benägenhet att själv röra sig mellan olika delar av samhällssystemet. Hustomten är sällan nöjd med att stanna i en viss position hela yrkeslivet, utan vill pröva ut olika möjligheter.

Det ligger i sakens natur att det inte är så lätt att med korta intervjuer illustrera hur hustomten uppfattar och hanterar komplexitet. Det är karakteristiskt för personer som har en vana och färdighet att varsebli och tolka komplexa system att de är måna om att placera in enskilda teman och problem i en större kontext, inte sällan genom att peka på

långsiktiga förändringsprocesser i samhället. De ägnar i intervjuerna mycket tid till att prata om teman som karaktären på samhällsförändringar (t.ex. ändrade familjestrukturer, informationsteknologi, massmediautveckling, internationalisering, värderingsförskjutningar, skatteunderlagets utveckling, migrationsmönster), egenskaper hos organisationskulturer och mentaliteter eller det statliga förvaltningssystemets grundläggande principer. De gör det därför att de ser sina egna arbetsuppgifter, projekt och visioner som inbäddade i och i högsta grad betingade av komplexa sammanhang och långsiktiga förändringsprocesser.

INTRESSE FÖR KOMPLEXA ORSAKSSAMMANHANG

Med en systemisk föreställningsvärld är det en självklarhet att det finns komplexa orsaker till de allra flesta samhällliga företeelser. Följaktligen blir hustomten frustrerad när kollegor och organisationer har vad som upplevs som en ytlig och förenklad syn på de problem man har i uppgift att lösa. Många hustomtar är angelägna att verka för en ökad förmåga hos myndigheter och andra organisationer att förstå komplexa orsakssammanhang och att denna förståelse används för att komma fram till bättre lösningar. Nedan återges flera utdrag ur intervjun med KK som visar hur utveckling av färdigheter att hantera komplexitet kan bli en central angelägenhet:

Men det fanns fortfarande grundläggande fördomar och framförallt då [om] Mellanöstern och islam och drivkrafter ... Potentiella terrorister eller potentiella extremister. Deras drivkrafter. Där de trodde att det väl snarare handlade om ren och skär fanatism, blodtörstighet, så kände väl jag att det fanns andra aspekter som var ... kanske intressantare i alla fall att titta på. Om man ska vara effektiv, både i preventionen och med resurserna då.

[...]

Har du nåt slags projekt i personlig mening, att "det vill jag bidra till, det vill jag medverka till" eller så?

Nja [...] projektet skiftar. Det går i olika grader hit eller dit beroende på vad jag tänker på just nu, men att ... Jo, men det är det här med ... att förklara det som är svårt, eller krångligt, komplext, på ett sätt så att det går att förstå även utan de här 40 timmarnas studier först, och utan att ha förenklats det till paket som gör att alla tror att de kan det här. För det är den andra sidan av det ... att behålla att det faktiskt är komplext och krångligt och komplicerat och samtidigt göra det fattbart.

[...]

Men vad gör det för skillnad om man har den här förmågan att umgås och ha insikter i komplexiteter, än om man inte har det? Och vad blir bättre och vad blir sämre ...?

Om man inte har det ... ja, vad blir bättre eller sämre? Jo, men om man inte har den förmågan då kan man ju tro på precis vad som helst, tror jag.

Man blir omedvetet fången i sina egna ...

Ja, och om man inte har förmågan att se hur krångligt det är och hur lätt det är att gå lite på sniskan eller hamna fel därför att man inte tog sig tid och tänkte ordentligt innan man drog iväg, då kan man ju gå ganska långt fel innan man ser nånting. Och när man väl har gått så långt så är man också då kanske t.o.m. ovillig att säga ”Jäklar, jag tror jag har gått fel”, utan, ”Det här är rätt, det här är helt rätt och vi har inte gjort något, det är inga problem.”

[...]

Det är ett viktigt projekt för dig att medverka till att fler människor vidgar sitt ...?

Lyfter blicken? Ja ... ja. Jag var nog inne lite på att tvångsvidga perspektiven på [myndigheten]. Och det blev lite för jobbigt, det var därför som jag lämnade till slut, för jag kände att det gick inte. Med tvång gick det inte, eller med kraft så gick det inte. Men det är väl en del av den här ”att vilja förmedla en kunskap om att det finns nånting större än det som du ser” och att med bättre tankesystem, eller eftersom tanken är begränsad, men med ett bättre system så kan vi vidga eller lära oss saker och ting fortare. [KK, 11, 17, 19, 20, 81]

Systemtänkande

En benägenhet att använda ett systemiskt synsätt får konsekvenser för de strategier man väljer för att lösa problem. Utan ett systemiskt synsätt tenderar man att leta efter orsaker i enkla och konkreta orsak-verkankejdor. Man tänker då inte på att det kan vara systemets egenskaper som ger upphov till vissa problem i stället för bristande kompetens eller andra konkreta faktorer. Systemtänkare är mer benägna att se förändringar av spelregler, systemegenskaper och kulturella meningssystem som lämpliga förändringsstrategier. Hustomtarna är ofta mindre intresserade

av att reda ut de precisa orsakerna till problem i enskilda fall och mer benägna att rikta uppmärksamheten mot vad som kan göras för att utveckla organisationsstrukturer, normsystem, procedurer och regelverk så att utrymmet för misstag och dålig kvalitet blir mindre och sannolikheten för framgång blir större.

II beskrev sitt perspektiv mycket tydligt i termer av systemtänkande:

Sedan är det också det då att jag tycker det är samma sak om jag håller på med måleri eller jobbar med familjerådgivning eller jobbar med det här jobbet. Det är samma sak i grunden. För lägger du till lite orange där, så händer det något med det gröna där, alltså, enkelt sagt.

Går det att formulera i ord vad det är som är samma sak?

Ja, du kan kalla det systemteori, t.ex. Det är samma sak, tycker jag.

Och vad är det du gör med detta?

Nej, men ... Det sker ju någonting. Gör du någonting där så händer något där, antingen det är en familj du jobbar med eller det är en organisation. Man får veta var man sätter tassarna, så att säga. Sätter man tassarna där så märks det något där [gestikulerar med händerna]. [II, 5–7]

I nedanstående citat finns i all enkelhet ett exempel på ett sätt att formulera sig på som är rätt typiskt för hur personer med systemisk föreställningsvärld resonerar. Genom att en viss fråga ses i termer av komplexa processer och system hamnar fokus i varseblivningen gärna på konsekvenser. Vilka konsekvenser kan man räkna med på längre sikt och hur värderar man dessa konsekvenser i relation till den värdegrund man har?

Går det att sätta ord på vad som är viktiga tankar för dig när det gäller etik och värdegrund, när man håller på med den här sortens arbete?

Ja ... det är jättesvårt att svara på. Men, alltså det är inte så att ... jag känner inte att någon uttalad etisk hållning eller sånt där. Om jag skulle skriva ner det så skulle jag inte veta vad jag skulle skriva. Men jag tänker lite tillbaks till det förra då. Alltså det var någonstans detta med det repressiva, så blir det liksom att se att, kanske se att det blir kontraproduktivt i något som är på lite längre sikt. Försöka bena ut vad som är produktivt eller kontraproduktivt. [II, 69]

II har tidigare under samtalet flera gånger tagit upp att hon är bekymrad över vad hon betecknar som repressiva tendenser i myndigheters arbetssätt. Det framgår av samtalet som helhet att II ser repressiva åtgärder, t.ex. när det gäller ungdomars beteende i offentliga miljöer, som resultat av att myndigheter har ett trångt och närsynt perspektiv på hur människor med problematiska beteenden fungerar. Enligt II:s synsätt har repressiva åtgärder negativa konsekvenser på lång sikt, både individuellt och för samhällsutvecklingen i stort. Vi kan naturligtvis inte här avgöra om II har rätt i denna tolkning, men ändå konstatera att benägenheten att ställa och besvara denna typen av frågor om komplexa orsaker och konsekvenser är karakteristisk för hustomtens föreställningsvärld.

TIDSHORISONT

När långsiktiga förändringsprocesser i komplexa system spelar en viktig roll för hur man ser på specifika problem så inser man att vissa önskvärda förändringar kommer att ta lång tid. Vissa individer föredrar att arbeta med projekt som har en överblickbar tidshorisont och där konkreta resultat är möjliga. Är man engagerad i den typ av existentiella värden som diskuteras i kapitel 4 leder det systemiska synsättet dock ofta till att man har en mycket lång tidshorisont. Vissa förändringsprocesser vill och kan man bidra till, men man måste räkna med att det tar lång tid innan resultaten blir påtagliga. Det är utmärkande för hustomten att den förståelse av långsiktiga förändringsprocessers karaktär innebär att man inte ser utvecklingen i samhället som helt slumpartad, utan som förändringsprocesser som faktiskt följer en viss logik. Exakt hur framtiden kommer att se ut vet vi inte, men vi vet att sannolikheten är stor att vissa iakttagbara förändringsprocesser kommer att fortsätta att vara betydelsefulla under lång tid framåt.

Ett citat ur intervjun med AA kan ses som karakteristiskt för hur hustomtens tidshorisont kan te sig:

Hur långt fram i tiden sträcker du dig när du tänker på "det vill jag verka för"?

Alltså den bortre tidshorisonten den har ingen gräns. Den ser jag att det här är så svåra frågor att det här kommer inte att vara löst under min livstid. Men jag vill försöka vara med och påverka dem, det kan jag säga. [AA, 43]

En variant finns i intervjun med KK:

Hur ser din tidshorisont ut? Alltså, vilka frön kan du tänka dig och så, fastän de ...?

Fastän jag kommer inte att vara där och skörda? Mm. Jag tror att tidigare så var min strategi, om jag nu hade en strategi, chockterapi. Det var svedjebruk, bränn bort allt som jag inte trodde på, sen så ska det nya blomma. Den insikten har jag fått att det fungerar inte. Och det är väl där som jag tänker att ”så på flera plan” och så kanske också spridningseffekten går över till andra myndigheter eller så. Tanken kan slå rot. Jag vet inte om det är mitt huvudämne att skörda faktiskt, riktigt, om jag är tillräckligt intresserad av att stanna kvar i processen ... [KK, 85]

Här talar en person som inte har så mycket tålamod med långsamma processer, utan hellre vill se snabba resultat. Den systemiska föreställningsvärldens insikt i processers långsamhet tar sig här uttryck i en personlig strategi som handlar om att ge impulser åt olika håll i förhoppningen att en del av initiativen kommer att leda till, eller påverka, processer som bär frukt senare, utan att KK själv nödvändigtvis är med och sköter om processen hela tiden.

SYSTEMISK SYN PÅ HINDER OCH TRÖGHETER

Den systemiska synen på hur organisationer och människor fungerar kan ta sig många uttryck. När hustomten resonerar om hinder, motstånd och trögheter förändringsarbetet stöter på tolkas dessa fenomen ofta i systemiska termer. Motstånd och trögheter beror på egenskaper som är inbyggda i systemens sätt att fungera. Det kan handla om kulturella system, organisationsstrukturer, regelverk eller personlighetssystem. Orsakerna till tröghet ses alltså inte i termer av enkla fasta egenskaper hos individer eller grupper, utan i termer av ett existerande system som har en bakgrundshistoria och komplexa samband som har en rad konsekvenser. Detta får till följd att hustomten inte uttalar sig cyniskt om andra eller fastnar i negativa värdeomdömen om chefer, yrkeskårer eller organisationer. I stället är det typiskt att hustomten för ett sakligt resonemang om trögheternas karaktär och vad som kan göras för att trots motstånd uppnå resultat. I AA:s diskussion av trögheter beskrivs vissa problematiska drag i organisationskulturen:

Men vi har ju en senioritetsprincip bland polisen. Ibland kallas den senilitetsprincipen, men det är ju så att ju äldre man är i tjänst, desto mer är man

betrodd. Och då betyder det att som ung polis, hur bra idéer du än har, kan du aldrig få igenom dem om du inte tar dem via en äldre kollega. Och det har ju hindrat mig genom många år. Men nu börjar jag ju tillhöra den här seniorgruppen som folk lyssnar på trots allt ibland.

Så nu har jag ju litet större möjligheter. Men de unga ska vara tysta och lyssna och se hur de äldre gör. Det fortplantas hela tiden. Och sedan har vi en oerhört stark tilltro till det hierarkiska. Ju mer guld på axlarna desto klokare är en slutsats som finns och framför allt har funnits. Den är nog på avtagande lite nu. Även senioritetsprincipen är på avtagande. Effekterna ligger fortfarande kvar, djupt.

Och det har gjort att om högste chefen tycker något så är det oerhört få som vill tycka något annorlunda. Det skulle ju kunna äventyra den egna karriären, t.ex. Och det har också hindrat utvecklingen otroligt mycket. För att jag har ju haft en och annan bra chef i hög ledningsfunktion, men jag vill påstå att det har inte varit så gott om dem för att de är också för lika varandra. Där har du ytterligare ett. Vi är lika, vi har i princip bara haft chefer som har haft juristutbildning. Och jurister är inte kända för att vara särskilt kreativa eller samhällsmedvetna.

De är jätteduktiga på att vara jurister. Men när det gäller att leda människor och leda utvecklingen så är det få som har kunnat framstå som några inspiratörer, utan man har hellre velat ha det som det är. Så det tycker jag är ett hinder också. Vi har inte släppt in andra professioner. [AA, 70–73]

I citatet tillskrivs visserligen jurister vissa stereotypa egenskaper, men huvudpoängen i resonemanget är att systemet är så uppbyggt att det inte främjar kreativitet och organisationsutveckling.

SYSTEMISK SYN PÅ INDIVIDER

Den systemiska föreställningsvärlden kring orsakssammanhang har inte i första hand med skalnivåer att göra, d.v.s. att man riktar sin uppmärksamhet mot stora system. Det handlar mer om att man har en förväntan om att det som händer inte bara kan förklaras med enkelriktade orsak-verkansamband, utan ofta bara kan förstås i termer av hur ett system av olika förutsättningar, samband och andra element fungerar som en helhet. Det innebär att den systemiska tänkaren även uppfattar individer i systemiska termer. Man nöjer sig inte med att förklara att en person betar sig på ett visst sätt därför att denna person helt enkelt är t.ex. inskränkt, egocentrisk, inkompetent eller något annat. Man utgår i stället från att det inuti varje människa finns ett komplext system av tankar,

värderingar, tolkningar, känslor och önskningar som i sin tur har formats av denna persons uppväxt, sociala miljö, utbildning, kulturtillhörighet, position, etc. Denna aspekt av det systemiska tänkandet är en del av karaktistiken ”Vis”, som behandlas i nästa kapitel.

ARBETSFÄLT

Genom att hustomten är intresserad av själva komplexiteten i systemen och ser det enskilda arbetsområdet som en del i en stor och komplex helhet, blir det naturligt för hustomten att söka sig till positioner där han eller hon får möjlighet att arbeta med stora system, med relationer mellan olika typer av verksamheter eller att själv röra sig mellan olika delar av systemet. Hustomtar återfinns alltså ofta på enheter i organisationer som har till uppgift att arbeta med övergripande strategiska frågor eller samordning av olika organisationers verksamhet. Hustomten trivs i allmänhet inte med att arbeta med en viss avgränsad verksamhet.

[...] det där att jag ser, eller kopplar in det jag håller på ... den kuggen som jag först börjar jobba på och lär mig nånting om, den åker snabbt in i ett vidare system. Och sen försöker jag se, så att om jag gör det här ... största möjliga nytta för nånting bredare, och vare sig det är tankemässigt eller rent praktiskt, så har jag det där strategiska tänkandet. Och det innebär också att findetaljerna är mindre intressanta för mig. Jag har inte tid med dem, för att om jag snödar in för mycket på djupet, då kan jag inte få bredden, för det går inte att få båda delarna tror jag. [KK, 78]

Den systemiska omvärldsbilden medför att hustomten ser systemegenskaper som en viktig orsak till rådande förhållanden. Det blir med ett sådant synsätt också en central uppgift att arbeta med just systemegenskaperna, se dem som variabler att ta hänsyn till och påverka. En aspekt av systemegenskaper är värde- och normsystem, där hustomten ofta är mån om att förstå och värna om de processer som ger upphov till och förstärker önskvärda värden och normer. I nedanstående citat ser vi ett exempel på hur LL resonerar om hur viktigt det är att själv vara lojal mot den befintliga ordningen därför att respekten för denna ordning i sig är en faktor som främjar önskvärda normer i samhället.

Ska vi plocka upp en liten sak du sa, du pratade om det här att verka för en human kriminalvård, och sedan sa du då att rättssystemet eller vilket ord du använde, liksom de fundament som vi vilar på. Jag förstår att du säger att det valet måste vi göra, men såg du någon problematik i det?

Ger detta lagsystemet som vi har, begränsar det på något sätt det du tycker borde hända?

Ja, det finns ju gränser i det. Jag har ju då tänkt efter om jag kan – för att om jag jobbar i rättssystemet så måste jag ju vara lojal med den vägen att hålla ordning på ett samhälle. Och det tror jag är oerhört viktigt. Därför att det är det som skapar värderingar och normer. Men där tycker jag erfarenhetsmässigt på det sättet att man måste inte alltid ha sanktioner kopplade till ett förbud. Jag tänker på det här med barnaga t.ex. som var förbjudet, men vi hade inga särskilda straff för föräldrar som agade barn. Men det har ändå fått en påverkan på hela samhällssystemet i synen på barnaga. Så att kraften i rättssystemet som normerare eller vad jag ska säga, det tror jag på. [LL, 11–12]

Ett likartat resonemang finns i intervjun med KK:

Ja, så det är väl, det är väl kanske en drivkraft, att göra rätt saker och att de kanske också är moraliskt riktiga.

Vad menar du med det?

Att inte målen får helga medlen. Och jag tror man måste vara absolut i det, när man ska jobba inom brottsbekämpande strukturer, för annars så hamnar man väldigt snabbt i en gråzon som kan växa och växa och växa. Så det har nog varit en drivkraft både på [arbetsplats 1] och på [arbetsplats 2] också. [KK, 12]

Man ska agera moraliskt riktigt inte bara för att det är rätt i sig, utan också för att vårda en betydelsefull egenskap i organisationen som system, nämligen normer som förebygger negativa tendenser.

Citatet nedan ur intervjun med CC är kanske inte glasklart eftersom det är taget ur ett större sammanhang, men det ger ändå ett intryck av hur en hustomte dels kan ha ett intensivt engagemang för att arbeta med värdefrågor ("God"), dels se värderingsarbetet i ett systemiskt sammanhang.

Ska jag tolka dig så att dina mål, de har rätt så mycket att göra med såna saker som att medverka till att stärka vissa värden, prioritera upp, integrera dem i det vardagliga arbetet? Och som medel för detta så använder du såna saker som styrdokument och budgetar och organisationsstrukturer och procedurer och arbetsformer?

För väldigt många mångfaldsarbetare – det hade kunnat vara andra sådana ideologiska arbeten – ser det ofta ut som om arbetet är ett mål. I själva verket är det ju ett medel. Och det är ju lite kul att vi faktiskt ingår i organisations-

utvecklingsenheten [...] alltså där det hör hemma. Det finns en uppenbar risk att den här typen av frågor görs exklusiva [...] alltså att man diskriminerar själva frågan ... marginaliserad, ofarliggjord i någon mening. Och den är ute i kylan. Detta händer även frågor som vi har total uppställning kring, t.ex. folkhälsa. Här finns det ju ingen som protesterar mot innehållet, och ändå får frågan ingen status [...] Så vi var väldigt inne på att inte heta något med mångfald. Samtidigt måste ibland frågor belysas särskilt. Vi måste kunna acceptera dialysrollen d.v.s. det är OK att under en tid lyfta ut en fråga, rena den, förbättra retoriken och skärpa argument och så. Sedan måste den tillbaka in i omloppet igen. Om den då kommer att heta mångfaldsfråga är helt ointressant. Den kan heta personal- eller arbetsmiljöfrågan i stället [...] Vi är inte beroende av vad den heter utan kan faktiskt arbeta med värdena i stället. Och det går en skiljelinje mellan oss och ganska många som arbetar med samma sak, i det att man ofta har varit för snabb med att formulera mätbara mål som alltid verkar bli kvantitativa. [CC, 54–55]

CC har reflekterat mycket kring hur man kan arbeta med värdefrågor på ett sätt som är anpassat till hur organisationer och människor fungerar.

Vis

Vis och visionslogik

Beteckningen ”vis” är ett försök att hitta ett vardagligt ord för personer som har en väl utvecklad förmåga och benägenhet att varsebli och förstå *perspektiv*. Att vara ”vis” innebär alltså här dels att ha en god förmåga att föreställa sig hur andra människor tänker, inte bara i enskilda situationer, utan hur hela system av tankemönster fungerar. Vi har många ord med olika nyanser för att beteckna individers och gruppers system av tankemönster: vi talar om referensramar, perspektiv, föreställningsvärldar, mentaliteter, paradig, diskurser, världsbilder, tolkningssystem, medvetandestrukturer, etc. Att vara ”vis” betyder i detta sammanhang att ständigt *räkna med* att människor har inre system för att skapa mening som har en viss (givetvis föränderlig) struktur, vissa mönster. För enkelhetens skull håller jag mig här till *föreställningsvärld* som ett samlingsbegrepp för det system av antaganden om hur omvärlden fungerar en person har. Att vara ”vis” i denna bemärkelse innebär i princip att man använder förmågan att varsebli och förstå systemisk komplexitet som beskrevs i föregående avsnitt, på individers och grupper *inre* system. Den person som ser föreställningsvärldar som en viktig orsak till hur människor tolkar, prioriterar och agerar utvecklar i allmänhet ett antal förhållningssätt som kan ses som aspekter av visdom. Jag har i tidigare sammanhang (se t.ex. Jordan, 2003) från den amerikanske filosofen Ken Wilber lånat begreppet *visionslogik* för att beteckna en väl utvecklad färdighet i att varsebli och förstå föreställningsvärldar. En visionslogisk förmåga innebär att man kan använda sig av flera olika tolkningsperspektiv för att betrakta och förstå en viss företeelse, även om dessa tolkningssystem tycks vara svårförenliga med varandra.

I lite enklare ordalag kan man sammanfatta innebörden av hustomtarnas vishet som:

- Individens och grupperns föreställningsvärldar är tydliga gestalter i varseblivningen. Det finns olika perspektiv och världen ser olika ut beroende på vilket perspektiv man använder. Föreställningsvärldar är i sig orsaker till människors agerande. Hustomten är intresserad av perspektiv: att förstå hur de fungerar, hur olika perspektiv skiljer sig i sina utgångspunkter och av att kunna berika sin insikt genom att använda flera olika perspektiv.
- Intresset för föreställningsvärldars egenskaper väcker insikten om att den egna föreställningsvärlden också har specifika egenskaper som innebär både begränsningar och styrkor. Man utvecklar därför en öppenhet för att det egna perspektivet kan vara ofullständigt, ensidigt och missvisande.
- Insikten i föreställningsvärldarnas betydelse innebär en låg benägenhet att fälla negativa värdeomdömen om andra personer, eftersom man ser att individen inte är fullt ansvarig för det sätt att konstruera mening som under livet formats hos just den personen.
- Föreställningsvärldar ses som väsentliga orsaker till människors beteende och man söker därför verksamma sätt att starta processer som förändrar individens och grupperns tolkningssystem i en önskad riktning. Hustomtar är därför ofta intresserade av att medverka till lärande processer, kulturer och institutioner.
- När föreställningsvärldar är tydliga gestalter blir medvetenheten om de rikhaltiga möjligheterna till feltolkningar, omedvetenhet och förutfattade meningar stark. Man utvecklar då en positiv syn på kritik som ett nödvändigt instrument för att synliggöra problem och peka på förändringsbehov.

VARSEBLIVNING AV FÖRESTÄLLNINGSVÄRLDAR

Hustomten reflekterar över andra individens och grupperns föreställningsvärldar och ser dessa föreställningsvärldars egenskaper som bidragande förklaringar till hur de agerar. Ett av de tydligaste exemplen på detta finns i nedanstående längre utdrag ur intervjun med JJ. I detta avsnitt berättar JJ om erfarenheter från en utlandsplacering i ett land med en auktoritär regim.

Jag lärde mig mycket från de människorna som jag stötte på, som jag arbetade med där. Vi gick ju in i en ”konstruktiv dialog” då, om mänskliga rättigheter. Dels med regimen, och försökte att få dem, övervrída dem så att säga, till att öppna upp sig för en dialog kring mänskliga rättigheter och demokrati. Och där lärde jag mig då rätt mycket hur försvar för bestående ordning egentligen fungerar: mycket uppfinningsrik argumentation, ofta väldigt logisk, klar, men med fel ingångsvärden. Det var oerhört nyttigt att se hur ett sådant försvar för en bestående ordning som var feltänkt från början faktiskt fungerar. Och vilken självgående mekanism det blir. Att här var det inte människor som satt och tänkte ut så här ”ja, jag tycker egentligen så här men till honom säger jag så här”, utan de var övertygade om att det var på detta sättet. De byggde en egen verklighet som de agerade utifrån. Det var en väldigt viktig erfarenhet över huvud taget, i att analysera internationell politik. Hur ett kollektiv bygger en egen verklighet. Och då inget litet kollektiv, utan den styrande eliten i ett helt land.

Och sedan också naturligtvis från företrädare och kämpar för mänskliga rättigheter och demokrati. Jag känner djup beundran för hur man i åratals orkar arbeta i motvind, och utan egentlig möjlighet till några synbara resultat. Men utan att ge upp, på grund av att man arbetar för några högre principer som man anser är så värdefulla, så man är redo då att offra oerhört mycket. Inte för att de förväntade sig resultat utan för att det var rätt. Det var rätt att stå upp för det här och det var det enda de kunde göra.

En styrka då som tycker jag var oerhört intressant att komma nära, och hitta och förstå vilka drivkrafter som dessa människor hade, som ofta var lätta för omvärlden att avfärda. Antingen som drömmare eller som lycksökare. Eller som att de egentligen sprang någon annans ärenden. Utan när man verkligen trängde bakom. Hos flera av dem kan man säga, kanske inte hos alla men hos flera av dem förstod man att det var höga värden som drev dem. Så jag blev imponerad av rätt mycket här. [JJ, 33–36]

Det är tydligt från JJ:s resonemang att han ser föreställningsvärldarna både hos regeringsföreträdarna och de oppositionella som centrala orsaker till de politiska förhållandena och skeendena i det land han var verksam i. JJ är intresserad av att förstå egenskaperna i dessa föreställningsvärldar och ser sådan kunskap som central för att över huvud taget förstå sitt arbetsfält. Detta är inte en självklarhet bland våra högre tjänstemän. Det är av allt att döma vanligare att man, utan att vidare reflektera över frågan, konstaterar att vissa grupper har vissa åsikter och beteendemönster. Hur föreställningsvärldar uppstår, förändras och påverkar t.ex. politiska skeenden ses inte som ett centralt kunskapsfält.

AA visar också prov på intresse för och inlevelse i hur andra människors föreställningsvärldar fungerar:

De här mjuka frågorna tycks skrämma människor. Det finns en koppling mot att om jag tar upp frågor som handlar om kommunikation, attityder, värderingar, människors värde, så uppfattas det som om jag inte skulle vilja ingripa mot olagligheter och oordning. Att jag skulle vara någon polis som skulle se mellan fingrarna och inte vilja straffa eller vad det nu skulle handla om. En följd av det är att man också då kan råka ut för [att bli sedd som någon som minskar] säkerheten för poliserna. Det agerande som jag propagerar för som handlar om kommunikation, att lyssna, att föra dialoger uppfattas som att jag gör det i stället för att använda våldsmedel och annat. Och då minskas den polisiära säkerheten. Och i förlängningen om man driver sådana frågor så kan man betraktas som en säkerhetsrisk. Och det är bland det värsta man kan betraktas som som polis, om jag är en säkerhetsrisk. Och då menar jag inte spion, utan att jag vill tillämpa metoder som skulle kunna [innebära] att någon polis blir utsatt för våld i onödan. [AA, 60–62]

AA reflekterar utan att blanda in värdeomdömen när det gäller hur de som är kritiska mot hans inställning tolkar hans budskap. Mötet mellan två olika föreställningsvärldar blir föremål för reflektion. Genom insikten i hur andras tankebanor ser ut har AA goda förutsättningar att anpassa sin argumentation på ett sådant sätt att han har bättre förutsättningar att nå fram till sina kollegor.

I kapitlet ”Klok” behandlades hur hustomtarna uppfattar systemisk komplexitet, d.v.s. ser orsakssammanhang och konsekvenser i flera led och i ömsesidigt beroende systemiska relationer. Denna förståelse för komplexitet utvecklas ett steg vidare med en aktiv medvetenhet om att verkligheten kan ses med olika glasögon, olika perspektiv. Det tycks mig som om svenska organisationer fortfarande i hög grad befolkas av personer som har en tendens till ”monologisk rationalitet”, d.v.s. att bara betrakta ett enda tolkningsperspektiv som relevant för att beskriva verkligheten och göra prioriteringar. CC ger en glimt av en visionslogisk hållning, d.v.s. ett synsätt som utgår från att vi behöver betrakta verksamheten med flera olika perspektiv för att kunna lösa problem på ett bra sätt:

Då börjar vi ofta våra dragningar genom att berätta just det som jag berättade för dig. Kom ihåg att vi ska vara oerhört tacksamma över att det inte är ekonomin som är överordnad, för den är ju lätt att läsa av, då är det ju rött eller svart som gäller i bokslutet, men den ger oss egentligen inga vägledningar alls hur vi ska vara mot varandra eller hur organisationen ska vara. Jag är ingen

så där fullständig lärjunge till balanserade styrkort och så, men det finns någonting av att förstå att helheten kan betraktas ur olika aspekter, och att om man kommer ihåg att det finns något som heter, här säger vi ”dem vi är till för” numera istället för kunder då, att ekonomin är en av fyra, och att verksamhet och personal är de andra. Och att gör vi något i ena rutan ska vi titta hur det påverkar de andra rutorna. Då har man i alla fall börjat förstå att organisationen är en samspelsarena av en mängd intressen. [CC, 94]

CC är kritisk mot en tendens han anser finns att låta mål formulerade inom en ekonomisk diskurs helt dominera över andra perspektiv. Han vill dock inte *ersätta* en monologisk rationalitet (budgetbalans) med en annan, utan i stället se och hantera de relationer och spänningar som finns mellan de olika perspektiven. Följaktligen ser han det också som ett viktigt mål att arbeta för en organisationskultur där det finns en medvetenhet om att flera olika perspektiv behövs för att beskriva verkligheten och komma fram till fungerande lösningar.

Att vara ”vis” innebär alltså att rikta sin uppmärksamhet mot egenskaperna i de föreställningsvärldar olika aktörer använder för att orientera sig i tillvaron. Föreställningsvärldar blir därmed tydliga gestalter i synfältet och *viktiga* variabler som kan förklara människors beteenden, som kan utgöra hinder för förändring och som i sig kan vara arbetsfält. Man kan utveckla strategier för att synliggöra, förstå och förändra föreställningsvärldar.

MEDVETENHET OM DET EGNA PERSPEKTIVET

Hustomten riktar också sin förmåga att varsebli och förstå föreställningsvärldar inåt, mot den egna föreställningsvärlden. Det innebär att han eller hon har en god insikt i de karakteristiska dragen i det egna perspektivet, inte minst vad gäller begränsningar och möjliga blinda fläckar. Hustomten vet att det finns mycket som han eller hon inte har inblick i. Han eller hon vet också att människor alltid betraktar världen från en viss position och att detta påverkar vad som är synligt och osynligt för betraktaren. Följden av denna insikt blir ofta en hög grad av ödmjukhet. Hustomten vet om att det egna perspektivet inte kan vara absolut. Insikten i det faktum att alla människor i större eller mindre utsträckning är inbäddade i perspektiv som leder till selektiv varseblivning och som färgar in tolkningar kan leda till att man, som KK nedan, är mån om att det finns verktyg för att motverka en blind subjektivitet:

En organisation behöver kanske emellanåt bygga upp inre strukturer som motverkar den här subjektiviteten, som är en riktig käpphäst för mig.

Poliser, läkare och journalister är inte subjektiva, ”de bara rapporterar”, ”ger diagnoser” – tycker de. Och därför kan de egentligen inte göra fel, eller de kan i alla fall inte göra fel av personliga skäl. Om man kan visa att, då i det här fallet poliser, precis som alla vi andra är subjektiva och därför måste man ha ett system som motverkar. Att jag som person behöver ett system som motverkar min egen subjektivitet. Men det kan jag bara göra om jag erkänner att jag är subjektiv, för annars går det inte att motverka den, det är enormt viktigt tycker jag. Dels av rent moraliska skäl, därför att annars så är det lätt att det kan bli ”groupthink” och den här typen av klickbildning där man ”vet” att det man gör är viktigare än lagens rāmärken. [KK, 21–22]

När man är klart medveten om att man själv har en viss föreställningsvärld som formar ens bilder blir det naturligt att utveckla ett aktivt intresse för andras annorlunda perspektiv, eftersom dessa ses som resurser för att vidga de egna referensramarna och att bli medveten om aspekter som det egna perspektivet inte är känsligt för. Detta tema utvecklas vidare i avsnittet ”Nyfiken” nedan. Här ges ett smakprov på hur det kan låta när man har en utpräglad medvetenhet om den egna föreställningsvärlden. CC talar här om samtal med personer som tänker annorlunda än han själv:

Det som gör det intressant för mig det är att där får jag inte mer av samma sak, alltså även om jag har, som alla andra, ett stort behov av att bli bekräftad. Då har vi sådana [samtal] där vi bara gottar oss i, talar om hur bra vi tänker och så. Men i övrigt så är det ju, jag ska inte säga det att jag är så jättefascinerad av dem som aldrig håller med mig, men dem som ser det ur ett annat perspektiv, det tror jag alltså, att flytta positioner eller förä... alltså påminna mig om att det är bara mentala konstruktioner det mesta av det som jag betraktar som gränser, och som finns inte i verkligheten. För andra personer är de inte synliga alls. [CC, 120–121]

CC vet om att han har ett behov av att bli bekräftad, att ibland ha samtal där man gratulerar varandra till hur rätt man har. Denna vetskap innebär att han inte så lätt blir förförd av tillfredställelsen i att få sina egna förutfattade meningar bekräftade av andra. Han värdesätter särskilt samtal med personer som har annorlunda perspektiv och därför inte är fångna i samma tankekonstruktioner som han själv. Dessa annorlunda synsätt är därför en resurs för att öppna upp den egna föreställningsvärlden.

Det var över huvud taget vanligt i intervjuerna med hustomtar att den intervjuade kommenterade sin egen personlighet, sin livssituation, sina behov och karakteristiska drag i den egna föreställningsvärlden. Jag

tolkar det så att genom hustomtens medvetenhet om föreställningsvärldars betydelse blir den egna personen en gestalt med tydliga konturer i det egna synfältet. Hustomten känner sig själv, ser sig själv och sitt arbete i relation till sin livssituation, till egna känslor och behov. Hustomten ser sin egen personlighet som en aktiv del i ett större sammanhang. I ett mer allmänt perspektiv är god självkänedom och en ständigt närvarande medvetenhet om vilka egna tankar, tolkningar, känslor, inställningar och önskningsar som är verksamma i den egna själen en förutsättning för professionalitet. När man medvetet kan balansera den yrkesroll man har mot de egna subjektiva processerna är risken liten för omedvetet subjektivt agerande.

HUR VISHETEN PÅVERKAR INSTÄLLNINGAR TILL PROBLEMATISKA BETEENDEN

Genom att hustomten ser människors agerande som delvis orsakat av det sätt de tolkar världen, förlorar begreppet "skuld" en stor del av sin mening. Ser man andra människor som inbäddade i föreställningsvärldar så förstår man varför de agerar som de gör. Föreställningsvärldarna man har är inget som man valt i ett fritt val, utan man har lotsats in i dem genom olika omständigheter i den egna biografien. Den enskilda individen kan då bara i begränsad utsträckning tillskrivas skuld för de tolkningsmönster han eller hon är inbäddad i. Även om man tycker att ett visst agerande är skadligt och borde upphöra blir det svårt att över längre tid upprätthålla fientliga inställningar till personer eller grupper. Man blir mer benägen att se handlingar man är frustrerad över eller betraktar som skadliga som problem som behöver åtgärdas snarare än i termer av att en person eller grupp är "dum och dålig". I samtalen med hustomtarna är det tydligt att de flesta har en hög grad av tolerans och acceptans för mänsklig ofullkomlighet. De kan vara mycket frustrerade över problematiska beteenden, men ser dessa mest i termer av problem som man borde finna bra lösningar på.

I kapitlet "Klok" behandlades systemiska synsätt på orsakssammanhang. Hustomten tillämpar systemiskt tänkande även på individer och utgår från att det finns komplexa processer inom varje individ. Ett sådant synsätt öppnar upp ett helt fält av nya förändringsvariabler, nämligen hur man kan hitta vägar att förändra förutsättningarna för de processer som pågår inom individers föreställningsvärldar. Hustomten reflekterar ofta över hur man kan få individer att se och värdera väsentliga frågor på nya sätt och därmed förändra sina föreställningsvärldar.

I intervjun med JJ finns en sekvens som illustrerar några av de teman som nämnts ovan. Samtalet handlade just då om personer som agerar taktiskt för att främja sina egna karriärmöjligheter.

Varför bär sig människor åt på det sättet?

Ja, ytterst att manövrera sig till maktpositioner helt enkelt. Man vill ha makt tror jag, ytterst. Makt med den prestige som det för med sig. Jag ska inte säga att det leder till att man får högre positioner. Men det är ett sätt att förhålla sig till omvärlden, som ytterst tror jag grundar sig i någon slags karaktärssvaghet faktiskt [skratt]. Det tror jag det är. Att man är otrögg i sig själv och rädd att släppa efter och släppa människor in på livet, för att man tror att man riskerar att bli nedskuffad på något sätt. Från den höga platsen man har så att säga, och då hänger man på. [...] Jag tror att med sådant här värderingsarbete så kommer man åt mycket av detta också. Att man tvingar alla att reflektera. Jag tror att de flesta som agerar på detta sättet innerst inne, när de släcker lampan på kvällen faktiskt tänker att ”det här är ju inte jag, egentligen”. Och då har man kommit långt. Om man får folk att tänka bara på detta sättet som att det här är inte jag, egentligen. [JJ, 56]

JJ nöjer sig alltså inte med att förklara karriärismen med en drift att uppnå maktpositioner, utan går vidare med tankar om hur maktsträvanden kan ha sina rötter i personlighetsstrukturen. JJ:s arbete med myndighetens värdegrund ses som ett instrument för att öka medarbetarnas benägenhet att reflektera över värdefrågor och därmed själva omvärdera sitt eget sätt att agera. Ett annat prov på JJ:s benägenhet att reflektera över orsakerna till problematiska hållningar finns i en annan del av intervjun, där samtalet handlade om personer som har en benägenhet att komma med formalistiska invändningar som JJ uppfattade som störande för undersökande processer.

Hur tolkar du drivkrafterna bakom detta?

Ja, jag tror att det handlar mycket om en kunskapsbank som folk sitter på och som man har identifierat sig väldigt starkt med. Identifierat sig med att vara experter på de här administrativa rutinerna eller de här föreskrifterna eller någonting. Det är en del av deras identitet och de känner att det är deras bidrag till den här förändringsdebatten på något sätt: ”Ja, men det går inte för att det finns det här att tänka på och det här att tänka på”. [JJ, 71]

FÖRESTÄLLNINGSVÄRLDAR SOM CENTRALT ARBETSFÄLT

I hustomtens förförståelse är föreställningsvärldar i sig dynamiska komplexa system. Det betyder att man utgår från att människors sätt att uppfatta världen och sig själva är resultat av komplexa processer med många olika orsaksfaktorer och förutsättningar. Det innebär också att man med viss ansträngning kan skaffa sig insikt i hur andras föreställningsvärldar fungerar och därmed också kan utveckla strategier för att påverka och förändra föreställningsvärldarna. Att hitta sätt att starta förändringsprocesser som leder till att individer och grupper omvärderar och utvecklar sina sätt att tolka och tänka om problem blir då en central angelägenhet. Hustomtarna arbetar alltså inte bara med att påverka beslutsfattande, regler, resursfördelning, prioriteringar, arbetsformer och liknande aspekter av den yttre världen, utan i minst lika stor utsträckning med mentaliteter, värdesystem, tolkningar och liknande. Den systemiska förståelsen av hur föreställningsvärldar fungerar innebär också att hustomten inte tror på rena informationskampanjer som effektiva sätt att förändra värdesystem och förhållningssätt. Hustomten är mer benägen att försöka sätta sig in i hur andra tänker och skapa processer som tar sin utgångspunkt i det som är meningsfullt inom ramen för andra människors föreställningsvärldar.

Genom att få människor att reflektera över värden, bättre förstå komplexa orsakssammanhang, förutse möjliga framtida konsekvenser av eget handlande, vidga sitt synfält i tid och rum och öka sin insikt i begränsningar i deras egna perspektiv hoppas hustomten att människor ska bli klokare och fatta bättre beslut om hur de ska agera i olika frågor. I flera av citaten ovan finns exempel på hur hustomtarna engagerar sig i försök att förändra föreställningsvärldar. I början av kapitlet fanns ett utdrag ur intervjun med JJ om erfarenheten av att arbeta med frågor kring mänskliga rättigheter i ett auktoritärt styrt land. JJ talade där om människors sätt att konstruera sin egen verklighet. Insikten i föreställningsvärldars betydelse påverkar också JJ:s syn på förändringsarbete, vilket framgick av fortsättningen på samtalet:

Har den här erfarenheten förändrat din syn på vad förändringsarbete handlar om? Eller var man måste sätta in stöten någonstans?

Ja, det tror jag nog. Jag kanske inte hade så mycket reflektioner kring det tidigare. Jag är övertygad om att det måste börja inne i en själv, hos var och en. Man måste vädja till människors egen förmåga att reflektera över sin egen situation. Du måste börja där, oavsett om det är en liten konflikt på en

arbetsplats eller om det är en internationell konflikt med stora konsekvenser. Så börja där någonstans. För i slutändan så är det faktiskt människor som utgör systemen. Jag tycker att utvecklingen i Östeuropa under slutet av 80-talet också visar på detta. Det var ju delvis naturligtvis en ekonomisk kollaps det handlade om. Men en förändring också, en gradvis förskjutning i folks sätt att tänka som ändå urholkade det absurda i att upprätthålla den här egna uppfunna verkligheten, som alla hade levt i. Den började kännas så ihålig så att den inte längre går att försvara, då raseras det grymmaste system på något sätt. Det jag vill säga är att det börjar väldigt individuellt. Det har också lett till tålmodigheten att ... man ska inte ha höga förväntningar ... man måste hela tiden hålla tryck uppe när det gäller förändringar, driva på, driva på, driva på oupphörligen. Men inte låta sig tryckas ned då av att man inte ser resultat omedelbart. All den frustration som vi upplevde [...] när vi arbetade med de här frågorna, vi såg ju inga konkreta resultat utan tvärtom. För de fortsatte och drog åt tumskruvarna ännu hårdare, arresterade folk. Men ändå någonstans får man intala sig själv att det var mödan värt. Det är mödan värt att fortsätta från en generation ambassadpersonal till nästa och nästa och nästa. Att man inte låter sig förfäras av att man inte uppnår några synliga resultat. [JJ, 37]

För JJ framstår alltså förändring av föreställningsvärldar som en av de viktigaste orsakerna till samhällliga förändringar. Därmed blir också uppgiften att medverka till att skapa processer där människor börjar förändra sina sätt att tänka, attraktivt att arbeta med för den som vill verka för en mer human värld.

För AA är arbete med att förändra föreställningsvärldar en central angelägenhet som kommer till uttryck i olika former. Det kan handla om att starta processer som leder till större insikt i komplexa orsakssammanhang, som förändrar människors bilder av varandra, eller som utvecklar värdegrunden:

Vid externa möten när jag träffar organisationer som jobbar mot främlingsfientlighet, Röda korset, Rädda barnen t.ex., då vill jag visa en öppenhet att vi vill ha en dialog med utsatta. Ett exempel var att vi träffade unga demonstranter som var med vid Göteborgskravallerna och då ville vi diskutera, men vi ville lyssna på dem. Vi ville försöka åtminstone ge en förklaring till varför det kan bli snett och polisen ibland har fel. Men jag vill också skapa nya möten t.ex. med invandrarungdomar. Det senaste är Sveriges unga muslimer, tror jag den heter.

Vi har ju väldigt ont om muslimer som vill bli poliser. Men det finns väldigt många unga muslimer och då hjälper inga rekryteringsbroschyrer som jag ser det. Då vill jag att vi ska skapa möten mellan unga polisstudenter och ung-

domar från den här föreningen. För att på så sätt skapa goda möten som dels kan generera ömsesidig respekt och förståelse, men att det också kan generera en och annan framtida polis från de här grupperna, som verkligen är under-representerade när det gäller polisstudenter, det finns nästan inga. När jag pratar med polischefer tar jag också upp de här frågorna hur man som chef ska hantera det här gentemot både allmänhet och anställda.

Att skapa den här ömsesidiga respekten och förståelsen. Att polisens verksamhet bygger på att öka tryggheten, att inse att ens egna agerande inte får på sikt försämra tryggheten i samhället och att polisens agerande i samhället ska innehålla så få moment av kränkning som möjligt. Polisverksamhet i sig har ju nästan alltid ett inslag av kränkning när vi ingriper mot personer. Någon hjälper vi men någon annan kränker vi i någon mening. Men att vi skulle försöka få ett medvetande om att kränkningar ska minimeras på olika sätt. Och då tycker jag att cheferna ska gå i spetsen. Det försöker jag jobba hårt på. [AA, 6–9]

I citatet finns en rad teman som är karakteristiska för hustomtars orientering: att förändra genom att etablera relationer mellan grupper, att bidra till att förändra de bilder människor har av varandra, att verka för att förskjuta olika aktörers sätt att göra prioriteringar, att synliggöra orsakssammanhang som vissa aktörer inte ser samt att medverka till att skapa lärande processer.

Liksom i JJ:s fall ovan är det tydligt att AA:s varseblivning av föreställningsvärldar leder till synsättet att det är av central betydelse att se människors tolkningar och bilder som variabler som dels har stor betydelse för samhällsutvecklingen, dels faktiskt går att påverka:

Och där har jag kanske mitt starkaste intresse i dag i att hitta argument för att polisen ska på ett mer respektfullt sätt kunna ha kommunikationer med unga människor. Och framför allt unga människor som uttrycker sina åsikter i form av olika aktioner, demonstrationer osv. Det är en kärnfråga i den framtida tryggheten i en utvecklad demokrati att polisen kan behandla de ungdomarna med respekt. [AA, 12–13]

Om man riktar uppmärksamheten mot individers föreställningsvärldar (och ser dessa som orsaker till deras förhållningssätt) kan man utifrån den förståelse man utvecklar också arbeta aktivt med att skapa förutsättningar som leder till ändrade beteenden från andra. Ett gott exempel på detta finns i intervjun med LL:

[Det finns de som stärker] sin självkänsla genom att utöva makt över andra. [...] Man har en inre osäkerhet eller man är rädd för närhet och därför

distanserar sig. Och har man då en roll som chef så bestämmer man snabbt som fan så man slipper den närheten. Då handlar det om att man måste bli tryggare och därför har min ledstjärna varit att vi måste ha trygga chefer som tillåter öppenhet och då måste jag skapa trygghet. Och det har jag försökt göra då. [LL, 86]

LL är själv chef över andra chefer och ser det som problematiskt att en del chefer har en auktoritär ledarstil. I stället för att ge direktiv åt de underlydande cheferna om att de ska bete sig annorlunda använder LL sin hypotes om de bakomliggande systemiska orsakerna till den auktoritära ledarstilen för att skapa gynnsamma förutsättningar för dessa chefer att tillåta mer öppenhet och ömsesidighet i ledarskapet.

De inre system för meningsskapande som här kallas föreställningsvärldar finns inte bara på individnivå, utan även i form av kollektiva, delade meningssystem. Hustomtar resonerar ofta om relationen mellan yttre, t.ex. organisatoriska, strukturer och kulturer. De senare, de kollektiva föreställningsvärldarna, lever i viss mån sitt eget liv och utgör såväl drivkrafter som hinder. Ett typiskt exempel på en sådan reflektion ges av KK:

Organisatoriska förändringar fungerar inte om man inte också når det psyke som ... den kultur ... Är det en negativ kultur så kan du organisera, kan rita hur mycket olika organisationsskisser på pappret som helst, det kommer fortfarande att vara "Ehm, det leder inte till nånting, blir ju ingen skillnad, har vi försökt före dig". Så, det är väl där egentligen som jag försöker knyta tillbaka till att om vi är medvetna om vår egen subjektivitet eller vår egen begränsning, så är vi inte heller kanske fullt så rädda för att gå in i något nytt. [KK, 53]

Organisationens kultur (KK väljer först ordet "psyke") kan i sig utgöra ett hinder för önskvärda förändringar. Den är dock också en variabel som man aktivt kan arbeta med. En liknande inställning finns hos CC:

Men om du tänker lite på de negativa trögheterna då, de som faktiskt obstruerar nödvändiga, önskvärda förändringar. [...] Vad har du gjort för erfarenheter av vettiga strategier för att umgås med de här trögheterna som du stöter på?

Ett sätt är, tror jag då, att försöka skapa insikt kring, alltså "Vad är det som vi tycker är motor och styrning nu?" och möjlighet att problematisera kring "Ger det bara fart eller så?". En sak är ju alltså, vi försöker ju t.ex. få igång resonemang kring skillnader mellan respekt för ekonomi och så, till dyrkan av det. [CC, 92]

De sätt att tänka och tala om mål, prioriteringar och strategier som finns i organisationen ses i sig som ett möjligt hinder för önskvärda förändringar. Följaktligen blir det viktigt att ”problematisera” de förhärskande synsätten, skapa medvetenhet om hur de fungerar och vilka konsekvenser de får, samt ta initiativ till reflekterande processer som kan öppna upp föreställningsvärldarna för alternativa synsätt.

Jag ska som avslutning på detta kapitel återge ett längre utdrag ur en intervju som jag ser som typiskt för hur man resonerar när man väver ihop en systemisk syn på orsaksförhållanden, en stark värdeorientering och en utpräglad medvetenhet om föreställningsvärldars betydelse både som orsaker till sakernas tillstånd och som variabler att sätta i centrum i förändringsarbete. Det är den tidigare citerade JJ som talar om det förändringsarbete han själv är engagerad i:

Det finns några saker som utmärker, präglar UD, tror jag, rätt starkt. Det är det att vi har så mycket snabba förflyttningar. Vi har en väldig personalomsättning. Folk som åker mellan ambassader och hemma och mellan olika enheter hemma. Och där enheter kan förändra utseende flera gånger per år nästan. I en sådan miljö, då tror jag att mänskligt sett så är det väldigt svårt att komma till en ny arbetsplats. Du ska passa in i ett socialt mönster. Du ska hävda din plats i det här kollektivet. Du ska börja interagera och fungera med olika nya människor. Det skapar en stor frustration för dig själv kanske ibland. En osäkerhet, åtminstone, en slags otrygghet. Det skapar också i organisationen otrygghet med ständigt nya medarbetare som kommer in som alla måste göra en ständig mental ansträngning att förhålla sig till och återfinna sin plats i detta kollektiv, som då blir förändrat hela tiden.

Detta, plus då den traditionella uppfattningen i organisationen om hur man tar sig fram i den här organisationen, med hjälp av personliga kontakter, det är ofta om du känner den rätta som uppskattar dina insatser som gör att du hamnar där och där. Att det är sådana mekanismer som styr, snarare än bedömningar som förvaras på personalavdelningen om dina arbetsinsatser. Detta skapar en otrygghet i vårt sätt att fungera. Jag tror att det hämmar vår kreativitet, det hämmar arbetsglädjen definitivt. Och därmed hämmar du också resultaten och vår effektivitet, om man ska se lite mer kallt på det.

Så att jag tror att det här är en väldigt viktig sak att arbeta med. Och jag tror att det finns i och för sig en ganska god grund att stå på, eftersom att vi är en organisation som uttalat ska stå för vissa ... vår politik ska stå för vissa grundläggande värden. Med vilka det finns en stark identitet i den här organisationen. Det tror jag, att det inte finns någon på UD som är emot mänskliga rättigheter [skrattar]. Det finns ett starkt engagemang för detta. Men det

jag vill hitta, är nycklarna till att koppla detta till hur du fungerar och hur jag fungerar på vår arbetsplats, här och nu.

Vad har du för tankar om hur man kan jobba i den riktningen i en sådan här organisation?

Vi kommer nu att dra igång en process under det här året som går ut på det. Man kan väl säga att en del av arbetet är gjort. Vi har talat under en ganska lång tid på UD om värderingar och ledarskap till exempel, för chefer och så. Utrikesdeklarationen nu efter februari kommer att ge tydligt uttryck för värderingar i vår utrikespolitik. Vi har formulerat visioner för hur vi vill att UD ska fungera 2006. Det gör att jag tror att det finns en rätt så bra grund att gå vidare.

Men vi ska nu föra det ned till planet där vi ska reflektera över våra egna värderingar och hur vi förhåller oss till dessa. Det ska vi göra med hjälp av en rad workshops. Jag tror också att det är viktigt att vi försöker visualisera abstrakta begrepp som värderingar ändå är. Och då hade vi tänkt att under våren också ha en konstutställning på UD, som ska hjälpa oss reflektera över vilka utmaningar våra uppdrag egentligen handlar om. Vi vill också visa UD som en förändringsorganisation. Vilket vi faktiskt är. Titta till exempel på vår utrikesrepresentation, hur vi under alla år har kastat om snabbt och varit närvarande där det behövs. Vi har ändrat om, lagt ned, öppnat upp nya ambassader. Vi har reagerat på omvärlden. Vi har agerat utifrån nya förutsättningar och nya budgetförutsättningar inte minst.

Svensk diplomati är rätt uppfinningsrik, kreativ. Men vi måste omsätta detta på det interna planet. På det sätt som vi arbetar. Våra arbetssätt och arbetsmetoder. Det är en sak som vi ska försöka då visualisera igenom det här. Skapa en känsla för att om vi klarat att vara externt kreativa, ska vi klara det interna också. Och också koppla till värderingar och temat värderingar i vardagen. Lyfta fram då ett antal personer som har agerat utifrån höga värderingar i svåra situationer. Tydligaste exemplet är Raoul Wallenberg, det finns andra också, det finns Edelstam, det finns många i organisationen. Det är inte minst viktigt att lyfta fram hur många av oss som jobbar här nu, ute har agerat. Enkla situationer kanske, konsulära ärenden, i migrationsfrågor eller mänskliga rättigheter. Där vi faktiskt har sett de nödställda människorna och gått en extra kilometer för att göra en skillnad. Det ska vi lyfta fram och visa att det här är vi, det är en del av vad vi är och bör vara, just detta. Sådant som vi normalt inte tänker på utan är en del av vår vardag. Vi förrättar våra konsulära ärenden, vi hjälper svenskar i nöd där ute, vi hanterar migrationsfrågor. Vi gör det för att det ingår i vårt jobb att göra det. Men man reflekterar kanske inte alltid över vad det faktiskt är vi gör. Det måste vi börja göra. [JJ, 42–48]

God

Godhetens väsen i hustomtarnas värld

Samhällsbyggets hustomtar är människor som har ett djupt förankrat personligt engagemang för någon typ av allmännyttiga värden. Det är inte bara så att de har ideal och en egen värdegrund – det har många människor – utan deras känsla av att det är viktigt att verka för vissa principiella värden är *central* för dem. De arbetar med det de gör därför att denna yrkesroll gör det möjligt för dem att verka för de värden som känns betydelsefulla. Hustomtarnas värden är inte bara tom retorik, de utgör centrala beståndsdelar i det som gör livet meningsfullt för dem. De har ett *behov* av att kunna medverka till att förverkliga dessa värden för att känna tillfredsställelse med sin arbetsvardag.

Det är inte lätt att med precisa definitioner fånga in hur hustomtarnas ”godhet” egentligen är uppbyggd. Min ”skolade intuition” som forskare säger mig att det finns något mycket karakteristiskt i hustomtarnas sätt att konstruera värden och att detta skiljer sig från många andras förhållningssätt. Det krävs dock en hel del sökande för att ringa in det med ord och citat. Jag kommer nedan att ta upp följande teman:

- För hustomten är allmännyttiga värden en central personlig drivkraft. Värdena är klart differentierade från mytiskt färgade berättelser. De värden hustomten är besjälad av har oftast en hög abstraktionsgrad, d.v.s. utgör kvaliteter som är fristående från konkreta organisationer, ideologiska system eller projekt.
- Det finns i mitt material två typer av hustomtar: de som främst har principiella värden som drivkraft och de som främst strävar efter att få ett existerande system att fungera så bra som möjligt.

- Den ”inre kompass” som hustomten har kan inte alltid beskrivas med välvgränsade och precisa principer, eftersom hustomten ofta ser ”det goda” som kontextberoende: i olika situationer är det olika saker som behövs.
- Orienteringen mot existentiella värden innebär att många hustomtar dras till arbetsfält som handlar om just värdegrundsarbete.
- Genom att hustomten *har* en personligt djupt förankrad inre kompass kan det uppstå lojalitetskonflikter om de egna värdena kommer i ett spänningsförhållande till den policy som beslutats i demokratisk eller annan legitim ordning. Hustomten är väl medveten om detta spänningsförhållande. Att hustomten själv har en värdegrund och ambition som lever ett eget liv i förhållande till organisationen är något som hustomten hanterar aktivt.

VÄRDEN SOM PERSONLIG DRIVKRAFT

Det går inte att med kortare citat visa hur värdegrunden genomsyrar hustomtens arbete. I de intervjuades berättelser om sin yrkesbana, om de frågor de känner engagemang för och om de förhållningssätt de utvecklat finns det i allmänhet många små element som sammantaget visar att hustomten drivs av ett slags inre kompass som pekar i riktning mot allmännyttiga värden. Utdrag ur intervjuerna kan dock ge glimtar av hur det kan låta. Jag börjar med ett längre citat ur intervjun med AA:

Det som jag tycker är allra viktigast, i rollen som polislärare, det är att man möter studenter och ger dem goda argument för att fullfölja sitt framtida polisjobb på ett sätt som gagnar samhället i stort. Att skapa dels ödmjukhet och respekt för lagar och förordningar, men samtidigt lika mycket ödmjukhet och respekt för de människor vi möter. Och då tänker jag särskilt på att poliser har en mycket stor procent av möten med människor som är i underläge. Det är människor som många gånger av olika skäl har svårt att tillvarata sina intressen över huvud taget i samhället och framför allt de rättsliga intressena. Då måste vi poliser vara väldigt ödmjuka så att vi inte kränker de här människorna. För många gånger är de kränkta sedan tidigare. Vårt agerande får inte försvåra det för att om vi gör det till en metod, då kommer vi på något sätt att bli maktens polis. Vi ska ju vara alla människors polis. Då måste vi ha en väldig känsla för att till och med kanske ge mer stöd och mer respekt för sådana som är utsatta och har svårt att ta tillvara sina egna intressen. Det är väl det jag ser som den viktigaste uppgiften.

[...]

Skulle du beskriva dig själv som en person som är starkt driven av värden?
Är det centralt för dig?

Värden och respektfulla möten mellan människor. Alla människors lika värde. Jag är rätt säker på att det var det som drev mig till att bli polis. Fast jag då inte hade det genomtänkt när jag var 18 år. Jag har många gånger funderat över varför jag var så säker på att jag ville bli polis. Jag tror att det var det som drev mig, någon form av alla människors lika värde, att det där gäller att ha extra fokus på den som är mest utsatt, eftersom de ofta har svårt att ta vara på sina egna intressen. [AA, 1–3, 14]

Här talar en person som sökt sig till sitt yrke utifrån en föreställning om att det är viktigt att kunna verka för att utsatta människor behandlas med respekt. Detta grundtema återkommer i olika former och sammanhang i intervjun. Det är uppenbart att temat är avgörande för vad AA engagerar sig i. I citatet nedan från intervjun med BB finns en variant med en annan betoning och en annan kontext, men i grunden ändå samma typ av motivation:

Om jag skulle vakna på morgonen och få välja vart i myllret i Stockholm jag skulle ta vägen, så skulle jag nog ändå hamna här förr eller senare. [...] [Det] känns i all ödmjukhet som ett stort privilegium att få göra någonting som man kan identifiera sig med. Som man känner att det blir lättare att liksom att vara av ... energi i det man gör, liksom. Och göra det lilla extra och gärna med människor som har en liknande inställning, som också känner för det.

[...]

I det här arbetet då, så för mig så handlar det ytterst om ... och det är verkligen en konkret upplevelse för mig, det är inte någon abstrakt sak och ingen efterkonstruktion eller något som kan låta tillrättalagt i en intervju. Utan det är så enkelt, om man skalar av allting annat i det här, att det handlar om fred och säkerhet. Det handlar om att motverka saker som lidande, oförrätter, krig och konflikter. Och att kunna få arbeta med olika typer av instrument. I det här fallet då med svensk utgångspunkt och i tidigare roller då med kanske andra perspektiv, i en FN-roll eller någon annan internationell roll, med detta som någon slags övergripande målbild. Sedan så kan det ibland uppstå en ganska lång distans till det här, för man är nere i processer som är väldigt konkreta och byråkratiska och perifera, kan det kännas som ibland. Men någonstans så syftar även de små processerna mot det här övergripande målet. [BB, 16–17]

Liksom i det första citatet avspeglas här ett djupt känt engagemang som är styrande för vägvalen i livet. Fler likartade exempel på hur hustomtarna talar om sin värdegrund följer nedan, i samband med diskussionen av olika nyanser i karaktistiken ”God”.

Nu är det förstås inte särskilt unikt att vara engagerad för allmännyttiga värden och visioner. Det finns många som besjålas av en strävan att förverkliga mål som uppfattas som goda i en principiell, allmängiltig mening. Många av våra svåraste och mest våldsamma konflikter utkämpas av parter som ser sig som förkämpar för det goda. Frågan är om det går att skilja mellan den föreställning om det goda som driver personer som Mohammed Atta att flyga ett jetplan in i World Trade Center från det sätt att identifiera sig med det goda som är karakteristiskt för hustomten. En noggrann läsning av intervjumaterialet och jämförelser mellan olika personers sätt att tala om värden och motivation pekar mot ett mönster som är svårt att beskriva och belägga med enskilda formuleringar. Hustomtarna tycks inte se sin omvärld och sin egen roll genom filtret av vad som kallats en ”mytisk-rationell världsbild” (Wilber, 1995). Den mytisk-rationella föreställningsvärlden är uppbyggd kring en viss berättelse om världen, där en central aspekt är föreställningen om att det finns vissa personer, grupper eller krafter som är destruktiva, farliga, illasinnade och/eller onda och där det pågår en kamp där någon typ av ”vi” försöker värna om det goda och försvara sig mot de negativa krafterna. I den mytisk-rationella världsbilden är berättelsen om historiska händelser som visar motpartens negativa egenskaper central. Bilden av omvärlden som befolkad av goda och onda, progressiva och reaktionära, moraliska och omoraliska aktörer genomsyrar tolkningen av händelser såväl som inställningen till vad som bör göras. De mest extrema formerna av mytisk-rationellt tänkande finns i kraftigt eskalerade konflikter, där tidigare individuella eller kollektiva trauman präglar världsbilden. Drag av mytisk-rationellt resonerande finns dock i många sammanhang, dels genom att personer och grupper skapat bilder av sig själva och ”De Andra” där båda sidor tillskrivs inneboende positiva respektive negativa moraliska kvaliteter och dels genom att det finns en berättelse som mellan dessa aktörer fördelar skuld och förtjänst för det rådande tillståndet i samhället. Historieskrivningen är till sin inre struktur rationell, men den är ändå laddad med en mytisk föreställning om kampen mellan onda och goda makter. En människa som ser världen i termer av en mytisk-rationell världsbild kan alltså uppleva sig som någon som står i tjänst hos höga värden och kämpar mot de negativa krafterna. Om motståndaren per

definition är omoralisk och farlig går det att legitimera användningen av såväl fysiskt våld som andra destruktiva metoder.

I intervjuerna med hustomtar lyser denna typ av berättelser med sin frånvaro. Hustomtarna ser inte världen genom filtret av en berättelse som pekar ut de onda och de goda krafterna. Deras världsbild är icke-antagonistisk. De är ofta starkt engagerade i att reducera samhällliga problem och främja förverkligandet av vissa värden, men deras synsätt bygger på en tydlig åtskillnad mellan värden och aktörer. Värden förkroppsligas inte av vissa personer eller grupper, utan de är egna kvaliteter som står för sig. De kan därmed i varje situation användas för att utvärdera händelser, förhållanden och beteenden. Ingen aktör är *a priori* bra eller dålig eftersom ”bra” och ”dåligt” avgörs av hur väl vissa typer av agerande svarar mot de principiella värden hustomten identifierat sig med. Hustomtarna är intresserade av orsakssammanhang, processer och framtida konsekvenser av åtgärder, men framför allt i en anda av att nå ökad förståelse för hur komplexa system fungerar. Deras resonemang är påtagligt fria från ideologiskt infärgade historieskrivningar. I stället talar de i intervjuerna om samhällsproblem och förändringsprocesser och resonerar om hur man kan bidra till att förverkliga vissa värden genom att påverka de pågående processerna.

Det är karakteristiskt för samtalen med hustomtarna att ett personligt engagemang för värden genomsyrar hela deras hållning till sin yrkesroll. De är inte i första hand förvaltare av befintliga institutioner eller utförare av andras beslut, utan söker efter möjligheter att bidra till en utveckling i riktning mot de värden de känner sig besjälade av. Med en grovt tillyxad indelning kan man tala om *egocentrisk*, *sociocentrisk* och *holocentrisk* motivation, beroende på vilken typ av intressen som står i centrum för motivationen. I den egocentriska motivationen prioriteras individens egna intressen, t.ex. vad gäller att värna om positioner, arbets-situation eller förmåner. I den sociocentriska motivationen ses något slags kollektivs särintressen som centrala, t.ex. ett land, en folkgrupp eller en organisation. I holocentrisk motivation står helhetens välgång i centrum, ofta uppfattat i termer av allmängiltiga värden. Dessa intressen kan samexistera, men prioriteringsordningen kan variera starkt från individ till individ. Hustomten strävar efter att sätta holocentriska värden i främsta rummet. Genom sitt djupt kända värdesystem har hustomten en egen, autonom, plattform att stå på. Utifrån denna plattform formulerar hustomten mål och prioriteringar, men den bäddar också för ett kritiskt värderande perspektiv på den organisation hustomten verkar

inom. Ramarna i form av existerande arbetssätt, mål och organisationsformer är inte givna i hustomtens föreställningsvärld, utan prövas ständigt mot det egna värdesystemet. Både AA och BB som citerades ovan tog i olika former upp hur den organisation de själva tillhör är en del av problemet, d.v.s. i viss mån motverkar de värden hustomten ser som centrala. För BB framgår denna kritiska hållning tydligare i följande intervjuutdrag:

Samtidigt är det ju vi som ställer till alltihop. Det är vår politik, det är våra vapen. Det är vårt sätt att relatera till de här länderna. Det är vårt sätt att skapa ojämlikhet eller obalanser. Antingen är det gamla efterbörder av länder som vi har lämnat [...] och som sedan aldrig riktigt har hittat sin egen identitet eller en balans eller harmoni som land, eller så är det uttryck för en aktiv global politik, där vi liksom biter oss själva i svansen hela tiden. Och själva bidrar med frön till en konflikt som sedan årtionden senare är fullt utblommad då. Och som fyller oss med avsky och med avsmak. Och sedan ingriper vi och så är det egentligen liksom oss själva vi med ett annat ansikte angriper då. [BB, 67–68]

Denna benägenhet till kritisk reflektion över den egna organisationen eller (som i citatet ovan) det egna samhället är en naturlig konsekvens då man har en uttalad värdegrund som en central drivkraft för sina engagemang.

I nedanstående utdrag ur intervjun med CC kommer flera av de aspekter som diskuterats ovan till uttryck, dels orienteringen mot värden, dels intresset för att arbeta med hur den egna organisationen bättre ska kunna leva upp till dessa värden i sin verksamhet.

Då har det faktiskt funnits ett tema som är ... i efterhand ska man väl säga, det är väl ofta så man upptäcker teman då. Jag är nog inte speciellt strategisk som person. I alla fall upptäckte jag inte det förrän efteråt, lite Kierkegaardskt så där ... Temat har nog varit idéer kring vad offentlig sektor sysslar med, arbetet med utsatta grupper, upprättelse och när vi sedan blir kontraproducerande, när vi själva bidrar, alltså kränker människor. Så kränkningar över huvud taget har varit ett centralt tema, eller s.a.s. att motverka det. [...]

Du nämnde det här med kränkningar som ett centralt tema. Det är ju en av mina frågor här: Vad är det som du som person tycker är centralt eller engagerande i det du håller på med? Skulle du säga att det är detta eller vad skulle du ...?

Ja, det tror jag, även om det naturligtvis ... När man har ett tema så finns det väl alltid inbyggt att det också finns en tes, antites, eller andra sidan av

det. [...] Jag vet att det får nästan sakrala övertoner, men alltså dels förhindra att människor blir skadade, men också att låta folk blomma ut i någon mening. Om du ser sammanhangen mellan dem då så tror jag att det är båda delarna, för jag känner inte att jag har ett antiarbete, d.v.s. jag ska förhindra kränkningar, utan vi ska ha det så bra så att det i någon mening elimineras. [CC, 4, 22]

TVÅ TYPER AV HUSTOMTAR

Den typ av hustomte som beskrevs ovan är en person som drivs av en önskan att verka för någon typ av allmännyttiga, existentiella värden. Bland de intervjuade finns dock en grupp personer som uppvisar flera av de för hustomten karakteristiska dragen, men som har en delvis annan orientering i sina drivkrafter. Dessa personer ser också sig själva som tjänande allmännyttiga ändamål, men de formulerar sina drivkrafter i termer av att få vissa samhällsfunktioner att fungera så väl som möjligt snarare än i termer av principiella värden. Flera av dem talar om vikten av att använda skattebetalarnas pengar på ett effektivt sätt eller att medborgarna ska få en god service. Jag ger nedan fyra olika exempel från intervjuerna med DD, EE, FF, och GG på hur det kan låta när dessa personer beskriver vad det är som de personligen tycker är viktigt med de arbetsuppgifter de engagerar sig i.

Vad är det som du själv tycker är engagerande för dig som person i det jobb och den roll som du har? Om du skulle formulera "det här skulle jag vilja komma vidare med", vad är det för slags frågor eller problem?

Alltså jag är en person som gillar att driva förändringsprocesser som gör att man är i takt med tiden. Och sedan spelar det inte så stor roll vilket område det är.

Om man ställer sådana här fåniga forskarfrågor: "Varför är det i sin tur viktigt att se till ..."?

Nej, det vet jag inte, det är väl något sådant här samhällspatos eller ... det är spännande. Jag tycker det är utmanande att ifrågasätta gällande strukturer utifrån en förändrad verklighet. Att försöka förstå och hänga med och göra kopplingar och därmed också få ett resultat av de förändringarna.

Men när du formulerar dig så, du använder uttrycket "vara i takt med tiden", då tänker jag så här att det är någonting som du är ute efter att optimera, som inte är optimerat. Vad är det som ska optimeras?

[...] På [myndigheten] handlar det om att skapa en organisation som levererar resultat som är relevanta och som leder framåt, att inte förvalta någonting utan att hela tiden se till att det ligger ... att det är med. [...] Det är inte så där att jag brinner för någon fråga att så där måste det bli. Det tycker jag inte, utan här handlar det om att få systemet att funka och därigenom skapa förutsättningar för att genomdriva det som är vår uppgift. [DD, 23]

DD är alltså en person som riktar sin uppmärksamhet på relationen mellan en verklighet som befinner sig i omvandling och en organisation som har vissa uppgifter. För att myndigheten ska kunna ”funka” behöver den ständigt anpassas till förändrade förhållanden i omvärlden och det är, som jag tolkar det, optimeringen av organisationens relationer till sin omvärld som står i fokus för DD. Att bidra till förverkligandet av vissa principiella värden har inte samma centrala betydelse för DD som önskan att bidra till att organisationen utvecklas.

EE är också engagerad i optimering, men här handlar det mer om organisationens inre:

Något som är väldigt, väldigt viktigt för mig, det är ekonomistyrningen. Jag sitter inte och är affärsman, jag är inte intresserad av att tjäna pengar. Det är inte det det är frågan om. Men där jag tycker, och där jag är väldigt kritisk mot Försvarsmakten, det är effekten ur varje krona. Där jobbar jag mycket. [...] Det är nästan huvudfrågan för mig. Det är inte så att jag glömmer allt annat. Men det är alltid en bottenplatta som är oerhört viktig. Varför är den där? Jo, jag tycker det finns så mycket att göra. [EE, 19]

Det fokus EE har för sitt engagemang står inte i motsättning till principiella värden, men innebär samtidigt att EE inte är inriktad på att transformera organisationens identitet, kultur och mål utan mer på att bidra till att organisationen är mer effektiv i sin resursanvändning.

FF ger ytterligare ett exempel på en person som vill medverka till att en viktig samhällsfunktion fungerar bättre. I intervjun återkom FF flera gånger till problemet med att beslut som fattas ibland bygger på en otillräcklig förståelse av komplexitet, vilket leder till suboptimala lösningar.

Det roar mig då att försöka hitta metoder [...] i detta där det inte finns något entydigt rätt och fel att ändå försöka hitta bättre lösningar i förhållande till sämre lösningar. Det finns ju flera moment i detta då, både vilken typ av förband eller system ska man ha, hur ska den tekniska delen se ut, ställa krav på organisation och personal och den ekonomiska delen då. Hur ska man på ett rationellt sätt producera det här? [...]

Har du någon bild av vad det är du vill bidra till i den här processen? [...] Somliga jobbar för att de tycker det är kul att lösa problem. Andra jobbar för de tycker de ger bidrag till någon form av överordnat mål, bra samhällsservice eller god funktion eller vad det är för någonting.

Ja, det är väl så att det fattas alltid en massa beslut, och oavsett vad det fattas för beslut så ska det vara underbyggt, man ska vara medveten om de beslut man fattar och försöka bidra till att man ser varom det handlar så gott det går. Det tycker jag är viktigt då. Och det är ju där då som ... jag tycker man stöter ofta på då ... man får intrycket av att olika beslut är inte väl underbyggda eller underlagen eller hur de är utformade. [...] Att hjälpa till och ställa krav på hur, och beskriva på något sätt hur det ena beror på det andra och vad det egentligen kan ligga bakom. Det känns viktigt så att inte man ska, ja helt enkelt fatta beslut utan att förstå kopplingen till andra saker. Kanske rentav att det kunde finnas andra och bättre lösningar på detta problem.

Vill du säga att det för dig mycket handlar om att i detta komplexa system så vill du bidra till att besluten fattas på goda grunder, välinformerat och att man faktiskt fattar de bästa besluten med tanke på alla de beroendeförhållanden och omständigheter som finns?

Ja, just det. [FF, 11, 14–17]

Det fjärde exemplet, ur intervjun med GG, visar också på en personlig drivkraft som handlar om att bidra till att en viktig samhällsfunktion fungerar så bra som möjligt. Liksom i DD:s fall ovan resonerar GG om förändringsprocesser i organisationens omvärld som ställer nya krav på organisationen.

Varför är det relevant och intressant för dig personligen då? Vad är det ytterst som du tycker är bra med att UD är bra?

Ja, det enkla svaret är samhällsnyttan av att ha en stark utrikesrepresentation. Det är ingen tvekan om att vi är konkurrensutsatta precis som många företag är. Vi har ingen konkurrent i Sverige men vi har 200 andra utrikesförvaltningar som slåss på samma marknader som vi. [...] Alltså historiskt har vi kunnat hävda oss väldigt väl. Vi har haft mycket större genomslag i utrikespolitiska spörsmål än vi borde ha haft, med hänsyn till vår storlek. Men det var ju under en period där vi hade en väldigt tydlig särställning mellan två block. Där vår röst därför gavs ett ökat utrymme. Sen då drygt tio år så finns ju inte den uppdelningen längre, utan nu konkurrerar länderna på mycket mer lika villkor. Vi har liksom inte vår särställning som en gratis konkurrensfördel längre. Och många andra har alltså ju gaskat upp sig ganska ordent-

ligt, tagit tekniska kliv, börjat jobba med sina värderingar, sin värdegrund för att kunna kommunicera bättre utåt. Och vi riskerade som jag såg det alltså, särskilt mot bakgrund mot de här nedskärningarna som vi har lidit av under senaste tioårsperioden egentligen, att helt enkelt hamna på efterkälken. Och det tror jag inte vore bra för Sverige. [GG, 21–22]

Det finns inte någon principiell motsättning mellan värdeorientering och funktionsorientering, man kan mycket väl se både förverkligandet av vissa värden och optimeringen av en viss samhällsfunktion som viktiga mål. T.ex. kan strävan att bidra till att en viss myndighet blir bättre på att effektivt och med god kvalitet fullgöra sitt uppdrag ses som ett viktigt bidrag till att samhället lever upp till centrala existentiella värden. Citatet nedan, ur intervjun med HH visar ett exempel på hur en orientering mot optimering av existerande system kan ses som tjänande mer övergripande värden.

Vad ser du själv som ditt personliga engagemang? Vad tycker du är viktigt för dig att engagera dig i? Oavsett vad du har för uppdrag eller så, vad driver dig?

Oj. Fast det låter ju så jävla pompöst, men det är nog det här att faktiskt försöka bidra till att få lite mer realism och verklighet i den här planeringen vi ägnar oss åt. Någon jävla intellektuell stringens måste det finnas även i en proposition. Det måste vara hållbart, det måste baseras på verklighetsgrund.

Ja, vilka mål och värden tjänar detta i sin tur? Varför är det bra?

De grundläggande demokratiska värdena i Sverige eller den västliga demokratisfären på något sätt. Jag tror att idealtillståndet vore en upplyst despot som till sin hjälp har en oväldig senat. Men detta är en utopi. Men i brist på den så är demokratin som i och för sig även den är en utopi till vissa delar, men det är nog det vi kommer närmast det utopiska tillståndet. Det finns en gammal känd tänkare som säger att det är det bästa samhällsskicket vi har sett hittills.

Vad skulle du plocka ut för värden eller goda egenskaper som du tycker personligen att detta är faktiskt värt att kämpa för eller arbeta för?

Ett grundläggande värde som människa för alla och det är liksom bortom det här med den sociala välfärden, ekonomiska inkomstgarantier och allting sådant – någon form av respekt för den mänskliga individen som måste finnas. Den ligger någonstans i botten på den västliga demokratin. Sedan suddas den ut och den förstörs. Samhälleliga strukturer som är till för medborgarna och inte tvärtom.

Och där i det läge som vi befinner oss i just nu så blir det då en väldigt viktig fråga att använda de trånga resurser som finns som tjänar dessa värden, är det så du ...?

Ja. Och där tycker jag ändå att vi har rört oss mot mitt önsketillstånd i alla fall. [HH, 36–39]

Trots att funktionsorientering och värdeorientering inte kan ses som ömsesidigt uteslutande typer av motivation tror jag att distinktionen är meningsfull. En person som mycket tydligt är värdeorienterad är sannolikt mer benägen att ha en transformativ inriktning i sitt sätt att arbeta, d.v.s. inte bara effektivisera och optimera de system som finns, utan också påverka sättet att definiera mål, identiteter, värdegrunder och förhållningssätt.

DEN "INRE KOMPASSEN"

En del av hustomtarna har tydligt formulerat för sig vad det är de vill verka för. De redogör utan tvekan för de värden som är kärnan i deras föreställningsvärld (se t.ex. intervjun med "Anders" i kapitel 6). Andra har en stark känsla av att ha en "inre kompass" som oberoende av beslutsfattarnas direktiv anger en önskvärd riktning för de egna strävandena, men har svårt för att sätta ord på vart kompassen pekar. Detta är intressant, eftersom det tyder på att hustomtens värdebas inte i första hand är av diskursivt slag, d.v.s. system av tankar, idéer och principer som sedan omsätts i mål och strategier. Den inre kompassen tycks, åtminstone hos en del, mer vara av intuitiv eller känslomässig art. Flera av de intervjuade tyckte det var svårt att formulera vad det är de vill verka för, trots att mycket av det de beskriver visar att de har en mycket självständig och aktiv hållning till sitt arbete. Jag tolkar det så att hustomtarna har en önskan att tjäna "det goda", men detta "goda" låter sig inte fångas i väldefinierade principer och idéer. En anledning till svårigheterna att fånga "det goda" i ord är att det faktiskt handlar om kvaliteter som är av existentiell, abstrakt natur. När intervjusamtalen kommer in på dessa teman får resonemangen ofta en sökande karaktär. Hustomtar använder ofta ord med en hög abstraktionsnivå, som t.ex. "värdighet", "respekt", "lidande", "kränkningar" eller "livets helighet". En annan anledning till svårigheterna att entydigt formulera värden och mål är att hustomten har en välutvecklad känsla för komplexitet (se kapitlet "Klok"). Detta innebär bl.a. att man är väl medveten om att vad som är bra eller dåligt kan vara olika i olika situationer, beroende på en mängd

unika omständigheter. ”Det goda” är kontextberoende och kan därför sällan läggas fast i allmängiltiga principer och formuleringar.

Ovan citerades CC, som talade om att förhindra kränkningar och medverka till att människor kan ”blomma ut”. Inför frågan om hur detta engagemang översätts till mer konkreta termer svarade CC så här:

Om du tänker på önskvärda förändringsprocesser, av vilken karaktär är de förändringar som du skulle vilja bidra till?

Jag tror inte jag riktigt vet det. [...] Fördelen med den här typen av resonemang det är faktiskt att de är användbara på alla nivåer. Alltså de går att applicera på organisationsnivå och på individnivå. [CC, 48]

Detta svar kommer inte ur en brist på reflektion och konkretisering (det framgår tydligt av CC:s berättelse om sitt tidigare yrkesliv och nuvarande verksamhetsfält), utan är en direkt konsekvens av att de värden som upplevs som väsentliga har en sådan abstraktionsnivå att de faktiskt kan återfinnas på olika skalnivåer och i olika sammanhang (”motverka kränkningar” och bidra till att ”människor kan blomma ut”). Med den typen av värden kan man verka för det man ser som viktigt i många olika roller och situationer.

Följande citat är ett utsnitt ur ett längre samtal med II kring drivkrafter och engagemang, där temat bl.a. var just kombinationen av att å ena sidan faktiskt känna att det finns en inre kompass som är avgörande för vad man väljer att engagera sig i och å andra sidan ha svårt att sätta ord på vad det handlar om.

Det är min uppgift att i de här intervjuerna så gott jag kan gräva fram vad din inre kompass är, vad är det du vill bidra till, eller vad är det du ser en möjlighet att främja eller medverka till? Varför är det bra?

Jag tror att människor ofta i sina jobb använder en ganska liten del av sig själva. Många jobb är konstruerade på det sättet. Och man tar heller inte för sig riktigt. Det blir en hemmablindhet efter hand. Man behöver bli överraskad för att göra ett ännu bättre jobb i syfte att maskineriet människor emellan ska funka bättre. Inte att vi ska göra samma sak allihop, men att det är mer tillåtande. Eller jag kan tycka så här att samhället har blivit alltmer likriktat. Att det finns inte samma tolerans. Man har t.o.m. begrepp, man kallar det ”avvikande”. Man behövde inte ha det begreppet om det inte fanns en normalitet. Och man missar väldigt mycket av glädje och lust också på det sättet.

Jag försöker lyssna här vad det är som är kärnan eller essensen i det hela och en gissning är att det för dig är ett mål det här med mångfald i en

djupare existentiell mening, på något sätt, att tusen blommor blommar, att det blir kreativt, att det rör på sig, att saker möts och så. Är det åt det hållet?

Ja, det kan man väl säga. [...] Vi kan ju ha det kanske mycket bättre än vad vi har det i dag, kanske inte materiellt, men ... Vi får intressantare liv. Vi lever en gång. Så många människor som möjligt ska få möjligheten att ha ett intressant liv. Ungefär så. [II, 28–29]

Att vilja bidra till att så många som möjligt ska ha ett intressant liv är måhända en rätt ospecificerad målbild, men i II:s fall förmodligen en mycket adekvat beskrivning av den ”princip” som ligger bakom många av II:s val av arbetsfält och strategier. En sådan drivkraft kan omsättas i engagemang i många olika typer av verksamheter och projekt.

I följande fall, ur intervjun med JJ, finns ytterligare ett exempel på hur svärfångad motivationen kan vara när det handlar om existentiella värden.

Det är en väldigt bra brygga till att jag frågar dig om dina egna värden, som är viktiga för dig i det du håller på med. Varför är det intressant och engagerande?

Ja, jag vet inte riktigt vad jag ska säga. Jag har alltid känt ett rätt så starkt engagemang. Jag tror mycket på det här med att man måste förhålla sig på ett medvetet sätt till sin omvärld. Oavsett det är det lilla eller det stora. Det kanske ibland räcker att det är det lilla, det är möjligt. Eller det stora. Men helst så ska det liksom gå ihop det där, på något sätt. Jag har alltid haft en stark känsla för att man ska ha förståelse för vem man är och var man är i ett samhälle. Man måste ha förståelse för det. Jag ska inte säga vilken plats man har, för det låter som om man bara har en plats man ska hålla sig till sedan. Men jag menar den utgångspunkt från vilken man relaterar till andra. Den uppfattningen grundar sig vid någon slags allmän humanism tror jag. [JJ, 28]

KK, som talar i nedanstående citat, tyckte som flera andra, att det inte är så lätt att i ord formulera vad det är man upplever som viktigt och vad som är underliggande drivkrafter i mycket av det man gör. Mina frågor om engagemang och drivkrafter satte igång reflektioner som ledde till att KK återkom till temat i en senare del av intervjun.

Jag tänkte snarare på, när du började prata om det där, jamen jag vill ju motverka dumhet. Det är vad jag vill. Jag blir frustrerad när jag tycker ...

Men då är min forskarmotfråga till dig: Varför är det bra då? Att motverka dumhet?

Mm... Jag tror att dumhet eller okunnighet, ignorans, är farligt därför att det kan leda till inte bara ekonomiskt men moraliskt förfall eller moraliska avsteg från vad som är hälsosamt. [KK, 23–24]

Hustomtarnas orientering mot principiella värden avspeglar sig också i de teman de tar upp på frågan om det finns något som de kan bli ”heligt förbannade” över. Jag ställde den frågan, ofta med en förklaring om att jag var ute efter sådant som kan kännas som moraliskt upprörande, för att få en annan vinkling på den intervjuades värdesystem. Olika personer ger olika typer av svar, men typiskt är irritation över personer som agerar utifrån någon typ av särintressen på ett sådant sätt att det skadar det som är väsentligt i ett helhetsperspektiv. I de resonemang som förs blir det ofta tydligt att det inte i första hand handlar om att fälla värdeomdömen om personer som agerar egocentriskt, utan mer om de skador en särintresseorientering kan ställa till med för organisationen och dess värdegrund. Detta är tydligt hos JJ:

Ett litet sådant där trick för att komma åt det här med värden från en liten annan vinkel, det är att ställa frågan, finns det någonting som du möter i ditt arbete här som kan göra dig heligt förbannad?

Ja, jodå det finns ... Den här personliga positioneringen som man ser. Den kan göra mig heligt förbannad. [...] Det går ut på att positionera sig själv, snarare än att fokusera på de arbetsuppgifter som man har framför sig då. Och att man i den här positioneringen också då gärna, ja, kliver på andra. [...] Om det blir nödvändigt så gör man det. Det ser jag. Jag vill inte säga att det är ett genomgående drag, tack och lov. [...] Men jag ser det. Och det stör mig väldigt mycket.

Vad är det som gör dig mest förbannad med det?

Ja ... Det som gör mig mest förbannad tror jag är att det förstör, vad ska jag säga, på engelska ”the fabric” på något sätt. Av hur jag vill att en arbetsplats ska fungera. Det förstör så mycket för det sätt som vi bör arbeta på. Att folk använder det som avstamp och seglar iväg, det förstör själva min grunduppfattning om respekt för andra. Människor blir klivna på. Det är inte bara en personligt eller individuellt förnedrande sak, det dämpar deras kreativitet och arbetsglädje och möjlighet att bidra till vårt gemensamma bästa. [JJ, 54–55]

Även KK framhåller hur oetiskt agerande kan undergräva organisationskulturen:

Finns det tillfällen när du skulle kunna säga att det finns nånting som du blir heligt förbannad över i den värld som du rör dig i? Med det uttrycket menar jag då att en upprördhet som har någon slags moralisk kvalitet i sig, inte bara att man tycker att det är nånting som är fel eller så, utan att man faktiskt blir upprörd.

Mm. Korruption. Vänskapskorruption. När personer bryter mot, inte bara normer, men mot de regler som är uppsatta för att motverka subjektivitet eller, när de bryter mot dem, det blir allmänt känt och de blir sedan befordrade, det upprör mig ganska mycket.

När själva systemet sanktionerar detta?

Ja. Därför att, det behöver man nästan inte förklara, men om man inte åtgärdar, om man inte motverkar, om man inte visar att det här är fel och ”Det kan vi inte acceptera, tyvärr, det kostar dig lite att du gjorde på det här sättet”. Om man inte visar alla andra det, ja, vad händer? Och framförallt om man befordrar, därför att då säger man ju t.o.m. att det lönar sig, inte bara på kort sikt utan även på lång sikt. Det gör mig heligt förbannad, faktiskt, och då är jag nog inte så tyst och smidig heller. [KK 30–31]

Ett tredje exempel, från intervjun med LL, visar en typisk formulering:

Finns det saker som du stöter på inom ditt verksamhetsområde som kan göra dig heligt förbannad? Vad är det för typ av saker?

Ja, ofta är det ju makt [...]. Att det är viktigare att jag utövar min makt än att jag ser till att vi får en bra kriminalvård. [LL, 67]

LOJALITETSKONFLIKTER

Genom att hustomten har en distinkt egen värdegrund och upplever denna som central är det bäddat för lojalitetskonflikter när man arbetar inom organisationer som ska verkställa och förvalta beslut som fattats av riksdag, regering eller organisationens ledning. Flera av de intervjuade tog spontant upp detta tema och påpekade vikten av att vara lojal mot demokratiskt fattade beslut. Temat lojalitetskonflikter kommer att tas upp igen i avsnittet om egenskapen ”Påhittig” i följande kapitel (se även intervjun i kapitel 6).

Nyfiken, Påhittig, Anspråkslös och Händig

Inledning

De tre föregående kapitlen behandlade de tre karakteristiska elementen i hustomtarnas föreställningsvärld som jag bedömer som de mest fundamentala. De ytterligare fyra egenskaperna som jag identifierat som betydelsefulla och karakteristiska kan på olika sätt härledas från de föregående tre. ”Nyfiken” (= processororienterad) är i hög grad en direkt konsekvens av ”Vis”. ”Påhittig” (= generativ) hänger nära samman med ”God”. ”Anspråkslös” (= lösningscentrerad) följer av kombinationen av ”God” och ”Vis”. ”Händig” (= god social kompetens) är nära relaterad till ”Klok” och ”Vis”. I de följande fyra avsnitten behandlar jag dessa fyra egenskaper på liknande sätt som i de föregående tre kapitlen, men framställningen är mer kortfattad.

Nyfiken

NYFIKENHETENS ANATOMI

Beteckningen ”nyfiken” får representera hustomtens undersökande och öppna grundhållning. Jag kommer i detta avsnitt att behandla olika vinklar på detta tema, nämligen:

- processororientering: problemlösning genom undersökande processer
- processororientering som mål för förändringsarbete

- kritik som resurs för utveckling
- processororienterad hållning till värderingar

PROCESSORIENTERING

I kapitlet om egenskapen ”vis” diskuterades hustomtens insikt i föreställningsvärldars begränsningar, både egna och andras. En sådan medvetenhet kan ses som en förklaring till ett drag som vi med en mer teknisk term kan kalla ”processororientering”. Processororientering innebär att hustomten önskar och förväntar sig att problem ska lösas genom undersökande processer där man inte på förhand vet vad som kommer att visa sig vara en framkomlig väg. Detta gäller såväl i arbetet med konkreta ärenden som i inställningen till hur arbetsformer och organisationskultur bör se ut. Processororienteringen är en naturlig konsekvens dels av insikten att alla perspektiv har sina inbyggda begränsningar (”Vis”) och dels i en orientering mot goda problemlösningar ur ett helhetsperspektiv (”God”).

När det gäller konkreta ärenden vill hustomten gärna kunna kasta fram idéer som sedan andra kommenterar eller bygger vidare på utifrån sina, annorlunda infallsvinklar och kompetenser. Hustomten blir frustrerad när ofärdiga idéer möts av kritik som bara går ut på att visa att idén var illa genomtänkt. Hustomten *vet* i allmänhet att idén inte var genomtänkt, men hade hoppats på att samtalspartners skulle förstå vilken riktning hustomten var på väg mot och därigenom kunnat komma med alternativa idéer och förslag. HH beskriver detta mycket tydligt:

Jag vill så tidigt som möjligt skriva ner tankar och idéer, ut med dem, och få tillbaka det. Och då blir man ju skittrött när man får tillbaka något när någon sådan här förvaltare liksom säger att ”ja, men den här lösningen fungerar inte därför att blablabla”. Okej då, det vet jag också. Men då får man liksom komma tillbaka och [säga] ”jo, det var jättebra, det var inte det, men jag menar inte att det här var sättet”, så är jag tillbaka och: ”Hallå, det är ditåt vi ska”. Och är man inte överens om det, då blir det mycket, mycket svårare. Det är precis som du säger, man måste ändå ha någon form av gemenskap på den nivån. Och har man inte det, vilket kan bero på att det finns en del människor som över huvud taget inte har någon uppfattning om den nivån. [HH, 101–102]

HH beskriver här hur han kan ha en vision om ett mål som det gäller att hitta en väg till. Vad han önskar är att den han talar med ska förstå vad målet är och sedan komma med egna förslag kring en framkomlig

väg att uppnå målet. När reaktionen i stället begränsar sig till en kritik av den ofärdiga tanke som HH hade om hur man eventuellt kunde gå till väga blir HH frustrerad. Han visste redan att hans ofärdiga förslag inte var så genomarbetat, det var just därför han sökte upp en person med specialkompetens som skulle kunna bidra med nya, mer initierade förslag till strategi.

JJ ger uttryck för samma hållning när han resonerar kring de trögheter man kan möta i förändringsarbetet:

Invändningar av formalistisk natur eller vad kan det handla om?

Ja det kan det nog, på saker när vi egentligen är i ett stadium när vi diskuterar själva frågan, att då tidigt börja försöka lägga ett lock på genom formaliteter. I all utveckling måste du ha ett utrymme för spånande. Reflektera och sätta ihop ”om vi gör så här då, om vi gör så här då, vad gäller då?” Så arbetar man fram en process. ”Vi försöker med det här”, där är det då kanske läge att komma med de här formalistiska invändningarna. Man får hantera dem då. Men det finns ibland vissa som börjar med de formalistiska invändningarna. Och det är klart att det där kan väcka en liten irritation hos mig ibland. [JJ, 70]

Processororienteringen är ett genomgående karakteristiskt drag för de ”äktade” hustomtarna i undersökningen. Olika individer har dock naturligtvis olika personlighetsläggnings och det är inte alla som blir frustrerade när de stöter på personer som inte är öppna för sökande processer. En del har helt enkelt accepterat att många människor har en benägenhet att utgå från ett perspektiv som är begränsat till den egna specialiteten eller de egna intressena.

PROCESSORIENTERING SOM ARBETSFÄLT: ATT SKAPA LÄRANDE ORGANISATIONSKULTURER

Processororienteringen kommer till tydligt uttryck vid konkret problemlösning eller i samband med utvecklingen av idéer och visioner. Men processororientering är inte bara en teknik för att hantera ett konkret problem, utan betraktas av hustomtarna som något som borde genomsyra själva arbetsplatskulturen. Hustomten vill att klimatet i den egna organisationen ska präglas av öppenhet, tolerans och intresse för lärande. Det är i de sökande kommunikativa processerna som insikter, idéer och planer utvecklas. Hustomten är därför mån om att det ska finnas forum som bjuder in till dialog, reflektion och kreativitet. Att arbeta för att

bidra till lärande organisationskulturer kan därför bli en central angelägenhet i sig. Två olika citat får illustrera hur det kan låta:

Jag tror på att skapa sammanhang där människor kan tänka själv, eller har rätt att tänka själv och då möta olikheter, gärna korsbefrukta från olika håll. Lite oväntade möten. ”Hoptussning” är ett sånt där ord som jag använt mycket, [...] att tussa ihop folk från olika håll. Och en tillit till att om människor kommer samman så pratar man om angelägna saker. Det tror jag. Men det får ju finnas ett klimat för det då. [II, 26]

Jag har varit väldigt upptagen av att använda reflektion som ett ... alltså vi använder handledning och reflektion som något slags dränage rätt mycket i socialtjänsten. Det är ett sätt att tanka ur, avlasta, men att använda det som ett progressivt element och då ska man inte ha så himla mycket personal, jag menar jag har haft 40 och så där, det är jättesvårt. Nu fick jag handplocka personalen som är den här lilla gruppen och kunde på allvar börja argumentera mot såna här populära repliker som alltid får applåder t.ex. ”mycket prat och lite verkstad”, precis som om samtalet förhindrade eller motverkade handling. I själva verket är det ju ofta en absolut förutsättning för att göra ett bra jobb.

Alltså i stället börja hävda ”nej alltså, vi ska prata mycket”. Och vi ska prata så mycket så att när vi kommer ut, och kommer med förhållandevis provocerande budskap till organisationer, d.v.s. ”Ni är en diskriminerande organisation, ni har inte insikt om era egna syften.” Det är vad vi säger fast lite mer smakfullt än så, så ska vi inte bara hört de argumenten förut utan vi ska ha reflekterat, sett att de är respektabla, så att vi ska inte hamna i försvarsinställning direkt. Vi ska inte heller vara osårbara, det är ju inte det. Men alltså vi ska ju på något vis ha gått den vägen själva, och det är ett steg till än att bara ha pratat om frågan. Så att vi har fasta tider när vi pratar. Alltså vi pratar om vad vi gjorde förra veckan, vi pratar om var vi är nu, vi pratar om vad vi ska göra. Nästa vecka är den veckan [...] bakom oss, och så är nu-situationen alltid nu. Så tre gånger hinner vi s.a.s. beröra momenten. Nu det är klart, jag har ju valt folk som är intresserade av att gå de här varven. [CC, 30–31]

Hustomten blir följaktligen tillfredställd av situationer då man lyckats skapa en atmosfär av öppenhet, sökande och lärande:

Apropå det här som är stimulerande så är det liksom i sig själv då, en oerhört skön känsla att sitta i ett rum när någon från Krisberedskapsmyndigheten informerar om någonting som någon från Räddningsverket fångar upp och i sin tur bollar vidare till Försvarsmakten. Och sedan så uppstår diskussion och så kommer man ... Det handlar inte om att fatta beslut och komma

överens om saker, men man tar med sig insikter och erfarenhetsutbyte, och ser dessutom samarbetsmöjligheter på ett sätt som man inte gjorde tidigare konstigt nog. [BB, 38]

Det finns saker att upptäcka, insikter att få, mönster att se och för att verkligen kunna ta tillvara de möjligheter till lärande och utveckling som finns är det viktigt att vara öppen och lyhörd:

Ja, man har någon slags kompass ändå, va. Då hamnar jag i detta på något sätt som har med lyhördhet att göra. Lyhördhet, känslighet, intuition, sånt här som man jobbar med inom konst. Som man inte jobbar med på en socialbyrå med en lagstiftning i ryggen. [II, 72]

Lärande som en central dimension i verksamheten kan också komma till uttryck i synen på hur man bör hantera akuta krissituationer:

Det är ju så att nästan all kunskap som vi har på de områdena är ju inte från forskning eller så utan det är utifrån nattklubbar som har brunnit och vad det nu är, och stora observationer i samband med det. Sen kan man ju förädla de observationerna på olika sätt, men det är oerhört viktigt att man förstår att man står mitt i ett lärosammanhang, samtidigt som det är så kaotiskt. [CC, 5]

KRITIK SOM RESURS FÖR UTVECKLING

Särskilt framträdande är att hustomten ser kritik som en värdefull och nödvändig källa till lärande, insikt och utveckling. Hustomten är därför ofta frustrerad över organisationskulturer och kollegor som reagerar avvisande och förnekande på kritisk feedback.

Hur vida är dina ambitioner på det här området, tänker du i första hand i termer av att här måste vi utveckla vår egen utbildning? Eller tänker du också i termer av att jag vill bidra till en mentalitetsförändring eller utveckling i polisen som helhet? Jag tänker på dig personligen vad du sysslar med?

Jag tänker i båda de sfärerna. Men vid mötet med polisstudenter så inriktar jag mig väldigt mycket på dem. Förra veckan hade jag möte med turkiska poliser som var här på kurs. Och då är jag väldigt noga med att beskriva det här även för dem och beskriva hur vi kritiskt kan beskriva vår egen verksamhet. Jag drog upp Osmo Vallo-fallet och de här turkiska poliserna, de är ju väldigt auktoritetsstyrda så jag hade min uniform på mig med alla gradbeteckningar.

Samtidigt passade jag på att säga att min personliga uppfattning var att det var en polis som hade dödat Osmo Vallo. Och sedan spann vi vidare på vad gör man för att förhindra sådant här? Jag tyckte det var viktigt att de fick se att det som de uppfattade ett polisbefäl i hög ställning som uttalar det, att man inte skyddar sådant som har gått fel. Vi pratade om etiska frågor. Så att i möte med studenter av olika slag, då ser jag det som viktigt att på något sätt försöka visa att det är inte farligt att vara självkritisk.

När det gäller allmänheten så när jag kommer åt i olika situationer brukar jag försöka uppmuntra allmänheten till att våga ha en kritisk hållning till hur de uppfattar polisen. Att våga säga att när ni gör så här så blir vi rädda, så att polisen förstår det. Då skulle polisen ha lättare att agera. Det här är svårt.

Det låter för mig som om du jobbar på två nivåer. Den ena är att främja medvetenheten och praktiken när det gäller värden som respekt och ödmjukhet. Och den andra har att göra med att rucka på sättet vi kommunicerar med varandra, att tillåta öppenhet och att man kan analysera problem på ett kritiskt sätt och prata om dem som – håller du med om det?

Ja absolut, det är nästan exakt beskrivet. Jag hörde ett uttryck på tv, någon sa "kreativa konflikter". Det tyckte jag var bra. Polisen skulle kunna ha kreativa konflikter med t.ex. demonstranter, med andra människor ... Vi har ingen bra tradition för det, utan om vi möts av kritik så har vårt inbyggda sätt att reagera varit att förneka. "Vi har minsann inte gjort något fel!" Det är nummer ett. Jag har då efter många års tjänst upptäckt att det är ingen bra metod. Vi kommer inte att förbättra oss en millimeter.

Vi måste ha väldigt stora öron när människor kommer till oss och reklamerar någon tjänst och verkligen fråga vad som har hänt och hur de skulle vilja att det skulle göras i stället. Men internt, alltså den historiska belastningen ligger i att den kritiken uppfattas som att om man får kritik så är man en dålig polis. Vilket jag inte ser alltså. Även bra poliser får naturligtvis kritik. Och jag menar i och för sig inte att all kritik går att ta till sig och forma om. Men i nästan all kritik finns det värden, små korn som går att fånga upp, för att förbättra vår professionalitet. [AA, 4–5, 9–11]

Kan man skapa en kultur där det är naturligt att tala om misstag och föra fram kritik, då kan man, som hustomten ser det, bearbeta existerande problem, lära av misstag och utveckla verksamheten:

[...] om man kan ventilera den typen av frågor redan innan de har blivit gigantiska, då är det faktiskt lättare att ta itu med dem när de blir stora också, därför man har ändå en kultur av att man kan prata om att man kunde ha gjort det på ett annat sätt.

[...] Och det har aldrig ventilerats därför ... eller hur det kunde hända, och framförallt: Vad gör vi för att det ska inte hända igen, med ett annat vittne, vad lär vi oss? För om man inte kan ventileras så kan man heller inte lära sig, och där är väl en av mina käpphästar. [KK, 40–41]

Den positiva inställningen till kritik hänger samman med hustomtens medvetenhet om olika perspektiv ("Vis"), där andra människors synpunkter ses som en väg att bryta sig ur sitt eget perspektivs fångelse. Hustomten blir nyfiken snarare än förorättad när andra har annorlunda synsätt. Här är det åter AA som talar:

I vår kultur när någon ger kritik, ska det oftast bemötas med att det är fel på kritiken. Och går inte det så förklarar man bort det på grund av att det var en omständighet som man inte kunde styra över. Men det är väldigt sällan jag träffar på människor som säger "vad intressant, du har en annan uppfattning, jag tycker inte alls som du, berätta mera så får jag höra". [AA, 64]

PROCESSORIENTERAD HÅLLNING TILL VÄRDERINGAR

Processorienteringen går ofta djupt hos hustomten. Det finns ingenting som är fixt och färdigt och det kan heller inte finnas ett tillstånd där man fastslagit vad som är rätt och riktigt en gång för alla. Det gäller även de värden som i hustomtens föreställningsvärld är centrala drivkrafter:

Det handlar om att vi måste reflektera, vilka våra värderingar är. Att man åtminstone inför sig själv har rannsakat sig. Vad är viktigt för mig och hur agerar jag egentligen i förhållande till det som jag anser egentligen är viktigt för mig. Det tror jag är en väldigt viktig process. Och det är just en process. Det är processen på något sätt som är vägen, vägen är målet på något sätt, att vandra den vägen. [JJ, 27]

Den amerikanske managementforskaren Bill Torbert (2004) använder sig av begreppet action inquiry för att beteckna en mycket produktiv hållning där undersökandet ständigt pågår, mitt i verksamheten. Hans förklaring av vad action inquiry innebär är värd att citera:

By "action inquiry", we mean a kind of behaviour that is simultaneously productive and self-assessing. Action inquiry is behaviour that does several things at once. It listens into the developing situation. It accomplishes whatever tasks appear to have priority. And it invites a revisioning of the task (and of our own action!) if necessary. Action inquiry is always a timely discipline to exercise because its purpose is always in part to discover, whether coldly and precisely or warmly and stumblingly, what action is timely.¹⁰ (Torbert, 2004: 13)

Torbert beskriver en grundhållning som innebär att man faktiskt utträttar det man ska, men samtidigt löpande lyssnar efter återkoppling på flera nivåer: Fungerar det vi gör bra? Fokuserar vi på rätt saker? Håller förutsättningarna på att förändras? Är våra mål fortfarande adekvata? Den processorientering som jag bedömer som ett typiskt och framträdande drag hos de mest renodlade hustomtarna i undersökningen passar väl ihop med Torberts karakteristik av ”action inquiry”.

Påhittig

GENERATIVITET

Eftersom hustomten har en självständig och personligt betydelsefull värdegrund att utgå från uppstår närmast automatiskt en ständig process där hustomten jämför hur det är med hur hustomten skulle önska att det var. Hustomten värderar kritiskt sin egen organisation och det omgivande samhället i stort och smått i förhållande till den egna värdegrunden. Det här betyder att hustomten har mycket tankar om hur saker borde förändras, vilket i sin tur leder till idéer och projekt. Hustomten är *generativ*, d.v.s. skapar idéer, projekt, förslag och visioner. Hustomtens påhittighet låter sig inte enkelt illustreras genom citat ur intervjuer. Samtalen som helhet visar dock ofta på att det finns ett mönster i den intervjuades historia av att ha tagit många initiativ, att vara rik på idéer om vad som skulle kunna göras, att ha hamnat i rollen som projektledare för utveckling av nya verksamheter samt att själv ha sökt upp nya arbetsfält för att få möjlighet att förverkliga visioner. I ett citat får vi en glimt av den längtan efter mer generativitet som kan finnas hos hustomten:

Låt oss säga att man jämför det med ett litet oerhört målmedvetet företag. Liksom någonstans som har en kalasaffärsidé som känner att ”wow, det här är grejen”. Då vi kan ta en fingerfärdig Bill Gates liksom under sin studietid

10 Med ”action inquiry” menar vi en typ av beteende som samtidigt är produktivt och självvärderande. Action inquiry är ett beteende som utträttar flera saker samtidigt. Det lyssnar in en situation som befinner sig i utveckling. Det hanterar de uppgifter som tycks ha prioritet. Och det bjuder in till en omvärdering av uppgiften (och av vårt eget agerande!) om detta framstår som nödvändigt. Action inquiry är alltid en lämplig ansats att använda eftersom en del av dess syfte alltid är att upptäcka, antingen kyligt och precist eller varmt och snubblande, vilken typ av agerande som är lämpligt. [författarens översättning]

som sitter och knappar och helt plötsligt så leder en sak till en annan. För att det finns ett ... Det är en timing en avsättning en marknadspotential en idé som bär och framförallt då en oerhörd glöd hos de entreprenörer som driver det här. Eller ett pyttelitet svenskt företag som vi kanske inte ens kan namnet på ännu. Men som vi känner till om ett antal år. Om man jämför det med de här systemen, om samma entreprenörskap, samma anda samma glöd, hade funnits i de här systemen. Så skulle man kunna just åstadkomma saker som är smått osannolika och leda till en sådan förändring. Och det tror jag går med den kunskap som finns och de resurser som finns. Men så finns det en massa olika typer av filter och begränsningar i de här systemen som gör att man inte riktigt kan alla gånger förlösa det. Ibland kan man det. Olika protuberanser av engagemang och ibland kan man inte det. [BB, 108–109]

Hustomtens påhittighet får två konsekvenser som jag kortfattat diskuterar nedan. Det handlar dels om hustomtens sökande efter handlingsutrymme, dels om de lojalitetskonflikter påhittigheten kan leda till.

HANDLINGSUTRYMME

Ett uttryck för hustomtens påhittighet är att han eller hon söker efter och uppskattar att ha ett handlingsutrymme för att själv utforma sitt uppdrag. Ett flertal av de intervjuade har spontant kommit in på detta tema. Här är två exempel:

Skulle du gå så långt att du säger att du sitter i det här rummet och jobbar med de här grejerna därför att du här har möjlighet att jobba med den sortens frågor?

Ja, och i det känner jag mig oerhörd privilegierad måste jag säga, för det är också en ny verksamhet med rätt luddiga uppdrag. Vi hade ett val att göra. Vi var bara två från början, nu är vi fem [...] Det var: Antingen ser vi det hopplösa i det att det inte finns något bra uppdrag eller också funderar vi på ”Finns det ett spelutrymme?” som faktiskt vi både förväntas och i alla fall ingen kommer och protesterar om vi börjar fylla på. Och då är man ju ute i nån slags gråzon åt det politiska hållet, men mångfaldsarbete är ju minsann ett politiskt tema i sig, så att vi bestämde oss för det senare. [CC, 25]

Det är klart att någonstans så är uppdragsgivaren väldigt medveten om vad man gör, och vad man förväntar sig. Men i och med att uppdragsgivaren själv har begränsade kunskaper i de här fälten, så finns det en slags ändå ett utrymme som känns både stimulerande och meningsfullt på alla sätt och vis. [BB, 20]

LOJALITETSKONFLIKTER

Hustomten vill driva utvecklingen i en viss riktning. Denna riktning harmonierar i bästa fall med den färdriktning som bestämts av politiker eller organisationens ledning. Om det finns en spänning mellan hustomtens eget engagemang och de beslut som fattats i legitim ordning, då hamnar hustomten i ett dilemma. Flera av de intervjuade tar också spontant upp detta dilemma och resonerar om lojalitetskonflikter:

Sedan är det ju så att man måste vara lojal med de beslut som har fattats så det har jag ju också varit, så att det är inte det att jag ...

Du är inte obstinat?

Nej, det går inte att vara det, för då får man ju välja bort kriminalvården. Då får man agera utanför och det har jag ju inte gjort. För det är väldigt viktigt tycker jag, för om jag bara vill frondera mot kriminalvården eller driva någon sorts fängskrimmodell så får jag agera som någon fri företagare utanför. För jag är ju en del av kriminalvården. [LL, 44–45]

Anspråkslös

Ett skäl till att jag valt att använda ordet ”hustomte” är att de personer som är föremål för studien ofta väljer att verka relativt osynligt. De är ofta påtagligt fria från behov av att stå i centrum, få äran av goda idéer och bygga karriärpositioner. Jag tror att det finns flera skäl till denna hållning. Ett är att hustomten upplever förverkligandet av vissa allmännyttiga värden som det viktigaste. Hustomtarna får sin tillfredsställelse av att kunna bidra till bättre lösningar på problem som har med människors behov att göra. Hustomten är ”lösningcentrerad”: det är resultaten som räknas och som ger tillfredsställelse. Flera av hustomtarna beskriver sina insatser i termer av att stödja andras idéer snarare än att själv vara upphovet till nya initiativ. En sådan hållning står inte nödvändigtvis i motsättning till den påhittighet som beskrevs i föregående avsnitt. KK gör intryck av att vara en mycket påhittig person, med många idéer kring olika teman. Frågan är då hur de kan omsättas och om man själv har möjlighet att bli erkänd som källan till idéerna:

Utan förankra, förankra, förankra först, men samtidigt skicka uppåt hela tiden. För då kan den som sitter på första resursinstans, antingen kan han

eller hon bestämma sig för att ”Kanon, det här ska jag satsa på, då blir jag sedd, då blir jag en drivare i organisationen.” Och om han eller hon missar det tillfället, då finns det ju förhoppningsvis någon där ovanför som plockar upp det och säger att ”Ha, det här är bra”. Men, oftast så bara försvinner det ju, det är ju så, in i en byrålåda, eller så kommer det tillbaka som någon annans idé sex eller åtta månader senare, eller ett år, eller fem år. Men det gör mig mindre numera faktiskt om det kommer tillbaka som någon annans idé. Det viktiga för mig är att idén förverkligas. Och om sex, åtta eller tio månader ... då har jag något annat som jag funderar över som jag skulle vilja förverkliga. [KK, 62]

Inte sällan talar hustomtarna om sin roll i termer av att vara katalysator eller enzym (”match-maker” och ”hoptussare” är andra ord som används), vilket också avspeglar hustomtens sätt att uppfatta sin omvärld i termer av komplexa system som befinner sig i förändring (= ”Klok”). För hustomten blir det då naturligt att se sig själv som en liten men aktiv del i denna komplexa förändringsprocess, där hustomten själv inte är upphovet till någonting, bara en aktiv kraft som försöker utöva påverkan på de krafter som befinner sig i ständig rörelse.

Ibland leder vi en process, ibland har vi in bara en sekreteriatsfunktion i en process. Och ibland uppmuntrar vi bara till en process. Men det är andra som gör jobbet och kan frågorna då. Och det är ibland en svår och otacksam roll där liksom att enzymets roll som liksom är otacksam och går ur processen igen liksom. [BB, 112]

ÖDMJUKHET

Ett annat skäl till hustomtens anspråkslöshet är vad vi kan kalla personlig mognad. Hustomten har en hög grad av självkänedom, känner sina egna starka och svaga sidor och har en hög grad av acceptans för sig själv (”Vis”). Hustomten ser även sig själv som en process: han eller hon befinner sig på en resa där en mängd förutsättningar och faktorer präglar den egna personligheten (”Klok”). Det är då inget hot att ha gjort misstag, att vara ofullkomlig eller att få kritik. Hustomten är därför påtagligt prestigelös: han eller hon medger utan omsvep egna misstag och tillkortakommanden. Självkänslan är inte beroende av att få en ständig bekräftelse från omvärlden på att man är kompetent.

Det är inte lätt att hitta illustrationer i form av kortare citat som avspeglar prestigelösheten. Här är dock ett litet exempel:

En av de jag handplockade, eller valde ut i ett urval, visade sig vara kanske inte så lyckad som jag trodde vid det tillfället. Och så fort jag såg det så sa jag faktiskt till, att det här var nog ett av mina misstag. [KK, 35]

Händig

HUSTOMTEN I AKTION

Med ”händig” menas här dels att hustomten är orienterad mot att få saker att fungera, dels att han eller hon har en väl utvecklad ”hantverkskicklighet” i hanteringen av människor och organisationer. I detta avsnitt behandlas tre närliggande teman:

- pragmatism
- strategier för att nå mål trots motstånd
- informella nätverk

En pragmatisk orientering är ett resultat av en stark medvetenhet om att verkligheten karaktäriseras av komplexa, ibland långsamma, processer (”Klok”). Eftersom hustomten ser och förstår de bakomliggande orsaks-sammanhangen finns en acceptans för att verkligheten ibland är trög. Med en sådan medvetenhet blir det naturligt att hushålla med sina krafter och rikta in sig på det görbara i stället för att formulera visioner som saknar förankring i den befintliga situationens förhållanden.

Insikten i andra personers synsätt och bevekelsegrunder (”Vis”) används aktivt av hustomten för att finna framkomliga vägar. Ett avsnitt ägnas åt att ge exempel på strategier och allmänna förhållningssätt enskilda personer använt för uppnå önskvärda resultat trots trögheter och motstånd.

Det tredje temat, informella nätverk, kom upp spontant i flera av de första intervjuerna jag gjorde. Jag hade inte i förväg formulerat frågor kring detta tema, men insåg snart att informella kontakter och nätverk är ett mycket viktigt redskap för förändringsarbete.

EN PRAGMATISK INSTÄLLNING

Hustomtarna skiljer sig från den typ av förändringsagenter som vi kallar ”eldsjälar” genom att de mestadels är starkt pragmatiska. Eldsjälen är ofta uppfylld av en stark vision om hur det borde eller kunde vara och lägger ner mycket stor energi på att förverkliga visionen. Hustomten hus-

hållar mer med sin kraft och ser till att investera energi i de idéer och projekt som har rimliga förutsättningar att ge goda resultat. Är motståndet stort släpper hustomten just den idén och engagerar sig i något annat:

Det är ingen idé att gå emot om det är för mycket motstånd, då får man känna någonstans att då slår man bara huvudet blodigt. Det är ingen idé. Och då får man liksom känna av det, på något vis. Så ungefär. [II, 61]

När du då blir frustrerad över att du inte kan få till stånd ett sådant samarbete, eller en sådan sorts relation som du tycker vore bra, och som du själv skulle önska. Hur umgås du med den frustrationen då? Vad gör du med den?

Jag har väl i rätt hög utsträckning faktiskt ignorerat det. För att jag har kunnat ignorera det också. Jag har konstaterat att det inte går att upprätta det där goda samarbetet. Utan jag får försöka kompensera det med de här personerna istället. För det tar en väldig kraft också att bearbeta. [...] Det är det inte värt, man måste man välja sina slagfält och inte heller lägga ned för mycket tid där det är kört. [JJ, 82]

HUSTOMTARNAS STRATEGIER

Insikten i andra människors sätt att se, tolka och tänka används av hustomten aktivt för att finna kommunikationsstrategier anpassade till den enskilda personen eller gruppen. Hustomten har därför i allmänhet en väl utvecklad ”social kompetens” eller ”emotionell intelligens”. Om t.ex. hustomten ser en annan person som inbäddad i en föreställningsvärld där misslyckanden och problem inom det egna arbetsfältet tolkas som hot mot den egna självbilden som kompetent, då kan hustomten vinnlägga sig om att arbeta med att skapa en trygg relation som gör det möjligt att tala om problem på ett avspänt och konstruktivt sätt. Det kan också handla om att hustomten frågar sig hur den andra personen ser hustomten själv. Genom att agera så att den andre inbjuds att omvärdera sin bild kan hustomten bädda för en bättre fungerande kommunikation.

En rad mer eller mindre klassiska strategier för att hantera motstånd och trögheter har nämnts av de intervjuade, som t.ex.:

- att låta andra ta äran av goda idéer
- att plantera idéer så att andra tror att det är de själva som kommit på dem
- att bereda vägen för egna projekt genom att se till att efterfrågan skapas på dem från högre ort

- att beskriva idéer så att en potentiell bromsare ser egna fördelar i deras genomförande
- att använda andras behov av att få bekräftelse på sin kompetens ("Du som kan det här området, kan du inte kolla på det här och se om jag tänkt fel?").

Det är inte så att hustomten har färdiga strategier att sätta in, men han eller hon reflekterar över frågan för att lösa upp de hinder som finns i konkreta situationer:

Händer det att du liksom kan förutse sådana situationer, att nu kanske jag kommer in i det här mötet eller den ska jag prata med den här personen om den saken, och då kommer den här personen ... Har du utvecklat något sätt att förhålla dig till detta, någon strategi eller?

Ingen enskild strategi, men det är klart att inför möten så tvingas man ibland att reflektera "hur kommer den här gubben att mena och hur ska jag reagera då, ska jag köra över dem och säga att det är inte relevant nu i det här läget? Ska jag återkomma, eller ska jag hantera dem? Ligger det faktiskt någonting i det eller hur gör jag för att ta in de här frågorna någonstans utan att göra att de blir sådant fokus så att det stoppar upp hela processen? Ska jag placera dem i periferin under hela diskussionen?" Det är inget mer än det här, inga *strategier*, en generisk modell har jag ju inte. [JJ, 73]

Eftersom hustomten agerar utifrån en självständig övertygelse och samtidigt har en god strategisk överblick är det naturligt att använda sig av strategier på olika skalnivåer i organisationen, beroende på hur viktiga frågorna är och var motståndet sitter.

Det som jag lärde mig tidigt när det gäller smidigheten var helt enkelt det här klassiska att man fick gå till sina chefer och sälja sin idé på ett sådant sätt att det blev chefers idé. Det var ju framgångsrikt alltså. Det går ju, framför allt i smått går det bra. Man kan få igenom vad man vill på det sättet. När det gäller lite mer stora komplicerade frågor, då får man gå runt de här cheferna. Det som jag har råkat ut för när jag ibland har undvikit dem (ohörbart) alltså jag har avstått från vissa idéer när jag har tyckt det var obehagligt med de här cheferna som trycker ned en.

Men annars har jag nog lärt mig att om man kan formulera sig väldigt bra och kanske går på alla högsta chefer, så kan man ofta få igenom saken. Men det kan bli en backlash när man kommer ned i organisationen och mellanchefer ser att man har gått förbi dem och det har jag råkat ut för några gånger. Men jag har initierat två stora förändringar [...] på det här sättet, genom

att gå till den som är högst. Och jag har också, när jag inte fick igenom det internt, gått direkt på ansvariga politiker. [AA, 85–86]

Hustomtens händighet ställs främst på prov när förändringsarbetet stöter på motstånd och trögheter. En av de trögheter som hustomtar tycker är mest frustrerande är när de upplever att kollegor inte ser helheter och övergripande mål och principer, utan kommer med invändningar av formalistisk natur. För dessa kollegor är de existerande regelsystemen och etablerade arbetssätten konstanter, inte variabler som man kan ändra på för att uppnå överordnade mål. I sådana situationer kan man behöva använda sin sociala kompetens:

Ja, ett sätt är ju att just försöka lyfta diskussionen till det här överlagrade målet. För kan man komma överens om att det är ditåt någonstans man ska, då är allting annat variabler, va. Vilken är den lämpligaste vägen dit? Och det handlar ju om att involvera dem, att få med dem i den här processen. Försöka locka dem att tycka att de har någonting viktigt att bidra med. Få med lösa tankar, få dem att faktiskt förstå att detta är lösa tankar och idéer. Jag har inga bebisar investerade i den här möjliga lösningen. Men är vi överens om att det är dit vi ska – jag har skissat på den här vägen man skulle gå. Funkar den? Har du några idéer eller synpunkter – hur skulle vi komma dit? Jag tror det är mycket det det handlar om, att lyfta diskussionen till det här överlagrade som man ...

Alltså alla människor vill känna att de betyder någonting. Här kommer någon och frågar, han vill ha min hjälp. Smicker är ju fruktansvärt effektivt om man vill ha hjälp med någonting. ”Du som kan det här, skulle du vilja titta på det här papperet, hänger det här ihop?” Då kan man locka även en sådan här förvaltare att faktiskt ibland ge lite grejer. ”Om du gör så där i stället så stämmer det här väldigt väl.” [HH, 98–100]

Det motstånd hustomten möter har ibland med försvarsreaktioner att göra, i synnerhet när kollegor och chefer är benägna att tolka kritiska frågor och synpunkter som negativa värdeomdömen om dem själva i stället för som en inbjudan till en problemlösningsprocess. Hustomten är medveten om dessa försvarsreaktioner och försöker hitta sätt att undvika att provocera fram dem. Här är ett exempel:

När jag först kom in på [myndigheten] var jag väldigt direkt och ifrågasättande. För det är mitt sätt att lära mig, genom att fråga och ifrågasätta. Men det är nog kanske inte den mest effektiva attityden där. För att de trodde att jag anklagade dem, framförallt i början. Och att då tala om gråzoner och den typen, det är ju helt fel. [...]

Så småningom så lärde jag mig och hålla föreläsningar, interna föreläsningar, där jag tog upp vissa av de här bitarna och använde mig själv mycket mer som ett varnande exempel, och då gick det ju. För om jag kunde erkänna att jag hade varit subjektiv, haft förutfattade meningar, etc., då kunde det öppnas upp lite bättre. [KK, 13, 15]

Hustomtens ”vishet,” d.v.s. vana att reflektera över hur andra människor fungerar gör att hustomten aktivt använder sin inblick i olika människors olikartade motivation för att främja sina egna syften. Det kan t.ex. ta sig uttryck på detta vis:

Om det är nytt och utmanande då skannar jag efter den som vill bli sedd i organisationen som ”den här kreative”. Och så kan jag kanske till och med gå och försöka plantera tankegångarna lite i förväg på något slags informellt ”by the way”-sätt. [KK, 60]

INFORMELLA NÄTVERK

Hustomtarna har ovan beskrivits som personer som av flera skäl är djupt engagerade i förändringsarbete utifrån ett personligt grundad värdesystem. När man har en vilja till att bidra till förändringar i den egna organisationen och i samhället i stort blir det centralt att skapa, utveckla, förankra och genomföra idéer. När intervju samtalen kom in på hur man praktiskt går till väga för att driva förändringsarbete tog de intervjuade mycket ofta upp olika aspekter av de informella relationernas eller nätverkens betydelse. En stor del av hantverksskickligheten i förändringsarbete inom och mellan organisationer handlar om hur man aktivt använder informella nätverk för en rad olika uppgifter. Informella nätverk kan användas för att:

- skapa, utveckla och pröva idéer
- få personlig näring och psykologiskt stöd
- få tillgång till information som behövs för att orientera sig
- bereda marken för idéer
- utforma handlingsstrategier
- uppnå förändringar på smidigare sätt

Den första av dessa funktioner har givetvis redan behandlats i avsnittet ”Nyfiken”, där behovet av att i öppna och sökande dialoger med andra generera idéer, gemensamt utveckla respektive kritiskt pröva dem, togs upp och exemplifierades.

Vi ska i det följande se närmare på de olika funktioner de informella nätverken har i hustomtens förändringsarbete och illustrera dessa med citat ur intervjuerna. Därefter behandlas kortfattat vilka typer av personer hustomtarna vänder sig till, respektive de informella nätverkens skuggsida i form av brist på transparens och potential för manipulation.

Det första citatet är rätt långt och innehåller exempel på flera av de funktioner de informella nätverken har för hustomtarna:

Hur är det för dig, vad betyder de här informella kontaktnätverken som du har med folk, för det är väl förmodligen så att här och där inom den egna organisationen och på andra håll så finns det folk som du känner att de är bra att prata med, de kan man ventilera tankar med, dem kan man resonera med. Är det någonting som är viktigt?

Ja, det är jätte viktigt. Då kan man förbereda frågorna, man kan till och med få en efterfrågan på de frågorna. Om jag tror mig ha en lösning så kan jag genom informella kontakter få en efterfrågan, att någon vill ha den. Och sedan kommer jag med min idé. Det är en bra metod alltså.

Vad använder du de här informella kontakterna till förutom detta?

Många gånger använder jag dem till att pröva idéer. Men kanske framför allt att informera mig om hur blåser vindarna? Hur är det i den här frågan? Är det i dag en icke-fråga eller är det en fråga som är relevant. Och då kan man strategiskt få veta om det är läge nu, för det har jag ju lärt mig under åren att ibland har man ju den absolut bästa idén i en fråga, men det är fel tid. Ta den inte nu, ta den sedan. Och det är ju jätte viktigt och det hade jag ingen aning om från början att det var så viktigt.

För att det är lätt att tro om en idé inte blir tillvaratagen att det var fel idé. Men det kan lika gärna vara fel tid. Så att där måste man ha en känslighet och då måste man ha kontakter. Då får man lubba runt och kolla och höra "har ni pratat om det här förr, har det här varit uppe på möte på högsta nivå eller har det inte?". Man skaffar sig väldigt mycket informell information.

Är det också betydelsefullt som moraliskt stöd? Att du känner att det finns andra som tänker i samma banor? Så att du också använder dem på det sättet att när du har fått en motgång du också liksom går och snackar med andra?

Absolut. Ett nätverk där man kan få moraliskt stöd i motgångstiderna, likaväl som man kan få inspiration till nya tag. Utan det överlever man inte om man försöker driva sina frågor. Då och då får jag naturligtvis också tanken att [...] det är mig det är fel på. Det är klart jag har tänkt så många gånger.

Och det har säkert varit fel på mig många gånger alltså. Men inte alltid. Och där får man väldigt god hjälp av nätverket som är informellt. För det blir ju så. Även jag söker mig ju till människor som sympatiserar med idéer, som har samma riktlinjer som jag har. Det är där jag har mina främsta vänner, både kvinnor och män, både utanför polisen och inom polisen. [AA, 88–92]

AA börjar med den mest konkreta funktionen informella kontakter kan ha för att man ska kunna skapa förutsättningar för att förverkliga en ambition. Om man själv av någon anledning inte har tillräckligt med legitimitet eller inflytande för att själv kunna väcka och få gehör för egna idéer genom de formella kanalerna kan man genom sina informella kontakter utanför den egna organisationsenheten skapa en efterfrågan utifrån den typ av initiativ eller idé som man vill förverkliga. Detta kan då innebära ett man kringgår ett ointresse eller motstånd som finns i ens närmaste omgivning, t.ex. den egna chefen, därför att initiativet kommer från ett annat håll. En annan aspekt som AA tar upp handlar om behovet av att sondera terrängen för en viss idé. Organisationer är, som hustomten ser det, själva komplexa processer där uppmärksamhet och prioriteringar följer vissa mönster som innebär att det inte alltid ”är läge” att ta ett visst initiativ. Det kan vara nödvändigt att vänta in en lämplig tidpunkt. För att kunna avgöra om tidpunkten är lämplig eller inte behöver man ofta tillgång till ”insiderinformation” om läget i andra delar av den egna organisationen, eller inom andra organisationer. Det handlar om sådant som vilka frågor som upptar uppmärksamheten, vilka områden som är prioriterade, hur upptagen man är med andra akuta frågor, vilka inställningar nyckelpersoner har till vissa frågor, förslag, organisationer och personer. AA nämner också de informella nätverkens betydelse på ett mer personligt plan, där man själv kan ha behov av moraliskt stöd och inspiration. Det är typiskt för hustomten att han eller hon är medveten om risken att hamna i begränsande tankemönster (”det är mig det är fel på”) eller stämningar (t.ex. uppgivenhet, cynism) och att man har egna strategier för att balansera dessa tendenser. Att söka återkoppling, tröst, stöd och inspiration från personer man har en god personlig relation till är en av de viktigaste strategierna för detta ”psykologiska självledarskap”.

Nästa citat kommer från intervjun med KK, som också nämnde ett flertal aspekter av hur informella nätverk har betydelsefulla funktioner:

Det är ju faktiskt ett särskilt tema i de här intervjuerna som jag inte hade med från början, men som jag upptäckte var ett väldigt viktigt tema; det

här med de informella nätverken och hur man använder dem. Men, skulle det i ett sånt här fall vara så att då är det nån som du känner mer eller mindre där som du ringer upp, eller är det så att det finns kontaktytor att man träffas på vissa ...?

Åter lunch. Dels är det så att man träffas på olika möten eller samverkansgrupper. Det finns ju med UD och Försvaret och Justitie och massa olika platser som man träffas informellt. Och där går det ju att väcka frågeställningar, eller testa frågeställningar. För ofta är det ju det man behöver göra, man behöver testa med nån som sitter utanför och kanske har ett annat perspektiv eller en ... Det tyckte jag var intressant med en samverkansgrupp därför att jag hade ju aldrig, egentligen, funderat på Räddningstjänst och civilförsvaret och ... Sårbarhet hade vi tittat på, men då tittade vi mer på elektronisk sårbarhet och den typen av verksamhet, inte att man ska släcka bränder eller ha beredskap på sjukhusen och så. Så att för mig var ju det en ...

Ja, så att det är väl ... om jag visste att jag ville att en specifik myndighet kanske skulle börja dra i en fråga, då skulle jag föreslå en lunch, det är så man gör här. Inte ett möte, tror jag, för då blir det mer formellt. Men däremot en lunch, och så väcka tanken, och så ibland så blir det ”Jamen, åh vad spännande, det här ska vi ha ett möte kring”. Och sen så går det igång den vägen ”Ja, kan du skicka ut din bild då?”.

[...]

Finns det folk som du använder mer eller mindre som moraliskt stöd också, att när du känner att ”Nu är det trögt här alltså, nu behöver jag prata med nån som kan peppa mig lite”, eller så?

Ja absolut, till och med som draghjälp i situationer där man vet att nu ... Det kan vara dels kollegor, som man vet att även om de inte jobbar specifikt med samma ämnesfrågor så förstår de motståndet, eller de förstår problematiken med att förankra nånting, och de kan ge mig, de kan ge mig idéer, eller säga: ”Prata med den personen, den personen är väldigt bra och öppen.”

När du tittar på såna där kontakter som du har, som du tycker är riktigt värdefulla, kan du beskriva då vad är det för slags personer som du verkligen har utbyte av på det sättet då?

Jag tror att det finns två, kanske två olika, åtminstone två olika, ibland så är de samma, men ... Det ena, tror jag är personer som jag känner har integritet, både gentemot mig, som är ärliga och som kan säga: ”Nämen nu tycker jag ... överreagerar du inte lite, ta ett varv till, fundera på det här och sen gå in med en lite annan attityd”. Och naturligtvis också personer som har bra kontaktnät, och det trodde inte jag förr att det kanske skulle styra mig lite.

Inte styra, men där jag kan känna att ”Jo, men den här, den här personen vet vad han eller hon talar om, därför att han eller hon sitter och pratar med alla de här människorna”. [KK, 68–69, 73–74]

Här finns behovet av att använda andras annorlunda synsätt och erfarenheter för att synliggöra ens egna blinda fläckar, som ju helt enkelt kan bero på att man inte har tänkt på vissa aspekter av problematiken tidigare. Liksom AA använder KK informella nätverk till att skapa efterfrågan genom att plantera tankar och idéer hos andra. Ibland leder en sådan informell kontakt till en formell förfrågan eller t.o.m. ett uppdrag som inte skulle blivit till om KK endast använt sig av de formella kanalerna. KK får moralisk stöd och kritisk återkoppling på sitt eget agerande genom sina informella kontakter, men också konkreta förslag på kontakter som kan vara värdefulla eller strategiska tips.

Även GG ger flera exempel på de funktioner informella kontakter kan ha:

Man har ju alltid en provkarta utav fora, där man kan ta upp vissa saker. Har man någonting man vill göra, det första man ska fundera på är ju: ”Hur?”, men sen också ”Var, på vilken spelplan?” Och då finns det både formella och det finns informella nätverk. Och min erfarenhet är då att vill man åstadkomma resultat utan att göra så mycket väsen av sig, då är det de informella nätverken som är överlägsna.

Vad använder man dem till?

Mycket förankring, alltså tidig förankring utav saker som man ser kommer som kan bli problem, för att undvika då att det uppstår en låsning. Ibland bara bolla, bolla idéer, vilda idéer ...

Testa?

Ja, försöksballonger. Ibland stoppa saker som man ser, alltså verkligt allvarligt samtal mellan fyra eller sex ögon i en sån här informell, kan ibland vara mycket bättre än att gå till en minister och liksom få backning den vägen. [...]

Använder du det också som ett test på dig själv alltså, och tänker ”Är jag ute och cyklar nu i det här eller så”? Som ett slags realitetsprovning?

Ja, då är det kanske inte så mycket nätverk som enskilda personer i så fall.

Ja, jag menar egentligen enskilda personer ...

Ja okej, jo visst, det gör jag. [GG, 82–86]

Benägenheten att tänka strategiskt, d.v.s. överblicka hur systemet ser ut och utifrån denna överblick aktivt välja tillvägagångssätt framgår tydligt i det inledande stycket. Genom att tidigt väcka frågor på ett informellt sätt kan man reducera risken att förslag och idéer provocerar fram motstånd. GG har tillgång till en repertoar av olika strategier, där de informella kontakterna ofta framstår som den smidigare vägen att gå just därför att de väcker mindre motstånd.

MM använder också systematiskt informella kontakter till att förbereda och förankra frågor:

Man kan prata med folk innan, det är nästan det viktigaste att göra då, i så fall. [...] Innan vi tar ett beslut eller det kommer upp till en sådan diskussion så har vi manglat det så många gånger. Och jag är väldigt benägen att ta och ge hela tiden, men ha det i en viss riktning, och bedömer att i normalfallet är det bättre om jag når säg 70 % av vad jag ville med en 100 %-ig förankring, än jag når 100 % av vad jag vill med bara 50 %-förankring. [MM, 64]

BB ger en rik bild av de informella kontaktnätverkens betydelse för att få projekt att fungera. Det handlar om få gehör, veta om varandras kompetenser och därigenom se möjligheter till nya samarbeten och projekt, hitta personer med likartade visioner och inte minst undvika att låsa sig i beroenderelationer till personer där man tror att förutsättningarna för ett fruktbart samarbete är dåliga:

Och ibland har den till och med rört sig från aktivt motstånd då till åtminstone passivt ointresse. Och inte att det finns mycket mer att göra. Då får man operera i systemet och då får man gå via sin egen högsta nivå och låta den påverka en annan nivå. Det går inte själv att komma åt det alla gånger. Och sedan kommer de personliga nätverken in i bilden. Att man likt trycker på vissa knappar och så råkar en person som man faktiskt jobbat med då, sitta där nu. Och det var ju bra, och så kan man involvera den personen i någonting. [...]

Det handlar om att få tillräde till människor, information och beslut. Det handlar om att komma i åtanke för saker. Nationellt såväl som internationellt. [...] Samtidigt så bygger det helt och hållet på att A känner B som känner C. Att man ser möjligheter, det är i och för sig inget fel. För det handlar ju om en erfarenhet, det handlar ju om en känsla som personen har. Vem kan göra det och vad har hon för förmåga och kompetens? Men samtidigt visar det hur viktigt det är att då ... att bygga upp de här strukturerna, att relevanta göra sig och synliggöra sig i sådana sammanhang. Annars hade mycket av det här svischat förbi.

Så lär man sig mer. Inte bara om institutioner utan om individerna i de här nätverken. Och helt plötsligt så ser man nyanser och en användbarhet. En ömsesidig användbarhet som kan utvecklas och blir större och så. Så genereras ju nya möjligheter och nya idéer genom det man har gjort. Det är en historia också i det här som ser att, jamen. Det kanske inte är så att genom att titta i gula sidorna eller söka på nätet, man tittar på ett namn och en titel och en bakgrund och då ser man inte den fulla potentialen. Utan det handlar ju verkligen om den personliga erfarenheten av att han. Han gör visserligen det, men han är ju skitduktig på det eller hon då. Så att det ser jag som en absolut.

Det är en sådan bredd. Det är så många ... så brett register i det här att det kan vara verksamhetsrelaterat. Det kan testa av andra saker. Det kan vara att testa någonting. Det kan vara att pröva någonting.

Det handlar inte om att bara känna igen sig själv och sina likasinnade i systemet. Utan att faktiskt se människor för deras både förmåga och inställning till saker och ting. Och också vara medveten om det när man bygger sin egen närmiljö och sin organisation. Att man tänker i termer av komplettering av bredd. Men så tror jag ... Det tror jag absolut. Där tror jag att ... och det är nog lite som kapphästar är det, egentligen inga nyheter alls. Utan det är säkert liksom bara kunskaper och liksom grundning inom mitt sakområde. Men också sättet som jag använder mig av den kunskapen om och som att liksom associationsförmågan, nytänkandeförmågan. Att se möjligheter, en sådan inställning helt enkelt som handlar mer om mitt förhållningssätt till det jag gör.

Jag tror själv att en verksamhet mår bra av, det är kvalitativt. Men också att man attraheras av att det också är människor som, det kan ju vara på en skala hur man känner för det man gör. Att man tror på det man gör. Att här kan man ju till och med manövrera förbi personer som kanske formellt sett är ansvariga för någonting och har en uppburan position i systemet. Men som samtidigt vore en ballast för ett projekt eller en fråga. [BB, 131–140]

DE INFORMELLA NÄTVERKEN S SKUGGSIDOR

Hos en del finns det också en medvetenhet om den skuggsida ett alltför intensivt användande av de informella nätverken kan ha. CC, t.ex. tog direkt upp denna aspekt när samtalet kom in på informella nätverk:

Den andra sidan är ju att man också får vara försiktig, utifrån att detta kan vara ett mycket raffinerat sätt att hålla människor utanför viktig makt. Och så till vida tycker jag att man ska ha skeptisk inställning till ... Men jag lämnar det därhän, du menar ju ändå utifrån om det bidrar i någon mening då, så att jag har den varningsflaggan också för mina egna ... alltså odemokratiskt i den meningen. [CC, 119]

Hustomte i helfigur

Inledning

I föregående kapitel har jag beskrivit och illustrerat de olika elementen i hustomtarnas föreställningsvärld. För att kunna göra det måste jag dela upp komplexa helheter i separata fragment. Förlusten av information blir mycket stor när man går till väga på det viset. Därför ska detta kapitel ägnas åt en sammanhängande intervju, där en av hustomtarna framträder i helfigur. Detta ger läsaren dels större möjligheter att följa hur en person med hustomteprofil tänker och agerar, dels förstås också möjlighet att kritiskt granska och bedöma den karakteristik och de tolkningar jag presenterat i tidigare kapitel.

Jag har valt ut en intervju som illustrerar många olika aspekter av hustomtens föreställningsvärld. ”Anders” har en lång yrkesbana bakom sig. Han har arbetat med internationella frågor och har, som framgår av intervjutexten, bl.a. medverkat i att utforma svensk politik i internationella frågor. Vid tiden för intervjun hade han ansvar för ett särskilt policyområde, där han också har mycket internationella kontakter.

”Anders” har läst och godkänt texten för publicering. Han skulle säkert kunna framträda med eget namn, men jag tycker det är en fördel att fokusera själva innehållet genom att skala bort personidentitet och en del andra konkreta omständigheter.

Intervjun är något redigerad. Det handlar dels om stilistiska ändringar från talspråk till skriftspråk samt ett mindre antal omformuleringar i samråd med ”Anders”, dels om strykningar av passager som antingen var mindre relevanta eller innehöll information om konkreta personer eller händelser som kanske skulle kunna orsaka obehag för någon part.

Jag har valt att dela in intervjun i sex delar. Detta ger läsaren möjlighet att läsa längre delar av samtalet utan att störas av avbrott, samtidigt som det ger mig möjlighet att göra analyserande kommentarer i någorlunda nära anknytning till de passager det handlar om.

Del 1. Påverka policier

Intervjutexten börjar lite abrupt, beroende på att samtalet påbörjades innan bandspelaren slogs på. I den första delen av intervjun vill jag veta vad det är Anders tycker är engagerande i det han håller på med.

Samtalet kommer snabbt in på hur det i praktiken gått till när han påverkat utformningen av den svenska politiken i olika frågor. I slutet av första delen kommer Anders in på sina grundläggande drivkrafter och värden.

En central fråga i denna studie är: Vad uppfattar man som det system som man jobbar med?

1. Ja, det är intressant, det kan man definiera på väldigt många olika sätt, beroende på ens förhållanden, beroende på ens uppfostran och den så småningom utvecklade upplevelsen av vad världen är för någonting och vad man kan arbeta med. Så det är ens synfält, helt enkelt, och ens upplevelse av möjligheten att påverka vad som finns inom synfältet.

Spinn gärna vidare på det temat, för en av de väldigt intressanta frågorna är just hur man förhåller sig som enskild person när man arbetar inom ramen för en institution eller organisation, men också har ett personligt engagemang där man ser vissa värden, en viss problematik som man använder organisationen för att verka för. Hur gestaltar sig detta för din del?

2. [Mitt arbete] innebär att jag har möjligheter att förverkliga idéer som jag själv har. Men jag har i och för sig alltid varit noga med att göra detta inom ramen för den fastlagda politiken. Jag är väldigt noga med det faktiskt. Jag kommer ibland på kant med folk som vill gå utanför den fastlagda politiken. Och även med sådana som inte vill genomföra den fastlagda politiken för att de inte gillar den.

3. Det finns en stor brist på respekt för riksdagen i det här huset, som jag tycker är nästan skamligt personligen alltså. Därför att om man inte har respekt för riksdagen så underminerar man demokratin, som jag ser det. Men däremot så agerar jag ju då inom systemet för att utveckla och utvidga ramar. Då har jag haft förmånen att under min karriär få skriva både policy-

papper och tal för ministrar och statssekreterare osv. och formulera politiken som då har kommit upp på något vis ur min upplevelsevärld, delvis. Och som så småningom blivit svensk politik, därför att det har överensstämmt med det allmänna tänkandet och jag har då lyckats formulera det allmänna tänkandet på ett sätt som politikerna har tyckt var riktigt.

Men hur går det rent konkret till om det finns en politik på detta område, och du ser att det ligger i utvecklingens natur eller att det vore värdefullt om man kunde betona detta mer eller föra in det här, d.v.s. att du vidgar någonting eller lägger till någonting eller preciserar någonting. Skriver du då ett förslag som du sedan går med till din chef som sedan reagerar på detta? Eller hur ser den processen ut?

4. Det kan se ut på väldigt många olika sätt. Men det vanligaste är att man får i uppgift att skriva bidrag till något tal eller anförande eller till något bakgrundspapper i ett visst ämne och att det sker inom ramen för det system som jag arbetar, den enhet eller den grupp som jag arbetar i. [...] Det har ju varit det vanliga att man då får möjlighet att skriva förslag på vad [som ska sägas] i vissa frågor. Då har alla ett rätt fritt spelrum egentligen, så länge som man håller sig inom de allmänna ramarna. Och då är det så att somliga skriver vad som sades förra gången. Det är rätt vanligt. Slå upp vad har vi sagt om detta tidigare och att vi ska göra samma sak. Medan andra, däribland jag, försöker att formulera något som är relevant. Man gör en analys av den faktiska situationen just nu och frågar sig, finns det anledning att säga någonting, med anledning av den analys jag gör i dag, istället för den jag gjorde i går eller i förrgår. Det finns det då ibland anledning att göra och då formulerar man det på sitt eget sätt, och ibland går det då hem som politik och ibland så går det inte hem, naturligtvis.

Ingår det då i din plikt som tjänsteman att peka ut för den som ska hålla talet, att här har jag gjort en formulering som eventuellt innebär en principiell skillnad från tidigare?

5. Alltså det kan det göra, inte om man skriver tal i regel utan då man skriver något slags förslag till tal. Men ibland så har vi riktiga policydiskussioner [...], om det är en helt ny policy. Någon sorts diskussion om vilken policy vi ska ha på vissa områden. I sådana lägen så lägger man förslag, ”så här borde vi göra istället för det som vi har gjort hittills”. Men ofta är det ju bara en del i den löpande arbetet. Mitt sätt att utöva inflytande av politiken har då dels varit i egenskap av handläggare. Det har varit mycket att skriva tal faktiskt. Av någon anledning har jag ofta blivit ombedd att skriva tal och då har jag då skrivit som jag tycker och aldrig skrivit om gamla tal. Vilket många gör. Det har jag aldrig gjort faktiskt. Jag har tittat på gamla tal kanske, men aldrig skrivit av. Jag har formulerat en sammanhållen text. Det har då ibland in-

neburit formuleringar som inte funnits tidigare, och som då har blivit politik. Och relativt oftare än vad egentligen andra människor än jag vet.

6. Och det är den linjen som hållits så småningom. Jag vet andra som har jobbat på samma sätt, i tidigare generationer. En av dem som jag skrivit tal för, berättar att han gjorde på samma sätt med sin tidigare chef. [Skrattar] Han förstod vad jag gjorde precis, han såg det direkt: ”Det här vet vi att det är dina formuleringar men det är mina nu” [skrattar].

[Här berättar Anders om en fas i sin yrkesbana där han arbetade med att formulera en ny policy. Anders var då sakkunnig tjänsteman och hans chef gav honom stort utrymme att utveckla synsätt och formuleringar som sedan blev den officiella linjen.]

8. Det var inte bara jag, men jag på något vis drev den här processen, och gjorde det med [min chefs] goda vilja. Jag fick berätta för honom vad jag gjorde men han protesterade aldrig, han gav aldrig några specifika instruktioner. Uppenbarligen så gjorde jag väl ungefär vad han tyckte var rätt. Och det var ett sätt att jobba då och rätt praktiskt genom att i en dialog med andra intressenter få till stånd en förändring av politiken. [...] Det var en del traditionalister också.

Vad är traditionalister?

9. Ja det var de som höll på, i det här sammanhanget var det biståndstraditionalister, det var de som jobbade i SIDA som höll på biståndets renhet i någon mening. Alltså det skulle varit strikt på mottagarens villkor, man skulle alltid lyssna på vad mottagaren sa, och inte blanda handel och bistånd alls, och liknande. Och så det här med bara ett visst antal länder som hade vissa typer av politiska regimer, och sånt där. Och jag gjorde inte detta för att jag ogillade den socialdemokratiska politiken, utan för att jag såg att det inte var fruktbart i längden. Man kunde inte beskriva länder som enhetligt konstruktiva på det positiva, progressiva, som vi kallade det på den tiden, eller entydigt konservativa och negativa och de dåliga. Verkligheten ser inte ut på det viset. Utan man kunde då främja positiva intressen i olika sammanhang, och man kunde försöka stoppa negativa intressen i olika sammanhang. Oberoende av vad regimen kallade sig.

10. Så jag känner mig inte riktigt bunden av de här traditionerna och det som uppfattades som allmångods i tänkandet. Utan jag uppfattade lätt signalerna att man skulle kunna ändra.

Om du skulle sammanfatta, vad är ditt engagemang, vad är din vision eller ditt projekt som mobiliserar ditt intresse i den roll som du har nu? Hur skulle det låta?

11. Nu tycker jag att jag har möjlighet att påverka policies. [...] Det har gett en roll som katalysator av idéer. Det är sällan eller aldrig mina idéer. Utan det är nästan alltid idéer som kommer upp i något sammanhang. Det är möjligt att det någon gång är mina idéer, det vill jag inte utesluta, men för det mesta är det absolut inte det, utan det är något som man fångar upp någonstans som verkar vettigt. Som finns i ett av de områden som jag tycker passar in i ett annat område eller så är det en enskildhet som passar in i ett generellt sammanhang t.ex.

12. Eller ett generellt sammanhang som passar väl in i en enskildhet. Där man inte har tänkt på att stoppa in det här generella resonemanget i en enskild situation. Så det är länken mellan vision och verklighet som jag jobbar med ofta. Och där jag katalyserar idéer snarare än att jag hittar på saker. Men samtidigt så drivs jag naturligtvis av någon sorts allmän rättfärdighetsuppfattning. Och en väldigt stark övertygelse om alla människors lika värde och det kan jag säga att jag känner otroligt starkt för. Att i princip alla människor har lika värde. Sedan agerar jag inte enligt detta i alla sammanhang för att jag ger inte allt jag äger till de fattiga, t.ex. [...] Så att jag är inte helt konsekvent.

Det kan man ju inte heller.

13. Nej man kan inte det, men i princip så tycker jag att just människovärdet är väldigt viktigt alltså. Livets helighet och anständigt liv för alla. Kanske inte jämlikt, absolut likadant. För att jag lärde mig tidigt att det är stor skillnad mellan likadan och lika värde som alltid förväxlas i dagens politiska debatt. Men att man på något vis måste ha någon slags anständighetsresonemang kring ställningstaganden i alla frågor som berör människor. Och det baserar sig på någon slags grundinställning om att alla människor har rätt till någon sorts värdighet i sig. Även om man är fattig kan man ha en värdighet. Man kan inte kränkas för att man är fattig. Man ska inte heller kränkas för att man är rik, men man ska medvetandegöras om att det ibland är oanständigt att bli rik på någon annans bekostnad. Om det nu är så.

14. Det är den värdegrunden jag har. Det är säkert min kristna värdegrund som kommer från min familj. Som jag är omedveten om men som jag då på något sätt leds av. Jag har inte varit kristen i egentlig mening. Men brukade väl länge kalla mig kristen ateist.

Formuleringarna i det allra första stycket är typiska för egenskapen ”Vis”. Det är en självklarhet för Anders att människor uppfattar världen på olika sätt och att den föreställningsvärld man lever i är ett resultat av individens bakgrund. Beroende på hur ens synfält ser ut har man olika upplevelse av ens möjligheter att påverka omvärlden.

De teman som behandlats i avsnittet ”Påhittig” kommer upp i flera passager. Det tycks vara viktigt för Anders att hans position ger honom utrymme att förverkliga egna idéer. Han är väl medveten om den spänning som finns i att ha egna visioner och idéer och samtidigt verka inom en organisation som styrs av demokratiskt fattade beslut. Avsnitt 2–10 handlar i hög grad om hur han använt sitt handlingsutrymme för att inom ramarna för det demokratiska systemets spelregler påverka politikens inriktning. Det demokratiska samhällskicket vilar på en respekt för de demokratiska spelreglerna och Anders ser denna respekt som viktig att värna om även i de fall när han själv skulle önskat sig andra beslut.

Anders visar också flera tecken på hustomtens ”anspråkslöshet”, d.v.s. att han är fullt nöjd med att kunna påverka politiken även om ingen annan än han själv vet om att det är han som är upphovsmannen till vissa idéer och formuleringar. Han ser också sig själv som någon som faciliterar processer, d.v.s. bidrar till att information och idéer förs vidare, snarare än som själva källan.

Egenskapen ”God” kommer också till uttryck på flera sätt i den första delen av intervjun. I avsnitt 9 är det mycket tydligt hur han skiljer ut de värden han ser som eftersträvansvärda från enskilda aktörer, så att aktörerna hela tiden kan bedömas kritiskt utifrån principiella värden. Han är kritisk mot den typ av föreställningsvärld som i kapitlet ”God” kallas ”mytisk-rationell”, där t.ex. vissa länder klassas som progressiva och andra som konservativa. I avsnitt 12–13 formulerar Anders med eftertryck hur central hans värdegrund är för honom, i ordalag som är typiska för en postkonventionell moral.

Del 2. Skapa en ny verklighet

Om du nu ser på den internationella situationen och även den svenska situationen med utgångspunkt från dina arbetsuppgifter, vad är det då för omständigheter och förändringsprocesser som framstår som viktiga i det sammanhanget?

16. Grundläggande tror jag att det är medvetenheten om att man kan mobilisera mänsklig kapacitet. Att själva agera i mycket större utsträckning än vad som folk i allmänhet tror. Det är inte nytt det heller. Det finns ju i den politiska retoriken och praktiken.

Men menar du att detta är något som håller på att hända, att den medvetenheten håller på att växa fram eller?

17. Den har funnits, men medvetenheten om att man kan ytterligare använda sig av den kapaciteten, raffinera användningen av kapaciteten. För att människor ska kunna ta hand om beslut om sina egna liv. Och göra det både för sig själv och i kollektiv tillsammans med andra. För att tillsammans på någon sorts gemensam värdegrund förändra sin egen och andras livssituation till det bättre. Det är därför jag talar om det här med dialog och deltagande processer och sånt där. Som är någon sorts instrument för att medvetandegöra sig själv och andra om vad man skulle kunna göra tillsammans, istället för det man har gjort hittills.

18. Så att man skapar tillsammans en ny verklighet, genom att ha en dialog, att se det nya tillsammans. Och att pröva om det nya fungerar, om man gör på ett annat sätt än tidigare. För det krävs ju ibland att man resonerar med folk som har någon typ av kunskap och utbildning. Ibland säger jag, för det är inte alltid så, jag tror att man kan ha dialog med alla typer av människor, det finns någon slags grundläggande sunt förnuft, men för att förstå vissa frågeställningar och vissa förhållanden så måste man ha en viss baskunskap naturligtvis ... Vilket jag inte alltid har, men jag har ibland någon sorts grund baskunskap om det mesta. Men det krävs att man har en viss baskunskap för att kunna föra resonemang. Om man resonerar vattenfrågor så måste man förstå att orent vatten skapar sjukdomar. Jag menar den typen av insikter.

19. Och man måste förstå att om man är bättre utbildad så kan man ta till sig bättre metoder att hantera sitt eget liv på olika sätt och att hantera både samhällsproblem och teknologi osv. Och man har möjlighet att greppa större sammanhang och större möjligheter och att se helheter än bara delar osv. Så att det är, man får tänka sig olika dialoger i olika typer av sammanhang naturligtvis. Men så finns det ett visst plan, på det rent mänskliga planet, så finns det ju all grundkunskap redan hos alla människor på något vis, som har levat ett tag, när det gäller hur man förhåller sig till andra människor t.ex. Mänskligt beteende i konflikter osv.

20. Då är inte utbildning så nödvändigt, det är mer mognad som gäller, tror jag, än utbildning egentligen. Då är kombination av mognad och utbildning ofta viktig för att man ska kunna föra vissa resonemang vidare, t.ex. hur man hanterar samhällsproblem och mer komplexa problem.

Om du ser på omvärldsutvecklingen tycker du att det går åt rätt håll? Ser du positiva utvecklingstendenser eller tycker du att det är en väldigt problematisk och farlig utveckling som pågår, eller?

21. Det beror på vilket perspektiv man väljer att se det ur naturligtvis. [...] Bara genom Sveriges historia under de senaste 300 åren, hur vi har förändrats från att vara illasinnad rövarmakt till att bli ett ganska hyfsat samhälle trots allt. Så vi har förbättrat oss på det yttersta och det kanske andra också kan göra eftersom det inte är någon grundläggande skillnad oss emellan. Även om förutsättningarna kan vara olika ibland. Men man kan kanske inte säga att svenskarna är bättre människor än indier eller afrikaner. Det har man inget fog för varken vetenskapligt eller erfarenhetsmässigt på något vis. Det tror jag inte man kan säga.

22. Så att Sverige har ju förbättrat sig, sedan kan man alltid diskutera andra skeenden, och det är inte så lätt att ge entydiga svar på sådana här frågor naturligtvis. Det är, man kan alltid diskutera den teknologiska utvecklingen om den har varit bra eller dålig. Om det är bra att folk inte dör i sjukdomar längre, istället att det blir så många så att vi knappt kan försörja oss. Så att vi förstör jordens miljö. Det kan man alltid diskutera, vad som är bra eller dåligt naturligtvis. Men jag har någon sorts optimistiskt grundkoncept om att människan har åtminstone en förmåga att utveckla sig mer positivt och skapa mer och mer positiva miljöer för sig själva. Men att man för det första inte alltid ser de negativa aspekterna av vad man tror är positivt, för det andra inte alltid drar lärdom av vad som har gått snett, speciellt inte tillräckligt snabbt för att rätta till det.

23. Alltså man kan ju välja olika perspektiv, man kan säga till exempel om man tittar på Irakkriget så måste man säga att det är ett stort misslyckande för det förebyggande tänkandet naturligtvis. [...] Samtidigt så genom den amerikanska politiken så tydliggörs krigets idioti. Så man kan ju, även om man då förstår att man har en massa onödiga offer kanske, dessutom inte vet vad slutresultatet blir. Ur individuell synvinkel så har det varit dåligt för väldigt många naturligtvis, och bra för andra. Men om Irakkriget leder till att folk bättre förstår de komplexiteter som leder till situationer som den som fanns i Irak före kriget och den som finns nu i Irak, så kanske man kan utifrån denna insikt, denna tydliggjorda insikt, skapa bättre politik i framtiden, både för Irak och för Världssamfundet generellt.

24. Fast det är inte alltid de lär sig. Om man tittar på Afghanistan som då försåg Europa med droger före talibanerna så har det åter blivit ett sådant samhälle efter talibanernas fall.

Vad ser du som faktorer som gynnar respektive hindrar att man faktiskt lär sig av sådana erfarenheter då?

25. Det är egenintressen helt klart. Bristande förmåga eller förmågan att se det gemensamma respektive det egna. Man hittar inte en balans mellan det

gemensamma och det egna. Problemet är att man inte ser. Det blir kortsiktighet. Man ser inte att om man gynnar sig själv, så kan det i och för sig kortsiktigt vara bra men långsiktigt för det gemensamma värdet så kan det vara väldigt dåligt. Och det är i grunden om man ska förenkla det genom att säga att grundproblemet är människans egoism naturligtvis. Det är lätt att säga men svårt att åtgärda.

När Anders får frågan om hur han ser på omvärldsutvecklingen kommer svaret att handla om behovet av att mobilisera människor att själva förändra sin livssituation till det bättre. Anders orientering mot ”det goda” färgar alltså in vad han ser som väsentliga trender i utvecklingen. Intresset för ”dialog och deltagande processer” är också typiskt för egenkapen ”Nyfiken”. Kopplingen mellan ”Nyfiken” och ”Vis” blir också tydlig här, då Anders ser processer som skapar kunskap och insikt, d.v.s. förändrar föreställningsvärldar, som centrala element i förändringsstrategier. Anders signalerar också i avsnitten 22–23 att samhällsföreteelser kan tolkas olika med olika perspektiv.

I avsnitt 21 får vi en glimt av en lång tidshorisont, där mycket långsiktiga samhällseliga förändringsprocesser utgör en referensram för mer närliggande angelägenheter (”Klok”).

I det sista avsnittet i del 2 av intervjun ses en aspekt av föreställningsvärlden, att inte kunna balansera det gemensamma och egenintressena, som en orsak till begränsat lärande (”Vis”).

Del 3. Helhetssyn och svaga egon

Om vi konkretiserar lite mer då. I det läge som du är i nu, vad är det för frågor och processer som engagerar dig? Alltså ganska konkret i termer av arbetsuppgifter och så. Och vad är det du ser då som ... saker som det här är du engagerad i och få till stånd eller medverka till eller påverka eller så.

26. En sådan fråga är [...] hur man kan förstå att dialog och deltagandeprocesser på ett tidigt stadium där saker och ting börjar gå snett, kan vara mer effektiva för en harmonisk samhällsutveckling, än hot och tvång och våld på ett senare stadium. Det hänger ju samman hela den här problematiken. Jag arbetar alltmer med människor som försöker sofistikera de här resonemangen.

27. Vi arbetar ju väldigt kompartmentaliserat, vi har våra olika avdelningar och vi har våra olika policyområden. [...] Det finns olika områden och man kan beskriva dem på olika sätt. Och då är det ju bedrövt att se hur detta

sätt att dela upp verkligheten, inte bara är ett praktiskt instrument för att på något vis organisera sig, utan det är också ett svårt hinder för att åstadkomma den helhetssyn som krävs för att man ska kunna påverka verkligheten. Och där hamnar då också egot i centrum för att organisationen skapar då behov av, eller upplever behov av dominerande strukturer och chefskap som då innehas av svaga personer som ser behov av att bevaka sina revir istället, på olika sätt, och sedan så förhindrar det liksom samverkan och helhetssyn.

28. Det är att försöka se helheter genom att skapa, multipla dialoger med många typer av deltagare, alla typer av intressenter i dialogerna så skulle man kunna överbrygga det här, de här, motsättningarna. Men det är också en gigantisk uppgift naturligtvis, som många ser i och för sig, men som på något sätt måste till och det naturligtvis som är på gång också och eller det är inte jag som har hittat på det här. Utan det är många som har sett det här och legat i. Och jag har bara hoppat in i den här tankesfären och driver det och försöker driva det ur mitt perspektiv så mycket som möjligt.

Kan man säga så här att du faktiskt har då i så fall två olika spår. Det ena är [ditt konkreta ansvarsområde] och det andra gäller hur vi arbetar över huvud taget inom ramen för samhälle och styrning och planering och strategisk utveckling och sådana saker. Att du är ute efter en mer lärande, mer dialogisk process?

29. Det kan man säga om man vill, naturligtvis. Men en förutsättning för [att uppnå det vi verkar för] det är ju att man ser saker och ting holistiskt. Det är egentligen samma frågeställning om man så vill. Men jag försöker då använda mig av etablering av ett holistiskt synsätt för att åstadkomma resultat när det gäller min specifika uppgift.

30. Samtidigt så vet jag att jag har varit holistisk alltid, av någon anledning, i mitt liv. Folk har alltid tyckt att jag har lagt mig i saker som jag inte har med att göra.

Ja, jag har ju en fråga som jag brukar ställa som en slags annan ingång till det här med att vaska fram värden och engagemang och så. Det är frågan, finns det tillfällen när du känner dig heligt förbannad över vad du är med om eller ser eller hör, i den här verksamheten. Absolut, ja. Vad kan det vara för saker?

31. Jo, det är alltså när jag ser just det här snöda egenintresset dominera, och vara avgörande ibland för olika beslut som då uppenbart är idiotiska, men där beslutets tillkomst beror på att någon småpåve någonstans har ett svagt ego som måste drivas igenom.

Hur kan en sådan situation se ut? Jag vet inte om man kan fråga dig om något exempel, men skulle du kunna beskriva lite mer om hur det kan gestalta sig?

[Anders tar här ett konkret exempel. Exemplet handlar i stora drag om att berörda myndigheter skulle fatta beslut om en internationell insats. Anders ansåg att:]

Vi borde ha ett bredare perspektiv och där man tittar på hur påverkar man processerna så att de som slåss tycker att det är lämpligt att göra något annat istället, som är mer lönsamt långsiktigt, som de själva kan få vara med att planera osv. Den typen av idé stoppas då i hierarkierna ibland, därför att de anses inte vara relevanta. Och då blir jag förbannad och tycker att det är, liksom, man begränsar sin egen kapacitet på något vis. Och det sker ofta beroende på att någon person vill vinna poäng på att visa hur duktiga de är och tala om militära styrkor.

34. Och folk tycker det är kul, framför allt män men även kvinnor ibland, tycker att det är kul att tala om militära styrkor, skicka ut militära styrkor. Tala om bataljoner, plutoner, stridsvagnar och allt vad det kan vara. De tycker helt enkelt att det är kul. Det ger någon slags prestige att tala om militära insatser. Man får prata med generaler och överstar och man får uppmärksamhet i högsta ledningen. [...] Och det är väldigt konkret.

35. Och då tar det här över, att det här konkreta, för det första att det är top level-orienterat och att det då är militärt. Traditionalistiskt militärt. Tar över från förnuftet som jag ser det. Det är liksom inte något sorts balanserat tänkande, utan det är ett på irrationella känslor baserat tänkande som slår igenom. Som då inte utgör någon sorts effektiv resursanvändning alls totalt sett då som dessutom då på sikt kanske kan vara skadligt.

När du använder en sådan term som svagt ego, vad menar du då och hur ser du på vad motivationen eller drivkraften eller tänkandet är?

36. Svagt ego är kanske fel, svag självkänsla. Alltså folk som har svag självkänsla de måste alltid ha en massa attribut som gör att de får en stark självkänsla. Måste ha unga människor omkring sig t.ex., som beundrar dem, gärna snygga flickor och så måste de då träffa folk på hög nivå och kunna tala om att de har träffat folk på hög nivå. Och hålla borta andra från den höga nivån, t.ex., så att de själva framstår som den viktigaste osv. Name dropping och sånt där.

Hur hanterar du själv sådana situationer och sådana personer när du möter dem och du tycker att det ställer till problem för viktiga saker?

37. Jag ser det, va, men jag, och jag försöker påverka, men jag försöker aldrig driva igenom min egen ståndpunkt. Jag argumenterar väl. Tar de argumenten är det OK. Tar de dem inte så vad ska jag göra? Jag kan inte göra någonting. Jag manipulerar alltså inte runt, för att någon annan ska föra min ståndpunkt. Av olika skäl gör jag inte det. Jag är kanske allt för legalistisk på något vis. Utan då försöker jag istället påverka det långsiktiga tänkandet. Jag försöker aldrig ändra beslut som någon har fattat.

Men vad gör du med din egen frustration då när sådana saker händer, rent konkret. Sätter du dig att vänta tills den går över?

38. Ja, ibland när jag är riktigt deppad då kan jag väl säga att jag är jättedep- pad, men det går nästan alltid över och sedan tar jag nya tag, på något annat kanske. Jag är en grundläggande optimist trots allt.

[Anders berättar här om en konkret händelse där han haft kontakter med företrädare för en FN-organisation.]

Så sa han att, dra er inte för att komma till mig. Så kan vi diskutera idéer om vad man skulle kunna driva gemensamt i de här sammanhangen. Konkreta förslag. Och jag tror att det berodde på att jag hade sagt att jag vet att det finns massa förslag [...] som aldrig genomförs därför att de kommer aldrig ut.

39. [De] får inte lägga förslag [på eget initiativ]. Och då har jag sagt att då kunde vi plocka upp de förslagen och lägga de förslagen istället. [...] Och de har massor av vettiga förslag. Kommer de från ett land med prestige så kan de kanske kan drivas igenom. En kollega frågade mig om jag hade några idéer, så erinrade jag mig det här FN-personen hade sagt. [...] Det är ett sätt som jag jobbar på. Att försöka locka fram, se var det finns bra förslag och försöka få dem omsatta i praktiken. Någon sorts katalysator.

Anders har under en lång yrkesbana skapat en position åt sig där han i hög grad själv kan formulera vad han vill engagera sig i. Han använder detta handlingsutrymme för att försöka främja en typisk hustomteange- lägenhet, nämligen att verka för lärande processer som en viktig strategi för problemlösning på tidiga stadier i potentiellt negativa utvecklingsför- lopp ("Nyfiken"). Liksom flera andra av de intervjuade ser han ett stort problem i tendensen att bara se verkligheten ur ett enda perspektiv (jmf. diskussionen av monologisk rationalitet i kapitlet "Vis"). Inrättandet av forum och processer för dialog ses som ett nödvändigt medel för att kunna hantera komplexa problem genom mer helhetssyn och kommu- nikation mellan olika synsätt. Dessa resonemang ser jag som uttryck för såväl en "strategisk överblick" ("Klok") och en utpräglad insikt i före- ställningsvärldars roll som orsaker till samhällsfenomen.

Anders blir, som flera andra hustomtar, heligt förbannad när beslutsfattandet styrs av vad han uppfattar som kortsiktiga och egocentriska intressen och överväganden så att det som är nödvändigt ur ett helhetsperspektiv på lång sikt skadas. Han förklarar sådant agerande med systemisk psykologisk kausalitet, i det här fallet att människor har en jagstruktur som driver dem att söka bekräftelse genom att ingå i högre kretsar. Ur Anders perspektiv blir alltså politiken lidande av att det finns många människor inom förvaltningen som agerar på grundval av egna psykologiska behov snarare än utifrån vad det internationella samfundet är i störst behov av. Han försöker att leva sig in i hur de personer som enligt hans synsätt agerar kortsiktigt tänker och känner. Irritationen över detta agerande är tydligt, men de personer Anders syftar på framstår som oskickliga snarare än illasinnade. Följaktligen är Anders inte benägen att strida med sina meningsmotståndare utan snarare inrikta sig på att långsiktigt påverka sättet att tänka.

Egenskapen ”Anspråkslös” kommer till uttryck i Anders beredskap att släppa frågor om motståndet blir starkt (stycke 37) samt i hans beskrivning i stycke 39 av hur han gärna fungerar som förmedlare av andras idéer om han råkar ha bättre förutsättningar än de att få förslag omsatta i verkligheten.

Del 4. Nyttan av informella nätverk

Nu är vi också inne på ett tema, jag har inte gjort så många intervjuer i det här projektet än, men som ändå redan kommit upp flera gånger. Det här med de här informella nätverken som finns med personer. Är det något som är betydelsefullt för dig? Att det finns personer som går och pratar med om den här sortens saker som sitter på olika ställen?

41. Just det, jo det är via nätverket. Det är inte nivåer, utan individer. Jag talar lika gärna med en ung sekreterare eller en praktikant som jag talar med [de högsta cheferna]. Om de har bra idéer. Men samma typ av relation till dem egentligen.

Men skulle du kunna känna igen någon slags egenskaper hos de personerna som gör att det är intressant att prata med dem? Finns det något gemensamt?

42. Det finns alltid. De ser en annan verklighet än vanligt folk i allmänhet ser. De är innovativa. De är crosscutting så att säga. De ser igenom olika strukturer.

Vad är det t.ex. de ser, som inte alla andra ser?

43. De ser helheter, samma typ av helheter som jag ser. Hur saker och ting hänger samman. Den här [XX] t.ex. [...] Det var så lustigt för vi sa liksom samma saker. Han sa vad jag hade tänkt säga och tvärtom. [...] Hur man när man ska stifta fred måste skapa utveckling för människorna så att de finner en anledning att lägga ned sina vapen. Och inte bara stoppa kriget och ställa till med undervisning i mänskliga rättigheter och sånt där.

44. Folk skiter i undervisning om mänskliga rättigheter om de inte kan leva, naturligtvis, det måste vi ju inse. Vi måste ha utvecklingsperspektiv och då måste det till tankar kring social och ekonomisk utveckling som folk tycker är attraktiva. Och som de kan engagera sig i. Man måste definiera vägarna dit och då måste man ha sådana här dialoger för att kunna definiera för sig själv, vägarna dit och kunna äga visionen om vägen dit eller uppfattningen eller idén om vägen dit. Det måste de som ska bygga freden göra tillsammans.

45. Och då är det olika grupper som måste vara med och det är inte bara de här officiella grupperna, utan t.ex. kvinnor är väldigt viktigt. De är då inte organiserade. Men man måste på något sätt få med kvinnor i processerna, för de förvaltar en viss del av det sociala kapitalet. Är inte de med så håller inte freden. Då kanske folk säger att det finns inga kvinnoorganisationer här. Det är ett pseudo-problem att det inte finns kvinnoorganisationer. Då får man hitta på sätt att få med dem på ...

46. Den här killen [...], han är också sådan. Direkt. Det är sånt som behövs. Och då är det också den gruppen som jag relaterar till, det är folk som ser sådant. [...]

Vad är det som händer i dessa informella kontakter, är det ett lärande? Det är det antagligen i viss mån. Är det att man hittar vägar att planera idéer och projekt hos de som har bättre förutsättningar att utföra dem eller får man själv så att säga, moraliskt stöd i de här nätverken. Hur använder du dem, till vad?

47. Det är nog alla de element som du nämner. Det är det naturligtvis. Det första man ser det är att det bekräftas att man själv kanske inte tänkte så dumt, för andra tänker ungefär likadant. Där blir det då bekräftelse att man är på rätt spår på något vis. Och samtidigt så är det ett lärande naturligtvis, för man lär sig av de här individerna. Annat som man kanske inte har tänkt på men som när man hör sedan, ”men det här ju rätt”. Precis så är det.

48. Så där blir det ett lärande som man tar in i aspekten. Och sedan så, naturligtvis kan man använda de här nätverken för att planera idéer för att få stöd för eget tänkande. Det är olika facetter av en process. Egentligen är det

en dialogprocess, mellan människor som vill förändring, som ser vart man måste gå för att förändringarna ska bli möjliga. Och de finns lite varstans i samhället. Och jag känner inte alla naturligtvis. Jag stöter på dem här och var. Och de finns lite här och där. Det kan vara affärsmän, det kan vara akademiker, och det kan vara tjänstemän på olika nivåer. Det kan vara politiker, det kan vara någon i sällskapslivet, någon hemmafru, det kan t.ex. vara någon journalist. Precis vem som helst kan de vara egentligen.

49. Kan inte säga att de samlas i ett speciellt skrå, eller någon speciell plats. Det gör de inte. Om man har tur så har de kommit till toppen av sina organisationer. Oftast är det ju inte så. [...]

Finns det någon anledning till att det inte är så? Varför hamnar de inte i de högsta positionerna?

50. De stoppas av byråkratin som inte vill förändring.

Det är inte så att de själva föredrar att verka i en mindre utsatt position eller så?

51. Det kan vara så. En slutsats är att man ofta är mer effektiv om man inte arbetar i en alltför tydlig hierarkisk position ... Det är mer effektivt. Man kan ventilera idéer, man kan pusha idéer utan att man behöver ta fullt ansvar för att det är någon sorts formell position. Samtidigt så är det en del av det moderna beslutsfattandet, inte minst i Sverige, att man, att beslut fattas ju inte i någon slags hierarkisk ordning längre utan beslut fattas ju i dialoger i Sverige, generellt. Men det är ju telefonsamtal och parties och det är lite allt möjligt. Det är kaffestunder och fredagsmiddagar och sådant där, där de faktiska besluten fattas.

Vad tror du att det beror på, att det blivit så?

52. ... Alltså det beror naturligtvis i grunden på att vi ... Samhällsutvecklingen och vad ska vi säga. Intellectuell utveckling är ju en process där man ständigt lär sig nya saker. Det är en del av den gemensamma lärandeprocessen. Som då är skapande, en kreativ process, lärande och utvecklingen är generativ i den meningen att den ... leds kanske åtminstone, åtföljs av en insikt om vad som är rätt och tillräckligt för att föra processen vidare.

53. Jag har inte tänkt igenom det här än, vad som kommer först och vad som kommer i efterhand. Det kanske är simultant.

Det finns en intressant parallell till ett forskningsprojekt som jag ganska nyligen har slutfört som handlar om samarbete och hantering av menings-skiljaktigheter i vården. En studie från sjukhus då och jag har tittat på vad är det för förutsättningar som gör att det finns en öppen problemlösande

kommunikation på en arbetsplats och vad är det som hindrar uppkomsten av en sådan problemlösande hållning till problem då. Störningar har mycket att göra med sådana saker som att folk identifierade då med viss position i en ranghierarki och att man använder minst lika mycket energi till att bevaka den positionen som till att lösa problemen. Man måste lösa problemen i vissa former för att inte hota ranghierarkin. Och det finns en rad andra sådana grejer också. Och jag tror att det händer något rätt så fundamentalt på väldigt lång sikt i samhällskulturen här, där det blir möjligt för oss mer att lösa problem. Eller vi blir mer orienterade mot att hitta bra lösningar på problem. Därför att vi är mindre identifierade kanske med sådana här ytliga rang- och särintressen.

54. Jag tror att det säkert är så. Den nedbrytningen i hierarkin som du och jag var med om som studenter har bidragit till det här naturligtvis. Det var någon som sa, jag var på någon kurs i "coaching leadership" häromdagen, och det var en konsult vars namn jag har glömt som höll i det som sa att "Nu för tiden så har vi någon typ av syskonrelation i beslutsfattande" medan t.ex. på 50-talet var det någon slags föräldrar-barn-relation. Det tyckte jag var en väldigt bra bild. Vi är på väg att utvecklas till en syskonrelation i beslutsfattandet. Men vi är inte riktigt där än, och [min organisation] som är väldigt konservativ av sig har ju kvar mycket av det här att föräldra-barn-tänkandet.

55. Men då rädda, skräckslagna föräldrar som ser barn som börjar bli vuxna och så. Och FN-systemet är också likadant naturligtvis, Brysselbyråkratien är likadan, tror jag.

För Anders är det idéer, tankar och kompetenser som är centrala, inte positioner, organisationsscheman och rutiner. De informella kontakterna med personer som har ett perspektiv och visioner som liknar hans egna är för Anders mycket betydelsefulla resurser. När Anders ombeds att beskriva vad det är för personer han bygger relationer till betonar han, fast med andra ord, hustomteegenskaperna "Klok" ("ser igenom olika strukturer", "ser helheter") "Påhittig" ("innovativa", "crosscutting") och "Vis" ("vi måste ha utvecklingsperspektiv [...] som folk tycker är attraktiva").

Anders tar upp flera funktioner som informella nätverk har: bekräftelse, källa till lärande, planering av idéer. Hans nätverk framstår som ett av de viktigaste redskapen för att driva förändringsarbete: ett löst nätverk av personer som delar strävan efter ett människovärdigt samhälle och stödjer varandra med bekräftelse, gemensam idéutveckling, kontakter, strategisk planering, förankring och placering av idéer på platser där de kan omsättas i praktiken.

I avsnitt 51–53 framskymtar åter en lång tidshorisont, genom att Anders tycker sig se en långsiktig förändring i hur beslut fattas i det svenska samhället, från hierarkiska ordningar till dialogprocesser kännetecknade av gemensamt lärande. Anders vill gärna göra vad han kan för att bidra till denna förändringsprocess.

Del 5. Trögheter och hinder

Om vi då går över till nästa breda tema. Om du skulle göra en katalog över de trögheter och hinder som du stöter på när du försöker driva, eller verka för de saker som du tycker är viktiga. Vad är mest framträdande då i den katalogen? Vilken art av hinder och trögheter ser du?

56. Det mest framträdande är nog hierarkiskt tänkande, och egon, starka egon eller svaga egon, eller hur man ska uttrycka det. Starka egenintressen. Som är förenade ofta med svaga egon kanske eller svag självkänsla. Folk bevakar positioner och sånt där, och kontakter med överheter och sånt. Det är väl egentligen det största hindret i de här olika byråkratierna och där, och man kan ju då uttrycka det på olika sätt. Det är oförmågan hos olika delar av systemet att samverka med andra delar av systemet.

57. Militären talar med militären och de som sysslar med politik, som det heter, talar med de som sysslar med politik och de som sysslar med utvecklingsfrågor talar med de som sysslar med utvecklingsfrågor. Och att man på något vis fortsätter att dela upp världen som om den bestod av olika delar och som då kan utvecklas separat osv. Ibland har ytlig kontakt med andra, men som inte riktigt samverkar. Det är väl det största hindret. Det tror jag, den bristande helhetssynen, hos ledare framförallt. För att jag tror att om man hade ett starkare och duktigare ledarskap, som tydligare poängterade helheterna. Tydligare poängtera, för ibland pratar de om helheter och [vissa] här förstår precis vad jag säger.

58. De här politiskt sakkunniga som jag träffar ibland förstår precis vad jag säger för de känner det här hela tiden. Statsrådsberedningen ska hålla ihop alltihopa. Men det poängteras för lite tycker jag. Och det är på något vis som om ledarna drar sig för att se det uppenbara ofta. [...]

59. På något vis är det för att politiker vill ha constituencies för att kunna behålla sin makt och då kan de inte säga riktigt vad som helst. [...]

Menar du att i viss mån så är det politiska systemet så funtat, så att man liksom blir indragen i ett, ja, inte utmana saker och ting för mycket därför att då undergräver man sin egen framtid?

60. Man måste ha makt för att förändra samhället. Vill man få genomslag för sina idéer så måste man ha makt, i det traditionella tänkandet. Idéerna i sig själva tror inte folk på riktigt. Utan de tror på makt att genomföra. Jag tenderar själv då kanske att tro att idéerna själva faktiskt kan få genomslag. Därför att de drar åt sig makt om de är bra, om de tydliggörs så drar de åt sig makt.

61. Sakerna och ting händer inom områden där det finns uppmärksamhet. Energin går dit uppmärksamheten går, naturligtvis. Varför uppmärksamheten hamnar på olika områden kan man alltid fråga sig. Och det är därför frågan om hur man ska påverka ofta är frågan hur man kan belysa olika problem. Den här dialogtekniken där man ser olika problem tillsammans, och då ser man. Ser man problemen ur ett gemensamt perspektiv så kan man fokusera gemensam makt på lösningen. Annars så blir det mycket slumpartat vad som är lösningen på problemet. Det här som exempel, det här med terrorismen. Elfte september, vad trodde amerikanerna? Jo att det var Usama bin Laden i Afghanistan som var orsak till allting och kastade sig över Afghanistan och slå ut talibanerna självklart lätt sådär.

62. Men det hjälper liksom inte utan de gömmer sig och fortsätter olika typer av terroristdåd som vi ser dagligen på olika håll, nu senast i Turkiet. Och så det [går att] skydda sig i viss mån med militära polisiära åtgärder, men inte tillräckligt mycket. Då har man sett ett problem men man har inte riktigt sett vad som är en riktig lösning. Man löser inte problemet, utan man skulle då se problemet på ett mer sofistikerat sätt, som att det har att göra med upplevda, t.ex. det finns många orsaker att, jag kan säkert inte alla, men upplevda kränkningar av olika slag hos människor. Man kan alltid diskutera om det är riktiga eller upplevda kränkningar, kulturella kränkningar och ekonomiska kränkningar och allt vad det är.

63. Om man då förstår att det har med sådant att göra, så kanske man kan hitta andra åtgärder som dock kanske är mer långsiktiga men som ändå på lång sikt kan bidra till att man eliminerar terroristproblemet, istället för att skapa större problem. Saddam Hussein, det verkar vara någon sorts personlig, Saddam uttalar sig föraktfullt om Bush och hans gäng. Försökte mörda pappa Bush och sånt där. Det är liksom någon sorts personlig vendetta. Det fanns en förblindelse i Pentagon då som gjorde att man, eller i Vita Huset också, man trodde att bara man slår ut Saddam så blir allting bra.

64. Det är också en så väldigt of sofistikerad analys. Som ledde till ett temporärt positivt resultat när man blev av med Saddam. Men inte tillräckligt genomtänkt för att det skulle leda till ett bättre samhälle naturligtvis, eftersom det var för kortsiktigt. [...]

Men vad är det som bromsar amerikanerna från att se de här sakerna som du tycker man borde se för att kunna föra en vettig politik?

65. Det är också väldigt komplext, naturligtvis. Det finns ju många amerikaner som ser det, naturligtvis. Många kloka amerikaner som har sett det från början. Men att det är just gänget kring George W Bush kanske. Han har valt en osannolik skara stollar till sina medarbetare (skrattar). Som då har ett begränsat synfält och trott på våldet som medel och inte har, de har inte tänkt i processtermer, de har inte tänkt i termer av alla människors lika värde t.ex. Det kan de inte ha gjort. De har bristande helhetsperspektiv, tror jag. Plus att det finns ett nationellt ego också förstås. Amerikanskt nationellt ego. Som blev kränkt till följd av elfte september och under lång tid framöver.

Vad finns det för bromsfaktorer som försvårar ett bredare användande av dialogbaserade sätt att hitta lösningar och hantera problem?

66. Jag tror det har att göra mycket med en manlig norm uppriktigt sagt alltså. Det här att det är för mycket män som styr och för lite kvinnor. Inte bara, men det tror jag mycket att det är det här med, männen är vana vid att det ska vara vapen och tvång och våld och lite mer ensidigt fokuserat. Kvinnor är ofta lite bredare och ser ofta lite mer komplicerade sammanhang. Det är min allmänna erfarenhet. Ofta, men absolut inte alltid dock, säger jag därför att jag har sett kvinnor som gör precis tvärtom.

67. Och det är lite det där med quick fixes och använda styrka och kraft, slå till det är lite sandlådepolitik. Alltså jag känner igen allt det här från sandlådan naturligtvis. Och man fightas med varandra då i sandlådan.

Så ur det perspektivet så vore en strategi att verka för att det ska komma med fler kvinnor som röster i de här sammanhangen?

68. Absolut, otroligt viktigt med kvinnor. Fast när jag säger så här så får jag kvinnorörelsen på mig för att då säger de att jag är biologist, som hävdar att det finns särskilda kvinnliga egenskaper. [skrattar]

Har du varit i den diskussionen?

69. Absolut, flera gånger. [...] Jag bryr mig inte om, om det är ärftligt eller kulturellt. Och de säger att det är kulturellt, OK. Låt det vara kulturellt. Det är väl helt OK, men det är bra. Och om det är kulturellt kan ju männen bli annorlunda också kanske. Jag menar det här är ju rent reellt för att jag vet ju att jag själv när jag var barn tyckte det var kul med vapen. Jag tyckte det var kul helt enkelt. Gevär och bössor och sådant där. Och jag höll på att leka med sånt där men sedan när man som vuxen inser vad det får för konsekvenser om man använder dem så ändrar man ju perspektiv.

70. Jag menar kan jag ändra mig så kan ju andra ändra sig också naturligtvis. I den meningen är det kulturellt beteende även om jag gissar att det är rätt

genetiskt också på något vis. Att man kan förändra och påverka genetiken genom kulturell påverkan. Det tror jag att man kan. För att jag tänker på mina äldsta söner då som blev så ledsna för de fick aldrig vapen och kritiserade mig för att de fick aldrig ha pistol och särskilt glada var när de hade hittat en pistol som jag tog ifrån dem. Som jag fortfarande har dåligt samvete för. De ville leka med så då gjorde de några träpistoler sådär. Så min tredje son har jag gett ett luftgevär, men han har inte varit intresserad av det.

Del 5 av intervjun handlar främst om vilka trögheter och hinder Anders möter. Man kan svara på denna fråga på väldigt olika sätt. Anders tar fasta på psykologiska faktorer, främst på individnivå. Han nämner, som jag förstår det, två typer av problem. Det första har med begränsande kognitiva strukturer att göra, d.v.s. ”hierarkiskt tänkande” och ”bristande helhetssyn” som tar sig uttryck i uppdelningen av verksamheten i separata delar som inte samverkar tillräckligt. Det andra problemet har med jag-strukturer att göra, där individer drivs av psykologiskt grundade behov av att bygga egna positioner och frotera sig med högt uppsatta personer.

I stycke 60 och 61 resonerar Anders om makt och synen på makt. Han beskriver den traditionella synen på makt som något som enskilda aktörer har, där innehavet av makt är en förutsättning för att kunna genomföra idéer. Anders har en mer processororienterad syn på makt, där förändringar kan uppnås genom att goda idéer drar till sig uppmärksamhet och resurser och därför kan förverkligas. Jag ser detta synsätt som ett uttryck för systemtänkande (”Klok”) och processororientering (”Nyfiken”). Problem är komplexa och kräver därför undersökande processer. Samtidigt är aktörerna själva delar av komplexa dynamiska system som inte låter sig inordnas i kommandoorganisationer, utan måste ses som processer man kan inverka på men inte ha absolut makt över. Resultatet i termer av den egna rolluppfattningen blir ”Anspråkslös”, d.v.s. man ser sig själv som en liten men aktiv del av ett komplext förlopp.

I resonemangen om den amerikanska regeringens sätt att hantera terrorism kommer Anders i flera former tillbaka till föreställningsvärldar som främsta förklaring. Det som han ser som ett kontraproduktivt agerande förklarar han med att aktörernas tänkande saknar långsiktighet, förståelse för processer, djupt förankrade principiella värden, samt att tänkandet styrs av konventionellt manliga normer och kränkta egon.

I stycke 69 får vi en liten glimt av ett flexibelt förhållande till förklaringsperspektiv, typiskt för visionslogikens förmåga att varsebli perspektiv som just perspektiv och därmed röra sig in och ut i dem på ett tämligen fritt sätt.

Del 6. Handlingsutrymme och strategier

Kan du säga någonting om de trögheter och hinder som är strukturella till sin karaktär och har att göra med organisationsstrukturer eller ekonomi eller politiska systemets sätt att fungera? Är det något där som du tycker är särskilt värt att nämna?

71. Vi har ju varit inne på det genom att tala om organisationer och hur de fungerar. Och det är klart att organisationer kan ju fungera på olika sätt. De kan vara mer eller mindre hierarkiska naturligtvis, och de kan vara mer eller mindre öppna. [...] Man kan ju välja olika fokus.

72. ... Och det beror mycket på hur organisationerna leds. Ibland så går det så långt så att jag säger att det kvittar hur man organiserar, det beror på människorna i alla fall så jag tycker att det är inte lönt att organisera om. Det är inte om man råkar jobba i en [viss] enhet som avgör om man kan driva en fråga på ett bra sätt, utan det beror på hur man ser saker och ting, och vilket utrymme man medges av ledningen. Så ledningsfrågan är otroligt viktig faktiskt för organisationen. Och utveckling och utbildning av ledarskap är otroligt viktigt och det sker alldeles för dåligt i dag.

Hur ser du på ditt eget handlingsutrymme här?

74. Delvis är det begränsat, delvis är det stort. Och det är stort därför att jag ser det som stort. Det är egentligen ingen som lägger sig i vilka kontakter jag tar och vart jag reser, så jag kan välja nätverk med människor, som då har ungefär samma idéer och jag kan föra in kunskaperna från nätverken i systemen via när jag skriver och när jag får vara med och tala med folk.

[Här beskrev Anders ett seminarium han arrangerade.]

75. Så det blev liksom en rejäl dialog kring ett nytt förhållningssätt. Och vi började, vi satt inte runt ett bord, utan vi satt i en ring. Och jag var facilitator då, och vi började med att folk talade lite personligt och sådär. Det blev så personligt att en kille gick sin väg. [...] Så vi kom liksom nära varandra. Vi talade om realiteter så att säga ur mänsklig synvinkel. Och det gick och det gick bra liksom, och många var entusiastiska.

76. Det var en del äldre företrädare. [...] Det var äldre gentleman, entusiastiska faktiskt, och ville föra det vidare. Så det är ett exempel, att man kan åstadkomma saker och ting i det här systemet. Men det här var väl förmodligen långsiktig påverkan. Men det har tagits positivt i det här, vissa personers personliga ledning. Här har jag då tur att ha med mig en ny högre chef, som tänker ungefär som jag tänker. Det är väl han som i ledningsgruppen ser till så att jag får lov att syssla med sådant här förstås.

[...]

78. Han har då bett mig hitta change agents [...] som jag känner till. Jag känner en del som är sådana, på olika nivåer. Som jag då föreslår att han tar med i någon sorts arbetsgrupper eller anställer på sin enhet. Men jag tror att den vägen så kommer jag att kunna få in ett generellt, annorlunda, holistiskt, integrerat tänkande i hela systemet. Som dock inte jag står bakom på något sätt formellt, men informellt så är det jag som katalyserat in de här processerna.

79. Det är folk som jag har känt länge. En [är en] tidigare sekreterare till mig som jag tycker är fantastiskt bra som är sådan där change agent. Och som i och för sig inte blivit befördrad och vars kapacitet absolut inte används. [...] Jag tror att det finns förutsättningar för yttre förändringar. Men jag tror att förutsättningen för att mitt tänkande ska få större inflytande är att hela organisationen ändras.

På vilket sätt?

80. Kulturellt, så att det blir mer vedertaget tänkande. Att folk förstår sig på processtänkandet, det är huvudsaken. Det är det det gäller. Hierarkierna kvittar på något vis men. Förstår man processtänkandet så betyder inte hierarkierna så mycket. Men förstår man inte det, så blir hierarkierna döds-viktiga. [...] Jag vet inte hur lång tid det kommer att ta, men det kommer nog att ta ett tag, 10 år så där kanske.

Vi har ju pratat om en del olika typer av hinder och trögheter nu. Är det någonting som du skulle vilja säga som där du känner att här har jag liksom utvecklat mitt eget sätt att tackla de här hindren och trögheterna eller slinka förbi dem eller så. T.ex. när det gäller de här egoproblemen eller de kulturella problemen. Hur jobbar du med sådana hinder när du stöter på dem?

81. Ja, om det är ett eget sätt det vet jag inte. Men jag tar sällan några öppna konfrontationer. Därför att det är, det blir för mycket negativa känslor, som är svåra att få bort. Någon gång kan jag inte behärska mig, men för det mesta tar jag inga. Utan istället så drar jag mig tillbaks och hittar någon annan lösning. Men ibland lyckas jag ju inte. Jag har stora ambitioner, och därför får man inte igenom sådant. Men när det har varit trögt här så hade jag då istället jobbat med [internationella organisationer] där jag har haft mycket stor framgång kan jag säga. [...]

82. De har gjort en rapport [...] som jag delvis har varit med och påverkat rätt så mycket. [...] Om jag åker [till denna organisation] så får jag träffa just de här change agents. [...] Det är ett antal människor på olika nivåer i systemet. Inte alltid formellt ledande då, [men de] är med i någon sorts nätverk för förändring.

Men när det är en sådan här fråga som du har ett engagemang i och du vet att nu måste jag ta den här frågan till den och den personen. Och du vet att den personen då kanske är lite grann för att bevaka revir eller är lite kitslig eller sådär. Hanterar du den situationen på något särskilt sätt då?

83. Ibland försöker jag få dem att äga lösningen. Jag lägger mig helt platt och säger att det är deras förslag. Om jag finner att det finns någon möjlighet att göra det så säljer jag gärna projektet. Så det blir någon annan som får rätt.

Hur gör man det i praktiken? Beskriver man problemet på ett sådant sätt att de kommer på lösningen?

84. Ja det är ett sätt, men det är lätt att göra fel genom att identifiera det allt för mycket med sig själv. Men det är lättare med de högre politikerna som då fiskar efter goda idéer. Och de är vana vid att andra skriver deras idéer, så att då tar man det man får så att säga. Och så för de det vidare. Det är egentligen det mest effektiva sättet. För att då blir det [den högre chefs] idéer, som måste genomföras.

85. De omedelbara cheferna är mycket svårare. [...] Det är ofta de som bevakar sina revir mest. Det är alla de i organisationen som inte vill åstadkomma förändringar, för att de tror att de förlorar på det. [...] Det finns färre poster ovanför och de tror att [när] de nått toppen så det gäller att hålla sig i båten. Jag förmodar att det är den typen av människor.

86. [Här berättar Anders utförligt om ett fall där han hade möjlighet att påverka utformningen av ett internationellt policydokument och där föra in idéer kring samarbete med NGOs. Med denna bas kunde han sedan plantera tanken att den internationella organisationen skulle bjuda in en viss person med lämplig kompetens som han träffat i ett annat sammanhang till att utföra ett visst projekt. Projektet kom att finansieras av en tredje part, som såg projektet som angeläget.]

91. Så då kunde man se hur [man genom] olika typer av aktioner på olika plan kunde [...] få saker och ting att hända. Ur mitt perspektiv, men ur någon annans perspektiv såg det inte alls ut på det viset. Utan då är det något annat som händer. [Men] jag kan se länkarna mellan mina olika åtgärder.

92. Det är det här katalyserande, man ser möjligheter till synergier, alltså synergitänkande. Man ser synergier, man petar på något lite och så blir det synergier. Det är alltså inte jag som gör det utan jag råkar se det. Ibland räcker det med att tala om för, eller erinra någon om ett samband mellan olika saker. ”Jaha, javisst ja.” Så det är inte egentligen någon större ansträngning

nu för tiden. Utan det är möjligen en förmåga att se sambanden, se helheterna. Som jag har skaffat mig, tillsammans med många andra. Och mitt nätverk består av folk som är som jag, ungefär likadant.

I den avslutande delen av intervjun handlar samtalet om handlingsutrymme och strategier. Anders betonar i stycke 72 igen betydelsen av människors inre strukturer. Han går så långt att han säger att det är mindre viktigt hur de organisatoriska strukturerna ser ut, i förhållande till vilket synsätt man har och hur ledarskapet fungerar. Det är med ett sådant perspektiv logiskt att Anders ser arbetet med att förändra tänkandet inom myndigheten och i samhället i stort som sin viktigaste uppgift. Att föra in dialogbaserade procedurer och att hitta och främja förändringsagenter är vägar att bidra till en sådan långsiktig förskjutning i föreställningsvärldar.

Anders beskriver i stycke 81 och 83 hur han avstår från att försöka driva igenom sina åsikter med kraft därför att detta tenderar att generera mer motstånd. Han har ett långsiktigt perspektiv på det förändringsarbete han är engagerad i och kan därför dra sig tillbaka och prova en annan väg. Genom att vara ”Anspråkslös” har Anders inget inre motstånd mot att låta andra ta över och driva hans idéer, det viktigaste är att idéerna förs vidare. Denna anspråkslöshet visar sig också i stycke 86 och 91–92, där han åter beskriver sin verksamhet i termer av att vara en katalysator som med små medel verkar för att potentiella synergieffekter ska kunna utnyttjas för bättre lösningar.

Kritisk diskussion

Inledning

Detta avslutande kapitel används för att föra en kritisk diskussion kring den ansats jag använt och de resultat studien redovisar. Kapitlet har formen av en intervju med författaren. Samtalet är inte fiktivt, utan bygger på dels två intervjuer kollegor gjort med mig, dels ett samtal med en tredje kollega.¹¹ Frågor och svar har i en del fall redigerats kraftigt.

Samtal om studien

"Samhällsbyggets hustomtar"

Om du skulle kort sammanfatta rapporten, vilka är de viktigaste poängerna?

En central utgångspunkt för mig är tanken att när människor agerar i yrkesroller, så gör de det utifrån en föreställningsvärld. Denna föreställningsvärld är en mycket viktig orsak till hur människor agerar, om än inte den enda orsaken. Föreställningsvärldar kan se olika ut och jag säger att jag tror att det finns ett system i dessa föreställningsvärldar. De har en inre logik som bygger

11 Intervjuerna gjordes av Leif Eriksson och Hans Lindgren med hjälp av frågor både jag själv och de formulerat. Jag tackar härmed Leif och Hans L. för att de tog sig tid att läsa rapporten och samtala med mig om den. Deras roll ska givetvis inte tolkas som att de står bakom de tankar och koncept som formuleras i rapporten. Jag tackar också Hans Abrahamsson för ett givande samtal om rapporten. Hans A. har en rad kritiska synpunkter på metod och resultat, av vilka de flesta diskuteras i detta kapitel (se t.ex. liknelsen med fotbollsspelare).

på vissa grundstenar och utifrån de grundstenarna så följer det ett antal mönster för hur man tolkar, hur man känner inför det man gör, hur man väljer att agera och vilka färdigheter man utvecklar för att påverka sin omvärld. Jag hade redan innan projektet inleddes föreställningen om att det finns personer med en viss profil i sin föreställningsvärld. De tre grundstenarna i den föreställningsvärld jag riktar uppmärksamheten mot är karaktären på värdesystemet, den systemiska förståelsen av orsakssammanhang och förmågan att se tolkningssystem, föreställningsvärldar eller perspektiv som viktiga variabler i sociala sammanhang. Jag har hittat personer som väl svarar mot denna profil och kan visa, tycker jag, att den här sortens personer finns. Jag har också utvecklat en mer differentierad bild av vad det innebär i praktiken att tolka världen med denna föreställningsvärld.

Är det verkligen vetenskap du sysslar med?

Vad jag gör är att sätta ihop en profil för en speciell typ av föreställningsvärld som jag tycker är intressant och som jag tror vi kan lära oss någonting av. Det är alltså ett slags konstruerande arbete jag gör. Jag bygger en modell snarare än försöker bevisa något om verkligheten. Det primära här är inte att leda något i bevis om hur verkligheten är, utan att använda empiri i form av intervjuer för att skapa ett koncept, en profil som vi kan ha nytta av att reflektera kring. Den ska vara empiriskt grundad, men den utger sig inte för att säga någonting om hur vanlig profilen är eller att bevisa att de personer som jag intervjuade i alla stycken verkligen motsvarar profilen. Vad jag tycker mig ha gjort är att kunna visa fram en levande och konkret bild av hur man kan förhålla sig till förändringsarbete när man jobbar inom myndigheter och större organisationer.

Om jag ska vara riktigt elak kan jag säga att det du gör är ungefär som att intervju fotbollsspelare om hur man lägger en hörna. Du låter dem prata länge och väl om hur bra de är på att lägga hörnor utan att du någonsin faktiskt ser på hur det går när de under en match försöker lägga en bra hörna. Är det verkligen meningsfullt att försöka dra slutsatser av människors egna tankar om vad de gör? När jag läser dina beskrivningar så kommer jag att tänka på flera personer jag känner som säkert skulle kunna säga alla de där sakerna som dina undersökningsdeltagare sagt, men som i praktiken agerar allt annat än skickligt.

Det är naturligtvis riktigt att det hade varit mycket bättre att ha en undersökningsstrategi som innefattade observationer eller i alla fall bedömningar av kollegor, chefer och underlydande till deltagarna i undersökningen. Genom intervjuer får man tillgång till individers sätt att tolka omvärlden, sätt att konstruera mål och sätt att resonera om hur man kan och bör agera. Däremot är det svårt att få information om det som de inblandade själva är

omedvetna om, men som kanske är mycket påfallande för personer i omgivningen. En person med en hustomteprofil kan naturligtvis ha blinda fläckar i form av bristande lyhördhet, otålighet, envishet, konflikträdsla, slarvighet eller någon annan egenskap som människor i omgivningen tycker är frustrerande. Jag tror dock att föreställningsvärlden faktiskt är en mycket viktig faktor som påverkar agerandet, vilket innebär att en studie av föreställningsvärldens karaktär ger relevant kunskap.

Hur har du kommit fram till just de sju egenskaperna du nämner?

Det är inte så lätt att redogöra för. Det är inte resultatet av en mycket stringent vetenskaplig analysprocedur som är beskrivbar i sina delar, utan det är en tolkande process där jag gått fram och tillbaka mellan teori och empiri med början i den förförståelse som jag tillägnat mig genom att ha läst mycket litteratur om vuxenutveckling. Det teoretiska förarbetet har skolat min blick för vissa typer av mönster som jag tror är relevanta. Egentligen har jag i den här processen bekräftat min förförståelse, nyanserat den och byggt ut den med några nya vinklar som inte fanns med från början. I växelverkan mellan teori och intervjuanalyser i detta och tidigare projekt har jag tillägnat mig ett teoretiskt ramverk som denna studie naturligtvis är ett uttryck för. De tre grundläggande egenskaperna Klok, Vis och God, har i viss mån funnits med från början, i synnerhet Klok och Vis, medan God är nog någonting som jag mer lyft fram och sett som relevant när jag sett hur de här personerna resonerar och verkar. De övriga fyra egenskaperna är mer aspekter som jag i mina läsningar av intervjumaterialet har sett som karakteristiska drag som inte riktigt är reducerbara till något annat, utan som förtjänar att lyftas fram som relevanta och karakteristiska mönster i sig.

Jag tycker att det finns en mycket stor skillnad mellan dina formuleringar när du bygger ut tankar kring de här olika karaktärsegenskaperna och det som de du intervjuat själva uttrycker. Du formulerar hela föreställningsvärldar, men dessa är svåra att hitta i citaten. Det är väldigt mycket tolkning.

Det är förstås så att tolkningarna och beskrivningarna i de olika egenskaperna i föreställningsvärlden bygger på analysen av hela materialet. Citaten som finns i rapporten är bara försök att för läsaren illustrera egenskaperna. Tolkningarna är inte gjorda med utgångspunkt från de citat som finns med.

Hur starkt präglad är just den här hustomteprofilen av din egen förförståelse, personlighet och läggning, i förhållande till materialet?

Den är förmodligen starkt präglad av min egen förförståelse på flera sätt. Dels är den ju präglad av min förförståelse genom den teoretiska skolning jag

gått igenom och det teoretiska tolkningsperspektiv jag använder som glasögon när jag tittar på materialet. Jag tror att där skulle det vara väldigt intressant att få läsningar av andra som utgår från andra teoretiska perspektiv och höra hur de tolkar vissa av de grundfrågor jag har. Det tror jag inte att jag kan göra själv. Men profilen avspeglar säkert också, som du var inne på, min egen grundpersonlighet och mina egna preferenser i någon mening. Jag tror dock inte att jag kan ta mig ur det själv. Det behöver jag hjälp av andra för. En annan forskare skulle kanske formulera delvis andra drag. Detta är ju färdigat av en personlig resa, vilket jag tror är oundvikligt och kanske till och med värdefullt.

Du är inne på hur man skulle kunna stärka både validitet och reliabilitet i ett projekt som detta. En metod är naturligtvis att man har någon slags forskartrianglering, att man låter olika forskare titta på det. Finns det några andra vägar om man skulle gå vidare och pröva validitet och reliabilitet?

Man kan nog tänka sig olika strategier. En strategi är att låta personerna själva i någon slags strukturerad procedur kommentera och kritisera tolkningarna och se vad de själva ser som karakteristiskt eller relevant, var de känner igen sig och var de inte känner igen sig. Kanske genom fokusgrupper eller något sådant få dem att själva formulera andra relevanta drag i deras erfarenheter och deras sätt att se saker. Sedan kan man tänka sig att använda en grounded theory-metodik, där man mer försöker skala bort sin förförståelse och i stället låta materialet gå igenom en gradvis kategoriformulering som man sedan använder som utgångspunkt för att formulera mönster och hypoteser. Man kommer naturligtvis inte bort från förförståelsen helt, eftersom hela intervju-materialet bygger på vissa grundfrågor.

En annan väg som man skulle kunna pröva är att göra teoriramen explicit. I det här materialet är den ju mer implicit än explicit. Tror du att det skulle kunna vara en väg att gå vidare också? Att explicitgöra teorin kring att det finns en kärna i en personlighet som ger vissa uttryck i form av föreställningsvärldar.

Jag har ju ett sådant teoretiskt ramverk, delvis nedskrivet, delvis mest i huvudet. Problemet är att det är mycket komplext och det skulle kräva mycket utrymme för att beskriva detta, i synnerhet för en läsare som aldrig varit i kontakt med det tidigare. Jag har i tidigare arbeten gjort försök att beskriva den referensramen. Jag bestämde mig tidigt i det här projektet att avstå från det, dels därför att jag har problem med skrivkramp, dels för att jag inte ville överlasta den här texten med alltför mycket teori. Den är ju faktiskt inte skriven för den akademiska världen, den är skriven för hustomtekandidaterna själva, i första hand.

Så man kan säga att i princip så utifrån ett vetenskapligt förhållningssätt så håller du med om att det hade stärkt den vetenskapliga karaktären, men av pedagogiska och personliga skäl passar inte det riktigt i den här rapporten.

Ja, så är det.

Om man nu vill studera förändringsarbete inom ramen för den svenska säkerhetssektorn, där det sker väldigt mycket omstruktureringar just nu, vilka andra perspektiv än det här hustomteperspektivet tror du skulle kunna vara relevanta?

Det finns flera, men jag tror att ett mer statsvetenskapligt eller förvaltnings-teoretiskt perspektiv skulle nog vara väldigt givande att ha, där man lägger större tonvikt vid strukturfaktorer och hur de formar spelreglerna för förändringsarbete. Alltså hur är dessa verksamheter strukturerade, vilka regelverk styr dem, hur är de funktionsindelade, vilket handlingsutrymme ger detta? Hur fungerar de informations- och styrningssystem som är involverade när man formulerar policier? Allt detta har jag ju inte alls behandlat. Jag tror också det kunde vara väldigt intressant att använda ett mer socialkonstruktionistiskt perspektiv, där man tittar på diskurser, t.ex. organisationskulturer och värdesystem som finns "institutionaliserade" i det klimat som finns i olika organisationer. De ser olika ut på olika håll. Det skulle säkert ge intressanta resultat. En sak som man kan kritisera den här studien för är ju just att den inte alls tar hänsyn till hur det handlingsutrymme ser ut som definieras av mer strukturella och kulturella faktorer och hur positionen i systemet bärbar för olika typer av hållningar.

Är det inte rätt förmätet att som du gör definiera "klok", "vis", och "god", i synnerhet som du bara bygger på vad människor säger, inte på hur de beter sig i skarpa situationer?

Nåja, jag menar inte att de karakteriseringar jag gör i denna studie är essensen av vad begreppen "klok", "vis", och "god" innebär. Jag använder dessa ord för att jag tror att jag kan väcka mer intresse hos en och annan läsare genom att vara drastisk. Jag hoppas dock att läsarna förstår att jag formulerar en profil som kan utgöra en utgångspunkt för reflektion och diskussion snarare än en modell som utger sig för att vara en sann och slutgiltig beskrivning av verkligheten.

Låt oss stanna kvar i det här med goda, visa och kloka människor. Inom fredrörelsen är ju Gandhi en förebild. Gandhi har blivit kritiserad för att förespråka ett ideal av etisk integritet, moralisk resning och inre styrka och mod som närmast är ett övermänniskoideal. Hur gör vanliga fega, rädda och svaga människor? På samma sätt kan man säga att det du beskriver

här också är ett slags övermänniskoideal. De som motsvarar din profil är rätt få. Hur är det med alla oss andra? Kan inte ditt perspektiv bådä en odemokratisk syn på politisk förändring där det bara är de kloka, goda och visa som på något sätt driver utvecklingen i rätt riktning?

Om man börjar i en ända så har jag faktiskt ett elitistiskt perspektiv i den meningen att jag tror att det finns människor som har vissa typer av talanger som inte är uppnåeliga för en majoritet av många olika skäl. Jag tror att samhället har ett behov av sådana personer och att vi borde göra vad vi kan för att ge dem möjligheter att hamna på de ställen där de kan göra nytta för oss alla. Men alla behöver inte vara sådana och man behöver inte sätta upp dem som något slags ideal som alla ska mäta sig mot. Jag ser nyttan av den här sortens arbete och perspektiv i termer av att de som har en talang för, ett intresse för och en öppenhet för dessa teman är målgruppen för det jag skriver här och det är en mycket liten målgrupp egentligen. Jag tror helt enkelt inte att så många andra än de kommer att läsa detta. Så ur den synvinkeln är det inte så problematiskt, tror jag. Ett annat tema som kanske är mer problematiskt och som är ett dilemma för demokratin, är att bra politiska beslut ofta förutsätter en god förståelse för komplexa omständigheter och orsakssammanhang inom det område som man fattar beslut om. Ju mer insikt i den komplexitet frågor har, i alla fall om man har tid på sig att fatta beslut, desto bättre beslut kan man förvänta sig att det blir. Detta står ju då i strid med demokratis grundhållning att alla som berörs av beslut ska kunna vara med och ha inflytande över dessa beslut. Ska ett fåtal experter med god insikt fatta beslut? Det dilemma tror jag inte vi kan vifta bort på något sätt. I alla fall kan man inte bara säga att ett sådant här perspektiv är odemokratiskt och därför ska man inte använda det. Det finns ju en sanning här, nämligen att det är problematiskt om okunniga människor fattar beslut i frågor där de inte har en sådan kunskap att de kan bedöma konsekvenserna av besluten. Det problemet kommer vi inte bort ifrån. Ur ett teoretiskt perspektiv skulle man kunna säga att det är ett demokratiskt problem att vi har människor i samhällsapparaten som mer eller mindre osynligt försöker påverka och förändra saker, i synnerhet om de är så skickliga att de faktiskt är framgångsrika. Det jag har sett av den svenska verkligheten under de här forskningsprojekten leder dock till slutsatsen att de här personerna snarare har för lite än för mycket inflytande. Det finns dock många som är mycket kritiska till det synsätt jag formulerar här, därför att de ser majoritetsstyre och transparens som oundgängliga skyddsmekanismer mot aktörer som tror sig kunna tolka vad som är i majoritetens intresse bättre än majoriteten själv. Spänningen mellan dessa synsätt måste vi nog leva med och försöka hantera med varsamhet.

Ser du hustomtarnas egenskaper som personlighetsdrag eller som resultat av en utvecklingsprocess som vem som helst kan gå igenom?

Det är min bestämda uppfattning att det vet vi inte så mycket om. Min egen personliga bedömning, som inte är baserad på gedigen empirisk forskning, är att det finns en stor komponent av medfödd talang. Jag tror inte på att det bara är en fråga om rätt utbildning så kan vem som helst hamna här. Men jag tror också att de flesta av de personer som har hustomteprofilen har gått igenom en personlig utveckling.

Menar du med talang att man hade gynnsamma förhållanden under sin uppväxt? Du menar väl inte genetiska faktorer?

Jo, jag tror att det finns en nedärvd komponent också. Liksom somliga har talang att bli långdistanslöpare eller konsertviolinister så tror jag att det finns en del som har gynnsamma anlag för att utveckla introspektion, förmåga att hantera komplexitet, långa tidshorisonter, etc.

I vilken utsträckning tror du man kan lära sig dessa färdigheter, på kurs?

Jag kan göra det enkelt för mig och säga så här: den avgörande faktorn är om man är intresserad eller inte. Den avgörs i sin tur, tror jag, i hög grad av jag-utvecklingsstadium. Vi vet att det finns en brytpunkt mellan de konventionella och postkonventionella jag-utvecklingsstadierna där folk börjar bli självtransformerande. Har man gått över den punkten, då tror jag man kan lära sig mycket av detta.

Men har man väl kommit dit så har man väl redan lärt sig mycket av det här?

Ja visst, så är det. Så på något sätt är det en cirkelgång där, men jag tror att spärrarna ligger inte så mycket i att det är omöjligt att lära sig, utan i att man inte ser poängen. Man blir helt enkelt inte intresserad av att ägna sig åt sådana här saker. Det är naturligtvis en intressant fråga: Finns det något sätt att öppna upp slutna mentala världar? Här är det lätt att associera till forskningen om det moraliska tänkandets utveckling, där man ägnat mycket energi åt frågan om det går att utforma skolundervisning som leder till en etisk utveckling hos eleverna i skolan. Det man kommit fram till är att det bästa man kan göra är att konfrontera personer med svåra moraliska dilemman utan självklara lösningar, som förenklade synsätt inte klarar av att hantera. Då blir man tvungen att reflektera.

Hur skulle en sådan kurs se ut?

Jag har tänkt en hel del på det. Jag tror man kunde utforma en mycket väl fungerande fortbildning baserad på de teman som diskuteras i de tidigare kapitlen. En grupp deltagare från olika organisationer som deltar i en fortbildningskurs på mastersnivå parallellt med sitt ordinarie arbete skulle kunna använda sina egna arbetsuppgifter som råmaterial för reflektion och utveckling. Man skulle kunna träffas två dagar med någon månads mellanrum i ett

eller två år och arbeta starkt processororienterat ("Nyfiken"). Problemet är nog snarast att det är tveksamt om det finns några arbetsgivare som skulle vara beredda att betala för en fortbildning av detta slag.

Vad är det som får dig att vara nyfiken på just det som hustomtarna representerar?

Det är nog en världsförbättrariver, tror jag, i grund och botten. Ett slags önskan om att hitta vägar att bidra till en samhällsförändring i positiv riktning. Jag har ju sedan mitten av 1980-talet haft föreställningen om att det inte bara handlar om att ändra de yttre samhällsstrukturerna, utan att det i högsta grad handlar om de inre strukturerna. Då representerar dessa personer några aspekter av den mänskliga potentialen. Jag tror att samhället skulle fara väldigt väl av att det fanns fler personer som har de här färdigheterna och det här sättet att konstruera mening. Jag tror också att man kan skapa gynnsamma förutsättningar för att fler ska kunna bli effektiva på det här sättet som jag tror att de här personerna är, om de får en gynnsam miljö för det. Därför tycker jag det är meningsfullt att lära känna dem närmare.

Du har alltså en önskan om att det här ska lyftas fram. Hur ser du på att kommunicera komplexa sammanhang till människor som kanske inte är intresserade av komplexitet eller förstår vad det handlar om?

Jag har en rätt krass syn på detta. Jag skriver för hustomtarna själva och de som är hustomteaspiranter. De är den främsta målgruppen och inte så många andra. Jag kan inte skriva om dessa frågor för en bredare publik. Det är få som tar sig tid att läsa den här typen av forskningsrapporter över huvudetaget. Jag vet att det finns folk som girigt kommer att sluka den här studien, men det är personer som själva är intresserade av den här sortens frågor och ser en problematik som är värd att fördjupa sig i. Det instrumentella syftet med att bedriva den här sortens forskning är att tydligare formulera saker som folk intuitivt jobbar utifrån, men inte inför sig själva formulerat. Genom att formulera det så kan de bli mer effektiva, det är det som är tanken. De kan se tydligare vad det är de håller på med och varför. Här kan de få inspiration och kanske nya idéer från andra som jobbar utifrån samma föreställningsvärld men som kommit på saker som de själva inte tänkt på.

Vi kan tänka oss en hustomtarnas riksförening i framtiden?

De har ju redan nätverk, men man kanske kan vidga dessa nätverk och kanske formulera hustomtementaliteten för dem på ett sådant sätt att de lättare känner igen varandra när de stöter på varandra.

Det finns ett dilemma i dagens värld: det är inte premierat att vara vis, klok och god. Det är andra ideal vi har. Hur ska det då kunna bli goda

värden att ha de här egenskaperna? Man kan ju undra om de här personerna verkligen är framgångsrika? Bedöms de som framgångsrika av sin omvärld?

Det tror jag är väldigt olika. Jag tror att en del av de här personerna är väldigt respekterade, men jag tror också att en del av dem betraktas med misstänksamhet och kanske t.o.m. fientlighet, därför att de är så autonoma och inte inordnar sig i linjen. De tar egna initiativ och tar egna kontakter, de är lite okontrollerbara på det sättet. Man vet inte riktigt var man har dem. Det kan då upplevas som en brist på lojalitet.

Du gör inga försök att följa upp och undersöka om de personer som deltagit i din undersökning verkligen är mer framgångsrika än andra. Finns det någon anledning att tro att hustomtarna är mer framgångsrika än andra?

Jag tror att när det gäller en del av de färdigheter som är beskrivbara så kan man nog göra det väldigt troligt att de här personerna har bättre förutsättningar att bli framgångsrika i vad de företar sig inom förändringsprojekt än personer som inte har dessa färdigheter. Man kan nog lägga fram ganska starka argument för att det är troligt att det är så. Men jag har ju inte på något sätt bevisat att det är så. Det vore lämpligt och intressant att försöka definiera, dokumentera och mäta framgång. Det går säkert att ta fram ett par olika kriterier på vad som är framgång i ett förändringsprojekt. Men det är ju inte så enkelt att jämföra med en person som inte har de här egenskaperna och kanske inte alls de ambitioner som dessa personer har. Metodologiskt är det inte enkelt att lösa. Men det är klart att en alternativ metod vore ju att vaska fram ett antal exempel på framgångsrika, svåra förändringsprojekt där man har ändrat en organisationskultur eller en identitet, t.ex., och sedan försöka titta på i vilken utsträckning detta var ett resultat av individuell skicklighet hos de som har jobbat med det och i vilken mån det var andra faktorer och vad det var i så fall. Det är en helt annan ända att börja i. Det vore mycket intressant att göra och det har säkert gjorts en del sådana studier också.

Är det något mer som du tänker på, just om man faktiskt skulle göra en sådan studie där man vill följa upp framgångsrika förändringsprojekt?

Fick man drömma så vore ju ett slags idealt forskningsprojekt att göra en jämförande studie. Att försöka hitta par av förändringsprojekt där man har någorlunda likartade mål och väldigt olika utfall, alltså där förutsättningarna är likartade men i det ena fallet har det gått bra och i det andra har det gått dåligt. Att man har möjlighet att följa processerna under tiden, men också då intervjua de inblandade personerna och kanske analysera deras föreställningsvärldar i ett antal olika dimensioner och jämföra. Och försöka kartlägga processerna, alltså var tog det stopp någonstans och försöka förstå varför det tog stopp. Hade det att göra med psykologiska motstånd, strukturella motstånd

eller saker som inte var variabler som man trodde var variabler och därför hjälpte inte skicklighet etc.? Det kräver mycket resurser och tid att göra sådana studier, men det skulle säkert bli världsklassforskning av det.

I vilken utsträckning kan man tillägna sig och lära sig de färdigheterna som du beskriver i rapporten?

Det kan jag inte svara på. Det finns olika sätt att utveckla kunskap kring det. Ett är ju helt enkelt att försöka. Att titta på sådana utbildningar som syftar till att träna upp förmågan att umgås med komplexitet och försöka se i vilken mån de faktiskt leder till färdighetsutveckling eller förändringar. Ett annat sätt är ju att göra någon slags retrospektiv biografisk studie, alltså kartlägga livsbanor. Vad det var för avgörande händelser i deras liv och vilka erfarenheter de gjorde som ledde till att de inriktade sig på sådana saker. Detta säger ju dock inte något om andra personer som kanske egentligen varit med om likartade händelser men trots det inte utvecklat de här egenskaperna. Den metoden är ju inte så särskilt vattentät för att studera fenomenet, men den kan säkert ge intressanta resultat.

Behöver samhället fler hustomtar än vi har i dag, tror du?

Ja, jag tror det. Jag tror att det behövs avsevärt mycket fler. Men det är klart att det är en knepig fråga för om de inte får ett spelutrymme och möjlighet att påverka för att de hamnar i organisationer som har så stora trögheter att de inte upplever några framgångar så kan ju detta leda till uppgivenhet. Men å andra sidan kanske det inte finns någon annan väg framåt. Många av de här hustomtarna är som jag ju skriver i den här rapporten pragmatiker. Blir motståndet för stort så släpper de och går någon annanstans där de har större möjligheter att påverka. Ja, jag tror att samhället skulle må bra av ett betydligt större antal hustomtar än vi har i dag. Jag tror samtidigt att tillvaron inte är så lätt för dem överallt.

Hustomtarna har ju en väldigt stark inre drivkraft och etisk integritet. I någon bemärkelse skulle man kunna säga att de kan vara ett hot mot den bestående ordningen. De är mycket förändringsbenägna och driver förändringar. Tror du att det finns organisationer som vill ha den här typen av personer som du beskriver, de kan ju kanske bli besvärliga i vissa situationer?

Jag tror det har väldigt mycket att göra med hur den personliga mognaden ser ut hos ledningen. Jag tror inte att hustomtar behöver vara ett demokratiskt problem eller ett orosmoment i organisationer, utan jag tror att hustomtar är ett problem framför allt för organisationer där det finns en organisationskultur som är ängslig, konservativ och rädd för kritisk återkoppling. Där tror jag att det blir en väldigt olämplig miljö för hustomtar att verka i.

Det blir starka försvar och man kan slå tillbaka väldigt hårt mot personer som försöker skaffa sig ett handlingsutrymme och bedriva förändringsarbete och kanske ifrågasätter vissa etablerade sanningar. Så jag tror inte det är ett principiellt problem, utan jag tror mer det är ett problem som har att göra med vad det är för slags karaktär på organisationen. Stora byråkratiska organisationer som befolkas av ledare som drivs av motiv som har mycket att göra med att själv vinna status, inflytande och respekt och som upplever förändring som ett hot mot deras egen ställning. Där tror jag inte hustomtar är så välkomna.

Det låter mer som du säger att i den utsträckning att hustomtar inte är välkomna är det mer en indikation på att organisationen i sig har vissa inre brister än att det i vissa fall passar och i andra fall inte passar.

När man gör en idealbild så gör man ju en idealbild och då rensar man bort de negativa varianterna. Det är klart att man kan tänka sig att här finns varianter av hustomtar som uppfyller många av de här kriterierna på hustomten som kan bli lite besatta av vissa saker och tappar kontakten med proportioner. Det finns ju lägen när man inte ska rumstera om för mycket, utan man måste ha arbetsro. I synnerhet om man håller på med väldigt akuta och viktiga saker. Då är det bättre att gilla läget och jobba på enligt de rutiner som finns och inte hålla på och förändra allting. Jag vill inte utesluta att det kan vara ett problem ibland. Nu tror jag ju att de flesta personer som har den här profilen har en god förmåga att stämma av det personliga med det strukturella och balansera olika värden mot varandra, så risken är inte så stor. Det här är ju inte eldsjälur jag pratar om, som brinner för en viss vision eller idé och som till varje pris ska stänga igenom den i systemet. De är nog kanske mer problematiska för att de är ensidiga.

Litteraturförteckning

- Alexander, C.N. & Langer, E.J. (1990) *Higher stages of human development. Perspectives on adult growth*, New York and Oxford: Oxford University Press.
- Assagioli, R (1975ed) *Psychosynthesis*, Wellingborough: Turnstone Press.
- Basseches, M.A. (1984) *Dialectical thinking and adult development*, Norwood, N.J.: Ablex Press.
- Chagdud Tulku (1993) *Gates to Buddhist Practice*, Padma Publications.
- Commons, M. L., RICHARDS, F. A. och ARMON, C. (red) (1984) *Beyond formal operations: Late adolescent and adult cognitive development*, New York: Praeger.
- Commons, M.L., Armon, C., Kohlberg, L., Richards, F.A., Grotzer, T.A. och Sinnott, J.D. (red) (1990) *Adult development, Vol 2. Models and methods in the study of adolescent and adult thought*, New York: Praeger.
- Cook-Greuter, S.R. (1994) 'Rare forms of self-understanding in mature adults', in M. MILLER & S. R. COOK-GREUTER: *Transcendence and mature thought in adulthood. The further reaches of adult development*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield.
- Cook-Greuter, S.R. (1999) *Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement*. Thesis presented to the Faculty of the Graduate School of Education of Harvard University.
- Fisher, D., Rooke, D. & Torbert, W.R. (2000) *Personal and organisational transformations through action inquiry*, Boston: EdgeWork Press.
- Harvey, O.J., Hunt, D.E. and Schroder, H.M. (1961) *Conceptual systems and personality organization*, New York and London: John Wiley and Sons.
- Jordan, T. (1998) 'Structures of geopolitical reasoning. Outline of a constructive-developmental approach', *Occasional Papers 1998:9*, Kulturgeografiska Institutionen, Handelshögskolan, Göteborgs Universitet. (även tillgänglig via www.perspectus.se/tjordan).
- Jordan, T. (2000) *Dimensions of consciousness development. A preliminary framework*, www.perspectus.se/tjordan.

- Jordan, T. (2001) *Föreställningsvärldar i svensk försvarspolitik*, ÖCB.
- Jordan, T. (2002) *Brist på självinsikt: En viktig orsak till elakartade konflikter*, Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet, <http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>, sektionen "Konfliktakademien".
- Jordan, T. (2003) *Är den inre säkerheten hållbar?*, KBM:s forskningsserie nr 1, Krisberedskapsmyndigheten.
- Jordan, T. & T. Lundin (2001) *Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen. Väger att synliggöra våra utvecklingsmöjligheter*, Arbetsrapport 2001:1, Centrum för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Kegan, R. (1982) *The evolving self. Problem and process in human development*, Cambridge (Mass.) and London: Harvard University Press.
- Kegan, R. (1994) *In over our heads. The mental demands of modern life*, Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Kohlberg, L. (1981) *Essays in moral development, vol. 1: The philosophy of moral development*, New York: Harper and Row.
- Loevinger, J. (1976) *Ego development*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rosenberg, S. (1988) *Reason, ideology and politics*, Cambridge: Polity Press.
- Rosenberg, S. (2002) *The not so common sense: Differences in how people judge social and political life*, Yale University Press.
- Rosenberg, S., Ward, D. and Chilton, S. (1988) *Political reasoning and cognition. A Piagetian view*, Durham and London: Duke University Press.
- Ross, S.N. (2001) *Fresh Air: Promoting sustainable community change*, Dayton: Kettering Foundation.
- Schroder, H.M., Driver, M.J. and Streufert, S. (1967) *Human information processing. Individuals and groups functioning in complex social situations*, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Selman, R.L. (1980) *The growth of interpersonal understanding. Developmental and clinical analyses*, New York: Academic Press.
- Torbert, B. and associates (2004) *Action inquiry. The secret of timely and transforming leadership*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Trungpa, C. (1973) *Cutting through spiritual materialism*, Boston: Shambala Publications.
- Trungpa, C. (1984) *Shambala – The sacred path of the warrior*, Boston: Shambala Publications.
- Volckmann, R. (2005) 'Good, Clever and Wise: A study of political meaning-making among integral change agents', *Integral Review*, vol 1, no 1, <http://integral-review.global-arina.org>
- Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality. The Spirit of Evolution*, Boston and London: Shambala Publications.

Bilaga 1. Intervjuguide

I. YRKESROLL

- Kan du kortfattat beskriva din position och dina arbetsuppgifter?
- Vad har du haft för uppgifter innan du kom hit?

II. PERSONLIG FÖRESTÄLLNINGSVÄRLD

- Vad är det för dig som person som du ser som mest engagerande i det arbete du gör? Kan du formulera vilka värden eller visioner du arbetar för?
- Vilka konkreta uppgifter eller projekt är viktiga för dig just nu? Finns det någon särskild utmaning i detta?
- Om du formulerar ett personligt projekt i ett längre tidsperspektiv, vad handlar detta om?
- Om du med utgångspunkt i ditt verksamhetsområde ser på samhällsutvecklingen, vad skulle du då vilja ta upp som betydelsefulla trender eller förutsättningar?
- Vilka förändringsprocesser pågår som du ser som betydelsefulla? Finns det samhällsförändringsprocesser som du själv gärna vill bidra till?
- Vilka faktorer gynnar respektive hindrar dessa förändringsprocesser, som du ser det?
- Det är ofta intressant att se närmare på vilka tidshorisonter som finns. Dels har man ett eget perspektiv på hur långt fram i tiden man formulerar mål och projekt, dels har de konkreta arbetsuppgifter man får en viss utsträckning i tiden. Hur ser denna relation ut för din del?

- Vilken tidshorisont har du när du tänker på det som är viktigt i din yrkesverksamhet?
- Finns det saker som gör dig ”heligt förbannad”?
- Vad ger dig en känsla av tillfredsställelse i din yrkesverksamhet?
- Finns det inom ditt verksamhetsområde något som utgör personliga dilemman för dig? Finns det dilemman av moralisk natur?

III. TRÖGHETER

- Vilka hinder och trögheter stöter du på när du försöker påverka utvecklingen?
- Kan du ge ett exempel på när du stött på trögheter?
- Kan du ge ett annat exempel, som är av ett helt annat slag?
[Följdfrågor om individ/struktur/kultur.]
- Vad ser du som orsaker eller viktiga omständigheter som betingar trögheterna?
- Vilken roll spelar det handlingsutrymme som är knutet till just din position? Skulle en annan position ge dig mer handlingsutrymme?
- Kan du ge exempel på en situation där en viss person eller grupp utgjort hinder för förändringar som du ser som viktiga?
- Hur hanterar du dina egna känslor när du blir frustrerad?
- Hur förklarar du deras motstånd?
- Kan du nämna en person eller grupp vars åsikter eller agerande du tycker starkt illa om? Hur ser du på dem? Hur tror du att de tänker/känner?
- Kan du ge ett exempel på en situation där det har varit mycket svårt att överbygga en klyfta i föreställningsvärldar med andra? Svårt att kommunicera?

IV. STRATEGIER

- Har du utvecklat några personliga strategier för att hantera de trögheter du stöter på? [Ställ följdfrågor som leder samtalet in på trögheter som har att göra med individer, organisationskulturer, regelverk/lagar, organisationsstrukturer, och ev. andra dimensioner.]
- Kan du ge exempel?

- Fråga ev. efter exempel på framgång, exempel på när man kringgått motstånd, exempel på när man dragit sig tillbaka.)
- Finns det trögheter som gör att du avstår från att försöka driva förändringar som du egentligen ser som viktiga?
- Kan du göra något för att öka det handlingsutrymme som är knutet till din position?
- Söker du någon form av stöd hos likasinnade? Har du informella nätverk av personer som du tycker man kan prata bra med? Finns dessa inom eller utanför din egen organisation?
- Vad använder du dina informella kontakter till? [Ex. moraliskt stöd, testa idéer, förankra idéer, plantera idéer där de har bättre förutsättningar att realiseras.]
- Om du ser på din egen utveckling som yrkesmänniska, vad tycker du då att du har lärt dig?

KBM:S FORSKNINGSSERIE

- NR 9 Samhällsbyggets hustomtar
Förändringsagenter i den svenska säkerhetssektorn
- NR 8 Att förstå risker
En översikt av olika kunskapsperspektiv
- NR 7 Constitutional Crisis Management
Defending the Rule of Law Without Rules
Kriser och rättssäkerhet
Om individskyddet i exceptionella situationer
- NR 6 Att stå "i stormens öga"
Delrapport 3 från projektet Beredskap och krishantering
i svenska kommuner
- NR 5 Drivkrafter för arbete med säkerhets- och beredskapsfrågor
Delrapport 2 från projektet Beredskap och krishantering
i svenska kommuner
- NR 4 Förväntningar och erfarenheter hos aktörer
Delrapport 1 från projektet Beredskap och krishantering
i svenska kommuner
- NR 3 Kommunal sårbarhetsanalys
- NR 2 Risk- och sårbarhetsanalyser
Utgångspunkter för fortsatt arbete
- NR 1 Är den inre säkerheten hållbar?

ISSN: 1652-3717
ISBN: 91-85053-90-2

Krisberedskapsmyndigheten

Box 599
101 31 Stockholm

Tel 08-593 710 00
Fax 08-593 710 01

[kbm@krisberedskaps
myndigheten.se](mailto:kbm@krisberedskapsmyndigheten.se)

[www.krisberedskaps
myndigheten.se](http://www.krisberedskapsmyndigheten.se)