

# När systemet är kallt kan bilder värma

- **en vitaliserande resa med storytelling i ledningssystem**

Av: Maria Bergbäck

Handledare: Krystof Kasprzak  
Södertörns högskola | Institutionen för kultur och lärande  
Magisteruppsats 22,5 hp  
Den praktiska kunskapens teori | vårterminen 2019



### Sammanfattning

”När systemet är kallt kan bilder värma – en vitaliserande resa med storytelling i ledningssystem” vill visa att det rationella språk som används för ledning och styrning behöver få liv. Jag har börjat använda storytellings bildspråk för att tillföra liv och vitalitet i organisationer efter ett långt arbetsliv där jag rört mig från rationell programmerare till reflekterande berättare. Essän som form används för att reflektera över den praktiska kunskapen, det egna yrkeskunnandet. Med storytelling som metod har jag genomfört en workshop hos en ledningsgrupp för att fördjupa innebörden av organisationens vision. Metoden synliggör i processen lednings-gruppens praktiska kunskap. I en hermeneutisk anda ställs både metoden och min egen praktiska kunskap mot nutida tänkare. Det rationella tänkandets utveckling och motkrafter utforskas. Ledarskapets möjligheter i organisationers strukturer ställs mot ledarskapsforskning. För att slutligen se på bildspråket såsom ett språk som öppnar upp ett mellanrum, intet, revan som leder in till ledarnas vitalitet.

*Nyckelord:* Bildspråk, imagination, skapande, storytelling, ledarskap, styrsystem, vitalitet, skeende, intet, mellanrum, praktisk kunskap, abstrakt språk, robot

### Abstract

“When a system gets cold, then images can warm it up - a vitalising journey using storytelling as part of a management system”. This essay wants to show that the rational language used in management and governance needs to come alive. I have spent a long time in business, moving from a rational programming mind to becoming a reflective storyteller, and I now use the metaphorical language of storytelling to add life and vitality to organisations. The form of an essay is used to reflect on practical knowledge and one’s own proficiency. I used storytelling in a workshop to deepen the significance and meaning of a company’s vision. The method reveals, through the process, the management team’s practical knowledge. The method and my own practical knowledge are in a hermeneutic spirit compared to contemporary philosophers. The development of rational thinking and its counterforces are explored. The possibilities of leadership within an organisation’s structures is compared to management research. It leads to the conclusion that the metaphorical language is a language that opens spaces in-between, “the nothingness” and as such opens a tear to the vitality of leaders.

*Keywords:* Metaphorical language, imagination, creation, storytelling, leadership. Management systems, vitality, course of events, nothingness, practical knowledge, abstract language, robot

## Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Abstract</b>	<b>1</b>
<b>ATT KASTA SIG UT I KYLAN MED BILDSPRÅKET I BAGAGET</b>	<b>3</b>
<b>SYFTE</b>	<b>7</b>
<b>METOD</b>	<b>8</b>
<b>MOTIV OCH MOTIVATION</b>	<b>11</b>
<b>Datorers språk</b>	<b>11</b>
<b>Ledarskap, handlingsutrymme och mod</b>	<b>14</b>
<b>Avbrott i livet</b>	<b>14</b>
<b>Styrning och mätbarhet</b>	<b>14</b>
<b>Ett nytt språk</b>	<b>16</b>
<b>Skavet är motivation</b>	<b>19</b>
<b>LEDNINGSSYSTEM</b>	<b>20</b>
<b>FINNS VITALITETEN I DET OMÄTBARA?</b>	<b>25</b>
<b>BILDSPRÅK</b>	<b>30</b>
<b>VAD BLIR DÅ MÖJLIGT</b>	<b>37</b>
<b>REFERENSLISTA</b>	<b>40</b>

## Att kasta sig ut i kylan med bildspråket i bagaget

En kall och snötäckt morgon i januari går jag in på ett värdshus i Solna för att möta två myndighetschefer över frukosten. Det pirrar i min mage av en oro, ska jag få mitt första uppdrag. Jag ska träffa Siv som jag känner väl. Vi har arbetat i samma myndighet under några år och trivs tillsammans. Liksom jag har hon gått till något nytt och jobbar nu som regionchef i en annan myndighet. Den andra personen har jag aldrig träffat och det är för hans skull det pirrar i min mage. Kommer jag kunna göra det jag vill åstadkomma tydligt för Sivs chef, avdelningschefen? Vågar jag stå kvar i min idé? Ska jag få mitt första uppdrag som konsult i storytelling?<sup>1</sup>

Någon månad tidigare har Siv hört av sig och vi har tagit fram olika förslag som när hon presenterat dem för sin chef inte riktigt passat det som han vill ha. På Handelshögskolan har chefen lärt sig något om storytelling och vill att hans regionchefer ska använda metoden för att förmedla myndighetens nya vision. Avdelningschefen är övertygad om att visionen redan lever bland hans regionchefer men det är inte jag. Jag vet att visioner skapar många tolkningar, inre bilder, och om man inte har lyft upp dem vet man inte vad som lever inom alla chefer. Storytelling ser jag som ett kraftfullt redskap och jag vill vara klar över vilket syfte som jag använder metoden till. Jag har studerat metoden med främst fokus på läkande och försoning. Min föreställning om avdelningschefen är att han vill plantera visionen. Jag vill börja med att se hur långt ifrån visionen man är idag och därifrån bygga bilder. I dialogen som förts upplever jag att det finns en spänning och jag har inte riktigt hittat ord för det jag vill bidra med. Nu behöver jag och avdelningschefen träffas för att tala direkt med varandra. Jag vill möta avdelningschefens behov, samtidigt vill jag inte göra avkall på det jag anser vara viktigt.

---

<sup>1</sup> Storytelling är det engelska ordet för berättande som är ett brett begrepp som omfattar berättande i många media och former såsom böcker, teater, filmer mm. Wikipedia ger en bra bild över denna bredd:

<https://en.wikipedia.org/wiki/Storytelling>

I Sverige har begreppet storytelling främst kommit att användas när företag bygger sitt varumärke med berättelser. En artikel som speglar hur ordet börjat få fäste 2011:

Mats Ögren Wanger, " Storytelling - historier som skapar värde", Entreprenör, 2011-11-14

[https://www.entreprenor.se/nyheter/storytelling-historier-som-skapar-varde\\_500758.html](https://www.entreprenor.se/nyheter/storytelling-historier-som-skapar-varde_500758.html) [hämtad 2019-06-18]

Jag använder i denna uppsats begreppet i den ursprungliga formen då berättande är muntligt och människor möts på samma plats och delar berättelser.

Anspänningen känns i kroppen när jag kommer in till frukosten. Kommer jag att hitta ord för hur jag ser på en process med storytelling? Jag har inte någon erfarenhet av ett sådant här uppdrag och får lita till att jag är van vid att möta människor och lyssna till dem. Att öppna upp för var de är, vilka föreställningar de har. Avdelningschefen berättar att medarbetarundersökningar visar att medarbetare i låg omfattning får energi av visionen och att det bland några medarbetare lever andra värderingar och attityder än de som visionen vilar på. Han anser att mitt upplägg passar bättre för medarbetare än för chefer. Vi lyckas komma fram till ett uppdrag, men jag har inte lyckats tala om att jag tvivlar på att cheferna verkligen är förankrade i visionen. Chefsgruppen ska få prova processen som jag föreslagit för att få förståelse för metoden. Målet blir att ge ledningsgruppen metoder för hur visionen kan implementeras och se på möjliga sätt att arbeta och möta sina medarbetare.

\*

Det har blivit ännu kallare och tågen har stannat i stora delar av Sverige när det är dags för mig att resa till ledningsgruppen, så även mitt tåg till Norrland. Kylan och inställda tåg utmanar mig. Har jag viljan? Jag hittar ett flyg från Bromma och min man skjutsar mig så jag hinner med. I Norrland är det närmare minus 30 grader. Jag stelnar i hela kroppen när jag är utomhus och det kryper i skinnet på kinderna. Jag åker direkt till kontorsbyggnaden där ledningsgruppen har påbörjat sitt möte på förmiddagen. Jag ankommer strax innan lunch och visas in av Siv. Efter att jag installerats på hennes rum återgår hon till ledningsgruppsmötet. Här kan jag vara tills vi börjar klockan 15.

Jag försöker värma upp min kropp och själ. Jag vet att jag behöver komma in med en värme till gruppen så de kan slappna av och nå sin kreativa sida. Men både kylan från vädret och oron av att kasta mig ut i det okända gör mig kall. Andas, gå igenom upplägget, ta en kopp te, föreställa mig att det ska gå... jag gör vad jag kan för att stilla mig.

Så är det dags. Jag går bort i korridoren med kontorsrum från 90-talet, innan landskap blev norm i kontorsvärlden. Längst bort sitter ledningsgruppen i ett mötesrum kring ett avlångt bord. På vägen in till rummet uppfattar jag att det finns ett annat konferensrum bredvid som verkar tomt. De är sex regionchefer, tre kvinnor och tre män, samt avdelningschefen. Dagsljuset lyser in utifrån men kommer försvinna inom en timme eller så. Bordet är belamrat

av datorer och papper. Alla har funnit sig tillrätta på sina platser och det finns en svag doft av deras möte. Deras luft. Jag blir besökaren i deras värld, men nu ska jag bjuda in dem till min värld, ett rum för nyskapande. Jag håller en kort introduktion där jag presenterar mig själv, syftet och upplägget. Min intuition säger mig att vi ska byta rum, så jag ber om att vi ska bryta upp. Jag möblerar det nya rummet för att passa mitt syfte så jag kan fylla det med min atmosfär. Inga bord emellan varandra och stolar i cirkel. Hierarkin ska brytas, vi ska istället mötas som människor.

Jag börjar och vill känna mig för hur cheferna fungerar i gruppen, hur öppna de vågar vara och om de kan associera fritt eller är bundna till de roller de har i förhållande till varandra. De får välja en bild bland en mängd fotografier som på något sätt visar hur de relaterar till visionen och hur de uppfattar att medarbetare agerar idag. Det går bra, kanske bättre än jag väntade mig.

Jag tar fram visionen och vi plockar ut några nyckelord. De får uppgiften att göra bilder, språkliga bilder, metaforer för att fylla orden med liv. Det är bilder ur deras inre liv som kommer fram. *Smidig blev som att ro en eka över ett stilla vatten, eller förväntat blev som att bli besviken när det inte blir som jag ville och kände det på mig.* Samtalet öppnas medan vi arbetar och de berättar om olika arbetssituationer med svåra ärenden där det inte är ENKELT, SMIDIGT eller BLIR SOM FÖRVÄNTAT.

De är aktiva, ingen lämnar rummet eller sneglar på mobiltelefoner. Alla lyssnar uppmärksamt till mig och till varandra. Ingen avbryter utan det finns ett stort lyssnande i rummet. Jag ser att jag har gruppen med mig och att processen flyter på, ändå finns ett tvivel i mig. Är det bra nog? Går det att koppla till förväntningar? När jag i mål? Kan jag garantera att jag når det? Jag vet att natten är en del av processen. Att få distans och släppa taget ger möjlighet till nya tankar och insikter. Innan natten vill jag öppna upp än mer och berättar en keltisk saga. De får stanna i tystnaden som lägrat sig under tiden de lyssnat och rita bilder som fastnat i deras minne. Sedan reflekterar vi tillsammans. Att välja berättelse är vanskligt eftersom jag aldrig kan veta i förväg vad som väcks i lyssnaren. Det är det omedvetna som lockar till sig den bild som just den personen behöver. De plockar fram bilder som handlar om hur man i myndighetsrollen sätter på sig en mask i mötet med kunden, eller att kunden

ibland kommer med en falsk identitet. Det finns en valsituation i berättelsen och de reflekterar över ansvar för de val man gör och vilka konsekvenser det får.

Jag äter middag med ledningsgruppen, men har svårt att vara med i deras samtal och behöver egentligen vara för mig själv för att hålla mitt eget flöde som behövs för att fortsätta nästa dag. Avdelningschefen ställer frågan som gnager inom mig just innan middagen: "När vi i mål?" Jag svarar utan att tänka: "Ja!" Kanske för att dölja mitt tvivel. Och frågorna fortsätter inom mig. Kan jag garantera att jag når målet? I stunden vet jag inte vad målet är, utan vi håller på att utforska något. Jag sover dåligt och vaknar mitt i natten. Jag tvekar om hur jag ska göra nästa steg. Jag vill komma åt vad som ligger i vägen för att nå visionen. Kan jag hålla ihop en process så att de kan arbeta med bildspråk och metaforer? Kan jag öppna upp så att de ger sig ut i det okända och tillåter bilder att träda fram? Jag beslutar mig för att försöka.

Efter en stunds återblick på gårdagen och om något nytt kommit fram går vi in i en längre övning. De arbetar parvis och berättar om konkreta situationer där visionen inte är levande. Språnget ut i det okända sker när de ska släppa berättelsen och sedan låta en bild från naturen träda fram. Processen går inte att kontrollera, bara hålla riktning och ramar. Bilden ska få komma och inte vara uttänkt. Det går. Jag pressar dem vidare att stanna i bilden och se vad som ska träda fram för att den ska bli hel. Slutligen får de återföra insikter som kommer från processen till det konkreta i sitt arbete. Det är märkbart att det finns en lättnad i rummet, de har något att berätta för varandra, bilderna har gett nya perspektiv på deras arbete. Ett exempel handlar från början om en kund, det överförs till en ensam blomma med ranglig stjälk på mager jord som behöver näring, vatten, skydd, andra växter och värme. När de delar sina bilder för varandra kan de bland annat se att deras medarbetare också är som kunden, ensamma och behöver stöd av dem, som chefer.

Efteråt är jag helt slut. Går ut i kylan för att resa hem. Nu rullar åter tågen i Sverige och jag har tid att tina upp på hemresan. Jag känner hur mina ben åter kommer till liv. Jag har gjort premiär, provat och vågat följa det som pockade på inom mig.

## Syfte

I berättelsen finns avdelningschefen som var säker på att visionen var förankrad hos hans regionchefer, men det var inte jag. Min ståndpunkt baseras på den summerade erfarenheten jag har från ett brokigt yrkesliv från att ha installerat IT-system, varit projektledare och chef till storyteller och coach. Jag vill undersöka vilka motiv och motivation jag hade för att göra denna workshop. Vilka erfarenheter hade jag och vad var det för bilder jag bar på?

I en stor organisation sker styrning med begrepp och många gånger ska de passera flera instanser och nivåer, ofta via chefer. Jag tänker att den som överför information inom organisationen behöver tillföra sin vitalitet, sitt liv, sitt perspektiv, sin kunskap för att styrningen ska vara vital. Om det inte sker förflyttas information på ett dött sätt, så att egentligen skulle en robot kunna utföra uppgiften. Vad behöver människan i organisationens styrsystem tillföra för att det ska bli vitalt?

Jag arbetar med övningar för att de ska skapa liv i begreppen med storytelling och jag använder bildspråk. Bildspråket bygger på att komma i kontakt med inre bilder av begreppen som man därefter kan förmedla. Jag visste att genom att arbeta med bildspråket lyfter man upp texten och gör den levande, flera dimensioner träder fram och det väcker också känslor, vilket lättare leder till nya handlingar. Min övergripande fråga handlar om *kan bildspråk vitalisera styrsystem*. I mötet med avdelningschefen har jag inte ord för det jag vill göra, jag har en inre visshet men saknar begrepp för att kunna beskriva för honom vad jag vill åstadkomma. Jag kommer i det följande att söka efter att sätta ord på det jag då inte kunde formulera genom att fördjupa mig i aspekter kring styrsystem, vitalitet och bildspråk.

Syftet med denna uppsats blir därmed:

- Vad finns för motiv och vilken var min motivation att göra denna workshop?
- Vad behöver människan i organisationens styrsystem tillföra för att det ska bli vitalt?
- Kan bildspråk vitalisera styrsystem? Om så är fallet – hur?



## Metod

En vetenskaplig essä i praktisk kunskap innehåller en gestaltande berättelse där erfarenheten får framträda från mitt subjektiva perspektiv. Genom att hitta dilemman kan den praktiska kunskapen synliggöras. Min berättelse cirkulerar kring dilemmat att jag med min samlade erfarenhet ser ett behov men att jag saknar begrepp och inte helt kan formulera det i dialogen med avdelningschefen. Jag vet inte hur jag ska förhålla mig till att processen behöver vara öppen och att jag blir osäker på om vi når i mål, ett mål som kanske mest jag själv tror jag ska uppfylla. Händelsen har jag skrivit om i ett annat sammanhang och jag började med att presentera den gamla skrivningen på skrivseminariet. Responsen från lärare och kurskamrater visade att den gamla texten var för redogörande och behövd bli mer gestaltande. Jag behövde tydligare beskriva skeendet så att läsaren kunde leva sig in i skeendet från mitt subjektiva perspektiv. Det krävdes att jag väckte mitt minne och gick in i upplevelsen av händelsen. Min erfarenhet blir i den reflekterande delen sedan ett forskningsobjekt med fokus på vilken praktisk kunskap som finns i gestaltningen. Metoden att reflektera över det praktiska kunnandet började utvecklas på dåvarande Arbetslivsinstitutet under 1970-talet. Då intresserade man sig för hur den nya datoriseringen av arbetslivet inverkar på yrkeskunnandet. Arbetet fick sedan sin hemvist på KTH och är idag förlagd främst på Centrum för Praktisk kunskap (CPK) på Södertörns högskola i Stockholm. På CPK har formen för essäskrivandet utvecklats såsom den ser ut idag. Syftet har ständigt varit att finna vad praktikern gör som inte följer några färdiga regelverk, inte kan läras ut i förväg och inte kan övertas av maskiner. Det handlar om att tillämpa ett gott omdöme, att veta när man ska använda det man redan vet, det som är förvärvat genom studier och erfarenhet, som med Aristoteles begrepp kallas *fronesis*. Ett sätt att få fram den praktiska kunskapen är genom att själv skriva och reflektera, samt ett flertal gånger mötas i skrivseminarier med kurskamrater och handledare. Deras blick på texten ger nya inspel, vinklar och inspiration.<sup>2</sup>

I mitt skrivande rör jag mig mellan två plan. Det ena handlar om att reflektera över hur jag använde min kunskap i stunden och vilka val jag gjorde under workshopens gång. Samtidigt upptäckte jag att det jag gjorde med gruppen handlade om att få fram chefernas praktiska kunskap genom metoden *storytelling*, ett motiv som bygger på den kunskap jag förvärvat över

---

<sup>2</sup> Fredrik Svenaeus, "Vad är praktisk kunskap", i *Vad är praktisk kunskap?* red. Jonna Bornemark & Fredrik Svenaeus, (Huddinge: Södertörn Studies in Practical Knowledge, 2009) s. 16-21

hela mitt arbetsliv. Det sista har egentligen varit det mest intressanta för mig att utforska och därmed kom tidigt frågeställningen: *kan bildspråk vitalisera styrsystem*. Initialt ville jag väva in tankar från de tänkare och författare som tidigare vidgat min förståelse för världen på genomgripande sätt men jag valde bort dem för att i stället ge utrymme till nya bekantskaper.<sup>3</sup>

Med frågan *kan bildspråk vitalisera styrsystem* fick jag tidigt en grundläggande struktur för föreliggande uppsats. Den första boken som kom på min väg var Jonna Bornemarks *Det omätbaras renässans* som väckte en enorm lust att läsa då jag kände igen mig, fick ord på det jag på något sätt redan visste, men inte hade begrepp för.<sup>4</sup> Och så har det fortsatt med upptäckarglädjen som följeslagare och drivkraft. Jag hittar begrepp och känner igen! Hans Georg Gadamer som på 1960-talet utvecklade den moderna hermeneutiken utgår från att all mänsklig förståelse formas genom möten mellan ”förståelsehorisonter”.<sup>5</sup> När jag möter något nytt finns hela min historia, min kunskap och min kultur med. I mötet med en annan människa eller med skrifter kan denna förförståelse stå i vägen. Förståelsen uppstår enligt Gadamer genom att komma in i språk, kultur och psyke hos varandra och därmed kan det uppstå horisontsammansmältningar. I min läsning av litteraturen har jag till stor del fått bekräftelse på och fått begrepp för det jag har haft som upplevelser. Genom att skriva om mina erfarenheter i *Motiv och motivation* har jag än mer fått syn på min egen utvecklingsväg vilket utgör min förförståelse, min förståelsehorisont. Då igenkänningen varit stor har det varit svårt att ställa mig kritisk och se skillnaden mellan min och författarnas förståelsehorisonter. Jag blir oklar över om jag lyckats kliva in i författarnas sfär eller om min glädje över att hitta andra som bekräftar mina tankar och det jag ännu inte formulerat i ord gör att jag inte stannar upp. Vävandet mellan författarnas tankar och mina är emellertid ett försök att åskådliggöra våra horisonter. Kanske glädjen är en bekräftelse på att dessa horisonter ändå smälter samman i denna essä.

---

<sup>3</sup> De jag främst valt bort är Rudolf Steiner vars antroposofi förändrade mitt materialistiska orsaks-verkan tänkandet till att se världen ur ett större perspektiv, Roberto Assagioli, grundare av psykologigrenen psykosyntes, som bidragit till hur jag ser på människors inneboende potential, och sist men inte minst inspirationen från Otto Scharmer, som på något sätt förde samman alla delar till en helhet i sin Teori U. I ett fortsatt arbete skulle jag vilja ta med dessa inspiratörer för att se hur de hänger samman med mina nya bekantskaper.

<sup>4</sup> Jonna Bornemark, *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas herravälde*, Stockholm: Volante, 2018

<sup>5</sup> Sveneaus, 2009 s. 22

Den styrning av organisationer som jag upplevt baseras många gånger på underlag framtagna med hjälp av rutiner och algoritmer som finns inbäddade i IT-system. Min erfarenhet är att vi idag sällan reflekterar över i vilken omfattning det sker. För att förstå denna utveckling vänder jag mig i reflektionsdelens första avsnitt (alltså motiv och motivation) framförallt till Bo Göranson vars arbete på 1970-talet syftade till att lyfta fram yrkeskunnandet som hotades när datorer infördes och tog vissa delar av arbetsuppgifterna. Göranson ger också ett historiskt perspektiv på hur tänkandet har utvecklats mot det abstrakta och matematiska vilket är en grund för datorprogram. Han ställer frågor om vad som har gått förlorat i samband med denna utveckling. Det är frågor som handlar om brist på tillit till information i organisationen och att underlag för beslut är otillräckliga när de inte finns förtrogenhet för den information som hanteras.<sup>6</sup> Dessa frågor hjälper mig att förstå utvecklingen av mitt eget yrkeskunnande, vilket samtidigt ger läsaren en inblick i min egen yrkesbana från rationell programmerare till reflekterande berättare.

Chefer inom stora organisationer är idag klämda mellan mål som ska uppnås och medarbetares behov för att kunna utföra arbetet. Min erfarenhet är att det krävs mod och tid för reflektion för att kunna utöva ledarskap. Med ledarskapsforskarna får jag en bild av hur de ser på chefers situation idag. De menar att för att utöva ledarskap krävs handlingsutrymme, men man är till stor del begränsad av rutiner och administration.<sup>7</sup> Jag undersöker om det är så att jag skapar en spricka, ett handlingsutrymme, för att få in värme och vitalitet i ledningssystemet genom övningarna med ledningsgruppen? Blir de kanske till och med lite klokare genom att reflektera?

Jag har upplevt att i arbetslivet inte finns rum för att reflektera utan det gäller att leverera. Men är vi då säkra på att vi levererar det som är meningsfullt och till gagn för livet. Med Jonna Bornemarks skarpa blick på samtiden som hon anser blivit dränerad på liv får jag en ingång till hur jag ser på begreppet vitalitet. Hon återknyter till renässansfilosofer där vårt västerländska tänkande började fokusera på det mätbara och där vi till viss del tappade det levande, det som inte låter sig fångas in.<sup>8</sup> Gör mina övningar med ledningsgruppen att de kommer in i det levande, det som levandegör, vitaliserar?

---

<sup>6</sup> Bo Göranson, *Det praktiska intellektet*, Stockholm; Santérus förlag, 2009

<sup>7</sup> Stefan Sveningsson och Mats Alvesson, *Ledarskap*, Stockholm; Liber AB, 2010, upplaga 1:6

<sup>8</sup> Bornemark, 2018

Jag använder storytelling-metoder i mitt arbete med ledningsgruppen och det jag kallar bildspråk.<sup>9</sup> I dessa bilder kan något nytt träda fram givet att det finns en uppmärksamhet och närvaro. Jag undersöker hos Marcia Sá Cavalcante Schuback, filosof på Södertörns Högskola, om det jag har upplevt överensstämmer med hur hon öppnar upp för ett nytt sätt för filosofin att gå från begreppsligt vetande till något som närmar sig bild. Genom hennes essäer som tar mig till flera filosofer följer jag en väg för att se om det leder in mot det jag kallat bildspråk. Jag känner igen mig när hon tar mig in i fältet där den skapande kraften verkar, in till skeendet i tingen.<sup>10</sup>

## Motiv och motivation

Vilka perspektiv hade jag i mitt bagage som gjorde att jag dristade mig att ta det där steget ut i kylan och resa till Norrland? Jag får gå tillbaka till gymnasiet på 1970-talet då jag upptäckte den rationella logiken, vidare till mina möten med styrning i olika former genom olika roller och fram till jag när många år senare möter bildspråket. När jag läser Bo Göranzons bok *Det praktiska intellektet* känner jag igen så mycket i min egen utveckling att jag låter min väg få väva fram och åter med tankar från Göranzon.

## Datorers språk

På gymnasiet upptäckte jag logiken inom filosofin och ville hitta ett yrke där jag kunde använda logik. Min yrkesvalslärare talade sig varm om den nya utbildningen där man både skulle lära sig om datorer, människor och samhälle. Datorerna hade börjat sitt intrång i det administrativa arbetet och det behövdes människor som inte bara vara datatekniker. Mitt rationella sinne fick träning på den systemvetenskapliga linjen. Jag lärde mig också att se systemsamband och det passade min läggning att ha överblick. Mina första år i yrket programmerade jag och utbildade användare. För att verksamheten ska passa in i IT-system krävs förenklingar och renodling av begrepp, det språk som datorer förstår. Jag såg hur de som kom att använda IT-systemen ofta inte fick det de hade förväntat sig, delvis för att de inte kunde göra sig föreställningar om det som skulle skapas. De blev sittande med klumpiga

---

<sup>9</sup> Begreppet bildspråk definierar jag i det sista avsnittet av uppsatsen

<sup>10</sup> Marcia Sá Cavalcante Schuback, *Att tänka i skisser essäer om bildens filosofi och filosofins bilder*, Göteborg, Glänta, 2011

lösningar eller med funktioner som de inte använde. Det skavde i mig. Hur gör vi oss förstådda?

Jag läser boken *Det praktiska intellektet* som ett förtjust barn då jag känner igen mig. Bo Göranson visar hur det skavde i början av datoriseringen på 1970-talet.<sup>11</sup> Han arbetade på Arbetslivsinstitutet och intresserade sig för vad som hände med yrkeskunnandet när datorerna gjorde sitt intåg i olika yrkessammanhang. Göranson menar att datorernas intåg i människors yrkesliv innebar att de tappade greppet om sin kunskap när uppgifter kom ur datorerna. Yrkesverksamma var vana att kunna visa fram egenhändigt framräknade papper för klienter och kunder. Dessa papper var en del av att man upplevdes som trovärdig.<sup>12</sup> En av yrkesgrupperna som följs av forskarna är skogsvärderare som visar att de hade lägre tillit till datorn än sin egen förmåga. I intervjuer uttrycker de att på handräkningens tid var värderingen av skog mer 'levande'. De upplevde en erosion av sin yrkeskunskap och blev 'slavar' under systemet.<sup>13</sup> Vad var det som var viktigt med handräknandet och som med datorerna gick förlorat? Beräkningen var inte ett mekaniskt räknande, det vävde fram och åter mellan att räkna, göra rimlighetsbedömningar, se helheten och göra fördjupning. Genom att räkna på detta sätt skapades en överblick som kom naturligt utan ansträngning.<sup>14</sup> Det skapas en förtrogenhet.

Göranson visar hur ett språk växt fram som möjliggjort datorer. Ett rationellt tänkande språk, som bygger på föreställningen att det går få fram exakta definitioner av orden som tar bort alla tvetydigheter. Jag tar begreppet kund, vi kanske tänker att det är någon som köper varor och tjänster. Är man kund även när man slutat att handla något? Ska den relationen finnas kvar hur länge som helst? Är man kund hos Försäkringskassan? Frågorna är oändliga, men någonstans stannar det med *en fast* definition som byggs in i datorsystemet. Det blir en renodling av begreppet, i just det sammanhang som datorsystemet byggs för. Alla dessa antaganden och begränsningar som gjordes när programmet skrevs är många gånger inte kända för den som använder systemet.

---

<sup>11</sup> Göranson s. 11

<sup>12</sup> Ibid s. 56

<sup>13</sup> Ibid s. 54

<sup>14</sup> Ibid s. 56

Idag är det svårt att föreställa sig en värld utan att datorer. Vi är uppkopplade, inkopplade med våra mobiltelefoner som bär på kapacitet långt bortom de datorer jag mötte från början. Nu är vi dessutom vana vid att våra telefoner och datorer är i intrikata nät som vi inte har en aning om hur det fungerar. Har vi glömt att det skaver? Jag ställer mig undrande om vi idag är så vana vid att ta datorns uppgifter för sanning så vi inte litar till våra egna omdömen längre? Vad händer då med vårt tänkande?

Göranzon bjuder på en utvecklingsodyssé av hur ett tänkande som är förutsättningen för att kunna programmera datorer växte fram. Han går tillbaka till tankar från 1200-talet och framåt. Då växte idéerna fram om att all kunskap var uppbyggd av ett antal grundelement, och genom att kombinera dem kunde man få fram all möjlig kunskap. Det gick vidare till önskan att skapa ett slags universalspråk som inte bara innehöll kunskap utan också praktiskt taget tänkte själv. 1700-tals filosofen Leibniz var en av de besjälade att finna ett universalspråk byggt på matematikens och logikens metoder, ett språk som liksom en kalkyl kan åtskilja begreppen med klara och skrapa definitioner. Under 1600 och 1700-talen passar det matematiska språket in för de standardiseringssträvanden som växte fram med naturvetenskapen. Den politiske tänkaren och moralfilosofen Jeremy Bentham (1748–1832) önskade en effektivitet i språket och strävade efter exakthet. Han menade att substantiv är bättre än verb, eftersom verben är undflyende medan substantiven är fasta. Jag återkommer till verb och substantiv längre fram i avsnittet Bildspråk.

Jag ser hur mitt eget tänkande präglats av arbetet med datorer och känner igen mig i Göranzons berättelse om systemmannen som inte förstår varför introduktionen av datorstödet går så trögt.<sup>15</sup> ”Definitioner av alla begrepp finns i en direkt hänvisning till blanketten”.<sup>16</sup> Systemmannen tycker allt är tydligt och klart. På samma sätt har jag framförallt tidigare strävat efter exakthet och tydlighet, och det är fortfarande en stark sida hos mig, som ibland kan irritera min omgivning.

---

<sup>15</sup> Systemman var tidigare namnet på yrket för den som formulerar krav, designar och ibland programmerar datasystem

<sup>16</sup> Göranzon s. 41

### Ledarskap, handlingsutrymme och mod

Efter åren när jag utbildade användare och installerade standardsystem kom jag att arbeta i ledningen för ett omfattande IT-utvecklingsprojekt inom en stor myndighet. Jag var inhyrd konsult och övertog arbetsuppgifter från en kollega. Jag skulle följa upp kostnader men började ställa frågor om hur stor slutsumman för projektet skulle bli. Jag drog i nödbromsen, uppdragsgivaren drog öronen åt sig och ville bli av med mig. Efter lite turer blev jag kvar och tillsammans med en expertgrupp på planering togs ett tydligt beslutsunderlag fram och projektet, som varje månad kostade miljoner, lades ner. Att tillföra sitt perspektiv i olika situationer kan innebära att man blir obekvämt, men vad händer om alla bara följer med? Då missar vi aspekter som behövs för att ge bra underlag till beslut. Den erfarenheten var också en del av det som skavde i mig.

### Avbrott i livet

Det blev några intensiva år i IT-branschen tills det tog stopp, inom mig. Jag behövde ifrågasätta vad jag vill med mitt liv då det inte gick som jag önskade. Mitt rationella sinne kunde inte lösa det problem jag upplevde och jag fick lov att släppa taget och tillåta nytt att komma in i livet. Efter många medicinska ingrepp var jag fortfarande barnlös och till sist behövde jag få distans vilket ledde mig ut på landet och jag råkade bli granne med antroposofin. Det blev en tid med konst, nya tankar och tankemodeller. Jag öppnade upp för ett större lyssnande och öppnade mina sinnen så pass mycket att jag blev helt omtumlad efter bara tio minuter i ett köpcentrum och fick lov att vända hemåt. Kan det vara så att vi vanligen skärmar av våra sinnen för att kunna hantera den mängd av intryck som pågår i vår civilisation? Men tänk om vi egentligen behöver dem för att navigera i vår livsvärld?

### Styrning och mätbarhet

Några år passerade innan jag kom åter i en stor organisation. Nu hade jag med mig det rationella från IT-arbetet, insikter om brister i styrning av IT-projekt och det öppna sinnet från livet på landet och inspirationen från antroposofin. Här skulle jag komma att få flera perspektiv på styrning av en stor myndighet.

Det var en turbulent period i myndigheten liv då hela verksamheten transformerades i en av statens största omorganisationer, från en myndighet på tusentalet anställda till uppemot femton tusen. Ett uppdrag var att hålla ihop arbetet med hur rapporteringen från divisioner

och staber skulle utformas. Det var ett nytt verksamhetsområde för mig, men jag befanns lämplig för uppgiften då jag kunde få några egensinniga men kunniga experter att samarbeta. Rapporteringen skulle följa statens norm med balanserat styrkort vilket är ett centralt verktyg för New Public Management.<sup>17 18</sup>

Inom divisioner och staber bryter man ner målen för att passa sitt område och sedan går det vidare ner i den hierarkiska strukturen. Rapporteringen går samma väg tillbaka. Var fjärde månad kom så rapporter till ekonomistaben som controllers gick igenom, uppgifter analyserades och ifrågasatte ibland. Jag såg måtten vi mätte verksamheten med och ställde många gånger frågor i samställningsarbetet kring vad det egentligen innebär. Jag såg hur språket är fyllt av abstrakta begrepp och försökte göra dem mer begripliga och överföra dem till ett rakt språk. När rapporterna var klara träffade högsta ledningen cheferna för divisioner och staber. Under ett år deltog jag i uppföljningsdialogerna mellan överdirektören och de underställda organen.

Den här erfarenheten bär jag med mig när jag tänker på styrsystem i en stor organisation. De formella uppgifter som formuleras som mål och sedan följs upp. Handläggare, lärare, vårdpersonal med flera i det offentliga kallar det att räkna pinnar när de följer upp målen som är satta för just deras område. Hur hänger dessa pinnar samman med den verklighet som de befinner sig i? Och hur kan de förmedla sin levda verklighet i dessa styrsystem?

Min sista tid i myndigheten var jag sektionschef för en nyskapad gruppering som i den omfattande omorganisationen hade hamnat mellan stolarna. De 30 medarbetarna kom från olika verksamhetsområden, men alla var en länk mellan IT och verksamhet. De hade kunskap om hur beräkningar skedde i IT-systemen och kunde se konsekvenser för IT-

---

<sup>17</sup> Balanserat styrkort hjälper en organisation att tydliggöra sin strategi. Modellen fokuserar på olika perspektiv, vilket ökar förutsättningarna för att nå framgång, samtidigt som risken för ensidighet och kortsiktighet minskar. Styrkortets mål och mått ska ge en balanserad bild av verksamheten, därav namnet Balanserat styrkort. Ur Balanserat styrkort i statsförvaltningen, ESV 2006:11 <https://www.esv.se/publicerat/publikationer/2006/balanserat-styrkort-i-statsforvaltningen/> [hämtad 2019-06-18]

<sup>18</sup> Nationalencyklopedin: new public management, NPM, är ett samlingsbegrepp för organisatoriska och styrningsrelaterade reformer inom den offentliga sektorn, ofta inspirerade av det privata näringslivet. Begreppet NPM myntades under 1990-talets första hälft och avser en allmän förändring av hur den offentliga sektorn styrdes och organiserades. De administrativa reformerna har ett organisationsperspektiv och omfattar exempelvis ökad användning av prestationsmått, utvärderingar och dokumentation <https://www-ne-se.till.biblextern.sh.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/new-public-management> [hämtad 2019-06-18]



systemen när nya lagar och regler skulle införas. I den nya modell för styrning av IT-verksamheten som det stora konsultbolaget hade skissat för myndigheten var de svåra att placera. Deras kompetens ifrågasattes och jag fick kämpa då det planerades att stryka bort kostnaderna för den här verksamheten i Excelarken. Hade det varit så enkelt att ta bort ett centralt kunnande i det kaos som rådde i den stora omorganisationen? Vad var det för information som den högsta ledningen hade tillgång till under den här turbulenta tiden? Lyssnade de mer till konsulterna än de som kände verksamheten över lång tid och förstod konsekvenser av beslut? Det skavde inom mig att det var nära att gruppens kunnande inte värderades.

Sammanfattningsvis kan jag säga att jag under några år levde i myndighetens styr- och ledningssystem och såg det från flera håll. I stora myndigheter är det många nivåer av chefer och ledningsgrupper som ska förstå och utgöra ett ledningssystem. Om inte ledningssystemet är vitalt, så fattas beslut på lös grund. En särskild dialog med en äldre direktör i myndigheten gör sig påmind. I förtroende berättade han om brist på insikt i besluten. ”Numera ska man presentera fem PowerPoint som beslutsunderlag, mer orkar inte ledningsgruppen ta del av. Cheferna har slutat läsa rapporter.” Han var bekymrad över hur lite man satte sig in i underlagen. Just när jag är i arbetet med essän skriver Computer Sweden att det stora företaget Amazons VD inte tillåter powerpoint presentationer på chefsmöten. Istället får alla läsa en berättelse med hela meningar eftersom berättelser skapar helt andra kopplingar i hjärnan.<sup>19</sup> Vid första anblicken tänker jag att de strävar efter att skapa mer fullständiga beslutsunderlag, som tillåter det att få skava medan man gör en gemensam omdömesbildning. Det kanske till och med övar sin förmåga att känna vad som är sanning, vad som är äkta, tänker jag.

### Ett nytt språk

Under året som sektionschef mötte jag på en av mina hundpromenader hemmavid den nyinflyttade storytelleren Inger Lise Oelrich.<sup>20</sup> Vi hade nyligen träffats på en fest och

---

<sup>19</sup> Karin Lindström, “Amazon-vd:n förbjuder Powerpoint på möten – så här går det till i stället”, Computer Sweden, 2018-10-22 <https://computersweden.idg.se/2.2683/1.709091/jeff-bezos-amazon-powerpoint> [hämtad 2019-06-18]

<sup>20</sup> Inger Lise Oelrich är pionjär inom läkande och försonande berättande i Norden. Hon har gett ut två böcker om sitt arbete. På svenska: Storytelling – en läkande kraft mellan människor. På engelska THE NEW STORY: Storytelling as a Pathway to Peace. Min kunskap baseras på den muntliga träning som jag har fått både genom att gå utbildningar och genom att jag också assisterat. Hennes böcker speglar det jag har tränat i dessa sammanhang.

stannande för att hälsa på varandra. Hon var nyfiken på vad jag arbetade med, och ville berätta om det som hon brann för – storytelling. Hennes berättelse berörde mig och blev upprinnelsen till en ändrad inriktning för mig.

Hon berättade att hon arbetat med storytelling på några bankkontor i Danmark. De olika bankkontoren skulle träffas på en större konferens och för att lära känna varandra bättre skulle varje kontor presentera sig med berättelser. Hon var anlitaad att hjälpa dem att mejsla fram roliga, träffande och intressant berättelser. För att passa in när bankkontoren hade tid kom hon till dem för att jobba med övningar innan banken öppnade klockan 10. På ett kontor arbetade en kontorschef som rörde sig lite osäkert. Han gick omkring lite ängsligt och frågade om hon hade allt hon behövde innan de startade. De kom igång och fick en uppgift att beskriva sin arbetssituation med en bild, en metafor. Inger Lise berättade vad kontorschefen sa: ”Jag ser en man i svart fotsida kappa med en hög spetsig svart hatt. Han står på ett berg och i handen håller han en stav, men den är bruten.” En annan bild kom från en av kamrerna som suttit bakom en hög med papper och inte tittat upp när Inger Lise kom. ”Jag ser ett landskap med stenar. Det är torrt och växterna är som kaktusar med taggar.”

Min nyfikenhet var väckt och jag lyssnade än mer intensivt när hon fortsatte att berätta vad som hände lite längre fram när de gjort en del övningar för att, som hon sa, värma upp gruppen. Kamrern, som suttit bakom högar med papper, skulle åter beskriva ett landskap. Nu kom en berättelse med en helt annan karaktär från mannen och Inger Lise återger vad han berättade, där vi står längs vägkanten intill en snödriva:

Det var en gång ett böljande sädesfält där sädeskornen mognar i solen som står högt på himlen. En stilla bris smeker över fältet. Invid fältet växer en frodig lövskog, solen skiner ner genom lövverken och varje träd kan till fullo breda ut sig. Ett ståligt djur skogsbrynet blickande ut mot sädesfältet.

Det är en kronhjort.

Jag märkte att något ändrades inne i min kropp när jag lyssnade på Inger Lise, det var som om bröstkorgen vidgades. För mig var det ett möte med ett språk jag dittills inte varit i kontakt med, som jag inte tagit till mig. Jag var berörd och förstod att det var viktigt att

utforska för mig. Det var för mig ett språk och ett sätt att ge ord för människan i organisationen. När jag efter något år lämnade myndigheten var det för att satsa på utbildning i storytelling och jag kom att stödja Inger Lise i hennes utbildningsverksamhet under några år.

Jag fortsätter läsa Göranson som varit pionjär i att ge rum för yrkeskunnandet i tiden när rationalitet och datorer kommit att ta över mycket av arbetet. Åter känner jag igen hans tankar som en spegling av min väg när han lyfter fram hur det kom motkrafter till tankarna mot ett rationellt språk. Kanske det var detsamma jag drabbades av när jag mötte Inger Lise? En av dessa motkrafter är enligt Göranson upplysningsfilosofen Denis Diderot som såg en stor fara i framväxandet av en teoretisk abstrakt vetenskap som gör att människan inte längre har tillgång till sin omedelbara sinneserfarenhet.<sup>21</sup> Och sinnesvareblivningen är, för Diderot, källan till all kunskap.<sup>22</sup>

Jag ställer mig frågor: Var är vi idag när vi i så stor utsträckning förlitar oss till maskiner och inte känner av det levande livet? Har vi blivit vana vid att ta till oss information oreflektat och utan kontakt med sinnena såsom Diderot befarade? När jag arbetar med ledningsgruppen upplever jag att jag tar dem in i ett reflekterande rum, där vi inte så ofta är, för att de ska komma i kontakt med flera sinnen. Jag använder berättandet och bildspråket, som jag återkommer till längre fram, som ett sätt att väcka upp till det som de inte vanligtvis i det rationella arbetet är i kontakt med.

Jag känner också igen mig hos Göranson när han lyfter fram författarna och teatern. Här finner han tänkare som flyttat gränser som gjort de stora sprången, gjort transformationer av människors sätt att tänka. De använder ett *gestaltande språk*, ett språk som gör oss åtkomliga till reflektion.<sup>23</sup> På teatern gestaltas innehållet med skådespelarna som rör sig, säger repliker, lever ut med hela sin existens, kulissen och rekvisitan är på plats. Allt för att beröra oss både

---

<sup>21</sup> Ur Nationalencyklopedin: Diderot levde från 1714 till 1784 var själen i arbetet med den stora Encyclopédie. Han engagerade de flesta stora franska upplysningsmän som medarbetare och författade själv en mängd centrala artiklar. Det var viktigt att encyklopedin skulle vara "resonerande" i den meningen att det skulle finnas ett inre sammanhang mellan artiklarna; ur helheten skulle en förnuftig världsbild framträda  
<https://www-ne-se.till.biblextern.sh.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/denis-diderot> [hämtad 2019-06-18]

<sup>22</sup> Göranson s. 74

<sup>23</sup> Ibid s. 85

i tanke, känsla och vilja. För berättaren ska scenen och gestaltningen finnas i ett inre bildrum, varifrån berättelsen kan berättas för åhörare, så samma effekter nås. Är ett gestaltande språk detsamma som jag har kallat bildspråk, språket som berättaren använder?<sup>24</sup> Är det kanske också förutsättningen för att kunna vara kreativ och tänka nya tankar?

Göranzon lyfter fram tankar från Mike Cooley, en irländsk ingenjör med intresse för vad tekniken ger för effekter på det sociala livet. Han såg en fara med den ökade abstraktionsgrad som datorstödd konstruktion innebär. ”Om människor i ökad utsträckning arbetar med modeller av verkligheten snarare än i direktkontakt, och därigenom förnekas den lärprocess som är ett resultat av denna direktkontakt med sinnena och assimileringen av tyst kunskap, kommer allvarliga problem uppträda över en längre tidsperiod.”<sup>25</sup> Cooley menar att vi vet allt för lite om samspelet mellan människa och dator, där människan är irrationell, långsam och kreativ medan datorn är snabb, förutsägbar och totalt okreativ. Jag tänker att människan fått lämna något djupt mänsklig för att kunna kommunicera med datorer och i mötet med Inger Lise fick jag fatt i ett språk som talar till det levande i människan.

### Skavet är motivation

Det jag mött hade skavt inom mig och skapat en längtan efter något annat. Skavet handlade om användare som fått klumpiga lösningar, datorns begränsade språk som bygger på logik och rationalitet, bristen på kontakt via våra sinnen, brist på tillit till eget omdöme och övertro på datorerna, styrning som inte förmår att se bortom målen och risken att det därmed fattas beslut som inte är i kontakt med verkligheten. Med det jag lärde mig om storytelling satte jag samman den workshop jag genomförde för ledningsgruppen. Jag ville att cheferna skulle göra sina egna bilder av begreppen, fylla dem med sin egen förståelse för budskapet, då skapar de enligt mig liv i begreppen.

Utifrån Göranzons forskning växte en metodik fram där yrkeskunniga fick möjlighet att möta en mångfald av kompetenser, bland annat konstnärer, för att genom dialoger fördjupa yrkeskunnandet. *Dialogseminarier* och tidskriften *Dialogen* fanns från 1986 och var spelplats för offentliga samtal som bidragit till en internationell debatt om informations- och

---

<sup>24</sup> Inger Lise Oelrich, *Storytelling som en läkande kraft mellan människor*, Järna, Storytelling for life, 2011, s. 46-47

<sup>25</sup> Göranzon s. 136

kunskapssamhället.<sup>26</sup> Under alla år har det arbetet varit för mig okänt och verksamheten finns inte längre i den formen.

Vad säger dagens forskare om teknik, etik och yrkeskunnande? Har synen från Göranzon förändrats? Filosofen Shannon Vallor befinner sig idag mitt bland alla stora IT-företag i Silicon Valley och ställer frågan hur vi människor i framtiden ska kunna ge datorer instruktioner.<sup>27</sup> Vi har byggt upp IT-system baserat på att människor vet hur arbetet utförs och kan underlag för hur det ska programmeras, men när människans arbete ersätts av datorer finns inte längre den levda erfarenheten om hur arbetsuppgifter ska göras. Den levda erfarenheten är, menar Vallor, den som också bygger upp en moral och gör etiska överväganden. Hon hävdar samtidigt att teknikutveckling är en del av att vara människa, vi har alltid skapat verktyg och vi är *technomoral creatures* i grunden. Dessa ting som vi skapar låter vi och har alltid låtit förändra oss själva, men frågan är om processer idag är medvetna och kloka eller oreflekterade och hänsynslösa. Hennes slutsats är att teknikutvecklingen inte endast kan ledas av ingenjörer utan här behövs konst, litteratur, politik och andra som kan bidra till en moralisk imagination.<sup>28</sup> Tråden från Bo Göranzons arbete lever vidare i hennes arbete. I citatet kommer ordet imagination som jag återkommer till i avsnittet Bildspråk, där Schuback ger mig en fördjupning i begreppet.

I nästa avsnitt går jag in i vad nutida ledarskapsforskare säger om styrning och ett exempel visar hur det blir när en chef tar begrepp i en vision utan att levandegöra dem för sig själv innan hen ska förmedla information till sina medarbetare. Jag introducerar också begreppet funktionell dumhet.

## Ledningssystem

Vi har sett hur information skapas för att passa in i ett tänkande där vi idag använder datorer i de flesta sammanhang. En annan aspekt är hur stort utrymme finns att påverka inom organisationer och hur mycket handlingsutrymme finns för chefer. Jag tänker att det behövs

---

<sup>26</sup> Ibid s. 8

<sup>27</sup> Shannon Vallor är professor i filosofi på Santa Clara University i Silicon Valley

<sup>28</sup> Shannon Vallor, *Moral Deskilling and Upskilling in a New Machine Age: Reflections on the Ambiguous Future of Character*; *Philosophy & Technology*, mars 2015, volym 28, nr 1, ss. 107–124

aktiva chefer som har modet att ge sitt perspektiv och tillföra sitt kunnande både när de för ut den högre ledningens budskap och när de återkopplar uppåt i hierarkin hur verksamheten klarar att utföra arbetet. Jag tar tag i organisationsforskarna Sveningsson och Alvesson som under decennier studerat ledarskap. I deras bok med det kärnfullt korta namnet *Ledarskap* visar de på att det egentligen inte utövas så mycket ledarskap i organisationer.<sup>29</sup>

Chefer tycks här fångande mellan å ena sidan ett populärt och attraktivt tal om ledarskap med krav på arbete med visioner och övergripande riktlinjer, och å andra sidan praktiska och vardagliga förhållanden med krav på traditionellt administrativt chefsarbete. Det senare verkar dock för det mesta ta överhanden och i praktiken marginalisera det strategiska ledarskapet, som kanske trots allt är en mycket liten del av allt som pågår i en organisation.<sup>30</sup>

Sedan 1990-talet har ledarskap lyfts fram på ett nytt sätt. Ledaren ska influera värderingar och tankesätt, och ett sätt är genom det som kallas *transformativt* ledarskap.<sup>31</sup> I det transformativa ledarskapet ska efterföljare inspireras. Man motiverar sina medarbetare genom göra dem medvetna om vad de kan uppnå genom arbetet, att de blir engagerade i organisationen och får en känsla av delaktighet och självförverkligande.<sup>32</sup> Mina egna tankar kring transformation är att det handlar om att väcka den inre viljan, som sker när jag är i kontakt med tankar, känslor och min vilja. Det är då som jag helt integrerad i mig själv kan göra nya handlingar utifrån mig själv. När jag går från att vara styrd utifrån till att vara styrd inifrån. Jag anser att det är det som sker när cheferna jag jobbar med ser hur de själva genom att stödja sina medarbetare kan ta ett steg närmre visionen. Det är i den sista övningen när de först beskriver en situation och sedan överför den till en metafor. Blomman som behöver skydd ger insikten om att de som chefer kan stödja sina medarbetare. Det blir att verkställa visionen i handling, tänker jag.

Alvesson och Sveningsson ser ledarskap som ”inflytande på hur synen på verkligheten byggs upp, utifrån en viss världsbild. Det handlar om att påverka innebörder, tolkningar och

---

<sup>29</sup> Sveningsson och Alvesson, 2010

<sup>30</sup> Ibid s. 83

<sup>31</sup> Ibid s. 30

<sup>32</sup> Ibid s. 31

värderingar. ... Om ledare utövar inflytande över människors huvuden, hjärtan och värderingar, bör man uppmärksamma specifika inslag av ledarskap, dvs handlingar där denna typ av inflytande utövas.”<sup>33</sup> Jag uppfattar att avdelningschefen ville använda storytelling som ett verktyg för att utöva det ledarskap som forskarna beskriver. Det ledarskap som kan påverka värderingar och bygga upp en berättelse som bygger på en världsbild. Men det jag ifrågasätter är om medarbetarna tar emot en bild från sina chefer om den inte är kopplad till den levda verkligheten. Då blir språnget obegripligt och ointressant. Det är därför som jag låter cheferna utforska hur det är när visionen inte är levande.

Alvesson och Sveningsson går igenom olika svårigheter som visar sig när ledarskap ska utövas. En sida är att efterföljare inte är så passiva som ofta framhävs i kurser, litteratur eller av coacher där ledarskapets lov hyllas. Chefer är inte så centrala för verksamheten som man kan tro menar författarna. I kunskapsintensiva organisationer förstår chefer inte verksamheten utan specialister formar själva team där ledarskapet varierar beroende på vem som är lämplig för situationen. Det finns också risk för att ledare får för stort utrymme av passiva efterföljare som i värst fall bidrar till att underbygga skadliga ledare. En annan sida av myntet är när efterföljare betar sig obstruerande. ”Vem är det egentligen som avgör vad som är rätt eller fel i organisationsmässiga sammanhang? .... allt beror ju på vems perspektiv man bedömer detta utifrån, vilka mått som anses relevanta i bedömningen och på vilken sikt man ska avgöra ett beslut. Och bra resultat och bra moral är ju inte detsamma.”<sup>34</sup> De framhåller också att ansvaret i en organisation vilar på alla. ”Medarbetare som använder sitt omdöme och ger tydlig feedback är viktiga här, det vill säga personer omkring chefen bör inte placera sig i distinkta efterföljarpositioner och se denne som den starke ledare att se upp till och låta sig styras av (i allt för hög grad).”<sup>35</sup> Jag tänker att jag hamnar i en passiv efterföljarposition när jag på kvällen säger till avdelningschefen att vi kommer i mål. Hans fråga överrumplar mig och jag ger mig inte tid att formulera min egen bild av situationen, missar mitt eget omdöme och är inte i kontakt med mitt eget ledarskap.

---

<sup>33</sup> Ibid s. 113

<sup>34</sup> Ibid s. 78

<sup>35</sup> Ibid s. 79

Hos Sveningsson och Alvesson finns ett exempel om hur en mellanchefer inom ett högteknologiskt företag ska hålla en workshop med sina medarbetare som är intressant att ställa mot det arbete jag gjorde med ledningsgruppen. Företaget vill förändra organisationskulturen och alla chefer ska själva arbeta med sina grupper. Många chefer är tveksamma till de värden som fanns i programmet som var uttänkta av den högsta ledningen, medan andra var mer entusiastiska. En av cheferna hade gått flera ledarskapsprogram och ger sig med liv och lust in i arbetet med sina medarbetare. Men det går inte som han önskar.

Det är helt klart att formuleringar om mål, visioner, och värden uppfattas som abstrakta av deltagarna och ligger utanför det man normalt pratar om på jobbet. Vid ett tillfälle sker dock något, och det är när mellancheferen säger att företagets mål är ”att skapa varaktig lönsamhet genom att tillfredsställa kunderna”. En av medarbetarna frågar plötsligt: ”Varför varaktig, varför inte bara lönsamhet?” Mellancheferens svar blir: ”Jag vet inte.”<sup>36</sup>

Vid diskussionen om vad de nya formuleringarna betydde lyckades inte mellancheferen åstadkomma någon särskild klarhet. Det generella intrycket var att interaktionen mellan chefen och medarbetarna inte präglades av något transformativt element utan snarare av förvirring och osäkerhet om vad själva kulturförändringen och dess innehåll egentligen betydde och hur man skulle arbeta med detta.<sup>37</sup>

Berättelsen visar hur begreppen är ogrundade i chefen, det har inte landat i honom, han har inte gjort en inre föreställning om begreppen utan hamnar på tunn is i dialogen med sin grupp och hans transformationsförsök faller pladask. Organisationsforskarna uttrycker det på följande sätt. ”Utan en hel del handlingsutrymme och originalitet i ledandet är det nog svårt att få fram en ordentlig respons på transformationsförsök.”<sup>38</sup>

Jag ställer den berättelsen mot vad som hände i min workshop med ledningsgruppen och ser att vi kom i dialog om den förändring som finns i visionen genom att närma oss begreppen och skapa bilder från deras verklighet, så cheferna fick ett eget förhållande till dem. När de såg vad de kan göra, när de hittade ett eget handlingsutrymme, upplever jag att något

---

<sup>36</sup> Ibid s. 85

<sup>37</sup> Ibid s. 86

<sup>38</sup> Ibid s. 76



transformeras. Jag fick dem till ett utrymme där de kunde se hur de kan handla på nya sätt, eller prioritera annorlunda, genom att de fick jobba med metaforen. Det här exemplet tydliggör det jag hade behövt säga till avdelningschefen. Jag var inte övertygad om att hans regionchefer hade bearbetat begreppen, att de hade förmått att göra egna bilder och koppla det till nuvarande situation och därefter sett var de, som chefer skulle handla annorlunda.

Mats Alvesson har tillsammans med den engelske organisationsforskaren André Spicer myntat begreppet *funktionell dumhet* som, sedan det kom ut i en artikel år 2012, har citerats flitigt av många forskare och nått ut till den svenska och europeiska allmänheten i dags- och fackpress. De synliggör att organisationer trots kloka och kunniga medarbetare inte är så smarta i många fall. Visst behövs en viss "dumhet" för att organisationen ska fungera. Regelverk ska följas, det gäller att vara lojal, hålla sig till uppsatta mål och inte skapa onödiga diskussioner. Men det behövs balans i organisationen mellan att göra det man ska och att tillföra sitt kunnande in i verksamheten för att den ska utvecklas och fylla sitt syfte. De visar hur den ekonomiska krisen 2008 kunnat undvikas om medarbetare signalerat de risker de såg till ledningen och om ledningen tagit det på allvar.<sup>39</sup> Jag håller med dem när de kommer fram till att för att förhindra den funktionella dumheten behövs utrymme för reflektion, att kunna visa vilka grunder som ligger bakom agerande i organisationen samt att kunna föra resonemang om meningen med uppgifter.

Funktionell dumhet definierar de på följande sätt:

For us functional stupidity is inability and/or unwillingness to use cognitive and reflective capacities in anything other than narrow and circumspect ways. It involves a lack of reflexivity, a disinclination to require or provide justification, and avoidance of substantive reasoning.<sup>40</sup>

Alla övningar med ledningsgruppen tänker jag syftade till att vidga deras vyer genom att arbeta med tolkningar och deras inre bilder. Forskarna säger också att om visioner och andra upplyftande budskap från ledningen inte är överensstämmande med den levda verkligheten

---

<sup>39</sup> Mats Alvesson och André Spicer, *A Stupidity-Based Theory of Organizations*, Journal of Management Studies 49:7, november 2012, s. 1194-1220

<sup>40</sup> Ibid s. 1201

skapas dissonans. Vilket i sin tur leder till olika typer av mindre önskade beteenden såsom cynism, alienation, aktivism eller att man lämnar organisationen. Avdelningschefen var medveten om att fanns dissonans mellan visionen och några av medarbetare. Han ansåg att cheferna var med på visionen, men för mig var det viktigt att låta cheferna närma sig visionen från det läge de var idag, våga känna spänningen mellan verkligheten och det önskade läget och finna ut vad som var möjligt att göra.

## Finns vitaliteten i det omätbara?

Vi har i de två tidigare avsnitten sett hur tänkandet varit inriktat på att hitta ett språk som möjliggör effektivitet och klara begrepp, samt att ledarskapet inte ges så stort handlingsutrymme utan präglas av att utföra traditionellt administrativt chefsarbete. Vart har datorernas effektivitet och chefernas fokus på administration lett oss? I mitt möte med Inger Lise som berättade om övningar på bankkontoren upplevde jag att människorna på banken kom ut från sitt rationella liv genom sina berättelser. Det började strömma en vitalitet som de också kunde kommunicera. I Jonna Bornemarks nyutkomna bok *Det omätbaras renässans*, där hon gör upp med mätbarhetsamhället, får jag en större bild av det som hände i mötet med Inger Lise och det som jag sedan försöker göra med ledningsgruppen.<sup>41</sup>

Jag ser hur vi under hela moderniteten har vi haft fokus på att förstå och behärska världen, och det har fört oss långt.<sup>42</sup> Idag finns ett vetande om världen och universum som är så ofantlig mycket större än då. Samtidigt har det lett till att vår europeiska kultur, som globaliserats, kanske har tappat det som är väsentligt för livet. Det som är ovisst. Där vi behöver följa med livet istället för att försöka forma, förutse och styra det. Att skapa i livets flöde kräver en annan lyhördhet, ett slags medskapande med livet. I hennes bok hittar jag plötsligt begrepp för det jag försökte göra, ord som är nya för mig.

Bornemark går tillbaka till tänkare på tröskeln in vår moderna tid. Hon introducerar mig till Cusanus som föddes år 1401. Han ansåg att förnuftet har två delar, både en kalkylerande förmåga *ratio* och en reflekterande omdömesgill förmåga som han kallar *intellectus*.<sup>43</sup> Med

---

<sup>41</sup> Jonna Bornemark, *Det omätbaras renässans – en uppgörelse med pedanternas herravälde*, Stockholm; Volante, 2018

<sup>42</sup> Modernitet är ett begrepp som betecknar den samhällsordning som växte fram ur upplysningen, baserat på rationella/vetenskapliga principer, individuella rättigheter och etablerade politiska system.  
<https://sv.wikipedia.org/wiki/Modernitet> [hämtad 2019-06-18]

<sup>43</sup> Bornemark, 2018, s. 11

ration gör vi världen begriplig genom att ordna sinnesintrycken. Det abstraherar, generaliserar, binder samman, skiljer åt, gör motsatser och sätter i relation. En mångfald av erfarenheter, som flera vitt olika upplevelser av träd såsom björk, ek, olivträd, julgran osv., sätter vi in i ett begrepp, i det här fallet ordet träd, som vi använder i vårt språk. Ration skapar kategorier och tänker i formen av ett pussel, att det går att hitta en slutgiltig helhet där alla bitar är på plats.<sup>44</sup> I vår tid har denna del av förnuftet tagit överhanden menar Bornemark, så vi tappat något väsentligt. Intellectus befattar sig med det vi inte vet, både det oändliga och det minsta som vi inte kan dela upp.<sup>45</sup> Jag märker hur jag både förstår och inte förstår vad som menas och iakttar mitt eget tänkande som är tränat att dela upp, kategorisera. Vad finns som inte går att dela upp? Men så ser jag, varje unik situation är inte möjlig att vara annat än unik, ej delbar, ej möjlig att generalisera. Det minsta benämner Cusanus *minima*, något unikt med ett eget väsen.<sup>46</sup> Alla moment med ledningsgruppen handlar om att komma i kontakt med det unika och berätta om det. Varje delövning innebär att regioncheferna får berätta från sina inre bilder. När de i början tar upp ett kort med en bild är det deras egen unika association som vi lyssnar till, eller när de får återge sin bild av begreppet ENKELT, eller när de väljer ett moment ur den keltiska sagan. Det går inte att göra något mätbart av dessa unika minima och när de berättar har varje berättelse ett eget liv.

Intellectus handlar om att stå i relation till icke-vetandet, där vi kan komma åt något okänt och nytt som vi sedan med hjälp av ration kan börja sortera ut. Här i icke-vetandet finns också livet menar Cusanus.<sup>47</sup> Ration kan inte ta in allt samtidigt utan behöver en riktning som den får av intellectus. Är vi bara i ration förlorar vi något som hade varit möjligt då det är begränsat till sin riktning.<sup>48</sup> Ration är fokuserat på att forma kategorier, att se vad som har likheter eller vad som skiljer ut. Genom våra kategorier och sätt att förhålla oss till världen kan något stelna, och vi missar att se att rationers kategorier alltid är förenklingar och därmed möjliga att öppna upp och omskapa. När jag låter gruppen få berätta om en situation och sedan överföra den till en naturmetafor öppnar det upp till ett nytt tänkande bortom det som de vanligen rör sig inom. De kommer utanför pusslet och ser helt plötsligt något nytt. Att

---

<sup>44</sup> Ibid. s. 40

<sup>45</sup> Ibid. s 46-47

<sup>46</sup> Ibid, s. 41

<sup>47</sup> Ibid, s. 34

<sup>48</sup> Ibid, s. 40

tala om en blomma istället för om medarbetare skapar en frihet och helt nya inspel som inte är bundna till relationen mellan dem som chefer och deras medarbetare. Genom att jag för dem in i metaforens landskap, i det här fallet blommans, och jag håller rummet så att de stannar och inte genast överför insikter till sin vardag kommer de i kontakt med något nytt och kan därmed skapa en helt ny riktning. De ser hur de kan sköta om sina medarbetare och därmed i handling utföra visionen.

När jag lärde mig om det muntliga berättandet i mellanmänniska sammanhang såg jag tillbaka på hur styrsystemet inom organisationen inte kunde förmedla det levda livet utan det många gånger var ratiots förnuft som dominerade. Jag hade många gånger gått in med engagemang och intresse för att ta reda på vad begreppen egentligen betyder eller ta reda på vad siffrorna kommer ur för antaganden, ibland hade det mötts med motvilja då det innebar mer arbete. Det krävs tid för att ge plats till reflektion, mod att kliva ut i det okända och tänka nya tankar i det som Bornemark kallar icke-vetandet.

Det jag ville bidra med till ledningsgruppen var att de skulle bli aktiva levande subjekt med förmåga att förmedla med levande bilder. Bornemark menar att vi i strategidokument ofta hittar intellectusbegrepp som ”välbefinnande”, ”självständighet” och ”meningsfullhet” och att när de vandrar ner i organisationen till det praktiska utförandet blir de generella och svaga.<sup>49</sup> När ledningsgruppen tog ordet ENKELT och arbetade med att fylla det med bilder fick ordet liv, ordets mening sätts i rörelse. För det krävs ett arbete, att gå in i sin egen fantasikraft och föreställningsförmåga, gå bortom det färdiga och tryckta ordet. Att kunna skapa egna bilder och innehåll till begreppen. Jag kallar det att *beliva*, efter Inger Lise Oelrich min lärare i storytelling, men levandegöra är en synonym.<sup>50</sup> När världen blir levande kan vi se annat och fatta andra beslut grundade på det som lever inom och mellan människorna som finns både i och kring organisationen. Det är vad jag uppfattar Bornemark, liksom Cusanus, menar med att vi behöver ett levande intellectus som står i kontakt med ett icke-vetande för att kunna fånga upp vad som är viktigt just här och nu. Förmågor som hon hävdar blir allt osynligare idag.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Ibid, s. 68

<sup>50</sup> Inger Lise Oelrich, *Storytelling – en läkande kraft mellan människor*, Järna, Storytelling for Life, 2011, s. 46-56

<sup>51</sup> Bornemark, 2018, s. 73

Ratiots värld är synlig när jag kliver in i konferensrummet. Rummet som är fyllt med ord i datorer och på papper. Bornemark lyfter fram begreppet förpappring. Det som finns på papperen har blivit mer verkligt än den levda verkligheten. Det blir en dubbel verklighet.<sup>52</sup>

Jag ser hur målstyrningen uttrycks genom ord och siffror på papper, fast idag oftast i datorer och sätter fokus på vissa områden, samtidigt som andra delar inte får någon uppmärksamhet. I chefshierarkin sätts målen i processer som både går från toppen och nerifrån. Visst finns dialoger i processerna, men det krävs mod från chefer och medarbetare att gå utanför ramar som är satta. När vi landar i att cheferna ser medarbetarnas perspektiv utifrån övningen andra dagen och ser hur de själva kan agera på nya sätt har något hänt i styrsystemet. Jag upplever att cheferna blir subjekt som ser andra subjekt. Vi har gjort förflyttningen som Bornemark formulerar på följande sätt.

Om personalen är fjärrstyrda och utbytbara kuggar i ett maskineri som endast utför handlingar som i detalj är regisserade av andra är de nämligen inte längre subjekt och kan inte längre möta boende, elever eller patienter som subjekt. Som subjekt är man en levande kännande, förnimmande, tänkande, viljande och omdömesutövande varelse. Någon som inte bara ärver ratiots kategorier utan som också omformar dem och som förhåller till och formar sina egna värderingar.<sup>53</sup>

Vi bytte rum för att jag ska få stöd av ett yttre som i sin tur ska stödja de inre processerna. Förutom det yttre rummet arbetar jag också från mitt inre rum. Mitt rum behöver vara tolerant, icke-dömande, nyfiket och öppet. Genom att i det yttre också ta bort bordet som finns emellan varandra öppnar jag upp. För att de ska kunna skapa bilder behöver de kliva ur sina roller som chefer och kollegor och bli skapande människor. Jag tänker att jag i processen med ledningsgruppen öppnar upp för att de ska komma i kontakt med sitt intellectus. Jag behöver vara i kontakt med fältet av icke-vetande men också använda ratiot. Ratiot i mig ser riktningen och kan välja nya riktningar i stunden om det är bättre för processen. När ratiot blir för dominant tror jag att jag ska veta hur målet ser ut. Jag blir orolig

---

<sup>52</sup> Ibid, s. 53-55

<sup>53</sup> Ibid, s. 75

när jag tänker att jag ska ha kontroll och att det är en pusselbit som ska läggas. Men jag vet ju inte vad som kan förväntas i processen, bara tillåta att det öppnas upp. I Bornemarks ord ”... man övar upp tekniker av att inte kontrollera och redan veta *vad* som viktigt och vart jag är på väg”.<sup>54</sup> Och jag märker att det behövs övande för att stå emot både mina egna tankar och det som kommer utifrån, då ratiot är så dominant i mig och omkring mig. I nattens vändor tvivlade jag över vägen. Bär det? Vad mer behöver jag säga, eller vara tyst för att det ska kunna växa fram bilder hos ledningsgruppen? Jag lyssnar för det unika som sker just där, ett minima.

Jag tänker att Bornemarks ord speglar det jag stod och balanserade mellan. Det ena ett osäkert kaos, det andra något bekant och hanterbart. Är det just där i balansakten som vitaliteten finns?

Sinnligheten är alltså ett moment av erfandet som har tillgång till en kaotisk mångfald utan att skilja åt och binda samman. Det är en ren affirmation av allt som finns, ett bejakande som inte har något utrymme för negation. Ratiot är den förmåga som skiljer saker från varandra och delar in sinnesintrycket i tydliga enheter och gör dem hanterliga för oss.<sup>55</sup>

Mitt närvarande var totalt, alla sinnen var riktade mot det som skedde i rummet. Kan det vara så att intellectus handlar om att vara mitt i känslan av livet, att det är då vitaliteten strömmar fram? Då kan jag inte hålla distans, har inte känslan av kontroll och kan inte säkert säga: Det där vet jag redan något om! Istället är allt ständigt nytt och kräver min totala uppmärksamhet.

När jag ser tillbaka på processen efter att läst Bornemark blir det tydligt hur jag rörde mig mellan ratiot och intellectus. Idag skulle jag, med en blick genom Cusanus begrepp, vara mer trygg att gå in och tala om det oklara, icke-vetandet och hur viktigt det är för processen.

---

<sup>54</sup> Ibid, s. 89

<sup>55</sup> Ibid s. 38

## Bildspråk

Vad menar jag med bildspråk? Berättarvärlden öppnade upp ett nytt sätt att vara i förhållande till innehållet i orden när jag kom från en rationaliserande värld där jag strukturerat begrepp för att få dem att passa in i IT-system och fick kliva in i en värld där jag skulle skapa liv i orden. Jag deltog i symposier och utbildningar och kom på hur just jag behövde göra för att orden skulle fyllas med liv. För att memorera berättelser behövde jag lyfta upp orden, få dem till mina inre bilder och kliva in i dem med hela min kropp. Då kan jag i mitt inre utforska hela bilden som begreppet innebär. Kanske ett sätt att beskriva är att man kliver in såsom det blir möjligt idag med VR-glasögon.<sup>56</sup> Alla sinnen är med: känseln, hörseln, smaken, doften och förstås synen, samt det inre känslolivet. Det är vad berättare i alla tider gjort, man lär inte utantill i första hand utan är i kontakt med de sinnesfyllda bilderna, som sedan rullar fram nästan som en film när man berättar. Ett annat sätt att se på inre bilder är hur vi upplever våra drömmar, vi är då i bildvärlden, sinnen är med, de inre organen känner vad vi upplever, utan att den yttre världen är påkopplad. När jag återger en myt, saga eller en berättelse från mitt liv är alla mina sinnen med. De som lyssnar är medskapande på så sätt att jag också tar in deras närvaro och därmed kan någon del av berättelsen bli tydligare i mitt inre och den får vid det tillfället mer plats. När jag jobbar med ledningsgruppen försöker jag genom alla övningar komma till denna förmåga, att se begreppen i den levande bildformen. Att de går från något fast, som de tror att de vet, till ett rörligt levande upplevande av det som är en inre bild. I den inre levande bilden kan vi göra nya upptäckter, se från nya perspektiv, se ett nytt innehåll som vi inte tidigare haft kontakt med. Den inre bilden är inte statisk, den lever.

Essäsamlingen *Att tänka i skisser: essäer om bildens filosofi och filosofins bilder* av Marcia Sá Cavalcante Schuback, filosofiprofessor på Södertörns Högskola, kommer på min väg och jag känner mig ånyo förtjust som ett barn när jag läser.<sup>57</sup> Hon ställer sig frågor om hur vi tänker, är det främst i begrepp eller är det i bilder? Ja, tänker jag, vi tänker i bilder! Hon intresserar sig också för mellanrummet mellan bilden och begreppen och frågar sig om det är i detta mellanrum, denna reva, som nytt tänkande uppstår? Ja, för mig är det när jag kommer in i detta mellanrum som vi blir kreativa, skapande och kan se ett nytt handlingsutrymme. Men låt mig inte gå händelserna i förväg.

---

<sup>56</sup> Virtual Reality-glasögon

<sup>57</sup> Marcia Sá Cavalcante Schuback, *Att tänka i skisser essäer om bildens filosofi och filosofins bilder*, Göteborg, Glänta, 2011

Schuback ger mig till att börja med en inblick i begreppet *inbildningskraft*. Ordet kommer från tyskans Ein-bildungs-kraft och har i svenskan övergått till dagens ord, inbillning. Bild står tydligt i det ursprungliga ordets centrum och kommer från latinets *imaginatio*, från ordet *imago* som betyder bild.<sup>58</sup> Jag slår upp ordet *imaginatio* och finner att det översätts till svenska som fantasi och jag tänker att det leder bort från något verklighetsanknutet.<sup>59</sup> Men Schuback tar hjälp av filosofen Kant när hon definierar inbildningskraft som något som kan göra något närvarande oavsett objektets närvaro eller frånvaro, ”inbildningskraft rör både minnets och fantasins bildproduktioner och definieras som en förmåga att göra något närvarande.”<sup>60</sup> Med närvaro tänker jag att vi kan uppleva att verkligheten förverkligar sig själv, att verkligheten inte är statiskt utan i ständig rörelse. Schuback hävdar att inbildningskraften är möjlighetsbetingelsen för att skapa begreppen. Begreppen kommer alltså ur något levande. Vi säger att vi fått en bild av det hela, en bild som sammanför differenser. Jag förstår henne som att det är med inbildningskraften vi blir skapande, kreativa och kan föreställa oss något nytt.

Schuback ser med hjälp av filosofen Husserl, som la grunden för fenomenologin, hur vi håller oss distanserade från vår livsvärld genom en lång tid av tankesätt, vanor, fördomar och teoretiska beslut. ”Det visar sig att våra idéer och teoretiska hållningar rotas i vår livsvärld även om vi inte längre kan känna igen idéernas konkreta rot på samma sätt som vi gör med matematiska tal.” Vi behöver göra en omvändning med blicken från tingen för att istället fokusera på medvetandeakter i vilka världstingen ger sig tillkänna.<sup>61</sup>

För mig blir livsvärlden detta skeende som vi förlorar siktet på genom abstraktioner och begreppen blir levande när jag använder bildspråket och jag kommer i kontakt med något bortom det jag tidigare vet och kan se större sammanhang. Är det vad som avses med att vända blicken mot livsvärlden och vara medveten om att idéer har en konkret rot? Är det jag kallar bildvärlden samma som livsvärlden? Min upplevelse av bildernas levande väsen stämmer överens med hur jag tolkar texten om att skeendet finns i livsvärlden. I arbetet med

---

<sup>58</sup> Ibid. s. 32

<sup>59</sup> Översättning från latin till svenska <https://sv.glosbe.com/la/sv/imaginatio>

<sup>60</sup> Så Cavalcante Schuback, 2011, s. 34

<sup>61</sup> Ibid s. 61



ledningsgruppen försöker jag få dem att gå igenom abstraktioner, sina föreställningar och de färdiga begreppen så de ska komma i kontakt med något levande, som jag tolkar är livsvärlden. Kan det vara livsvärlden som håller mig vaken om natten när jag våndas. Jag tvivlar om jag vågar göra övningen där gruppen ska få fram metaforer. Har jag närvaro och ro som är tillräcklig för att kunna föra cheferna till den platsen inom sig själva där de kan vara närvarande, tänker jag är min fråga i. Det tänker jag är min fråga där jag våndas på natten.

Hur framträder livsvärlden eller bildvärlden? I hermeneutiken söker man efter det som visar sig eller vad som är innebörden i texter inom olika områden. Vi läser något men hur kan vi göra en uttolkning av detta som för oss är främmande? Det vi ser är faktiskt svarta krumelurer på ett papper, eller som nuförtiden i en dator. När jag läser en text så bildar jag inre bilder, föreställningar. Mina bilder kommer från mina erfarenheter, en annan människa får andra bilder från samma text. Visionen som ledningsgruppen arbetar med är fylld av ord och jag låter ledningsgruppen arbeta med begreppen såsom ENKELT som väcker olika bilder för dem alla. Samma ord, samma begrepp, men olika bilder. Chefen som ger bilden att det är som att ro över ett stilla vatten kommer ur hens erfarenhet.

Men bilder kommer inte bara ur erfarenhet utan jag upplever också att de kommer från framtiden. Bilder av det som vill bli till, det som vill bli skapat. Då krävas en uppmärksamhet, ett inre lyssnande för att få fram bilderna. Schuback skriver om det nödvändiga mellanrummet där vi kan få fram bilden, revan.

Att läsa bilder eller skrifter genom att söka drag och spår av ett kommande till bild är vad som utgör bildens hermeneutiska dimension. Enligt Heidegger finner vi i denna skriftens och bildens bokstavlighet en skissartad inskrift av den mänskliga tillvaron, en fragil reva som ur striden mellan jord och värld rycks in i det öppna.<sup>62</sup>

För mig ser jag det som en reva till något större, i vår materiella värld, där vi kan ana en skapande kraft. Det är just så jag upplever bildspråket, ett språk som är i kontakt med den

---

<sup>62</sup> Ibid s. 107

skapande kraften. Och det gäller att vara i den här revan, i mellanrummet för att kunna få fram bilder av det som vill skapas.

Vi har glömt bort att lyssna in i den fragila revan och vi behöver åter ta upp den förmågan. För mig är det vad jag upplever att bildspråket strävar efter, att komma in i det levande fältet, där något nytt kan träda fram. Schuback går vidare med Heidegger som outtröttligt säger: ”Varat är bokstavligen framträdandets skeende.”<sup>63</sup> Ja, tänker jag. Just så. Det är det jag upplever när bilder träder fram, när jag tillåter bilden att få bli till. När jag vågar stanna upp och det första som träder fram är en enkel form för att sedan långsamt, tålmodigt låta min inre bild bli till en hel situation. Vilken kräver närvaro. Det kan börja med *en smutsig tå, små fötter, smala ben som övergår till en hemvävd randig kjol som svänger kring benen på ett barn, en flicka ännu inte tonåring. Jag ser skogen omkring henne. Hennes hår är lite tovtigt och når över axlarna. Hon sjunger för sig själv...* Ja så träder en bild fram som är fylld av liv. ”Att tänka kan vara som att skissera i meningen att röra sig mot en tankebild, av ett kommande till tankebild som synliggör anslaget av varats grund”.<sup>64</sup> Jag ser hur jag behöver skapa ett tomrum där ett kommande till tankebild ska kunna ta form. Inte bygga på det jag vet, utan vara i det jag inte vet, – ett vetande med genomsynlighet mot icke-vetande. Schuback säger att det som glider undan träder fram och att varat är ett skeende, att mening träder fram genom undandragelse.<sup>65</sup> Ja, just så, att se det som lever i tingen, inte se resultatet. Jag ser skeendet i tingen. Jag ser verben i substantiven. Då kan jag förmå mig till ett levande förhållande till saker. *Jag ser hur huset husar sig. Jag ser trädet träda sig.*

Vad händer när vi inte är i kontakt med skeendet? Vilka beslut kommer vi då att fatta? Vad är det jag brottas emot. Hos Schuback får jag mer igenkänning när hon lyfter fram filosofen Nietzsche och konstnären Paul Klee för att komma åt hur något träder fram. De båda skiljer mellan tänkandet och tankar.<sup>66</sup> Klee talar om bildmässigt tänkande, tänkandet som ett skeende.<sup>67</sup> Det blir mångdimensionellt, allt finns både helhet och delar, när det både hålls

---

<sup>63</sup> Ibid s. 176

<sup>64</sup> Ibid s. 176

<sup>65</sup> Ibid s. 168

<sup>66</sup> Ibid s. 167

<sup>67</sup> Ibid s. 169

samman och dras isär, istället för som i det diskursiva språket.<sup>68</sup> Jag tänker att det mångdimensionella är som att se helheter i allting och samtidigt kunna omfatta dess delar och att det är en förutsättning för att vara berättare. ”Det diskursiva språket är oförmöget att fatta skeendets och framträdandets ”mångdimensionella samtidighet” i och med att det följer en succesiv och linjär ordning av ord och tankar.”<sup>69</sup> Tänkandet handlar om skapande. ”Det handlar om att distansera sig från det redan tänkta för att närma sig det som väcker en tanke.”<sup>70</sup> Jag känner igen mig i hur Schuback fortsätter. ”Konsten synliggör ett kommande till form, ett kommande till bild, till ton, till ord och till tanke, det vill säga till ett framträdande, vilket Klee förstod som skapande.”<sup>71</sup>

När vi är barn flödar fantasin i leken och vi skapar nya världar som vi befolkar i samspel med andra barn. Då är vi i kontakt med det skapande, det mångdimensionella. Någonstans i livet slutar vi leka och övergår till ett mer rationellt tänkande. Är det vad som är det diskursiva tänkandet? När vi börjar sätta fast våra tankar i begrepp? När vi bygger på det vi redan vet och söker få det att hänga samman? I den samiska jojken lever den skapande kraften kvar, vi har glömt den, men kan ta upp den igen. Det är den urgamla förmågan att vara i kontakt med det skapande så att orden faktiskt förverkligas. Det hörs när berättaren är i kontakt med det levande, när orden är verb och inte subjekt. När trädet *träd*ar sig eller huset *husar* sig. Och med min föreställningsförmåga som jag övat med olika storytellingövningar kan jag gå in i känslan av hur trädet blivit till och är i en fortsatt rörelse som träd. För mig är det skapandet som gör att vi får fram olika bilder tillsammans med våra erfarenheter. Skapandet sker när ledningsgruppen ska göra en bättre situation för blomman som står oskyddad. Då behöver de kliva in i revan. Där kommer de åt metaforer som de med sin skapande förmåga kan fullborda. Blomman får det skydd, det vatten och den omsorg den behöver. Insikterna i metaforen kan de sedan återkoppla till sin verklighet.

---

<sup>68</sup> Nationalencyklopedin: Diskursiv - Termen används allmänt om framställningssätt och resonemang där man steg för steg går från premisser till slutsats, motsats: intuitiv; om tänkande där man når fram till helheter genom att metodiskt och stegvis utgå från deras delar, motsats: intuitiv; om symboler och symbolik, motsats: presenterande och icke-diskursiv. Språket är diskursivt i den meningen att det har permanenta meningsbärande enheter (ord), vilka kan kombineras till större helheter genom att radas upp efter varandra enligt vissa grammatiska regler  
<https://www-ne-se.till.biblextern.sh.se/upplagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/diskursiv> [hämtad 2019-06-18]

<sup>69</sup>Så Cavalcante Schuback, 2011, s. 169

<sup>70</sup> Ibid s. 169

<sup>71</sup> Ibid s. 169

Jag undrar hur det blir om vi inte är i förbindelse med skeendet utan med den mekaniska rörelsen. Schuback skriver att det ”saknas en inblick i hur ett skeende ges tillkänna och träder fram som skeende och inte som en mekanisk rörelse som binder ihop två ting eller som en dynamisk kraft som bebor de levande tingen.”<sup>72</sup> Är det då vi får beslut som inte är till gagn för det levande inom människor, växter och natur? Behöver vi ett inkännande medvetande som lever med det levande? Jag tänker att vi har hamnat i det mekaniska när, som den äldre direktören berättade, fem Power Point bilder räckte för beslutsunderlag i ledningsgruppen. Medan Amazons vd, som inför att ledningsgruppen ska läsa längre berättelser inför deras möten, insett att vi behöver ett medvetande som lever med det levande.

Än mer in i skeendet kommer jag i Schubacks bok *Lovtal till intet* där hon fördjupar tankar om *intet* och mellanrummet.<sup>73</sup> Det ger mig än mer igenkänning till hur jag upplever att vara i kontakt med det som är bilder ur framtiden. Vad är det som kan komma fram ur revan? Schuback går tillbaka till hermeneutikens vanliga sätt att se på tolkning, av exempelvis en text, som handlar om att tillfälligt träda in i någon annan sfär och därefter åter komma tillbaka till sig själv. Det är emellertid enligt henne en blindhet inför det mellanrum som ligger mellan det egna och det främmande, ett mellanrum som är i kontakt med intet. Där intet är aktivt, en skapandeakt. Hon anser att vårt västerländska tänkande inte har utvecklat tanke kategorier för intet som en skapande kraft och hon pekar på tre indicier för att intet är en skapande kraft: inflytandet, inspirationen och improvisationen. Då blir tänkandet, när vi försöker förstå, något levande där det egna och det andra inte är stabila enheter. ”De [indicierna] strävar efter att skildra vad det innebär att förstå något med och ur erfarenhet”<sup>74</sup>

Vi har en skräck inför att inflytandet från något annat kan ta över vår personlighet, menar Schuback, men visar med författaren André Gide att inflytandet handlar om att väcka upp förmågan till skapande.<sup>75</sup> Jag tänker att det jag syftar till med alla övningar med ledningsgruppen är att de ska kunna öppna sig för ett lyssnande av något som kommer ur intet. Jag försöker skapa ett klimat i rummet, även med stöd av det fysiska när jag tar bort

---

<sup>72</sup> Ibid s. 167-168

<sup>73</sup> Marcia Sá Calvancante Schuback, *Lovtal till intet*, Göteborg: Glänta, 2006

<sup>74</sup> Ibid s. 161

<sup>75</sup> Ibid s. 161-163

bordet emellan oss. Då kan inflytandet mellan varandra få mer öppet spelrum än när bordet och dessutom uppfällda laptops skapar ett skydd.

Det andra indiciet på att intet är en skapande kraft är inspirationen. Inspirationen är skapande när inflytandet har väckts.<sup>76</sup> Schuback strävar som jag tolkar henne mot att inspirationen är något omedelbart och med den kommer vi nära det som inte är det omedelbara. Hon citerar Nietzsche som säger att inspirationen är som en intimitet med det som är fjärran, en exstatisk rörelse när självet går utanför sig själv. För mig blir det som att vara i kontakt med något som skapar genom mig. Det är upplevelsen när jag berättar och återger genom bilder en berättelse. När jag återger en berättelse muntlig kommer inspirationen genom mig. Det kan vara en berättelse med en flicka som när jag berättar vid det här tillfället får en röd kjol, en kjol som aldrig tidigare haft någon färg när jag berättat. Som berättare har jag lärt mig att fånga och låta det få träda fram just vid det tillfället.

Det tredje indiciet är improvisationen, som kommer från latinets *improvisus*, som betyder det oförutsedda. Hon resonerar kring musiken där vi vanligtvis talar om improvisation som något som sker helt utan noter, men även när man spelar med noter sker improvisation. Tolkning av noter kallas interpretationskonst, den som tolkar kallas interpret. I tolkningen finns moment av improvisation, musiken ska lyftas upp från noterna. I den rena improvisationen utan noter finns också delar av något som finns förut, avbildning av fasta former, urgamla strukturer.<sup>77</sup> Schuback menar att improvisationen upptäcker och rentav skapar intet. ”Improvisationen innebär en handling i övergångens intighet, den skapande lyhörddheten inför skeendets eget skeende.”<sup>78</sup>

När jag och gruppen jobbar med inre bilder är det viktigt att stanna kvar och låta bilden få träda fram, inte forcera. Då dyker något upp såsom jag ovan beskrivit om den röda kjolen. När jag leder gruppen genom övningen försöker jag hålla emot så att de inte snabbt börjar associera utan stannar i bilden. Som jag läser Schuback är det improvisationens rum jag vill att de ska vara i. Det kräver min fulla uppmärksamhet att hålla detta rum där de kan stanna

---

<sup>76</sup> Ibid s. 165

<sup>77</sup> Ibid s. 168-171

<sup>78</sup> Ibid s. 172

för att låta bilden träda fram. Än bättre ser jag nu hur ansträngande det är att i det rationella rummet skapa denna reva för intet.

När jag mötte Inger Lise på vägen den där vinterdagen väcktes något inom mig. Det var som en stark igenkänning. Jag bara visste att det var viktigt och jag läser med glädje när Schuback slutligen i boken *Lovtal till intet* skriver om imaginationen, att förstå med bilder. Det är då blir vi skapande. Det vi uppfattar har liv är inte längre fastlåst, vi är i kontakt med skeendet.

Mötet med det förflutna – det redan tänkta, det redan sagda, det bekanta, traditionen, minnet – innefattar ett svårgripbart men mycket påtagligt improvisatoriskt moment, där ett nytt tänkande, ett nytt ord uppstår. Detta är vad en imaginativ hermeneutik handlar om, en hermeneutik som tar imaginationens roll i förståelsen på allvar och betraktar inflytande, inspiration, improvisation som fundamentala moment i förståelsen. Därmed upptäcker vi att förståelsen är skapande. Det är i förståelsen som en agonistisk strid med det att inte längre ha (det förflutna) och att ännu inte ha (framtiden) som det nya kan skapas på nytt och skapandet självt kan få en ny innebörd i intets blixtrande skeende. Det gäller att kunna lyssna till tänkandets skeende, skeendets talande närvaro. Det är ett lovtal till intet.<sup>79</sup>

Med Schuback har jag fått dissekera bildspråkets levande värld och fått fler begrepp för det jag kämpade med hos ledningsgruppen. Att ge rum för att de ska kunna komma i kontakt med skeende. Att öppna upp för mellanrummet ... intet ... revan ... där bilder träder fram.

### Vad blir då möjligt

Jag ville skapa en reva i det rationella rummet. Jag ville släppa in ett flödande bildrikt språk, där cheferna skulle få bre ut sina vingar, få flyga en stund. Öppna sina hjärtans öron för att höra sina inre röster och våga ge dem ord. Kanske jag ville dela med mig av min egen resa från rationell programmerare till reflekterande berättare. En resa där jag upptäckte så mycket nytt.

Med Bo Göranson, Jonna Bornemark och Marcia sá Cavalcante Schuback har jag känt medvind för det jag sökte göra. Att ge rum för livets skeende, icke-vetandet och gå ut i

---

<sup>79</sup> Ibid, s 172

konstnärers landskap. Bornemarks bok har fått ett starkt gensvar från en bredd av samhällets yrkeskunniga och den vinden känns också in till mig. Det är en vind som behövs när vi möter utmaningar som det rationella inte längre kan behärska. När jordens liv är utmanat.

Samtidigt som jag har fått vind har jag i processen fått brottas med orden och begreppen. Nästan slängt filosoferna ut genom fönstret när jag tappar bort livet bland alla orden. Mina egna ord dör på skärmen, hur ska de få liv hos en läsare. Jag har fastnat i strukturer, trasslat in mig i meningsbyggnader och otänkta tankars ologiska virrvarr, som jag försökt bända ut med logiken. Jag önskar att få tala, berätta, vara närvarande i rummet. Dela tankar, låta det flöda fritt fram och åter med skeendet närvarande. Nu lämnar jag över något präntat och dött. Må det få några vingar så det når fram.

Jag tänker att vinden behöver ge mod i bröstet, såsom vi idag hör Greta Tunberg tala rakt av så det hörs ut över hela jorden. Är det bildspråk hon talar? Mest av allt är det ett språk som bygger på att kejsarens nya kläder avslöjas. Det är rakt på, enkelt och sant, i kontakt med känslan. För i hennes egen berättelse ryms en existentiell prövning, nära liv och död. En prövning som ger kraft till hennes ord. Jag känner att hon inte viker av. Om vi lyssnar med öppna sinnen kan vi höra sanningen.

Vi kan ta isär en växt, vi vet dess beståndsdelar, men vi kan inte sätta ihop den så att den återfår sitt liv. Vi behöver det rationella för att skapa struktur, ordning och reda, tydlighet. Men vi får inte slänga ut barnet med badvattnet – vi får inte tappa bort livet. Livet som kräver inkännandet och lyssnande.

Det krävs mod att vara ett levande subjekt i många av våra organisationer. Att våga känna och att våga fråga kan vara att sätta sin position på spel. Att såsom i kejsarens nya kläder våga säga att vi inte förstår eller att verkligheten inte stämmer med riktlinjer eller mål. Att kunna känna om organisationens riktlinjer kanske inte ens är skapade ur en levande verklighet som möter oss som människor utan mer som om vi vore robotar, där den rationella principen får överhanden.

Utmaningen blir att våga vara människa! Vara levande och behålla sin vitalitet! Att våga ge röst åt det vi känner och vet, från vårt inre kunnande. Kunnande som byggs av processer och mod att leva.



## Referenslista

Alvesson, Mats, Spicer, André, "A Stupidity-Based Theory of Organizations", *Journal of Management Studies* 49:7, november 2012, ss. 1194-1220

Bornemark, Jonna, *Det omätbaras renässans: en uppgörelse med pedanternas herravälde*, Stockholm: Volante, 2018

Ekonomistyrningsverket, *Balanserat styrkort i statsförvaltningen*, ESV 2006:11  
<https://www.esv.se/publicerat/publikationer/2006/balanserat-styrkort-i-statsforvaltningen/>

Göranzon, Bo, *Det praktiska intellektet*, Stockholm: Santérus förlag, 2009

Lindström, Karin, "Amazon-vd:n förbjuder Powerpoint på möten – så här går det till i stället", *Computer Sweden*, 2018-10-22  
<https://computersweden.idg.se/2.2683/1.709091/jeff-bezos-amazon-powerpoint> [hämtad 2019-06-18]

Oelrich, Inger Lise, *Storytelling: en läkande kraft mellan människor*, Järna: Storytelling for life, 2011

Oelrich, Inger Lise, *The New Story, Storytelling as a Pathway to Peace*, Leicester: Troubador Publishing, 2015

Sá Cavalcante Schuback, Marcia, *Lovtal till intet*, Göteborg: Glänta, 2006

Sá Cavalcante Schuback, Marcia, *Att tänka i skisser essäer om bildens filosofi och filosofins bilder*, Göteborg: Glänta, 2011

Svenaesus, Fredrik, "Vad är praktisk kunskap", i *Vad är praktisk kunskap?* red. Jonna Bornemark & Fredrik Svenaesus, Huddinge: Södertörns Högskola, 2009

Sveningsson, Stefan och Alvesson, Mats, *Ledarskap*, Stockholm: Liber AB, 2010, upplaga 1:6

Vallor, Shannon, "Moral Deskillning and Upskilling in a New Machine Age:" Reflections on the Ambiguous Future of Character, *Philosophy & Technology*, mars 2015, volym 28, nr 1, ss. 107–124

Ögren Wanger, Mats, "Storytelling - historier som skapar värde", *Entreprenör*, 2011-11-14  
[https://www.entreprenor.se/nyheter/storytelling-historier-som-skapar-varde\\_500758.html](https://www.entreprenor.se/nyheter/storytelling-historier-som-skapar-varde_500758.html)  
[hämtad 2019-06-18]