

Systemiska möten testar och utvecklar systems förmågor

Hans Sarv den 27 augusti 2011

Vad är systemiska möten?

Systemiska möten (1) uppmärksammar, (2) tolkar och (3) går vidare med de fenomen som återfinns i vardagliga händelseförlopp. Vart och ett av de här tre momenten är i mötesformen uppdelat på två delmoment:

- Uppmärksammandet i en berättelse och en frågestund
- Tolkandet i att se mönstren och att se valen i händelseförloppen
- Det fortsatta hanterandet i förslag till och kvittens av handlingar

"6-punktsmodellen" är en benämning som ibland används på mötesmetoden och då avses just dessa 6 delmoment.

Motivet för att uppmärksamma vardagliga händelseförlopp i en verksamhet, ute hos kunderna, i samarbetet med andra o s v är att de påvisar förbättringsmöjligheter. Det kan vara tillfälligheter att enskilda händelseförlopp utspelar sig på ett visst sätt. Men genom den erfarenhetsbaserade tolkningen identifierar deltagarna de återkommande dragen i händelseförloppen, d v s problem och möjligheter av mer generellt slag. Genom förslag till handlingar som riktar sig till en specifik individ (berättaren) öppnas för ett individuellt ansvarstagande i förbättringsarbetet, vilket gäller även övriga deltagare. Konkreta händelseförlopp påvisar förbättringsmöjligheter i många delar av systemet.

Systemiska möten är en jämfört med sedvanliga mötesformer annorlunda mötesform, i varje fall om vi ser till former som används i den dagliga verksamheten. Det är i de flesta verksamheter ett stort steg att upphöja mötesformen till reguljär användning, och därtill en användning som innefattar även den högsta ledningen för verksamheten. Få organisationer har tagit detta steg, även om det (med det systemiska mötets "glasögon") går att se alltfler steg i den riktning som mötesformen står för.

Den här uppsatsen försöker motivera den radikala idén att utveckla en hel verksamhet i en systemisk riktning. Detta behöver inte nödvändigtvis ske via systemiska möten. Men jag försöker också visa att systemiska möten kan vara ett effektivt sätt att ta sig an denna ambition.

Rent intuitivt kan idén att utveckla en verksamhet i en systemisk riktning framstå som ganska självklar. Att verksamheter behöver utveckla sina samarbets- eller samverkansförmågor är på de flesta håll uppenbart för dem som arbetar i en verksamhet, och inte minst för verksamhetens kunder. Nu ligger det emellertid mer än så i begreppet "systemisk". Begreppet är i och för sig inte entydigt definierat. Det härrör i sin praktiska tillämpning bl. a till familjeterapin och andra ansatser att utveckla grupper eller nätverk av individer som sociala och måluppfyllande system. Det har alltså många förgreningar. Men sett till hur systemteorin i övrigt har kommit till praktisk användning kan föreningen mellan ett individ-, grupp- och systemperspektiv på verksamheter ses som det specifika med begreppet. Detta för oss ofrånkomligen också in på teorier om komplexa system.

Accepterar vi denna utgångspunkt öppnar sig en hel del möjligheter, och svårigheter. Systemiska möten ger, förutom att påvisa konkreta förbättringsmöjligheter i en verksamhet, en hel del underlag för att reflektera över dessa möjligheter och svårigheter och att försöka hitta vägar framåt. Det är

detta jag har haft tillfälle att göra. Jag har sedan ett femtontal år tillbaka lett eller medverkat i runt tusen systemiska möten i olika typer av verksamheter, och "efterreflektionen" till dessa möten har sysselsatt mig en hel del.

En reflektion av det här slaget kan ske på två sätt, det vetenskapliga sättet och ett friare sätt. Jag har av flera skäl valt det senare. Det finns en systemisk tanke bakom detta val, nämligen den att vi med ett bejakande av sociala systems komplexitet lämnar de entydiga slutsatsernas sfär, den som vetenskapen uppehåller sig vid. Det finns också ett pragmatiskt motiv. Jag har lett de flesta mötena i en konsultroll, varför det inte har funnits utrymme för en vetenskaplig inramning. Men jag hävdar alltså att den systemiska tanken i sig är värd ett beaktande. Den försöker bygga en bro mellan det vetenskapliga och det kulturella, det objektiva och det subjektiva, det som går att göra via gemensamma överenskommelser och det som kräver ett individuellt ansvarstagande. Min mångåriga erfarenhet av systemiska möten säger mig att denna bro blir allt viktigare.

Iden bakom mötesformen

När en individ försöker bli bättre på en sammansatt färdighet, som t ex de vi hittar inom sporterna, är vanligtvis enda metoden att testa sig fram. Metoden innebär att med en experimentell attityd (1) utföra vad det nu är som ställer krav på färdigheten i fråga (t ex ett höjdhopp), (2) reflektera över utfallet och (3) göra om dessa båda steg om och om igen. Reflektionsmomentet kan stödjas av förklarings- eller utvärderingsmodeller (vad var det som gick bra och mindre bra i hoppet) kanske t o m tankemodeller som kan användas under själva utförandemomentet och i planeringen av detta (t ex: "se nu till att vara avslappnad i ansatsen och att göra ett ordentligt avstamp").

En individ är ett komplext system. De olika delarna i detta system behöver stärkas för att den sammansatta färdigheten ska utvecklas, t ex muskler, sensor och psyke. Men även samspelet mellan de olika delarna behöver stärkas. Det finns inga enkla formler för vare sig delarnas eller samspelets stärkande. I slutändan är de för reflektionen och experimentplaneringen stödjande modellerna alltid individuella. Bra golfsvingar kan se mycket olika ut, även om de uppvisar vissa gemensamma drag.

När vi tar oss an verksamheter som komplexa system kan vi använda samma metod, d v s en metod präglad av experiment och reflektion och ständiga nystarter. Nu är det inte riktigt den här metoden vi hittills har sett tillämpas utifrån den teori rörande komplexa (adaptiva eller lärande) system som har uppmärksamats alltmer under det senaste decenniet eller så. Icke överraskande är det i stället en metod som på traditionellt sätt vänder sig till verksamhetens, systemets, "hjärna", d v s dess ledning med förslag på de administrerbara åtgärder som den komplexitetsbejakande analysmodellen har lett fram till.

Egentligen är det fel att betrakta dessa analysmodeller som komplexitetsbejakande. De är snarare komplexitetsreducerande. De söker rekonstruera sammansatta händelseförlopp. Men det finns en gräns för hur många och vilka parametrar – aspekter på händelseförloppen – man kan ta med i analysmodellerna, vilka vanligtvis är simuleringsmodeller. Redan detta innebär en reduktion av komplexiteten. Men framförallt är det grundläggande syftet att via analysen av utfallen få fram åtgärder som det går att fatta beslut om, vanligtvis på en hög beslutsnivå. Detta begränsar ytterligare komplexitetsbeaktandet. Visserligen förekommer det att man använder simuleringsutfallen för reflektion och lärande – och beslut – även på lägre beslutsnivåer. Men det huvudsakliga syftet i de hittillsvarande tillämpningarna har varit att ge stöd åt överordnade systembeslut. Skillnaden

gentemot tidigare använda analys- och beslutsmodeller har främst varit att man, vanligtvis med de kraftfulla datorernas hjälp, har utsträckt komplexitetsbeaktandet något.

Systemiska möten är en fullt ut komplexitetsbejakande metod. Reflektionen – på alla beslutsnivåer – är ett huvudsyfte, inte ett bisyfte. Mötena baseras, liksom simuleringsmodellerna, på en analys av sammansatta händelseförlopp, eller episoder. Skillnaden är att de händelseförlopp mötet utgår från är faktiskt inträffade, sådana de har upplevts av en berättare, och sådana de kan tolkas av övriga mötesdeltagare. De är inte begränsade till det man kan få in i en dator. De åtgärder som kan komma att vidtas som en konsekvens av den gemensamma reflektionen är också av alla slag, d v s administrerbara (på alla nivåer) såväl som personliga, de senare betingade av att reflektion faktiskt kan påverka hur vi kommer att agera i kommande händelseförlopp.

Systemiska möten har en akilleshäla. De passar, i motsats till det komplexitetsreducerande förfarandet, inte riktigt in i det gängse mötes- och beslutsförfarandet, det som utgår från att beslutsärenden har specificerats på en dagordning och det som innebär att det huvudsakliga resultatet utgörs av administrerbara åtgärder.

Det här mötes- och beslutsförfarandet är inte bara starkt etablerat i dagens specialiserade och mätetalsinriktade organisationer. Det är också mäktigt. Det skapar den arena på vilken karriärer byggs, prestige nås, ersättningar beslutas och befordran planeras. Det är där "slaget står" för den som arbetar i en organisation. Systemiska möten framstår på detta slagfält som mest förvirrande.

Kan man verkligen tänka sig fullt ut komplexitetsbejakande organisationer? Tja, vi ser en utveckling där ett förhärskande organisationsfokus är på väg att ersättas av ett växande nätverksfokus och där vi alltmer försöker ta oss an mer sammansatta utmaningar, utmaningar som ställer krav på "hela systemet". Vi ser en utveckling där de steg som präglar det systemiska mötet – ett uppmärksammande av konkreta händelseförlopp, en gemensam tolkning och reflektion, ett individuellt ansvar och ökad "entreprenörialitet" – växer sig starkare olika vägar, inte minst de som tar hjälp av sociala media.

Därifrån till att använda en mötesform som en testmetod för hela systems sätt att fungera är steget förstås långt. Det som gör att metoden ändå är värd att beakta är bl. a det mottagande själva mötesformen normalt får, särskilt då på lägre beslutsnivåer, de som är närmast de konkreta händelseförloppen. Formen öppnar för något som saknas i dagens specialiserade och mätetalsinriktade organisationer. Den öppnar för ett uppmärksammande av den vardag som så starkt präglar dem som producerar organisationernas inkomstbringande verksamhet, och inte minst organisationens kunder, eller andra avnämare.

Det finns ett motiv till, och det är ett organisationsutvecklande motiv. De utmaningar företag och andra organisatoriska system ställs inför i dag är av den karaktären att det inte räcker med administrerbara åtgärder på en viss beslutsnivå. Flera beslutsnivåer, i många olika organisationer, måste samverka. Och dessutom krävs en uppslutning på det personliga planet. Att testa sammansatta system, system som innefattar allt detta, är därför en metod med klara motiv.

Vad säger organisationsteorin?

Tänkare rörande organisationer och system har så länge de har funnits, och haft en scen att föra fram sina teser på, försökt förstå och beskriva tidens nya krav och möjligheter. Tankens frihet har tillåtit

dem att spekulera även i framtida krav och möjligheter. Många har sett brytningstider. Vissa har tillåtit sig att sammanfatta det nya, det som är på väg att växa fram, i slagkraftiga rubriker, som "den lärande organisationen", "den levande organisationen" och "det värdeskapande nätverket".

Det är en sak att peka på spännande och lockande framtidsscenarios och en annan sak att vara de processer som skapar det nya behjälplig. Alla tilltalas inte av lösa spekulationer, och de som tilltalas av dem kan ha svårt att veta vad de ska göra med dem. Att leda teserna i bevis via empiriska observationer, t ex fallstudier, är en metod. Dessa fallstudier kan förutom att inspirera till efterföljd också ge konkret vägledning. Problemet med denna metod är att den senare utvecklingen kan motbevisa teserna, eller åtminstone ställa dem i en tvivelaktig dager. Som t ex när efter ett antal år de flesta av de "success stories" som bestsellern "In Search of Excellence" byggde på hade vänts till "failure stories". Ett större empiriskt underlag och mer statistiskt underbyggda studier är en annan metod. Problemet med denna metod är att det inte är så mycket av konkurrensövertag eller utvecklingskraft kvar att hämta när de stora rörelserna redan har skett. Det blir historieforskning snarare än framtidsforskning av det hela.

En tredje metod sätter nuet och lärandet i fokus. Bevisen ligger nu inte längre utanför individen. Individen har ett eget ansvar för sina val och sitt agerande. Kunskaper och information finns att tillgå i rikt mått, även de som härrör från organisations- och systemteoretikers spekulationer, eller påstådda bevisföring. Men individen befinner sig samtidigt i sin egen vardag – i en organisation eller ett system. Individens egensvar och entreprenöriella förmågor framträder som avgörande för vilken utveckling som sker.

Det här är förstås inte mycket till metod om rättesnöret är det snöre som har vuxit sig allt starkare under de senaste decennierna, det som kan sammanfattas under ledordet *kontroll*. Vi möter det i forskning såväl som i organisatorisk styrning. Kontroll ligger utanför individen, utanför det subjektiva. Inom såväl forskning som företagsstyrning yttrar sig detta i en kollektiv och så långt möjligt objektiv *argumentation*, samt i organisatorisk *planering* (av forsknings- respektive företagsåtaganden).

Utvecklingen av sociala media ses av många som en frambärare av radikalt annorlunda villkor för organisationer, och därmed för en ny organisationsteori. Holländaren Theo W.A. Camps – en organisationstänkare med ena foten i praktiken och den andra i forskningen – använder i *Journal on Chain and Network Science* begreppen "supply parties" och "demand parties" – sammanslutningar av dem som producerar respektive konsumerar tjänster. Han ser hur sociala media får de senare att växa sig allt starkare. Han tar ett illustrativt exempel från sin egen företagspraktik där ledningen via det sedvanliga supply party-förfarandet (*argumentation*, *planering* och *kontroll*) skulle aktivera sin krets av tidigare anställda. Det visade sig så småningom att en sådan krets redan var aktiverad av kretsen själv, av detta "demand party". LinkedIn hade gett instrumentet. Den subjektiva upplevelsen av ett behov hade triggat igång en utveckling som fler och fler hade anslutit sig till.

Nyckelordet i supply-party-förfarandet var *reflektion* snarare än *argumentation*. Det var upplevelsen av ett behov som triggade igång ett *experiment* (utan överordnad kontroll slänga ut en trevare på nätet) och *handling* snarare än *planering*. Begreppsbytena bildar underlag för en annorlunda organisationsteori, en teori som bygger upp ett fruktbart samspel mellan supply parties och demand parties – mellan köpare och säljare, mellan över- och underordnade o s v.

Camps fortsätter sin artikel med ett antal andra illustrativa exempel, från Wikileaks till holländska tomatodlare, och pekar utifrån dessa på hur den gamla modellen av ledarskap är på väg att ersättas av en ny. Är på väg att ersättas av en annan "maktordning" skulle man kunna säga. Att vi lever i en brytningstid blir tydligt av dokumentärfilmen om Feministiskt Initiativs första år (2005-2006)¹, FI som har arbetat en hel del med just begreppet maktordning. Man hade inte förmåga att själva etablera en ny maktordning, där i alla "skolsittningar" med ledningen argumenterande inför sitt närmaste "demand party", d v s medlemskretsen. Det var planeringen av partiets program som stod i fokus och syftet var att etablera en kontroll över uttrycksätten och vad som uttrycktes.

Vårt långtidsminne består enligt minnesforskningen av ett semantiskt minne och ett episodminne. En av de i sökandet efter en ny organisationsteori mer framträdande organisationsteoretikerna, den amerikanska vetenskapshistorikern och journalisten Soshana Zuboff, har i en bok resonerat kring en "rewiring of the corporate brain"². Med kvantteorin som bas efterlyser hon en mer holistisk kapacitet hos företag. Mer av en "episodkapacitet" skulle man kunna säga; t ex en förmåga att skapa goda episoder för sina slutkunder, vilket förutsätter att man har förmåga att uppmärksamma och tolka dessa. Om begreppet kunskapsorganisation står för en organisation med en hög semantisk kapacitet, en hög förmåga att hantera faktakunskaper, skulle begreppet lärande organisation kunna sägas stå för en organisation med en hög episodkapacitet, d v s en hög förmåga att omsätta och använda kunskaper i något som i den holistiska slutändan är bra för organisationens kunder.

En mera jämställd och ömsesidig – interaktiv – relation mellan "supply parties" och "demand parties" i en organisation eller ett system innebär en mer konstruktiv relation mellan den alltmer specialiserade (semantiska) kunskap som vi hittar "uppströms" och de alltmer kunskapsstillämpande episoder som vi hittar "nedströms". Långa produktionskedjor (eller "värdekedjor", "supply chains", "demand chains") innehåller många supply/demandrelationer, men samtidigt har supply-kedjan som helhet en gemensam relation till sina slutkunder, sitt yttersta "demand party". Det som enligt Camp för några år sedan fick holländska tomatodlare att på kort tid tappa marknadsandelar till sina spanska konkurrenter, särskilt i Tyskland, var ett uttryck som med Web-hastighet växte till sig i tomatkonsumenternas demand party, de holländska tomaterna som "vattenbomber". En ännu färskare erfarenhet hittar vi i hur snabbt dessa marknadsandelar försvann i Tyskland våren 2011 i samband med EHEC-utbrotten. Tala om vilken makt "demand parties" har och hur viktigt det är för supply parties att vårda sin relation till sina demand parties.

Min egen förmåga att skriva avslutningen på det förra stycket illustrerar för övrigt väl tesen om en brytningstid. Jag hade – som jag gissar du som läser detta – ett starkt episodminne av det som skedde i våras, däremot ett svagt semantiskt minne (t ex att bakterien hette EHEC). Men det tog mig inte många sekunder att via en sökmotor komplettera med den semantiska informationen.

Kantringen till episodförmågan som den primära förmågan har just att göra med lättheten att komplettera med de semantiska inslagen. Så var det inte för bara 5-10 år sedan. Det som i dag tar sekunder krävde då att vi slog i uppslagsverk eller ringde runt efter sökande av information.

Kantringen har bäring på hur organisationer fungerar. Den är ett centralt inslag i framväxten av en ny organisationsteori. Liksom det metaforiska språket. Metaforer fångar mer av episoder än de mer

¹ Visad på SvT den 24 augusti 2011

avskalade byggstenar som våra ord i allmänhet utgör. Uttrycket "vattenbomb" applicerat på tomater förmedlar en upplevelse som – en reflektion – som många kan identifiera sig med. EHEC är faktaspråk, överhetspråk. Begreppet tillhör den kontrollerade forskarvärlden.

I och för sig kan man säga att kantringen innebär att vi inte behöver någon ny organisationsteori. Kantringen kommer att ske vilket vi vill eller inte. Det kommer "demand party" – kraften att se till, den som via experiment och handling tar för sig av de nya möjligheterna. Om organisationsteorin nu överhuvudtaget har spelat någon praktisk roll i det historiska skulle vi kunna säga att vi behöver den i än mindre grad framåt i tiden.

Att det finns forskningsmotiv att följa skiftet är en sak. Men på vilket sätt ska forskningen bidra till att praktiken förändras? Även forskarkollektiv kan ses som "demand parties" (samtidigt som de utgör "supply parties" i sin relation till de icke-forskare som på olika sätt kan tänkas dra nytta av forskningsresultat). De präglas precis som de holländska tomatkonsumenterna av moderörelser. Det metaforiska språket kan ha stor genomslagskraft även i forskarvärlden.

Kärnan i den nya organisationsteorin är inte att "demand party" – fenomenet ökar i betydelse, utan att det uppstår en annan relation de båda sidorna, rakt genom hela systemet. Mötet mellan de två sidorna kommer i fokus, även det långväga mötet, det som exempelvis får forskare att som "supply party" intressera sig för "demand party"-fenomen långt ut i de organisatoriska systemens periferier. De horisontella processerna blir centrala, de som länkar samman systemnivåer (om vi ser det som sker på en viss systemnivå som en vertikal process). Det blir allt lättare att göra långväga horisontella resor, åt båda hållen (såväl "neråt" i den episodiska verkligheten som "uppåt" i de semantiska abstraktionsnivåerna).

Motivet för den nya organisationsteorin är framförallt att ledare på högre nivåer i de organisatoriska systemen behöver lära sig att göra resor neråt i systemnivåerna. T ex på de sätt som KD-ledaren Göran Hägglund gjorde i sin köksbordsturné 2010 (var det väl; jag skulle enkelt kunna googla få fram fakta), eller som amerikanska toppolitiker gjorde till nordpolens krympande glaciärer något år innan. Men framförallt är motivet kopplat till att dessa ledare behöver lära sig hur de ska ställa om de organisatoriska system de agerar i till förmån för en ökad episodförmåga, en ökad förmåga att på alla systemnivåer verkligen reagera på det som håller på att ske (t ex med klimatet). Dessa toppolitiker har fortfarande sina egna reformer i fokus. De lever fortfarande i allt väsentligt i argumentations-/planerings-/kontrollvärlden. De har inte lärt sig hur de ska agera i samspel med "demand party"-kraften.

Så vad kan systemiska möten tillföra?

En systemisk inriktning av en verksamhet har i det ovanstående framställts som en radikal idé. Ta bara ett så vanligt konstaterande i planeringsstyrda organisationer att "vi måste fokusera på vissa frågor; vi orkar inte med allt på en gång". Detta konstaterande härrör från tre grundantaganden: (1) att allt förbättringsarbete emanerar från ledningen, (2) att det kräver begränsade ledningsresurser och (3) att den enskilda individen i sin vardag inte kan se och tillvarata förbättringsmöjligheter. Det systemiska grundantagandet ser en tredje, reflekterande, position som den för verksamheten centrala positionen. Denna tredje position förenar det individuella reflekterandet med såväl vardagsagerandet som det organisatoriska planerandet. Den bygger på ett synsätt att en individ i ett organisatoriskt system kan bidra till systemets utveckling såväl genom sitt vardagsagerande som genom sin medverkan i det organisatoriska planerandet.

Det systemiska mötet gör denna tredje position tydlig, och möjlig att ta ställning till såväl som individuellt förhållningssätt som organisatorisk inriktning. Mötet gör en systemisk inriktning konkret i båda dimensionerna. Det kan därför användas som hävstång för en utveckling av en organisation i en systemisk riktning.

För att förklara hur detta kan gå till behöver jag gå in på det systemiska tänkandet och den tredje positionen.

Systemiskt tänkande och den tredje positionen

Tänk dig en skog. Du kan vistas i den, för att plocka svamp, eller bara för att ströva omkring. Du kan också ha ett förvaltningsansvar för skogen. Detta utövas i en annan *position* än den rena vistelsens. Det kräver kunskap. Det kan kräva projekt, investeringar. Vi kan kalla de båda positionerna för den *första* respektive den *andra* positionen, i det här fallet alltså vistelsens respektive förvaltningsansvarets positioner. Det som är kännetecknande för ett systemiskt tänkande är att även en *tredje* position kommer in i bilden, den systemiska positionen.

Den systemiska positionen kan kallas för en gemenskapsposition. Den förenar vistelsens position med förvaltningsansvarets. Den förenar agerande och ansvar. Ansvaret knyts till agerandet, och agerandet till ansvaret.

Det är i sig inget unikt med att förena ett ansvar med ett agerande. Förvaltaren utövar säkert sitt förvaltningsansvar även i samband med sina vistelser i skogen, kanske genom att passa på och röja litet sly. Och även den som vistas i skogen utan ett formellt förvaltningsansvar tar säkert på sig ett visst sådant, t ex genom att inte skräpa ner, eller att inte röra fridlysta växter.

Det kan också hända att de som brukar vistas i skogen, frivilligt eller på initiativ/med tillstånd av förvaltaren, går in i ett regelrätt förvaltningsprojekt, t ex genom att samlas en lördagsmorgon för att se till att en sjöstrand i skogen kan användas för bad, eller sjön för fiske.

Nej, det unika med det systemiska tänkandet hittar vi, som namnet indikerar, i begreppet *system*. Vi kan t ex se skogen som ett ekosystem, och då finna motiv för att tillämpa ett systemiskt tänkande. Vi i det här fallet är både förvaltaren och den som vistas i skogen. Men vi innefattar även andra intressenter. En skog är inget slutet system. Den är ett öppet system, beroende av sin interaktion med sin omgivning. Den är också präglad av sin egen mikroekologi, d v s av fenomen långt ner i humusskikten. En skog är inget helt igenom styrbart system. Samspelet med omvärlden minskar styrbarheten. Liksom förhållandet att en natur även av sina inre skäl aldrig är fullt förutsägbar.

Vi kan alltså välja att se system som inte fullt ut styrbara. Vi kan välja att intressera oss för sambandet mellan ansvar och agerande, som i en skog eller annat ekosystem. Ett sjukhus, exempelvis, kan ses som ett produktionssystem eller som ett innovationssystem, som ett kunskapssystem. Ett sjukhus kan också kännetecknas av sitt kvalitetssystem, sitt informationssystem o s v. Alla de här systembeteckningarna har sina "förvaltare", sina system- eller kunskapsföreträdare. Många av dessa bär det styrbara systemets glasögon, eller det organiserbara systemets, färre det öppna systemets, det där det systemiska tänkandet kommer in i bilden. Men vi kan alltså välja att se alla de här systemen som öppna system, som "ekosystem".

Alla sjukhus har inte tagit in alla system- eller kunskapsföreträdare i sin systemförvaltning, eller vi kanske snarare ska säga systemutveckling. Företrädarna för kvalitets- och informationssystemen är säkert intagna, men inte i samma utsträckning företrädarna för produktionssystemets synsätt och metoder, företrädarna för innovationssystemets dito, eller för kunskapssystemets – eller för ekosystemets för den delen (man talar t ex i dag om "knowledge eco systems", och tänker då på kunskapernas kretslopp genom ett system, t ex ett sjukvårdssystem).

Den öppna systemsynen

Även ett sjukhus kan alltså ses som ett öppet system, ett system som lever i ett samspel med sin omgivning, och som även har sina mikrofenomen, t ex i det sociala livet på sjukhusets olika arbetsplatser. Ett sjukhus är med dessa ögon ett inte helt igenom styrbart system.

Vi kan välja dessa ögon, vi kan välja att ta på oss dessa glasögon. I början känns bilden konstig. Den känns förvrängd. Men efterhand vi vänjer oss vid den hjälper den oss att se nya möjligheter.

Propån att se verksamheter som öppna, eller levande, komplexa, system är inte ny. Den har framförts från tid till annan, eller rättare sagt i olika former av rörelser, under ganska många år nu. Dåvarande Landstingsförbundet ordnade för ett tiotal år sedan en forskarkonferens på temat. Konferensen ställde frågan vad sjukvården hade att vinna på ett glasögonbyte. Jag var själv med, och jag tror jag delar slutsatsen med de flesta andra deltagarna: Frågan fick inget riktigt bra svar.

Jag minns att någon sammanfattade konferensen med orden att frågan var "prematyr", att den var för tidigt väckt. Sjukvården var på den tiden, och är väl egentligen fortfarande, på väg in i en styrbarhetens doktrin, snarare än på väg ut ur den.

Samtidigt är frågan på många sätt betydligt mer aktuell i dag, särskilt – vill jag påstå – om vi tillämpar det systemiska tänkandet på verksamheter sedda som öppna system. Det är nämligen inte nödvändigtvis samma sak. Merparten av försöken att dra nytta av teorin om öppna eller komplexa system har skett utifrån förvaltningsansvarets position, snarare än utifrån den systemiska positionen, gemenskapspositionen.

Så hur ser då dessa "dubbelslipade" glasögon ut? Vad är det vi ser genom dem?

Det vi framförallt ser är en omvärldsutveckling som går mot ökad styrbarhet, men samtidigt också en ökad "gräsrotsdemokrati". Förvaltningsansvaret vinner i styrka, men också den utgångspunkt, den position, som utgår från agerandet. Våra verksamhetssystem – samhällen såväl som mer avgränsade ekonomier – blir alltmer styrbara. Men de blir samtidigt alltmer påverkbara av dem som agerar i dem. Detta alltså om vi väljer att se dem som öppna, om vi väljer att öppna för den påverkan som utgår från agerandet.

Till stor del är denna utveckling ofrånkomlig. Mellanösterns politiska ledningar har inte själva valt att se sina samhällen som öppna system. Men får det allt svårare att hålla emot den första positionens kraft, den kraft som utgår från alltmer välinformerade och alltmer lättorganiserade individer.

Det medvetna valet är lättare att hitta i företagsvärlden. Vi hittar det också inom den offentliga sektorn. Det är ännu inte särskilt allmänt förekommande, i varje fall inte om vi talar om ett Val med

stort V och särskilt inte om vi pratar om ett Val som innefattar det systemiska tillägget. Men förutom att inslaget av ofrånkomlighet gäller även i de mer avgränsade ekonomierna finns det många mer specifika utvecklingar som går i det öppna systemtänkandets riktning, och som även bär spår av ett systemiskt tänkande.

Dessa mer specifika utvecklingar lanseras sällan med det öppna systemtänkandet och det systemiska tänkandet som särskilt framträdande argument. De vänder sig till den andra positionens ledningsföreträdare och de närmar sig gemenskapsidén via den mer inarbetade delaktighetssynen. Det är snarare i det större pusslet vi, och då med hjälp av de dubbelslipade glasögonen, kan se de framväxande mönster som bär spår av ett öppet systemtänkande, och samtidigt av ett systemiskt tänkande.

Man kan fråga vad det finns för anledning att se de framväxande mönstren med dessa glasögon. Räcker det inte att vi tar till oss de mer specifika utvecklingsmetoderna, i den takt och den grad vi finner att de fungerar? Man kan fråga sig vad det överhuvudtaget finns för anledning att se mönster i en verksamhets "natur", och dessutom använda sig av teorier, eller kunskaper, i mönsterbenämmandet.

Vi ser dessa mönster i en reflekterande position, en aktivt reflekterande position, gärna i en dialog med andra – som under det systemiska mötet. Vi ser dem i en tredje position, om vi med den första menar den agerande positionen och med den andra den planerande positionen. Den första och andra positionen är vi vana vid från det organisatoriska livet. Vi agerar i våra vardagspositioner och vi deltar i en planering av verksamheten. Den tredje positionen, den aktivt reflekterande positionen, är vi mer ovana vid.

Den tredje positionen

Den tredje positionen är inte främmande för oss, lika litet som den första eller andra. Vi pendlar ständigt mellan de tre positionerna. Vi agerar i vår vardag (1), vi planerar våra förehavanden (2) och vi reflekterar över det vi är med om (3). Positionerna är också länkade till oss på ett naturligt sätt. Reflektionen rörande vad som händer när vi agerar kan föranleda en omplanering.

Någon har kallat de tre positionerna för handen (1), hjärnan (2) och hjärtat (3). Hjärtat (3) står då för en integration mellan tanke (2) och handling (1). Jag bevisade just en forskarkonferens (EACS 2011 i Borås) och där var "openheartedness" och "humanisation" två framträdande begrepp. Man talade om ett återupprättande av hjärtats roll i världen, och av samspelet mellan hjärta, hjärna och hand. Man talade om humanisering som en femte utvecklingsväg, framdriven som en samspeletsrelaterad reaktion på hjärnans, eller den diskreta planeringens och kontrollens, under de senaste 10 åren alltmer framträdande roll (i Sverige manifesterad i t ex evidenssökandets, verksamhetsplanerandets och de öppna jämförelsernas vård).

"Berättelserna (om vad som händer i vardagen) säger lika mycket som siffrorna (mätandes utdrag ur samma skeenden)" var en av kommentarerna. Återupprättandet av hjärtats och samspelets roll kan ses som återupprättandet av berättelsernas och reflektionens roll. Berättelser fångar långt mycket mer än siffror, förutsatt dock att de blir föremål för reflektion. De fångar så mycket att vi måste navigera i dem, och det gör vi via reflektionen. Vi använder oss då av våra erfarenheter som

navigeringsstöd. Vi känner igen oss i berättelserna, och vi kan använda oss av våra erfarenheter för att se och förstå berättelsernas innebörd. Är vi sen flera som reflekterar tillsammans, i den goda dialogens form, kan vi se och förstå en hel del av det berättelserna har att säga.

Ett återupprättande av hjärtats och samspelets roll kan aldrig tillåtas gå ut över hjärnans roll. "Är det en revolution eller evolution vi talar om?" var en av de frågor som ställdes under konferensen. Framväxten av hjärnans roll har skett på det evolutionära sättet, och kommande förskjutningar kommer säkert att ske på samma sätt.

Vi har sett en kraftig utveckling av planeringens och kontrollens instrument, och av de instrument som ger oss tillgång till dokumenterbar kunskap och information. Hjärnan har fått det allt bättre förspänt. Vi har inte sett samma utveckling på hjärtats och samspelets område, i varje fall inte med tillämpning i vården. Tar vi dock på oss våra metaforbejakande glasögon finns det en hel del att se i det som håller på att växa fram på det evolutionära sättet, och därmed en hel del nya möjligheter inom vården.

Jag har i andra sammanhang beskrivit hur företag som Electrolux, Proctor&Gamble och Seven Eleven Japan (Sarv 2011) har börjat använda sig av berättelser och systematiserad reflektion som en nytt och alltmer fundamentalt inslag i sin produkt-, verksamhets- och affärsutveckling. Det finns också exempel inom vården (som amerikanska Kaiser och skånska INM).

Det gemensamma med de här exemplen är att de tillmäter det som sker i vardagen en avgörande betydelse. Vi talar då om vardagen fullt ut, inte vardagen i sin uppstyckade och rapporterbara form. När Electrolux talar om "konsumentinsiktens" betydelse, talar man om alla i företaget, och alla i företagets nätverk av samarbetspartner. Insikt, till skillnad från dokumenterbar kunskap eller information, är personlig. Insikt är ett hjärtats uttryck, ett samspelets uttryck såtillvida att dokumenterbar kunskap såväl som ökad observans i vardagen kan ge oss fördjupad insikt.

Insikt kräver sin tid. Ska vi utveckla våra insikter krävs tid för reflektion, egen personlig sådan, eller reflektion tillsammans med andra i dialogens form. Vi accepterar att kunskap, planering och kontroll får ta sin tid. Vi har inte samma respekt för reflektionens roll.

Det talas ofta inom vården om svårigheterna att få evidensbaserad kunskap att tränga ut i vardagens praktik. Den personliga insikten om den evidensbaserade kunskapens innebörd och möjligheter är av en avgörande betydelse för detta utträngande. Den personliga reflektionen är det. Planeringens och kontrollens instrument är trubbiga i sammanhanget. Fram träder i stället reflektionens och experimentens instrument. Det evidensbaserade rör alltid uppstyckade fenomen. Det evidensbaserade är ett inslag i en vardagspraktik, inte hela praktiken, inte vardagen fullt ut. Det som sker när delarna förändras, när ett evidensbaserat inslag tillförs praktiken, behöver ses med experimentets, och därmed reflektionens ögon, inte i första hand planeringens och kontrollens. Vi kan mäta vad som händer, men mätutfallen blir i den enskilda individens lärande bara lösryckta inslag, lösryckta argument. I individens helhetsbedömning vägs också annat in. De inre navigeringsfyrarna, eller värderingarna och världsbilderna, är här av en avgörande betydelse.

Hjärtats och samspelets instrument tar sig också an dessa navigeringsfyrar, dessa värderingar och världsbilder. Det sker i en förflyttning till den tredje positionen, via ett framhävande och

accepterande av denna position. Detta kan ske via systemiska möten, och via ett prövande av det systemiska tänkandets navigeringsfyrar.

Samspelet med de andra positionerna

Den starka framväxten av den andra positionens uttryckssätt och arbetssätt har skapat möjligheter för en utveckling även av den tredje positionens dito. Vi kan i dag söka och behandla information på mycket effektiva sätt. Det som tidigare var omständligt och tidsödande arbete är det inte längre, eller behöver i varje fall inte vara det. Vi kan lägga vår tid på de meningsskapande momenten. Vi kan skifta fokus från den andra positionens bundenhet till den tredje positionens öppenhet.

Skiftet är inte enkelt, för vi har investerat mycket i den andra positionens uppbyggnad. Våra organisationer har gjort oss till befattningskramare och formslavar. Vi har vår status och prestige, och vår utkomst, i den andra positionens förmåner.

Missförstå mig inte nu; den tredje positionen har fortfarande fritt spelrum. Vi kan i stor utsträckning göra som vi vill. Det den andra positionen klarar att hantera är fortfarande begränsat, och kommer att så vara relativt allt det som ryms i den tredje positionens ut- och inblickar, och frihetsgrader.

Steget att upphöja den tredje positionen till något mer än en strikt personlig angelägenhet är säkert lika stort som steget en gång att upphöja den andra positionen till något med organisatorisk innebörd. Viktigt. En gång förresten; steget pågår fortfarande i många organisationer. T ex inom sjukvården där läkare och andra månar om sin personliga frihet.

Den tredje positionen har två sidor, en planerande och en reflekterande sida. Vi reflekterar över det som sker, och har skett, och vi planerar våra kommande handlingar. Det riktigt nya och spännande, om vi talar om den tredje positionens utbyggnad, hittar vi på den reflekterande sidan, och i dennas knytning till den planerande sidan.

Låt oss säga att en grupp individer reflekterar över det som sker inom den organisatoriska enhet där gruppen arbetar, och i dennas utbyte med omgivningen. Låt oss anta att gruppen reflekterar fullt ut, dvs tar sin utgångspunkt i faktiskt inträffade händelseförlopp, och tillåter sig att söka efter mönster i dessa händelseförlopp, och att försöka förstå de egna valen.

Brister i arbetssätt kommer i dagen, liksom förtjänster. Problem passerar revy, liksom möjligheter. Varje individ i gruppen kan söka efter den andra positionens information och lösningar. Varje individ kan gå från reflektion till planering. Varje individ kan avhjälpa brister i arbetssätt, och utveckla förtjänster.

Visst, den andra positionens planering kan inte kringgås. Ska ett arbetssätt upphöjas till formaliserad rutin krävs den andra positionens beslut. Men att föra frågan om arbetssättets förändring till en beslutspunkt är en fråga om individuella val, liksom solidariseringen med beslutets innebörd. Den tredje positionen har fortfarande fritt spelrum.

Det en formalisering av den tredje positionen innebär, det upphöjandet av den tredje positionen till en etablerad organisatorisk angelägenhet innebär, är att de personliga valen befordras från våra privata garderaber till något vi arbetar med, tillsammans med andra. Det är förstås inte säkert att vi gillar det. Vi kan föredra dubbelspelet.

Vi befinner oss inte i ett vacuum, lika litet som våra organisationer befinner sig i skyddade kokonger. Även utan en formell organisering av den tredje positionen gör den alltmer intrång i våra liv, som privatpersoner såväl som organisatoriska aktörer. Vi kan inte undgå att vara välinformerade. Invändningen att "jag har inte fått någon information" klingar allt falskare när informationen blir alltmer lättillgänglig. Jag känner till ledningsgrupper som har slutat skicka ut sedvanlig mötesinformation i förväg och i stället valt att beskriva de angelägenheter mötena planeras upptas av, för att sedan förvänta sig att gruppens medlemmar har gjort sig själva välinformerade. Dessa angelägenheter kan beskrivas som beslutsärenden på traditionellt sätt, men också som mer sammansatta svårigheter och utmaningar. Mötena kan organiseras efter ett planerande format: "Vad gör vi?". Men de kan också organiseras efter ett reflekterande format: "Hur ska vi förstå det vi ställs inför?". De kan också organiseras efter ett fullt ut reflekterande format, d v s efter ett sökande efter mönster och val i konkreta händelseförlopp. Övergången till det planerande formatet kan då vara individuell: "Vad gör jag?".

Poängen med att använda ett fullt ut reflekterande format är att inte för snabbt låsa sig till vissa situationstolkningar och lösningar, utan att snarare söka det sammanhang och den mening som förmedlar ett i ögonblicket konstruktivt urval av situationstolkningar och lösningar. Detta för varje aktör, varje "jag". I dagens samhälle är förändringsanledningar inte frammanade av särskilda situationer, utan förekommande i varje ögonblick. Den meningsskapande förmågan, snarare än lösningsförmågan inom en specifik situationstolkning, framträder alltmer som den kritiska förmågan. Därmed blir också den tredje positionen, snarare än den andra, den kritiska positionen, den som avgör hur väl företag och andra organisationer utvecklas.

Detta gäller även samhällen och det globala samhället. Vi ser hur klimatförhandlingar och statsfinansiella förhandlingar allt oftare misslyckas. Den kollektiva argumentation som utgår från en viss bestämd situationstolkning och lösningsarsenal får det allt svårare. Vi blir alltmer hänvisade till sådant som kulturell, etisk, och på andra sätt meningsinriktad medvetenhet, och till det egenansvar som härrör från denna. Vi ser hur exempelvis Tällberg forum, den årliga klimatkonferensen som samlar deltagare från alla världens hörn, söker sig till nya uttrycksmedel, likaså exempelvis Världsnaturfonden och Världsbanken.

Även företag söker sig till nya uttrycksmedel och arbetssätt. Under ledord som "öppen innovation" och "användardriven innovation" öppnar sig företag för de mångas medverkan, och för en utgångspunkt i vad som sker i de så kallade värdekedjornas ändpunkter, i det vi kan kalla "den utfallande helheten", den vi bara kan finna i människors sammansatta livsförhållanden.

De samverkansmodeller vi på de här sätten ser utvecklas på samhälls- och företagsplanen har bäring även på mer avgränsade utmaningar, t ex de som rör individer som behöver samhällets tjänster. Vi har sett hur de samhällskritiska redaktionerna alltmer söker sig till de konkreta berättelsernas nakna avslöjanden. I kombination med media-samhällets utveckling innebär detta en utveckling av en tredje position, den där vi alla deltar i en meningsskapande reflektion. Vad politikerna gör i den andra positionens beslutsgångar tvingas alltmer underkasta sig denna tredje position. Den tredje statsmakten är starkt förknippad med den tredje positionen.

Den tredje positionen är en frigörelsens position, och samtidigt en länkandets position. Frigörelsens på det sättet att systemutvecklingen inte längre görs "spårbunden", d v s företrädaruppdelad. Kunskaper och metoder med respektive systemförtecken ses i stället tillgängliga i ett större

”ekosystem”, ett större kretslopp, ett begrepp som även innefattar länkandet, det mellan kunskaper och metoder sådana de finns företrädade hos respektive disciplinära företrädare och kunskaper och metoder sådana de finns företrädade i praktikens vardag.

Motiven för den tredje positionen

Den tredje positionen tar sin utgångspunkt i praktikens vardag. Den ser de disciplinära företrädarnas bidrag som *responsiva*, d v s som svarande upp på – bidragande till en utveckling av – vardagspraktiken på vardagspraktikens villkor, snarare än på de disciplinära företrädarnas villkor.

Det här synsättet har bäring på alla relationer i systemet. Det finns mängder av relationer i ett sjukvårdssystem, särskilt om detta ses som ett öppet system, som alla präglas av en relation mellan kunskapsföreträdare och kunskapsberoende. T ex den mellan en sjuksköterska eller sjukgymnast (som kunskapsföreträdare) och en patient (som kunskapsberoende), eller den mellan en forskare eller en konsult (som kunskapsföreträdare) och en sjukhuschef eller sjukvårdsutvecklare (som kunskapsberoende). Frigörelsen och länkandet innebär också att även ”långväga” relationer kommer in i bilden, t ex den mellan en sjukvårdsutvecklare och en sjuksköterska, även om det finns flera organisatoriska nivåer däremellan.

Med dessa frågor hamnar vi mitt i motiven för den tredje positionens framväxt.

Det grundläggande motivet, det grundläggande pådrivande samhällsfenomenet, är vårt ökande behov att ta oss an helheter, eller sammanhang eller samband – det systemiska. Den i industrisamhället så starkt framväxande, och i dagens organisering av verksamhet så helt dominerande, andra positionen har gjort oss skickliga att arbeta med delarna. Denna skicklighet bäddar för en ny utvecklingsfas i vår organisering av verksamhet i vid bemärkelse.

Helheter och sammanhang är inte styrbara. De är inte planerbara och kontrollerbara. De *växer fram*, de *uppstår*, de *utfaller* ur en serie situationsspecifika förutsättningar eller villkor – jag kursiverar tre av de i det öppna systemtänkandet mest använda verben. Verben är metaforiska, de får oss att associera till något som växer, till natur, till exempelvis skogar.

Om *planering och kontroll* har varit, och är, den andra positionens ”radarpar” är *experiment och reflektion* den tredje positionens dito. Vi reflekterar över utfallen i det som händer omkring oss och experimenterar oss igenom händelseförloppen. Vi använder alla våra sinnen, alla våra erfarenheter. Det här är inget nytt i mänsklighetens utveckling. Det är tvärtom något mycket fundamentalt. Det nya i utvecklingen av den tredje positionens uttryckssätt, är att vi nu får metoder och arbetssätt inriktade på just reflektion och experiment, på samma sätt som vi under industrisamhällets många utvecklingsår har fått det för planering och kontroll. Med dessa nya metoder och arbetssätt hittar vi också nya sätt att använda kunskap och information. IT-samhället för med sig en revolution i sätten att arbeta med kunskap och information och med denna revolution föds också de nya metoder och arbetssätt som har reflektionens och experimentens förtecken, snarare än planeringens och kontrollens.

Det är mycket som blir tvärtom i den här utvecklingen, tvärtom mot vad vi är vana vid. Vår relation till kunskap och information växlar från en ”push”-relation till en ”pull”-relation. Vi har mängder av exempel på detta i vår framväxande vardag. Ett enkelt exempel är väderinformation. Förr var det tablåerna som styrde, att någon i den andra positionen på radion, TV:n eller tidningarna hade

bestämt sig för att ge oss väderinformation av ett visst slag vid vissa tidpunkter. Vi var passiva konsumenter av denna information, där i vår första position. Vi fick snällt vänta på tidningen eller radio- och TV-inslaget. I dag kan vi själva när och hur vi vill ha informationen. Vi kan söka den "online" och "on demand" i våra datorer eller mobiler, eller i våra "smarta" TV-apparater.

Sitter vi med några vänner vid ett middagsbord, som jag gjorde för några dagar sedan, och kommer in på om vi verkligen ska spela en golfgrunda i morgon också, med tanke på det bistra vädret vid avslutningen av dagens runda, kunde vi via våra mobiler momentant gå in i en välinformerad dialog rörande väderförutsättningarna. Och inte nog med det, vi kunde enkelt söka av alternativa sysselsättningar i form av evenemang, sevärdheter o s v på den ort där vi befann oss (vi hade rest från olika delar av landet). Vi sökte den information som passade vår dialog. Alla våra sinnen var med i dialogen. Vi föreställde oss alternativen via en gemensam reflektion, och vi experimenterade oss fram i våra tankar. Vi gick efterhand in i en planering, men vi befann oss under själva dialogen i en gemenskapsposition, i en öppet sökande position, i en "resandeposition".

Exemplet för mig också in på ett par andra iakttagelser. Alla i sällskapet var inte lika vana vid surfandet på nätets vågor. Vi befinner oss i en resandeposition inte minst i omställningen av våra vanemönster till de nya förutsättningarna. En mig närstående person inväntar fortfarande TV:s väderinslag. Denna omställning är i hög grad experimenterande och reflekterande. Några i sällskapet kom kanske just denna kväll i kontakt med de nya möjligheterna, och såg kanske en anledning att pröva på sin egen mobil eller sin egen dator.

Det är i en resandeposition vi är som mest öppna för förändringar. Är det något vi behöver i det framväxande samhället är det att vara öppna för förändringar. Men förändringar som vi själva råder över, inte förändringar som vi föses in i via andras planering och kontroll.

Den tredje positionen tar sin utgångspunkt i öppet uttolkningsbara helheter snarare än i planerings- och kontrollerbara delar. Går vi till hur möten är konstruerade i företag finner vi att en stor del av våra möteserfarenheter är av det senare slaget. Det finns en agenda rörande vilka del-frågeställningar mötet ska behandla. Det finns utrednings- och informationsunderlag som presenterar via bestämda informationer. Det finns OH-baserade föredragningar. Det finns argumentation och protokollförda beslut. Denna typ av möten är den andra positionens möten.

Vi har erfarenheter även av den första positionens möten, de som uppstår när människor möts i spontana möten. Vi har inte lika mycket erfarenheter av den tredje positionens möten, resandepositionens möten, även om dessa alltmer tränger sig in i våra liv, som där vid golfkamraternas middagsbord.

Det är i hög grad IT-utvecklingen som föder nya mötesformer. Men vi kan också konstruera fram nya mötesformer. Vi kan experimentera oss fram och vi kan reflektera över deras utfall.

Responsiviteten

I hjärnans organisationer är *proaktivitet* ett alltmer använt ledord. Proaktivitet innebär att förutse situationer, och att förebygga det som kan påverka de framväxande situationerna i en ur ett planeringsperspektiv gynnsam riktning. Kunskap och planering stödjer proaktivitet.

I hjärtats och samspelets organisationer är *responsivitet* ett motsvarande nyckelbegrepp. Responsivitet innefattar proaktivitet. Förhandsplanering skärper observansen av det som sker i situationerna, liksom även medvetenheten i reflektionen. Förutsättningen är dock – återigen – acceptandet av den tredje positionens avgörande betydelse.

Responsiviteten börjar göra intrång i våra proaktiva miljöer. Intels nya processorer har responsiva kapaciteter. De identifierar datorbrukarens mönster och anpassar allt från musens rörelserespons till brukarens sökvägar till dessa. I uppsatsen "Den responsiva staden" utvecklar en arkitekturdoktorand ett i relation till den proaktiva stadsplaneringens annorlunda ideal. I den responsiva staden ägnar sig stadsplanerare, gatubyggare och andra åt en reflektion rörande de framväxande vardagsfenomenen i staden. De utvecklar medborgarinsikt via en reflektion rörande dessa fenomen. De ser de diskreta åtgärderna med experimentets ögon. Reflektion och insikt stödjer responsivitet.

I den ekonomiska turbulensens och de nationella katastrofernas (Japan mm) spår satsar alltmer företag på förståelse- eller insiktsskapande insatser för att främja den responsiva kapaciteten i sina nätverk, ofta under ledordet "resilience" – där det för övrigt finns ett forskarnätverk på HB. I en uppsats (Kovács and Tatham 2009) från det nystartade centrat för "humanlogistik" i Finland ("HUMLOG") skiljer författarna mellan den militära modellen för insatser i krig, bistånd och andra internationella operationer och den humanitära modellen. Den militära modellen har proaktivitet som förtecken, den humanitära responsivitet.

Proaktiv kapacitet kan utvecklas via planeringssystem och experter, medan responsiv kapacitet kräver ett förståelseinriktat lärande hos alla medarbetare och chefer. Detta lärande kräver som sagt sina i relation till kurser och andra proaktiva insatser annorlunda instrument. Det systemiska mötet är ett sådant instrument. Det är ett också ett sätt att tydliggöra innebörden av det systemiska tänkandet, på ett bättre sätt än vad denna uppsats kan göra, och att föra in ett systemiskt tänkande i en verksamhet.

Referenser:

Sarv, H. Logistiken och den tredje typen av kompetens och kompetensutveckling. Uppsats den 18 april 2011 inför PLAN:s kompetensråd den 16 maj 2011

Kovács, G., Tatham, P. RESPONDING TO DISRUPTIONS IN THE SUPPLY NETWORK
- FROM DORMANT TO ACTION. JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS, Vol. 30, No. 2, 2009