

Recensioner

INGRID KARLSON

Institutionen för beteendevetenskap, Linköpings Universitet

Gaby Weiner och Britt-Marie Berge

Kön och kunskap

Lund: Studentlitteratur, 2001

Lång tid har gått sedan de första lärarna började tänka i banor av kön. Det är inte längre så att lärare självklart själva minns hur det var när till exempel den andra feministiska vågen svepte fram över västvärlden och vad det innebar för skolan och skolans liv. Gaby Weiner och Britt-Marie Berge sammanfattar och berättar om feministisk påverkan på skolans läroplaner och praxis i främst England och Sverige i boken *Kön och kunskap*. Den är ett spännande sambete mellan en engelsk och en svensk feministisk utbildningsforskare. Utgångspunkten är en bok av Gaby Weiner, först utgiven i Storbritannien, *Feminisms in education: an introduction* (Buckingham: Open University Press, 1994).

I stället för att enbart översätta boken till svenska, vilket hade varit ett alternativ, har författarna som båda är verksamma på lärarutbildningen i Umeå arbetat vidare, lagt till texter och uppdaterat de befintliga. Dels för att jämföra svenskt och engelskt utbildningsväsen och dels för att därigenom »få syn» på svenska förhållanden. Weiner beskriver utifrån sin speciella förförståelse, som nyligen (för två år sedan) inflyttad till Sverige efter ett helt liv i Storbritannien, sin upplevelse av hur feminismen påverkat svensk skola. Berge bidrar med en redogörelse för hur förhållandet mellan kön och läroplaner sett ut i första hand från 1960-talet och fram till nutid.

Syftet med boken är att »ge en överblick över frågor som har att göra med kön, läroplan, pedagogik och praktik». Man vill också genom att granska »gamla och nya» pedagogiska diskurser försöka återupprätta en etisk (feministisk) handlingsplan för att »möta politiska och professionella utmaningar och osäkerheter». Hinder och möjligheter liksom framsteg och bakslag för feministiska utmaningar diskuteras också. Och dessutom, som en röd tråd genom boken, argumenterar författarna för hur poststrukturell feministisk forskning skulle kunna föra forskning och praktik framåt i strävandena mot jämställdhet. Det är också i huvudsak inspiration från den inriktningen forskarna använder i sina egna analyser och granskningar av olika förhållanden inom det pedagogiska fältet.

Författarna frågar sig också på poststrukturellt vis varför deras berättelse skulle ha någon legitimitet bland andra berättelser. En forskarbiografi ingår därför, för att läsaren skall få en uppfattning om vilka Weiners utgångspunkter är, samtidigt som den visar vad en forskarbiografi är och hur den kan användas. På så sätt visar man praktiskt att samtalet i den här boken rör sig i en aktuell feministisk diskurs. En likartad författarbiografi från Berge hade också varit intressant för att skapa förståelse för vilket spänningsfält det finns mellan författarna.

Bokens sju kapitel tar översiktligt upp många aspekter av kön och utbildning och även förhållandet mellan kön, utbildning och forskning. En utgångspunkt är att feminismen innehåller tre dimensioner: den politiska, den kritiska och den praktiska. Den politiska handlar huvudsakligen om arbete för förbättringar och förändringar av kvinnors villkor och möjligheter på den offentliga och politiska arenan. Den kritiska handlar om en vetenskaplig och ifrågasättande intellektuell kritik av »rådande typer av kunskap och handling» och ifrågasätter även de manligt definierade forskningstraditionerna. Slutligen, den praktiska, ett område där etiska, jämlika och öppna professionella arbetsmetoder utarbetats i samspel med feministiska lärare, föreläsare eller anställda i den offentliga sektorn.

Läroplaner och pedagogisk praktik anses vara »kritiska områden där idéer och praktisk verksamhet möts inom utbildningssituationer» och därigenom bidrar till konstruktionen av genusrelationer. Författarna pekar på att:

läroplan och praktik [är] sociala konstruktioner och som sådana både en spegling av förhärskande idéer och den plats där dessa idéer genomförs eller bekämpas i praktisk handling. (s 8)

Studiet av läroplaner kan hjälpa oss att förstå hur kön konstruerats under olika tider och därmed också kasta ljus över hur det går till idag.

Boken beskriver och sammanfattar historiskt både utvecklingen för jämställdhetsfrågor i skolan på läroplansnivå, projektnivå och handlingsnivå liksom även utvecklingen för feminismen. Olika inriktningar identifieras och beskrivs och deras förhållningsätt och påverkan både i England och Sverige som en del av Norden diskuteras. En frågeställning som behandlas, är om det finns en speciell nordisk feminism? I några punkter sammanfattas vad som skulle kunna definieras som specifikt nordiskt även om författarna menar att man måste vara försiktig med sådana slutsatser, då feminismen i Norden varit splittrad på grund av bland annat komplexa historiska skillnader och olika kulturella grupperingar.

Gemensamma områden är: sociala och politiska frågor grund i en välfärdstradition, utredningar av begreppet »omsorg», att kvinnor har funnits med som representanter på många håll i det offentliga livet, undersökning av hur »patriarkatet» har förändrats eller modifierats genom en progressiv socialpolitik och en lång tradition av nätverksbyggande och samarbete. Det är speciellt intressant att i Sverige har de så kallade statsfeministerna satt sin prägel på feministiska strävanden när det gäller utbildning. Statsfeministerna strävade efter möjligheter att påverka politiskt inom parlament och inom statliga och lokala myndigheter, de spelade alltså efter givna villkor, vilket de

fick kritik för av bland annat radikalfeminister som mera betonade kvinnors autonomi.

Weiner pekar bland annat på att detta inneburit en paradox. Utifrån Maud Eduards («Interpreting women's organizing». I G. Gustafsson, M. Eduards & M. Rönnblom: *Towards a new democratic order: Women organizing in Sweden in the 1990s*. Stockholm: Publica, 1997) menar hon att kvinnors insatser politiskt i Norden undervärderats samtidigt som kvinnorörelsen varit svag. Det har inneburit att partipolitiska strävanden betytt en del för kvinnors frigörelse, speciellt i fråga om möjligheter till lönearbete, men att den inte har påverkats så mycket av feminismen.

I sin analys av feminismens påverkan på utbildningen, specifikt lärarutbildningen i Norden förvånar sig Weiner över vissa »överraskningar» som hon upptäckt. Det rör sig om biologismens återkomst, förekomsten av samma könsmonster som i andra länder trots en kraftfull statlig politik i genusfrågor, en rädsla för feminismen, förhållandevis lite forskning om genus vilket ger en »svag begreppsmässig förståelse i relation till kunskap, teori och praktik» samt »otillräckliga kopplingar mellan genus och andra sociala kategorier som t ex etnicitet, klass, religion, kultur, geografiskt läge och sexualitet».

Olika feministiska inriktningar beskrivs och diskuteras. Speciellt betonas den kritik som kommer från den »svarta feminismen» vilken kan ses som en brytpunkt med likhetstänkandet. Alla kvinnor är inte lika, har inte samma erfarenheter och så vidare. Likhetstänkandet var tidigare starkt inom feministiskt tänkande. Att istället fokusera på kvinnors olikheter och varierade erfarenheter är något som dagens feminism, speciellt den poststrukturellt inriktade börjat arbeta med. Likaså att använda sig av dekonstruktion för att granska sin egen praktik.

De ovanstående områdena är några av de som ingår i boken, det finns fler. Jag anser att denna bok tillför debatten kring könsrelaterade frågor i utbildningen nya infallsvinklar. Många av de feministiska insatser som gjorts under olika tidsperioder visar sig vara otillräckliga; visserligen har positioner flyttats fram, men segrarna är definitivt inte vunna. Författarna visar på att olika typer av feminism kan göra nytta under olika perioder och för olika ändamål; feminismen har i olika former funnits under långa, långa tidrymder.

De menar också att nya former av feminism kommer att se dagens ljus i den osäkra och oförutsägbara värld vi lever i. Den typ av feminism, den poststrukturella, som förordas för dagens behov välkomnar jag som ett välbehövligt tillskott till både forskning och utbildning när det gäller kön. Författarna gör en insats när de pekar på var den skulle kunna göra nytta och hur den kan användas. Den röda tråden genom boken, där poststrukturell feminism förs fram, kan ses som ett kvalificerande av den typen av feminism och som underlag för handling i praxis.

Weiner och Berge anser att de med sin bok vänder sig till blivande lärare, lärare som vill utmana sexistiska uttryck och ta läroplansskrivningar när det gäller kön på allvar, »alla som har intresse av feministiska frågor och utbildning» och föräldrar. Jag anser också att boken är en utmärkt grundbok för genuskurser på universitetet som fokuserar utbildning, den har förmodligen även sin givna plats för doktorander inom fältet som ska skaffa sig en

första överblick innan de »sätter ner foten» i något område. För de olika målgrupperna får boken förmodligen olika företräden och problem. En översikt kan bara vara översiktlig, om än granskande och analytisk.

Vissa läsare kanske kan sakna en tydligare bakgrund och inramning till vad feminism är och till de olika områdena som diskuteras medan andra kan tycka att en fördjupning saknas. Att fördjupa sig utifrån *Kön och kunskap* är dock lätt på grund av den mångfald av referenser som ges, vilket är utomordentligt för uppsatsskrivare och doktorander. Jag tycker dock att boken kunde fått innehålla några fler sidor, den omfattar inte så många. Betoningen där kunde hade legat på inramning och introduktion av de olika områdena då det vore oerhört värdefullt om till exempel föräldrar och andra intresserade kunde få tillgång till de feministiska perspektiven på utbildning.

Något förvånar jag mig över att allt som har med förskola, förskolläraryt- bildning och liknande helt saknas. Förutsättningarna för att även förskole- världen ska räknas till »utbildning» finns idag då den numera sorterar under Skolverket och även fått en läroplan. Många av intressena torde vara gemensamma. Studier av kön och konstruktion av kön inom förskolan kan ge upphov till nya infallsvinklar för skolrelaterade forskningsprojekt och tvärt- om.

THOMAS HANSSON

Institution for pædagogisk forskning og udvikling, Syddansk universitet

Jan Helling och Tomas Helling

Kundorienterad verksamhetsutveckling

Lund: Studentlitteratur, 2001

Anders Ljungberg och Everth Larsson

Processbaserad verksamhetsutveckling

Lund: Studentlitteratur, 2001

Jan Lindvall

Verksamhetsstyrning. Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning

Lund: Studentlitteratur, 2001

Felaktig verksamhetsstyrning leder till problem och rätt verksamhetsstyrning är lönsam, det är böckernas tematiska anslag. Man måste alltså vidta åtgärder, ta ställning och fatta beslut, inkludera systemtänkande, anlägga kulturella aspekter på organisationsutveckling och underlätta för olika former av kun-

skapsbildning. Böckernas anslag är verksamhetsutveckling som pedagogiskt åtagande. Studentlitteratur distribuerar tre titlar för hur man mäter, planerar, genomför, utvärderar och förbättrar mänsklig verksamhet. *Kundorienterad verksamhetsutveckling* av Jan och Tomas Helling är en nionde upplaga med figurer, tabeller, citat, diagram och bilder på nästan varje sida. *Processbaserad verksamhetsutveckling* av Anders Ljungberg och Everth Larsson är en ny utgåva med ett sextiototal illustrationer. *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* av Jan Lindvall är också en ny utgåva som emellertid domineras av löpande text. Titlarna formar en angelägen genre som ligger rätt i tiden.

Först en liten analogi mellan textgenren och den fornnordiska gudasagan. Odin var den främste av gudarna på grund av sin styrka och klokhet. Till sin hjälp hade han två korpar. Den ene var *förståelsen* (Hugin) och den andre var *minnet* (Munin). Korparna flög över jorden för att samla kunskap som Odin använde för sina beslut och gärningar. Historieberättarna insåg att framgång och respekt bygger på gott minne och självständigt tänkande. År 1928 disputerar Hjalmar Forsberg på avhandlingen *Förstående och minne: en undersökning rörande vuxnas studiemetoder* (Uppsala: Arvid Svenson, 1928), den första pedagogiska undersökningen av vuxnas lärande. Den fornisländska sagan väcker liksom avhandlingen frågor. Omfattar en modern teknisk-ekonomisk verksamhetsbeskrivning effektiva åtgärdsförslag eller kritisk granskning? Kan man begära att författarna skall utveckla den företagsekonomiska diskursens pedagogiska horisont?

Forskningsfronten inom det avgränsade området innebär att man skiljer på information och kunskap. Idag är det viktigaste nya kunskap. Sådan kunskap uppstår ur handlingar. Den utgör behållningen av mänskligt tänkande. Den skapas i nuet och tillhör mänskligheten. Och den uppstår i gränslandet mot gammal kunskap. Informationsutbyte och teoriutveckling kring kunskapsbildning sker i organisationer, nätverk och företag. European Consortium for the Learning Organization (ECLO) är en paraplyorganisation för ENRICH, ETOILE, KNOW-WEB och KNOWNET som redovisar infallsvinklar på kunskapsbildning för industriell infrastruktur, data, organisationskultur, lagarbete och teknologi.

Indelningen kvalificerar knappast som pedagogisk teori utan anger en begreppsram för att snäva in en metod för praktiskt genomförande. Flera svenska pedagoger med perspektiv på verksamhetsutveckling anför produktiva teman som: den tänkande kroppen, den lärande människan, pedagogiska utmaningar, miljöpedagogik, humant arbetsliv, överhettade arbetsmännskor, lärande som kompetensutveckling, progressiv pedagogik, den professionella utbildningens didaktik, demokratiska kunskapsprocesser, lärandets ingredienser, arbetsorganisatorisk förändring och integrerat lärande (Tedenljug, red: *Pedagogik med arbetslivsinriktning*. Lund: Studentlitteratur, 2001, s 9 ff).

Det finns liksom i tidigare exempel begrepp, dimensioner och moment till hands för att anpassa gammal eller skapa ny teori i aktiva och experimentella projekt som leder till direkt verksamhetsutveckling eller indirekt kunskap om hur man utvecklar verksamhetssystem.

Helling & Helling säger att syftet är att beskriva hur »[f]öretag och organisationer prioriterar kundorienterad verksamhetsutveckling». Hjälpmiddel är *Utmärkelsen svensk skola* och *SIQ* eftersom de visar »angreppssätt vars tillämpning leder till resultat utifrån målet att ständigt förbättra». Avsaknaden av ett forskningsbart syfte visar författarnas avsikt att skriva en handbok, det vill säga »gör som vi säger så blir allt bra!». Helling & Helling har skrivit en lättläst metodbok för praktiker där man beskriver konkreta förlopp och stegvisa processer för beredning, styrning och säkring av kvalitetsarbete. Förenklingarna är bokens förtjänst då innehållet därmed blir praktiskt användbart. Förenklingarna är också bokens brist då man ignorerar dynamiken i de naturliga motsättningar som aktualiseras vid förändringsarbete. Referenslistan omfattar *Toyota Management System*, *Benchmarking i verkligheten*, *Kvalitet i skolan*, *Verktygslådan – En sammanställning av 21 verktyg för kvalitetsarbete*, *Quality is Personal* samt *EFQM*.

Ljungberg & Larsson anger som sin boks pedagogiska syften att ge kunskap, färdighet, kompetens liksom påverka attityder med det övergripande målet att skapa förståelse kring logistik. De frågar: »Kan vi även fortsättningsvis använda oss av det paradigm som var grunden för industrialismen i det kunskaps- och informationssamhälle vi är på god väg in i?» Författarnas pragmatiska syfte är att hjälpa »företag och andra organisationer att positionera sig för att framgångsrikt klara av de krav som ställs». Författarna hoppas att boken ska bidra till en »djupare förståelse» ty: »Förståelse är trots allt en förutsättning för förändring.» De ser »universitetsstudier inom teknisk respektive samhällsvetenskaplig/ekonomisk fakultet» som målgrupp och menar att boken ger »ett visst mått av teoretisk bakgrund». Inledningen anger processbaserad verksamhetsutveckling som kunskapsområde. Ljungberg & Larsson har skrivit en bok för tekniker som vill utveckla transportsystem utifrån vetenskaplig förståelse. Blandningen mellan lättsmält argumentation och akademisk logik är bokens svaghet då man som läsare ställs inför motsägelser. Referenslistan innehåller en heterogen samling titlar som exempelvis: *Management enligt Puh*, *Systems thinking*, *systems practice*, *SERVQUAL-instrumentet i teori och praktik*, *Fursten*, *Competing in the third wave* och *Riv pyramiderna*.

I Lindvalls bok läser jag att följderna av ensidig fokusering på instrument, styrmedel och verktyg för verksamhetsutveckling är »ett teknokratiskt nyttjande, som överbetonar rationellt agerande på bekostnad av de viktiga värderingar som varje styrning också innehåller». Författaren har ekonomistyrning som målbild och anger utifrån egna forskarstudier syftet »att utveckla den traditionella ekonomistyrningen till en modern verksamhetsstyrning». Syftet inkluderar anställdas lärande i undervisnings- eller lärandesituationer och legitimerar därmed recensionens fokus. Boken har ett pedagogiskt anslag och Lindvall beskriver sin ambition:

Ett arbete som för mitt vidkommande ytterst bedrivs med förhoppningen att kunna utveckla och sprida förståelse, insikt, men också idéer och metoder som bättre understödjer individer och grupper strävan att i vardagen utföra ett gott arbete. (s 9)

Inledningen beskriver nyskapande förankrat i en processcykel för att hantera faktorer för förändring, lärande och utveckling. Lindvall har skrivit en bok för ledare som vill möjliggöra andras lärande. Bokens styrka är ett framåtsyftande perspektiv på lärande. Referenslistan innehåller företrädare för bland annat disciplinerna sociologi, kultur, organisationsteori, kvalitetsarbete och institutionalism.

De tre här aktuella böckerna tillhör samma genre men har ändå ett mycket olikartat innehåll. Helling & Hellings bok präglas av kvalitetscirkelns faser med förslag på åtgärder för att »få igång de drivkrafter och processer som leder till ständiga förändringar». Processerna rubriceras »Förstärk det bästa som pågår» och »Benchmarking». Man kan fråga sig hur fackförening, sjukvård och arbetsmiljöinspektion ställer sig till önskemålet om ständiga förändringar i ett arbetsklimat där anställda söker organisatorisk stabilitet, personlig trygghet och fungerande rutiner. Författarnas beskrivning av »metoder i förbättringsarbete och möjligheter för företag att lära av varandra» bekräftar inriktningen på nätverk och kvalitetsagenters åtaganden. Ett typiskt innehåll är de punktvisa och koncentrerade uppräkningslistor, till exempel förbättringar som: »Kan lämnas utan åtgärd; Kan åtgärdas direkt; Till pågående förbättringsprojekt; Till eventuella nya förbättringsprojekt; Förbättra nästa verksamhetsbeskrivning.»

Ljungberg & Larssons bok aktualiserar processbegreppet. De kopplar process till verksamhetsutveckling, synsätt, orientering, organisation, kund, integration och paradigm. Under rubriken Ledningsprocesser anvisar man en struktur för att leda andras lärande: Ledaren fastställer vägen, visar upp sitt förslag, skapar förutsättningar för genomförandet och korrigerar problem under resans gång. Men det är svårt att finna ett medvetet förhållningssätt i pedagogiska frågor. De populariserade begreppsdefinitionerna utgör ett exempel på bokens stil och innehåll. »Vi diskuterade redan i Kapitel 2 vardagliga definitioner av begreppet process, exempelvis: »en serie händelser eller förändringar som följer efter varandra». Denna definition kan hämtas ur en vanlig ordbok och ger på grund av sin generalitet en grov och förenklad bild av vad en process verkligen är.»

Lindvalls bok fokuserar ekonomisk styrning med pedagogisk/kommunikativ kompetens i slutet av boken. Författarna hävdar att »[i]nformationen måste ses i ett socialt sammanhang för att bli kunskap. Förekommande begrepp måste ständigt tolkas och förklaras, de är inte en gång givna.» Många pedagoger skulle nog hävda att yrkeskunnandet omfattar mer än en pedagogisk kommunikativ förmåga att förklara termer och begrepp. Innehållet karaktäriseras av ett omfattande fotnot- och referenssystem.

Böckernas innehåll täcker områden som kvalitet, instrumentalism, ekonomi, produktivitet, styrning och processorientering. Det är områden för varu- och tjänsteproduktion som leder till utveckling via påverkan, lärande, kunskapsanvändning och kunskaps-spridning, förutsatt att en ledare eller verksamhetsansvarig styr processerna på rätt sätt. Och just det rätta sättet att leda organisationerna blir ett underförstått tema i de recenserade böckerna. Bristen på pedagogisk förankring, anpassning och utveckling är på grund av

det underförstådda temat ett generellt problem. Det framstår som minst påtagligt i Helling & Hellings härligt lättsmälta och på erfarenhet grundade bok. Författarna möter praktikerns behov av manualmässig information som uppstår vid kvalitetsarbete.

Problemet med bristande pedagogisk anknytning är större hos Ljungberg & Larsson som säger sig vilja erbjuda en kursbok för universitetsstudier. De beskriver visserligen ett innovations- och lärandeperspektiv på verksamhetsutveckling, men det är blandat med finansiella, kund- och processperspektiv. Och styrinstrumentet *Balanced Scorecard* omfattar alla perspektiven. Men att en teknisk konstruktion som ett styrkort skulle fungera som ett strategiskt instrument för att skapa en ny verksamhetsstruktur är en from förhoppning som möjligen fungerar på kort sikt.

Lindvall anknuter i kapitel sju till strategier för kvalitet, tid, timing, flexibilitet och stabilitet. Författarens förslag är en styrfilosofi som beskriver en rörelse från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning. Övergångarna sker längs flera dimensioner. En rörelse går från styrning till empowerment, från utbudsstyrd till efterfrågestyrd informationsgivning, från detalj- till målstyrning, från statisk till flexibel rapportering, från reaktiv historisk orientering till proaktiv framtidsorienterad styrning, från del till helhet, från antingen system eller norm till både system och norm samt från kostnads- till värdeorientering. Detta är författarens pedagogiska teori för verksamhetsutveckling. Det är svårt att bedöma om teorin beskriver syfte, (ända)mål och avsikt eller processer, strategier och arbetsmetoder för att utveckla anställdas »empowerment».

Beskrivningen av empowerment ur den lärandes perspektiv illustrerar Lindvalls teori för att jämställa organiserat lärande med anställdas bemyndigande för medarbetarskap, trygghet och stabilitet. Bland annat måste man ta hänsyn till hastigheten på förändringarna: »Mänskliga tankar och föreställningar som varit gällande under lång tid, kan inte förändras snabbt. Det tar tid att förändra ett företags styrning.» Författaren exemplifierar med lärande och förändring genom empowerment. Volvo bygger förändringsarbete på medarbetarskap där varje anställd eftersträvar lärande, kunskapsutbyte och informationssök. Ericsson bygger empowerment på balans mellan ansvar och befogenhet. Anställda förväntas aktivt utveckla innehållet i sina jobb genom egna initiativ för att möta hot och risker på deras arbetsenheter. Skandia bygger empowerment på en lärprocess och på tillgänglighet i informationshanteringen. Man vill göra så stor del av informationen tillgänglig för så många som möjligt. Slutresultatet av empowerment i svenska företagskulturer är decentralisering, social egenkontroll, låg maktavstånd samt gemensamma normer och värderingar.

De här recenserade böckernas brist på pedagogisk teori är uppenbar och medveten. Kunskapsområdet för pedagogisk verksamhetsutveckling erbjuder flera teoretiska milstolpar för exempelvis *techne*, *phronesis*, *doxa*, *episteme*, *taylorism*, vuxenutbildning, kompetensutveckling, livslångt lärande, *tacit knowledge*, organisationsutveckling, allmän verksamhetsteori, lärande organisation, innovationssystem och jagöverskridande lärande. Milstolparna omfattar vuxnas lärande på jobbet, det vill säga utformningen av arbetsinnehåll

för varu- och tjänsteproduktion, anpassning till produktionsvillkor och utveckling genom lärande. Den nu aktuella kopplingen mellan pedagogik och verksamhetsutveckling fanns tidigt. Arne Ebeltoft (*Nye samarbeidsformer i skolen*. Oslo: TanumNorli, 1971 s 112) erbjuder en strategi för förändring och utveckling i verksamhetspedagogisk anda:

Hvis et prosjekt som f. eks. å innarbeide nye samarbeidsformer skal starte med et opplæringsprogram, noe som er svært vanlig, bør dette programmet være av slik karakter at organisasjonen selv kan overta det, dersom det er spørsmål om videre spredning av detsamme programmet. Er det derimot snakk om et endagskurs for en mindre organisasjon, vil et mer skreddersydd opplegg være det heldigste.

Traditionellt förknippas skola och undervisning med utveckling genom individuellt och kollektivt lärande. Företrädare för den kommunala skolan kopplar elevernas lärande till medborgarnas önskemål om en demokratisk samhällsutveckling. Kopplingen sker genom organisationslärande i stället för traditionell undervisning. Allt eftersom kunskapsområdet växer profilerar vetenskapen kunskapsfältet med nya inriktningar. Organisatorisk förändring och effektivitet är ett ansvarsområde för pedagogiskt ledarskap. Erling Lars Dale (*Pedagogisk profesjonalitet. Pedagogikkens identitet og anvendelse*. Oslo: Ad Notam Gyldendal, 1989 s 11) beskriver för mer än tjugo år sedan organisation och didaktik som ett ledarskapsåtagande: »Hur säkrar man kollektivt lärande; hur utvecklar man sociala system som reflekterar över sig själv?»

Det är befogat att fråga sig hur en verksamhet kan utvecklas med hjälp av förändringsarbete. Mer specifikt avser frågorna vilken typ av handlingar som skall utföras, sättet de skall utföras på och vem som ska utföra dem. Bra förändringsarbete är beroende av samordning mellan momenten och samspelet mellan aktörerna och aktiviteterna. Aktörernas samspel bygger på respekt för varandras kompetens. Först då kan man leda andras lärande. Dale (1989 s 16 f) anger K1-kompetens för att genomföra undervisning; K2-kompetens för att konstruera undervisningsprogram; K3-kompetens för att tillsammans med andra forma en didaktisk teori över hur man agerar för att göra förändringsprojekt acceptabla, funktionella och utvärderingsbara. Det fält som exploateras i den företagsekonomiska textgenren ligger med Dales kompetensbeskrivning öppet. Det står var och en fritt att anpassa en pedagogisk teori för verksamhetsutveckling efter specifikt fokus på *kvalitet* (Helling & Helling), *logistik* (Ljungberg & Larsson) och *ekonomistyrning* (Lindvall).

Helling & Hellings syn på kvalitetsarbete som verksamhetsutveckling skulle förbättras om man låter en filosofi för kvalitetssäkring omfatta pedagogiska syften som realiserar i en verksamhet; hur dessa syften formuleras; hur anställdas upplevelser och erfarenhet leder till måluppfyllelse; sättet att organisera de anställdas upplevelser och erfarenhet; sättet att värdera resultat av kvalitetsarbete; hur anställda samarbetar med verksamhetsplan, affärsidé, internredovisning, marknadsstrategi och styrfilosofi samt hur man utvecklar relationerna mellan närliggande verksamhetsområden. I bokens slutord (fak-

taruta) uppmanar Helling & Helling läsaren att gå sin egen väg för att komma vidare. Man önskar agenten, chefen, eldsjälén, konsulten lycka till i arbetet med kundorienterad verksamhetsutveckling.

Ljungberg & Larssons text är mer komplex eftersom syfte, kunskapsobjekt och argument är mer underförstådda än uttalade. En kommentar är att verksamhetsutveckling per definition är en process. Det råder axiomatisk likställighet mellan *verksamhetsutveckling* och *process* varför bokens titel, *Processbaserad verksamhetsutveckling*, förbryllar. Avslutningen bekräftar misstanken om att en dålig början bäddar för ett dåligt slut. Den näst sista meningen innehåller emellertid ett frö av insikt: »Avslutningsvis vill vi gärna framhålla att det är lättare att skapa framtiden än att spå den. Det är troligtvis också betydligt mer spännande och lönsamt.» Slutordet skulle möjligen lyda att det är mer lönsamt att spå framtiden (som självöverskridande kunskapsutveckling) än att lita på gammal kunskap.

Ett förslag till förbättring av Lindvalls bok tar fasta på den insikt som föregående titels slutord indikerar. Bland annat anger konstruktionen *Shared Service Centers* för ekonomistyrning ett verksamhetsperspektiv. Helling & Helling's slutord visar att företagens liv handlar om utifrån påtvingade förändringar som reglerar ledningens sätt att hjälpa anställda utveckla strategisk, informationsteknisk och pedagogisk kompetens.

Arbetslivsrelaterad pedagogik är ett kunskapsfält som ligger nära fältet verksamhetsutveckling genom kvalitets-, process- och ekonomistyrning. Det finns massor av »gammal» kunskap om hur man utvecklar fältet. Men modern forskning exemplifierar också övergången från explicit *veta att-kunskap*, via kroppsrelaterad *veta hur-kunskap* till *självöverskridande kunskap*. Tanken på att veta, behärska och kunna något innan man själv är medveten om det återspeglar den allmänna verksamhetsteorins närmaste utvecklingszon, men innehåller trots allt en annan dimension än vad begreppet självöverskridande kunskap antyder.

Kunskapshantering för verksamhetsutveckling är ett ledningsansvar som man en gång i tiden beskrev utifrån begreppen *lärande organisation* och *innovationssystem*. Det är omodernt att anlägga arbetsmoment för att reflektera över tidigare historiska erfarenheter i en traditionell lärandecykel för att upptäcka, definiera, påbörja, leverera och utvärdera en verksamhet. Claus-Otto Scharmer (*Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities. Journal of Knowledge Management*, (5)2, 137–151) framställer moderna metoder för kunskapshantering som en särskild förmåga att via frigörande, expansiv och framåtsyftande pedagogik gissa, förutspå och skapa framtiden. Arbetsmomenten omfattar en lärandecykel för att intuitivt känna av framtiden i samma stund som den uppstår. Man måste lära sig att förstå, ana sig till, känna av och sedan verkställa en intuitiv känsla av framtiden innan marknaden, konkurrenterna och kundernas behov materialiseras i behov, efterfrågan och affär.

De tre här recenserade böckerna representerar en företagsekonomisk syn på kunskapshantering där man arbetar i nuet med en beprövad teknik för att lösa dagsaktuella problem. Peter Mattsson (*Generativt lärande – en miljöpedagogisk studie av kunskapsintensiva industriföretag 1991–1993*. Stockholm:

Stockholms universitet, Pedagogiska institutionen, 1995) är ett mellansteg på vägen mot den högsta formen av kunskapshantering. Generativt lärande används som beteckning för gränsöverskridande lärande och därmed illustreras akademiens inbyggda motstånd mot förändring. Med Thomas Kuhn (*De vetenskapliga revolutionernas struktur*. Stockholm: Thales, 1997) kan man se akademiska kunskapsparadigm i likhet med organisatoriska verksamhetsparadigm rotade i kollektiva uppfattningar om vad som är möjligt eller önskvärt. Håkan Törnebohm (*Program för studier av hur aktörer hanterar situationer*. Rapport nr 178. Göteborg: Göteborgs universitet, Institutionen för vetenskapsteori, 1993) hävdar emellertid att kollektiva paradig är en myt och anger i stället enskilda komplex som innesluter alla individuella och situationsbetingade paradig. Oavsett definition, måste författares och verksamhetsutvecklares mentala mönster bearbetas för att förändringar i akademi och organisationer ska komma till stånd. Generativt lärande resulterar i ny kunskapsbildning som sedan får effekt för organisationers verksamhet, metoder och arbetssätt.

De tre böckerna undviker frågan om vad som driver kunskapsutvecklingen och lyfter endast fram historiskt beprövade teorier för verksamhetsutveckling. Det saknas således en utvecklande pedagogik för kunskapsbildning och en på denna uppbyggd metod för verksamhetsutveckling.