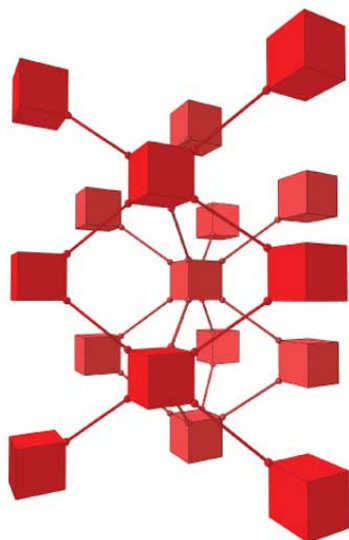


Det synergifattiga samhället

av Bengt-Åke Wennberg



Den ökade differentieringen av kunskap och kunnigheter och den ökade komplexiteten i dagens önskade samverkan har gjort de existerande hierarkiska tankemodellerna och det med dem operativa språket föråldrat och ineffektivt.

Detta skapar stora problem i verksamheter och samhälle.

Man måste, som etikforskaren Ann Heberlein sade i ett debattprogram kunna hålla två tankar i huvudet samtidigt. Den ena: Vem, hur och varför någon skall ges makten att bestämma över andra. Och den andra: Hur skall vi alla gemensamt kunna medverka till att demokratin och rättssäkerheten fungerar inom ramen för de friheter vi beviljar oss.

Ges överheten för mycket makt stryps det självorganiserande samhället. Det förlorar förmågan till självorganisering. Om det självorganiserande samhället sedan visar sig oförmöget att upprätthålla rättssäkerhet och rättvisa för alla, så skapas kaos och otrygghet.

I ett samhälle som är oförmöget till självorganisering ropar underställda därför ständigt på nya bestämmelser och skydd från överheten. Dessa önskemål både kan, och kommer, att missbrukas av makthavare och olika grupperingar med maktambitioner. Maktspelet mellan dessa eskalerar ofrånkomligen och lämnar så småningom den lilla människan åt sitt öde.

Den ena frågan när det gäller demokrati i västerländsk mening handlar om *iscensättning av en lämplig spelplan* där samspelet förväntas ske. Den andra handlar om vad aktörerna gör när de träffas på denna spelplan. Den goda och framsynta spelplanen är meningslös om aktörerna fuskar och spelar falskt. Det hjälper heller inte att aktörerna gör sitt bästa om spelplanen är riggad för att enbart stödja makten – jämför monopolspelet. Båda måste inträffa samtidigt. Friheten är inte kravlös.

Att det rör sig om mint två olika frågor som samtidigt måste beaktas, och att man därför måste hålla minst två tankar i huvudet, blev för oss i Samarbetsdynamik tydligt genom vårt samarbete med Galvin Whitaker, director of Organizational Studies och organisationsforskare vid Universitetet i Leeds under slutet av 1900-talet.

Whitaker var över i Sverige för att studera de självstyrande organisationsformer som uppstått genom stöd av dåvarande Arbetslivsfonderna. Alla förändringsförsök var naturligtvis inte bra, men några resultat var exceptionellt goda.

Whitaker intresserade sig särskilt för skillnaden mellan England och Sverige vid denna tid. Tuffa tider möttes i England med ständiga besparingar och omorganisationer som styrdes av företagsledningen. I Sverige möttes de vid denna tid emellertid på en del ställen med arbetsätt som byggde på att stödja det goda självorganiserandet och lösgöra de potentialer som fanns i det.

I de framgångsrika fallen verkade man ha förmåga att se effektiviseringssträvandena som ett gemensamt intresse både för stat, för arbetsgivare och för medarbetare. I princip handlade det i dessa projekt för alla berörda om att i de allt tuffare tiderna bevara verksamhetens kollektiva kapital [och den erfarenhetsbaserade kompetensen](#).

Whitaker såg en distinkt skillnad mellan de två organisationskulturerna – mellan den goda självorganiserande organisationen och det nyliberala svängremstänkandet som i dagens samhälle representeras av New Public Management (NPM). Whitaker återfann denna skillnad i skrifter av den populära amerikanske psykologen Abraham Maslow och socialantropologen Ruth Benedict. Båda använder termen "synergi" för att beskriva skillnaden. Så här skriver Whitaker:

Med hänvisning till kulturer och deras karaktäristiska mönster för växelverkan mellan medlemmarna urskiljer Benedict å ena sidan dem med "låg social synergi", där människors handlingar

är ömsesidigt motstående och motverkande, och där fördelen för en individ blir (=kan härledas från) en seger över en annan, och där de som inte är segerrika måste klara sig bäst de kan. Å andra sidan finner hon kulturer med "hög social synergi", där människors handlingar är "ömsesidigt förstärkande", dvs. en persons handlingar ökar inte bara hans egen nytta, utan dessutom andras nytta. Sid 34–35.

Benedikt beskriver hur handlandet – det vill säga arbetet – kan ha en funktion att stödja ett samhällsligt samarbete för ömsesidig nytta. Motsatsen – som ger en verksamhet med låg synergi – är att handlandet hos den enskilde individen, enheten eller organisationen visserligen leder till egen förtjänst för individen och verksamheten, men samtidigt försvårar för andra. Handlandet kan till och med bygga på ambitionen att man skall bekämpa varandra och vinna på varandras bekostnad.

I ekonomiska termer betyder *hög synergi* att man lägger fokus på insatsernas *bruksvärde* för varandra snarare än dess *bytesvärde* i termer av framställandet av produkter som konkurrerar på en marknad. Ett bytesvärdestänkande kan leda till att en större efterfrågan på den sämre produkten leder till den bättre produktens död – vilket Whitaker noggrant utreder.

Om ett begreppssystem byggt på arbetets bruksvärde skulle kunna implementeras i samhället, så skulle detta således innebära en [dramatisk skillnad i hela arbets- och näringslivet](#). Whitaker kallar sin förklaringsmodell för den "interaktiva modellen" – eftersom bruksvärdet uppstår i och genom själva interaktionen som gör det möjligt för aktörerna att förstå vilket handlande som ger synergi.

Det handlar således om två samverkande faktorer. Dels möjliggörandet av interaktionen som sådan – iscensättandet av samsarbetsformerna – och dels att den diskurs som då uppstår kan erbjuda en lösning som leder till synergi. Whitaker ställer den interaktiva modellen i kontrast mot den "standardmodell" i vilken man ser verksamhetens bidrag till samhället som producerandet av "produkter".

Om man enbart pratar med ett produktdominerat språk blir man blind för de alternativ som faktiskt finns mitt framför ens egna ögon i form av väl fungerande självorganiserande verksamheter där värdet måste beskrivas i termer av bruksvärden.

Whitaker gör följande sammanfattning:

Standardmodellens procedurer, som i denna rapport exemplifierats med svarsreaktioner på resursknapphet (men naturligtvis inte begränsas till dessa), har tillgång till en väl etablerad och knappast ifrågasatt teoribakgrund som understöds av en så allmänt utbredd tro, att den mer förefaller att vara en naturlag än antaganden och tolkningar som går att ifrågasätta. Den interaktiva modellen däremot tenderar att sakna en tydligt formulerad modell eller underliggande teori då den uppstått som pragmatiska lokala svarsreaktioner på lokalt upplevda problem.

Också för dem som redan tillämpar den interaktiva modellen är det önskvärt att ha tillgång till en sammanställd teori så att de ännu bättre kan förstå hur deras handlande fungerar praktiskt och i samspelet med sin omvärld.

De två verktyg som politiker och ledningar har – regelsystem och pengar – är i dag associerade till en vertikal idé om styrande och styrda och till det produktdominerade språkbruket.

Därmed förstärker insatser som görs efter denna logik, det synergifattiga samhället. Vill vi ta oss ur vanmakten måste vi alltså iscensätta samarbetsformer, och hitta ett språkbruk, som stödjer synergi. Genom detta skulle den samverkan som existerar i samhället kunna förändras.

Denna förändring kan vi alla bidra till. Kan du se förändringar som skulle erbjuda ett bättre utnyttjande av den mänskliga potentialen just i dina sammanhang. Med vilka personer skulle du kunna diskutera för att öka förståelsen för behovet av synergi och hur ser då argumenten ut?

Referenser

Kristensson P (2005): Den tjänstedominanta logiken - Innebörd och implikationer för policy. Karlstad: Vinnova Rapport VR 2009:0

https://menvart.se/Filerpdf/2015-bloggar/Vinnova_VR_2009_07.pdf

Whitaker G (1998): Win-lose and Win-Win Interactions and Organizational Responses to Scarcity. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/50svensk_win-win_and_win-lose.pdf

<https://www.bengtharry.me/?p=2234>