

Samhandling – förvirringens centrum

av Bengt-Åke Wennberg



Sociala skeenden har systemkaraktär. Anders Törnberg har i en avhandling 2017 visat att sociala system dessutom radikalt skiljer sig från tekniska och andra system i naturen. Ett skäl till denna skillnad är människans förmåga att genom språket meddela sig med och sätta sig in i varandras föreställningar och känslor. Av samma skäl blir föreställningarna förvånansvärt stabila just genom att människor genom sin kommunikation bekräftar dem för varandra.

Därför verkar inte sociala skeenden kunna förmås att ändra sin grundläggande karaktär genom extern styrning, instruktion eller manipulering. Sådana försök verkar bara kunna leda till en första ordningens förändring. Det vill säga en förändring inom det existerande systemets ram.

Många försök och erfarenheter tyder på att en kvalitativ förändring först verkar ske när deltagarna i de sociala systemen blir mer medvetna om hur deras eget system fungerar och därför kan påverka det genom att förändra

sina gemensamma föreställningar om det och därmed också sitt samspel i det. Därför är också förträngning och kollektiv glömska ett kraftfullt verktyg för att behålla "status quo" och skapa regression.

Sociala skeenden måste förstås inifrån om de skall kunna påverkas. Det gör att det inte finns någon oberoende och objektiv utgångspunkt från vilken de kan observeras, analyseras och samtalas om. Om de som deltar i skeendet inte ges förutsättningar att ta sig förbi denna svårighet så blockeras deras möjligheter till påverkan och förändring av vad de deltar i. Aktörerna upplever sig då som offer för det som händer. Trots att man själv är med att skapa skeendet ser man inte att man kan påverka det. Man upplever bara att man "drabbas" av det.

Samtidigt ställs i vår tid krav på att man skall vara mer självständig och som individ kunna påverka sin situation. Detta blir förvirrande för individen. Vad som behövs är en "mellanliggande hjälpvariabel" – det vill säga något som man gemensamt *och inifrån systemet* kan observera, analysera och därför kan samtala om. Jag har i denna serie av bloggar lyft begreppen **samhandling** och **interaktiva samspelssystem** som sådana hjälpvariabler.

Det jag benämner samhandling – eller möjligen samhandlande – uppstår genom att varje enskild person utifrån sin tolkning av situationen och de andras agerande *väljer* att göra som denne gör. Samhandlingen uppstår som en konsekvens av *allas olika* göranden. Man kan i sina samtal med varandra välja att se samhandlingen i ett kortare eller längre tidsperspektiv och inkluderande färre eller fler personer men då alltid utifrån ett personligt perspektiv.

I försöken att hantera den samhandling man gemensamt bidrar till så kommunicerar de ingående personerna hela tiden med varandra. Denna kommunikation påverkar de val som görs. Vad som kan kommuniceras och bli förstått är emellertid beroende av vilka tankefigurer som är gemensamma och hur samhandlingen med hjälp av dessa kan göras begriplig för varandra. Diskursen som är möjlig begränsar handlingsutrymmet för var och en men formar också en gemenskap.

De försök som gjordes av Wilfred Bion redan på 1950-talet ger stöd åt denna tolkning. Det skulle kunna gå att förstå utfallet av försöken som så att deltagarnas antaganden och föreställningar om sig själva, om varandra och om den kontext de gemensamt deltar i formades *genom den diskurs som*

uppstod. Detta grundantagande låg sedan till grund för utvecklingen av exempelvis gruppterapi.

En ökad medvetenhet om det egna systemet tvingar emellertid deltagarna att gemensamt pröva andra tankefigurer för den sociala kontext de medverkar i vilket i sin tur utvecklar deras förståelse av hur det skeende de deltar i uppstår. Detta faktum har använts i olika utbildningar – exempelvis inom det som kallas laboratorier i mänsklig samverkan (T-grupper och liknande). Denna tanke var under en tid fundamentet för det som kallades ”organization development” (OD) och som byggde på Kurt Lewins försök kring lärande och demokrati. (OD skiljer sig från det som numera kallas organisationsutveckling, som är något annat.)

När nya erfarenheter och nya trovärdiga tolkningar av mänsklig samverkan förs fram så uppstår ett behov av nya resonemang om hur mänsklig samverkan fungerar. Deltagare från en gemenskap – exempelvis de kurser som nämnts – för med sig dessa nya resonemang in i andra gemenskaper där deltagarna i sin tur för dem vidare osv. Konfrontationen kan skapa kriser. Det kan uppstå en motsättning mellan de nya och mer välgrundade föreställningarna – så som de låter i pratet – och de gamla tankefigurer som trots allt styr existerande praxis i de sociala kontexter till vilka deltagarna återvänder.

Detta kan medföra att så som man samtalar om den samhandling man medverkar i *kommer att skilja sig från det som faktiskt görs*. För att undvika att bli utesluten kan man exempelvis hålla sina bevekelsegrunder hemliga. Detta skapar förvirring, ineffektivitet och psykiska påfrestningar. Jag skall använda en utbildning i ”Tillitsskapande ledarskap i praktiken” – utannonserad av Bonnier Business Media – som ett konkret exempel.

Bakgrunden till utbildningen i tillitsskapande ledarskap är att arbetslivet blivit allt mer komplext. Komplexiteten gör att skeendet blir oförutsägbart och okontrollerbart om inte de ingående enheterna (personerna) *var för sig* har större frihetsgrader för sitt agerande än de variationer som kan uppstå i det system de bildar.

Med ett enklare språk kan man säga att varje medarbetare i en allt mer komplex situation behöver större frihetsgrader än de hade tidigare för att gemensamt kunna hantera komplexiteten. Detta har gjort att den detaljstyrning och den uppföljning som har sin grund i paternalistiska och byråkra-

tiska åtgärder, och som kulminerat med New Public Management (NPM), visat sig vara ineffektiv. Därför har den så kallade tillitsdelegationen ansett det angeläget att medverka till att det utvecklas ett *tillitsbaserat ledarskap*.

Enligt delegationen bör man numera leda med ökad tillit, minskad detaljstyrning och bättre tillvaratagande av medarbetarnas eget engagemang och existerande kompetens. Det tillitsskapande ledandet skall medföra ett *medledarskap*. I sin beskrivning i rapporten blandar man därmed samman två tankefigurer Gesellschaft och Gemeinschaft. Vad man i realiteten önskar är att samhandlandet skall präglas mer av ett Gemeinschaft än av ett Gesellschaft.

I Gesellschaft har var och en sin roll. Samverkan uppstår genom den struktur som etableras av ledningen. Relationerna skapas av det föreskrivna rollsystemet – ungefär som i en teaterpjäs. I Gemeinschaft skapas relationerna av den bekantskap och förståelse som kan uppstå mellan de enskilda deltagarna och som gör att var och ens *unika* egenskaper, kunskaper och resurser kan tas till vara.

Den ordning, som en tänkt kursledare för tillitsbaserat ledarskap tar ansvar för, genom att föreslå en strikt strukturerad och tydligt vertikal agenda under kursdagen, utgår emellertid inte från behovet av att det måste skapas ett Gemeinschaft. Det schema som en sådan kursledare föreslår kommer INTE att utgå från deltagarnas självständighet, deras redan existerande erfarenheter och kunskaper och deras inneboende engagemang i frågan om ledarskap.

Deltagarna i kursen ställs därvid inför något som liknar den dubbelbindning som Gregory Bateson beskrev redan på 1959-talet. Deltagarna tar emot budskap på två olika kommunikationsnivåer. Kursledaren säger ytligt sett en sak om "tillitsbaserat ledarskap" men demonstrerar genom sättet att leda och genomföra utbildningen något helt annat. Motsägelsen mellan vad som sägs och vad som faktiskt görs skapar då förvirring.

Överallt i samhällsdebatten möter vi nu denna motsättning mellan vad som sägs och vad som i praktiken görs. Detta skapar vanmakt, desperation och ofta våldsamma reaktioner. I nästa blogg skall jag försöka belysa detta förhållande ur ett samhällsperspektiv.

Referenser

Bateson et al (1956): Toward a Theory of Schizophrenia. Behaviour Science 1(4) : 251-254.

Bion W (1961): Experiences in Groups and other Papers. London: Tavistock Publications Ltd.

Programmet för utbildningen i tillitsskapande ledarskap hittar du här:
<https://www.dagensmedicin.se/utbildning/tillitsbaseradstyrning222/>

Senge P (1990): The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. New York: Random Books.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

Wikipedia: History of OD
https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/History_of_OD.pdf