

Samhandlingen – ett nyckelbegrepp för att kunna samtala om praxis.

av Bengt-Åke Wennberg

Mellanliggande variabler för att förstå sociala system



Den 21 april hade jag förmånen att få vara gästföreläsare på två kurser med blivande sjöingenjörer och sjökaptener på Chalmers. Det var inga regelrätta föreläsningar. Aktiviteten var upplagd som ett samtal mellan mig, handledaren och studenterna om en av mina bloggar som handlade om triadisk kommunikation.

Samtalet gav mig mycket att tänka på. Studenterna hade intressanta synpunkter på frågan om kommunikation. Men att min blogg kunde tolkas *så* annorlunda än jag avsåg hade jag inte kunnat drömma om. Jag blev plötsligt medveten om att jag måste fundera över vad jag vill med mina texter och bloggar.

Min ambition är inte att erbjuda föreskrifter, metoder eller modeller. Den är heller inte att beskriva vad något "är". Jag vill erbjuda *ord, begrepp och logiker* som kan användas för att deltagare i ett socialt skeende *med varandra* skall kunna samtala om och förändra den verksamhet man deltar i. Därför kommer även denna blogg att handla om språk och

språkbruk. Texterna måste göra det möjligt för läsaren att omvandla begrepp och logiker från texten så att de kan *brukas* lokalt i de skeenden man själv deltar i. Då får texterna ett värde.

Min erfarenhet sedan femtio år är att det språkbruk – det paradigm – som slentrianmässigt används vid samtal om organisering och samverkan i olika verksamheter kan leda till allvarliga missförstånd och felslut. Insikten har sin grund i erfarenheter jag gjorde redan 1963 när jag började min bana som organisationskonsult i dåvarande Ekonomisk Företagsledning (EF) – som nu heter PA Consulting Group.

Jag ställde mig då frågan på vilket sätt jag som relativt ny civilingenjör från E-sektionen på Chalmers med mycket ringa industrierfarenhet kunde vara till nytta för klienter som exempelvis Värnamo Mekaniska eller Åkes Bageri, som var mina första uppdrag. När jag ser tillbaka står detta nu helt klart för mig.

Jag och mina dåvarande nya kollegor satte en ära i att så noggrant som möjligt kartlägga och diskutera den *praxis* – se min förra blogg – som hade etablerats i verksamheten. Utifrån sådana insikter och studier kunde vi bygga upp ett ”språk” i form av organisationsplaner, redovisningssystem, planeringssystem etc. som representerade denna praxis och som medarbetare, chefer, ledning och ägare kunde använda för att tillsammans bättre samtala om och analysera den egna verksamheten. Det var så *vi* i min konsultgrupp definierade organisationskonsulting. Många svenska konsultföretag arbetade på samma sätt.

Men så såg inte EF på saken. Deras intention var att skapa system för *styrning och företagsledning*. Dessa system avsåg att ”få medarbetare att agera på ett avsett sätt för att därigenom uppnå ägarnas och ledningens mål och ambitioner.

Styrningen åstadkoms med ekonomiska incitament genom att man belönades om man följde av ledningen fastställda riktlinjer, metoder och arbetsformer och bestraffades om man inte gjorde det. Senare har styrningen blivit än mer sofistikerad och använder också social- och psykologisk påverkan.

Kollisionen i synen på organisationskonsulting var fullständig. Begreppet *partnerskap* var centralt för mig. Vi ville, i formuleringen av organisatoriska lösningar och uppföljningsformer, utgå från både medarbetarnas

och ledningens syn på sin praxis. Därför bröt några av oss ur EF och bildade företaget Konsultpartner (KP).

Då uppdragen till konsultfirmor finansieras av ägare, ledningar och andra makthavare enligt den så kallade principal-agent-teorin (beskriven till exempel i Hane 2015) blev emellertid EF:s syn på organisationskonsulting allt mer tongivande både i Sverige och internationellt. Sveriges Organisationskonsulters förening (SOK) bytte exempelvis namn till Sveriges Managementkonsulter. De små och kunniga organisationskonsultföretagen i Norden köptes upp och ersattes av större internationella konsultföretag, som alla i princip arbetade som EF.

Som framgår av Roland Inglehart och Christian Welzers "Cultural Map of the World" (2017), deras bok (2005) och andra skrifter så har individens syn på sig själv, det som författarna kallar "self expression values", förändrats sedan industrisamhället. Förändringen är så stor och går så snabbt att mycket av den styrning som EF och andra tog för given i mitten av 1900-talet inte längre är realistisk.

Det verkar till och med vara så att det organisatoriska språket i form av ansvarsområden, incitamentssystem, metoder och modeller inte längre är relevanta som bas för verksamhetsutveckling.

Begreppen – exempelvis triadisk kommunikation som vi behandlade vid kurstillfället på Chalmers – får med människans nya syn på sig själv en annan innebörd och måste för att ha mening inom nu aktuella kontexter användas utifrån en annan slags logik än de flesta är vana vid.

Jag har tidigare beskrivit att den skillnad i logik som uppstått genom individens förändrade syn på sig själv kan karaktäriseras som en skillnad mellan Gabriel Tardes och Emile Durkheims ansatser (Törnberg 2017). Skillnaden i utgångspunkter mellan de två tankelinjerna är stor. Denna utveckling har skapat en allt större klyfta mellan de som förordar en humanistisk ansats, byggd på den nya syn på sig själv och människan som nu växer fram, och de som ser på skeendet mer teknologiskt.

Det verkar vara på två teoretiska områden som denna motsättning blir allt mer uppenbar. Den ena är det ökade behovet av att använda systemperspektivet och den andra är den framväxt av allt starkare "self-expression values" som framgår av Inglehart och Weltzers arbeten.

Den motsättning mellan lineära resonemang och systemsynen och mellan människan som stereotyp och som unikt subjekt har förändrat de

begreppssystem och den logik som behövs för att samtala om organisering och samverkan.

Denna motsättning har sedan länge observerats av flera forskare och författare som exempelvis Rehnman (1975), Normann(1975), Luhmann (1995), Putnam (1996), Senge (2006) och Rothstein (2015). I deras redogörelser är människosyn och systemsyn kopplade till varandra.

I Emile Durkheims perspektiv är det strukturen och andra yttre faktorer som bestämmer samspelet mellan människor. Durkheim utgår från att det skulle kunna gå att upptäcka generella samband mellan yttre faktorer som exempelvis organisationsstrukturer, ledningssystem, maktförhållanden, incitamentssystem etc. och aktörernas agerande. De yttre faktorerna och styrningen ses som "orsak" och beteendet som "effekt". I Durkheims perspektiv blir det naturligt att tala om metoder, modeller och koncept som skall "få människor att".

Lyssnar man på mediadebatten och samtal man och man emellan så har Durkheims perspektiv stort genomslag. När problem uppstår handlar förändringsförslagen om att ledningen eller överheten borde ändra strukturen, förändra systemet, byta ideologi eller tillämpa ett bättre ledarskap.

EF och de flesta andra "rådgivare" och forskare såg också som *sin* uppgift att ge liknande rekommendationer. Bakom denna ambition ligger tanken att man som konsult skulle kunna erbjuda klienten ett visst arbetssätt som skulle kunna vara bättre än ett annat. En ytterligare poäng vore om detta nya arbetssätt skulle kunna introduceras *överallt för alla*. Det skulle då göra konsultföretaget eller de aktuella forskningsresultaten marknadsledande.

Det som kallas demokrati och medinflytande uttolkas enligt Durkheims ansats vanligen så att de underställda skall vara med att fatta beslut om vilket av de många olika systemen och koncepten som är bäst och som de vill "ha". Valet står då bara mellan vilket koncept som skall användas. De demokratiska samtalen, begreppssystemen och logiken begränsas till denna ytliga del av problematiken.

Durkheims logik kräver att det i alla enskilda situationer är de strukturer, regelsystem och metoder som beslutats av den etablerade överheten som bör följas. Även i små verksamheter ges ledningen det slutliga

ansvaret för att det som görs är korrekt och att aktuella bestämmelser **tillämpas av alla** inom den verksamhet ledningen ansvarar för.

Denna ansats som bygger på den tidigare nämnda principal-agent-teorin har lång tradition i det svenska arbetslivet (Hane 2015). Det är denna logik som jag menar blir ohållbar i dagens komplexa system i vilka individen måste ta egen ställning och välja sitt sätt att medverka.

Tarde tar enligt Törngren en helt annan, och för vår tid mer lämplig, utgångspunkt. Han börjar analysen i de interaktioner som aktörerna skapar med varandra och hur dessa kan beskrivas. Hans beskrivning ger en bättre bild av dynamiken i en komplex kontext.

Dynamiken uppstår utifrån hur var och en, baserad på sin uppfattning av den situation som denne och den aktuella verksamheten befinner sig, väljer att agera. Det *interaktiva skeendet* blir i detta perspektiv en *löpande anpassning till hur situationen utvecklas*. Det är genom denna löpande anpassning som en praxis utvecklas.

Det kollektiva handlandet formar struktur, ordning och utfall. Orsak och verkan blir då helt omkastat i förhållande till ett Durkheimskt perspektiv. När man exempelvis i Tardes perspektiv tolkar de statistiska samband som observerats så betraktas agerandet som den oberoende och påverkbara variabeln och strukturerna som en konsekvens av de interaktiva processerna.

De begreppssystem och den logik som vuxit fram som en följd av den Durkheimska ansatsen blir då inte längre relevanta för att medarbetare och ledning genom samtal sinsemellan skall förstå och mer precist hantera dagens komplexa sociala skeenden.

I min praktik som konsult konstaterar jag nu, många år efteråt, att mina utgångspunkter överensstämde mer med det Tardska tänkandet, än det Durkheimska. Min logik gjorde det möjligt för mig att "medverka till att man inom olika verksamheter kunde formulera andra begrepp och resonemang om sin verksamhet. Medarbetare och ledning kunde då bättre samtala om den samverkan som existerade eller som man gemensamt ville skapa. Flera klienter kallade dessa begrepp och denna logik för "Bengt-Åke teorier".

Problemen med dessa teorier var att de inte var förankrade i resonemang som kunde kännas igen i samhället utanför. Om detta skulle vara möjligt skulle det behövts en vetenskaplig ansats som erbjöd mer gene-

rella begreppssystem och en logik enligt Tardes ansats som kunde accepteras av flera.

Jag fann så småningom att en sådan forskning, och därmed en ny begreppsvärld och logik, hade vuxit fram i samtal som tog utgångspunkt i Kurt Lewins arbeten. Lewins arbeten byggde just på interaktiva processer och hans ansats hade efter hans död fått en konkret formulering av Dorothy och Galvin Whitaker. Jag och Monica hade förmånen att under många år arbeta vidare med denna inriktning tillsammans med dem.

Genom att Dorothy var psykolog kunde hon i våra samtal fånga poängen med att se deltagarna som självständiga personer. Genom att Galvin **var ingenjör**, kunde han i sin tur fånga systemlogiken i sociala samspel. Han poängterade ständigt att de sociala systemen formades av de personliga relationer deltagarna byggde upp med varandra snarare än opersonliga och mekaniska interaktiva processer.

Vi fick också ta del av det sätt att bedriva forskning som Whitakers utvecklade och som de kallade Research Partnerships (Archer, Hicks, Whitaker och Whitaker 1994). Jag har nu i mer än tjugo år tillsammans med Monica Hane med hjälp av Research Partnerships haft förmånen att studera många verksamheter där samverkan och delaktighet fungerar väl.

Bilden i början av bloggen visar de tankemässiga steg som vi funnit vara grundläggande för den arbetsform man i dessa "goda verksamheter" tillämpat. De verkar följa en speciell logik som bygger på nedanstående principer:

1. En viktig utgångspunkt för samtalen i verksamheten verkar vara att acceptera och respektera att var och en i det sociala samspelet väljer att agera utifrån sina egna erfarenheter, minnen, vanor, språk och föreställningsvärld och utifrån hur denne tolkar vad som görs av dem med vilka man interagerar. Samtalen som förs illustrerar då hur var och en mer eller mindre medvetet tar ställning till det **samgörande** man deltar i.
2. Att tala om på förhand fastställda gemensamma mål och intentioner blir inkonsekvent eftersom var och en självständigt tolkar den aktuella situationen på sitt sätt. Därför blir det nödvändigt att skapa en gemensam tolkning av "vad den verksamhet och den situation, som man för ögonblicket medverkar i, verkar handla om".

Genom samtal ges samgörandet en mening. När denna mening manifesteras i en föreställning om ett gemensamt syfte och en förståelse för verksamhetens karaktär skapas en föreställning hos varje individ om den önskade **samhandlingen**.

3. Samgörandet tillskrivs genom den vunna föreställningen en "mening" som, om den fullföljs, kan åstadkomma ett bättre "flyt" i verksamheten och bättre kan bidra till det den är till för. Det är denna "mening" som behöver "ordsättas" och genom språk och handlande kommuniceras mellan varandra. När man lyckas göra denna mening begriplig för sig själv och för varandra ökar möjligheterna att skapa **synergi**.

För att illustrera ovanstående principer använder jag trafikexemplet från min förra blogg.

Som trafikanter ingår vi i ett kollektiv. Var och ens görande påverkar den verksamhet vi alla är delaktiga i. Enligt trafikförordningen bör vi åstadkomma "flyt i trafiken" så att alla når sina respektive mål – och inte bara att vissa når sina mål på andras bekostnad. Detta beskrivs i den så kallade GDE-matrisen (Goals for Drivers Education) (Johansson 2012).

I samtalen med Fredrik Lundqvist på Lysekils Trafikskola om GDE-matrisen (Wennberg och Lundqvist 2004, Lundqvist och Wennberg 2005) växte det fram hur vi ur trafikskolans erfarenheter kunde använda denna matris i praktisk trafikundervisning på ett sätt som inte tidigare beskrivits. Vi formulerade exempelvis den **riskminimerande** kunnigheten så här:

Enligt trafikförordningen förväntas vi hjälpas åt att hålla risknivån på en rimlig nivå och att vi gemensamt utvecklar (i varje fall inte utarmar) den kollektiva kompetensen för att göra detta. Den ideala samhandlingen skulle då vara att vi samarbetar genom att:

- *Bygga upp tilliten för att vi gemensamt kommer att försöka ta hänsyn till allas behov, önskemål och faktiska kunnighet (inte kör över någon med avsikt; inte utesluter någon utan förvarning och dialog; anpassar vårt eget agerande till andras eventuella okunnighet för att undvika risker etc.).*

- *Försöka undvika att skrämman andra trafikanter eftersom detta skulle skapa instabilitet i systemet och konfrontera andra trafikanter för oväntade ageranden och risker.*
- *Delge varandra våra egna intentioner och planer (kommunicerar genom vår placering i vägbanan, saktar in tydligt när vi avser att lämna företräde etc.)*
- *Berätta för varandra när vi befärrar att någon är på "fel väg" – och förväntar oss samma trygghetskapande insats tillbaka*

Det språk man behöver använda i trafiken för att skapa ett ökat flyt och ovanstående riskminimering har kallats "road talk" (Juhlin, Nordmark och Sjöberg 2000). Fredrik Lundqvist och jag (2004, 2005) hävdade således vikten av samtalandet mellan elev och lärare i bilen snarare än att begränsa undervisningen till trafikregler. Detta sätt att genom samtal socialisera en person in i en verksamhet finns beskriven av många författare (Wenger m.fl 2014).

Denna typ av socialisering, som omfattar att vederbörande lär sig begrepp, logiken för verksamheten och lämpliga lösningar på de problem som kan uppstå, har också tidigt beskrivits av Thomas S Kuhn. Språket, språkbruket och logiken formade således enligt Kuhn en social gemenskap av "praktiker" (1979). En översiktlig presentation av Kuhns resonemang och begreppet paradigm finns i häftet "Paradigmskiftet" (Wennberg och Tillberg 2019).

Begrepp, logik och lämpliga lösningar bildar således ett så kallat paradigm som är unikt för den verksamhet som man deltar i. Varje profession har sitt paradigm som gör det möjligt för dess utövare att samtala med varandra om sin verksamhet (Törnebohm 1991).

När samhället i dag förändrats så kraftigt att de olika professionerna tvingas samtala med varandra och lösa problem tillsammans – och ofta mellan olika huvudmannaskap och ämnes- och organisatoriska gränser – uppstår allvarliga språkliga barriärer (Bohm 1983).

Dessa förvärras om man håller fast vid det perspektiv som Durkheim introducerade i vilket de olika ansvarsområdena delas upp baserat på ytliga kriterier, funktioner och hur man vill styra dem (Fayol 1937). Just

för samverkan och samtal som skall bygga på en demokratisk grund är en sådan uppdelning särskilt olämplig. Därför krävs ett paradigmskifte.

För att skapa ett nytt paradigm – ett nytt organisatoriskt språk – som kan användas i många olika situationer och i många olika samverkanskontexter, krävs att det görs ett stort antal utforskande aktiviteter – Research Partnerships. Sådant utforskande kan användas för att beskriva fungerande aktuella interaktiva mönster, dokumentera och gestalta dem, samt sprida kunskap om dem. Först då kan begrepp som kan användas både generellt och lokalt utvecklas.

En språklig variabel av detta slag har jag beskrivit i denna blogg – *samhandlingen*. Samhandlingen är av avgörande betydelse för att åstadkomma synergi, demokrati och nya livsvärden i dagens samhälle. Årets bloggar har exempelvis handlat om dess betydelse för livskvaliteten i tjänstesamhället. En mer detaljerad beskrivning av hur jag ser på och har använt begreppet samhandling i bloggarna finns dokumenterad på vår hemsida:

<https://samarbetsdynamik.se/Filerpdf/Webbsida/Samhandling200403.pdf>

Efterord

Denna blogg har blivit lång. Den är ett försök att sammanfatta och avsluta mina resonemang om behovet av ett paradigmskifte. Fördjupande resonemang och mer preciserade begrepp, logiker och lösningar finner du i vår serie häften om paradigmskiftet

<https://naetverkssamhaellet.se/haften/> och bland våra andra skrifter på www.samarbetsdynamik.se.

I eventuellt kommande bloggar hoppas jag kunna formulera mina tankar om särdragen i ett tjänstesamhälle och därmed i bästa fall bidra till att arbetslivet utvecklas i en riktning som är mer demokratisk och mer livskraftig än den utveckling vi sett hittills.

Samhandlingen beskrivs också i denna film av Maria Andréon <https://vimeo.com/407943656>

Referenser och källor

Vi vill underlätta för läsaren att finna de texter vi refererar till på nätet. Det är ofta svårt att från ett word- eller pdf-dokument att få en länk att fungera direkt. Vi rekommenderar därför läsaren att kopiera bifogade länkar och klistra in den i brousern. Domänen "naetverkssamhaellet" som finns i länkarna tillhör Samarbetsdynamik AB.

Archer L, Hicks L, Whitaker D och Whitaker G (1994): Research Partnerships – Ways In which organisations and university-based facilitators/researchers may work together in partnerships to carry out research, facilitate programme and staff development and improve quality of work and of work life. Heslington: Department of Social Policy and Social Work, University of York.

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Andrarapporter/U13Research_Partnerships.pdf

Bohm D (1983): Wholeness and the implicate order. Reading: Ark Paperbacks.

Fayol H (1937): The Administrative Theory of the State. London: Sir Isaac Pitman and Sons

Hane M (2015): Organisationspsykologiska reflektioner. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Inglehart R och Welzel (2005). Modernization, Cultural Change, and Democracy. Cambridge: Cambridge University Press.

Inglehart R och Welzel (2017). The cultural map of the world.

https://en.wikipedia.org/wiki/Inglehart%E2%80%93Welzel_cultural_map_of_the_world#/media/File:Culture_Map_2017_conclusive.png

Johansson B (2012): Vad lär vi nya förare egentligen. Stockholm: STL och Trafikverket.

https://www.trafikverket.se/contentassets/1da5bb2b8cb64f7996653cc4dfad2694/arkiv/vad_lar_vi_nya_forare_berit_johansson.pdf

Juhlin O, Nordmark D och Sjöberg L E (2000): Road Talk Informatics - Informatics for Local Collaboration Along the Roads. Proceedings of ITS. Göteborg: Sociologiska institutionen. Avdelningen för teknik- och vetenskapsstudier.

Kuhn T (1979): De vetenskapliga revolutionernas struktur. Lund: Doxa.

Luhmann N (1995): Social systems. Stanford: Stanford University Press

Lundqvist F och Wennberg B-Å (2005): Kvalitetssäkring och pedagogisk utveckling vid tillämpning av den nya kursplanen för behörighet B. Abonnemangsrapport 113. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrappporter/113Kvalitetssakring_och_pedagogisk_utveckling.pdf

Normann R (1975): Skapande företagsledning. Stockholm: Aldus Bokförlag.

Putnam R D (1996): Den fungerande demokratin. Stockholm: SNS Förlag

Rehman E (1975): Systemsamhället. Om organisationsproblem i samhället. Stockholm: Bokförlaget Aldus.

Rothstein B (2015): De samhällseliga institutionernas kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram. Malmö. Makadam Förlag

Senge P (2006): The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. London: Random House.

Taylor F W (1947): Scientific Management: comprising Shop Management, The principles of Scientific Management, & Testimony before the Special House Committee. New York & London: Harper (Originally published 1911.)

Törnberg A (2017): The Wicked Nature of Social Systems _ a Complexity Approach to Sociology. Göteborg: Avhandling 2017-03-17, Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/51507/3/gupea_2077_51507_3.pdf

Törnebohm H (1991): What is worth knowing in Occupational Therapy: AJOT Special Issue on Qualitative Research, March 1991.

Wenger E, Trayner B, Fenton M, Hutchinson S och Kubiak C (2014): Learning in landscapes of practice. Abington: Routledge.

Wennberg B-Å och Lundqvist F (2004): Är det mänskligt att fela – medvetet? Artikel till seminariet Open 14 augusti 2004. Degerfors. Samarbetsdynamik AB

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Ar_det_manskligt.pdf

Wennberg B-Å och Hane M (2020): Samhandling – ett begrepp som underlättar samtal om sociala skeenden. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://www.samarbetsdynamik.se/samhandling-ett-begrepp-som-underlattar-samtal-om-sociala-skeenden/>

Wennberg B-Å och Tillberg P (2019): Paradigmskiftet – dess natur och konsekvenser. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

<https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Haften/Paradigmfullfinal.pdf>

Whitaker D S & Whitaker G (1997): Kurt Lewin – His Dynamic and Force Field Models in Contemporary Research, Management and Practice. Degerfors. Abonnemangsrapport 61: Samarbetsdynamik AB.

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/61Kurt_Lewin.pdf.