

Våra analyser av samspelelmönster

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



När Samarbetsdynamik AB åtar sig ett uppdrag försöker vi hela tiden se oss också som aktörer i det sociala interaktiva system som vi bjuds in i. Som aktörer i systemet kommer vi att möta de samspelelmönster vi blir delaktiga i "på den egna kroppen". En del av dessa mönster upplever vi som konstruktiva och livsbejakande och värda att uppmärksamma och försöka sprida till flera. Vi har då sett det som ingående i vår uppgift att dokumentera och beskriva dessa mönster även i de fall där uppdragen inledningsvis kanske enbart formulerats som en sammanställning av berörda individers upplevelser och uppfattningar.

Andra samspelelmönster upplever vi som meningslösa och spill av tid och kraft. Ytterligare andra mönster visar sig vid närmare studium vara förklaringen bakom både ineffektivitet och lidande för en eller flera av de aktörer som är inblandade. Vi har i dessa fall sett det som vår uppgift att försöka beskriva hur vi uppfattar själva samspelet i systemet och hur det hänger ihop med de tillstånd som råder. Vi försöker sedan presentera vår analys av varför det "blir som det blir när man gör som man gör".

Inte sällan har detta uppfattats som att vi inte besvarat den underliggande frågan i uppdragsbeskrivningen som ofta indirekt pekar på vissa problem och vissa lösningar som man bara vill ha bekräftade. Våra resonemang grundar sig i stället på att med hjälp av vår

SAMARBETSDYNAMIK AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 590 94 30
Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se
<http://www.samarbetsdynamik.se>

erfarenhet och de kunskaper vi vunnit om mänskliga samspel försöka hitta formuleringar som visar nya handlingsalternativ och samspelsmönster.

I stället för att hitta syndabocker och formulera brister försöker vi svara på frågan vad som enligt vår uppfattning borde kunna vara både en möjlig och mer produktiv väg framåt när man nu har hamnat där man hamnat. Inte sällan har vi då kunnat peka ut handlingsalternativ som gör systemet som helhet mindre sårbart för enskilda personers destruktiva ageranden och tillkortakommanden.

När vi gör en sådan analys utgår vi från att en verksamhet formas av ett samspel i vilket alla aktörer medverkar. En handling leder till en reaktion som är en handling som leder till en annan handling i en rörelse som sprider sig i och utanför verksamheten. Därmed involveras allt fler aktörer i det vi kallar ett socialt system i vilket allas handlingar hänger samman. Att se samspelet som ett system innebär att det inte går att beskriva sociala skeenden som "orsak-verkan-relationer". Vill man förstå skeendet måste man forma sig en bild av systemet.

I nästan alla sammanhang möter vi emellertid i stället orsak-verkan-analyser – och den allra vanligaste är att den samverkan som uppkommer i samhället såväl som i enskilda arbetsgrupper är en direkt följd av ledningens eller ledarens åtgärder. I de väl fungerande verksamheterna framhålls ledningens insatser som föredömen och i de dåligt fungerande verksamheterna efterfrågas en annan ledning eller ledarskap.

Det vi därför i alla uppdrag, samtal och analyser ständigt tvingats att fundera över är varför vår övertygelse – dvs. att alla samspelsmönster genom sin interaktiva karaktär löpande formas av alla de aktörer, inklusive omvärld, experter och ledare, som deltar i dem, verkar ha svårt att få fäste – trots att vi menar att den både är väl dokumenterad och begriplig. Synen på samhället och på verksamheter som sociala system får dessutom stöd av allt fler moderna vetenskapare.

Vilken syn man har på fenomenet och därmed på hur olika tillstånd uppstår är viktigt eftersom dessa antaganden har konsekvenser för vad som kan uppmärksammas i analysen av sociala skeenden. Vi för vår del utgår från att alla – genom sitt samhandlande – har ansvar för att det blir som det blir. Detta gäller inte minst för alla destruktiva och meningslösa mönster som dränerar energi och resurser och som är temat för många och långa samtal i korridorer och kafferum.

Eftersom vi valt den systemiska utgångspunkten har våra grubblerier i våra uppdrag kommit att handla om hur vi som gäster i systemet genom våra insatser och den kommunikation vi etablerar med aktörerna kan påverka samverkansmönstret i en mer konstruktiv riktning.

Vi har därvid i våra försök att bidra till en lösning mött många former av motstånd som vi tolkat som att det till exempel beror på:

- en rädsla för att det saknas resurser för det lokala **utvecklingsarbete** som skulle behövas för att komma till rätta med problemen,
- olämpliga **antaganden** om naturen av hur mänskliga samspel uppstår
- bristande **kunnighet om systemet** och
- en ren **flykt från ansvaret** att seriöst ta sig an de svårigheter man möter

Motståndet verkar ha sin grund i en tankefigur som Bo Rothstein, professor emeritus i Statskunskap vid Göteborgsuniversitet, definierat som *principal-agent-modellen*.

Tankefiguren är väl etablerad och integrerad i språkbruket och gör det tillåtet för alla – både chefer och medarbetare – att fly från sitt ansvar att i det pågående samspelet göra vad man kan åt situationen. Tankefiguren gör det alltid möjligt att hänvisa uppåt i organisationen. Bo Rothstein rekommenderar därför att denna tankefigur byts ut och ersätts av en modell i vilken man i stället gemensamt analyserar och diskuterar de sociala kontrakt som etablerats mellan aktörerna och hur dessa skulle kunna ändras.

Genom att formulera skeendet som ett socialt system blir frågan om hur man som deltagare kan analysera sin medverkan i samspelet främst ett kunskapsproblem – det vill säga en brist på relevant kunskap om varandra och det system man skapar tillsammans – snarare än ett etiskt problem. Det är således inte en kunskap som individerna var för sig besitter utan som de kan utforska genom att observera det system de verkar i. Först om aktörerna får upp ögonen för existensen av denna kunskap så kan man uppmärksamma hur det blir som det blir och gemensamt ändra sitt samspelelmönster.

I nästa blogg skall vi diskutera hur förutfattade meningar kan brytas. Det mest framträdande problemet med principal-agent-modellen är att den förmedlar en bild av aktörerna som "olydiga barn". Den negligerar därmed deras insikter om det system de verkar i. Den betonar och framhåller ensidigt ledningens åtgärder.

Exempelvis som i nedanstående citat från Svt Nyheter 10 april 2022:

"Civil försvarsuppbyggnad kräver bättre styrning. Det civila försvaret saknar ett tydligt ledarskap. Det måste rättas till nu. Det säger Fredrik Brynander FHS. Inrikesminister Morgan Johansson håller med. Det finns aktörer där ute som vägrar att låta sig styras. Nuvarande aktörer måste "fås att" ge upp sin makt. Det finns ett motstånd i hela systemet."

Denna blogg kan laddas ner som pdf här:

<https://menvart.se/Filerpdf/2022-bloggar/Blogg2204077.pdf>

Källor

Törnberg A (2015): The wicked Nature of Social Systems. A complexity approach to sociology. Department of Sociology and Work Science. University of Gothenburg.

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

Wennberg B-Å (2020): Den nya, nödvändiga och oförlösta kunskapen om människans sociala system. Blogg 200408. Degerfors; Samarbetsdynamik AB.

<https://menvart.se/Filerpdf/2020-bloggar/Blogg2004085.pdf>