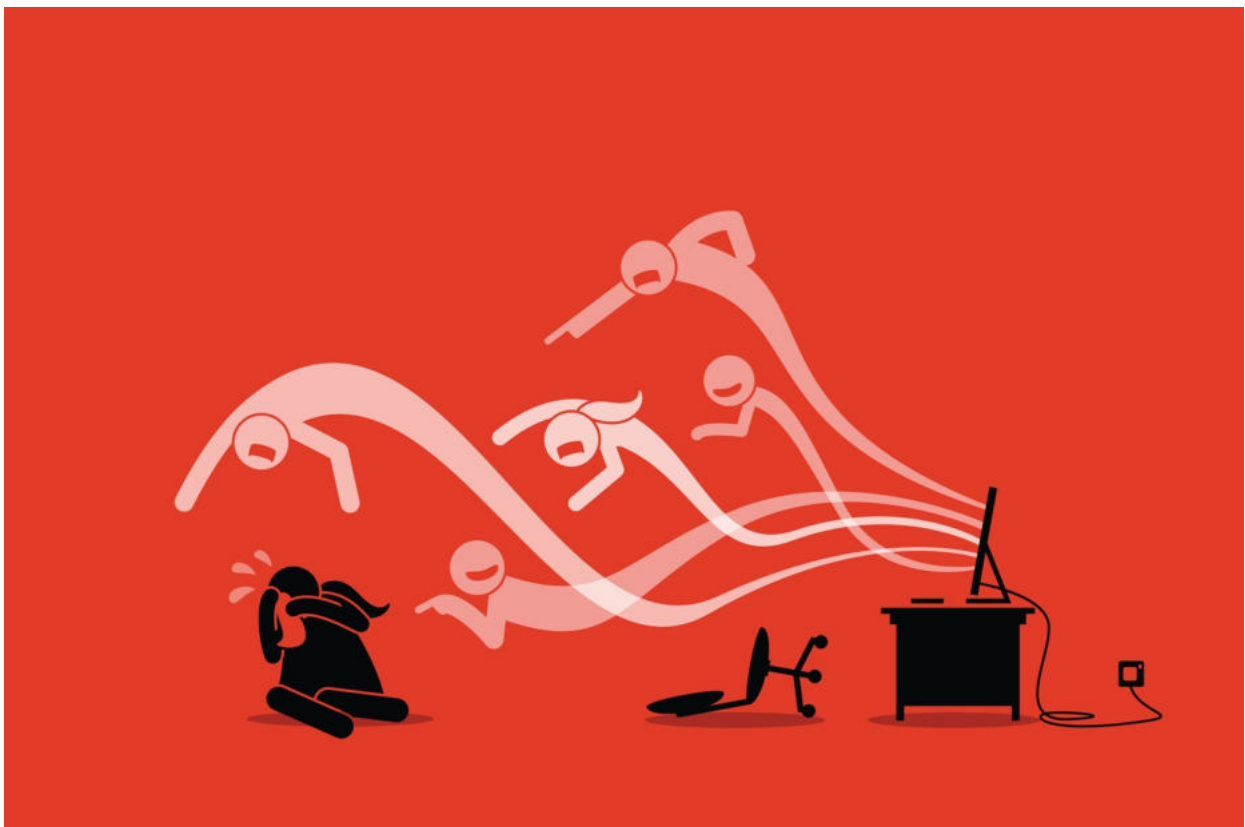


# Egenskaper och drivkrafter i det sociala systemet som förefaller helt obeaktade i diskussionerna om samarbete och organisering

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Genom denna artikel vill vi fästa uppmärksamheten på att människan har sociala och psykiska egenskaper som formas och får sitt utlopp i det sociala system hon bildar med andra. Denna typ av systemeffekter förefaller helt obeaktade i de samtal som förs om mänsklig samverkan.

Vi finner referenser till dem i en mängd forskning och litteratur på det humanistiska området och inom psykologin och sociologin. Men de är negligerade i de nationalekonomiska, samhällsvetenskapliga och företagsekonomiska modellerna. Detta gör att frågan om dominans och/eller ömsesidighet blir ofullständigt och oriktigt belyst.

Denna brist har sannolikt uppstått på grund av att språket använder sig av identitet och differens för att beskriva erfarenheter och observationer. Den specialisering som skett inom vetenskapen har gjort att man bortsett från den mänskliga erfarenhetsdimensionen – det som kallas "lived experience" – och som i vårt samhälle huvudsakligen formas av samspelet

med andra människor. Därmed har vissa fenomen och egenskaper som tillhör människans subjektiva upplevelser språkligt undertryckts och förskjutits till förmån för de "teoretiska" och abstrakta dimensioner som man kan mäta och registrera utifrån.

Då egenskaper som har koppling till "systemet" blir därmed uteslutna ur den dominerande samhällsdiskussionens modeller. Vi förlorar då gemensamt möjligheterna att utnyttja de stora potentialer som genom människors erfarenheter av sin samverkan med varandra finns och som skulle kunna öka allas vår livskvalitet och skapa effektiva samarbetsformer.

Samtidigt misstolkas på grund av denna brist också de destruktiva utfallen av de drivkrafter som systemets egenskaper genererar – exempelvis dominant och aggressivt beteende. Vi alla får därmed sämre möjligheter att genom olika samhällsåtgärder och ett bättre bemötande i våra möten gemensamt skydda sig oss mot icke önskade samhällsförhållanden.

Kunskaperna finns – även om de är osynliga – i människors erfarenheter. De dyker upp i samtal som vi för och i berättelser vi hör. De finns också redovisade i texter mm. Problemet är att de professionella beskrivningarna och exemplen är specialiserade på problem inom vissa ämnesområden. Vi, jag och Monica Hane, har därför på egen hand tvingats finna samlande namn på de sociala utfall som uppkommer och på de drivkrafter som gör att de uppstår och leder till de effekter de genererar.

Vi tror att det just är detta problem – att finna en bra och samlande beteckning för aktuella interaktiva processer som är tillämpbar på tvärs över kunskapsområdena – som medför att kunskaperna om dessa fenomen inte har integrerats i de politiska övervägandena och i diskussionen om organisatoriska och samhällsliga fenomen – och som gjort att dessa blivit ofullständiga och mindre verklighetsanknutna.

Nu tycker vi dock att tiden är mogen att försöka formulera våra erfarenheter av dessa speciella egenskaper som vi menar att man bör ta hänsyn till i samhällsdiskussionen. I de redovisade källorna från olika ämnen på denna hemsida finns mer ingående beskrivningar. Var och en kan ur dessa forma sin egen förståelse och en egen benämning på vad som händer i dennes sammanhang.

## Människans sociala känslighet och responsivitet

Vi har valt att benämna den aktuella egenskapen med två begrepp som redan används inom socialpsykologin – social känslighet och social responsivitet.

Med social känslighet menar vi att vi människor har förmåga att sätta oss in i varandras psyken. Denna egenskap gör det möjligt för oss människor att säga: "Jag vet att Du vet" eller "Jag känner att Du känner att jag känner". Längtan efter att få del av denna sublimes upplevelse verkar ingå i ett medfött, primärt motivationssystem som är grundläggande för vår arts överlevnad. Den bidrar till symbiosen mellan föräldrar och barn.

Detta är en symbios som senare i livet måste brytas genom att var och en lär sig att se sig själv som en separat och unik individ med egen vilja. Det är denna autonomi som gör det möjligt för oss att samarbeta, släppa beroendet av den nära sociala gruppen och ingå i allt större gemenskaper. Den sociala känsligheten bär vi med oss livet ut.

Med social responsivitet menar vi att uppövandet av den sociala känsligheten gör att vi som vuxna allt mer uppfattar oss och varandra som autonoma individer vilka var för sig spontant ger gensvar på andra individers handlande. Vi är fristående enheter men hänger genom vår sociala responsivitet socialt samman med andra. Denna drivkraft att tillhöra en gemenskap – handla tillsammans – kan inte rättvisande beskrivas med de enkla motivations- eller kommunikationsmodeller som i dag används.

Social känslighet och responsivitet är en del av människoartens genetiska arv. Dessa egenskaper skiljer oss från alla andra djur. De genererar *på samma gång* önsningar om dominans och ett sökande efter ömsesidighet. De genererar därför känslor av hat och misstro men också känslor av kärlek, djup kollegialitet och mellanmänskligt samarbete.

De har stor betydelse för diskussioner och analyser om organisatoriska och samhällliga fenomen, men grunden för de uppkomna känslorna är i sådana samtal och analyser sällan tillfredsställande belyst, vilket också gör lösningarna och åtgärderna missriktade och motriktade sitt syfte.

Egenskaperna gör oss också till politiska varelser, det vill säga djur som kan skapa och leva i samhällen och i dessa samhällen forma unika och flexibla samverkansmönster för de som verkar i dem. Denna basala och genetiska bakgrund gör att de kulturer växer fram som växer fram. Att kulturer av detta skäl – även inom verksamheter, företag och organisationer – ”växer fram” och tar sig helt olika uttryck är ytterst sällan beaktad.

## Social identitet

Människan kan intuitivt och närmast omedelbart känna vad andra människor känner och förstå vad andra människor förstår. Hon kan från det gensvar hon får av andra, och från andras agerande, inse att andra känner vad hon känner, och att andra förstår vad hon förstår och ser vad hon ser. Detta skapar en bindning och samhörighet som är unik för arten och som inte kan förklaras med dagens organisatoriska och samhällsekonomiska modeller.

Människan kan således i och genom nära relationer och samtal med andra förstå sig själv. Hon kan också förstå andra genom sig själv. Denna möjlighet ger henne en social identitet i de sociala system hon deltar i. Detta är en identitet hon hela tiden genom samspelet strävar att återskapa, förfina och utveckla. Detta påverkar de relationer hon lever med och de större sociala sammanhang hon lever i.

Dessa större sociala sammanhang bildar en typ av sociala fält som, genom att också alla andra människor utvecklar sina sociala karaktärer, ständigt förändras. Individen måste då förändras i takt med dem och fälten kommer att förändras i takt med individerna. De beskrivningar som görs av olika samhälls- och organisationsförändringar tar sällan hänsyn till just detta ömsesidiga beroende och det inflytande som den sociala identiteten har på vad som händer.

## Samarbete som livsvillkor

Förmågan att kommunicera snabbt och nyansrikt genom att använda avsiktliga rörelser, signaler och språk ökar effektiviteten och handlingskraften i samarbetet mellan mänskliga individer. Den sociala känsligheten gör att man kan avläsa andra människors intentioner och känslor. Den sociala responsiviteten ger ett fysiskt och för andra människor observerbart gensvar för vad man var för sig förstått. Detta faktum ökar människornas och hela artens anpassningsförmåga. Själva språket skulle inte kunnat uppstå om vi inte hade utnyttjat detta.

Samarbete är således ett livsvillkor för vår art. Resultatet av samarbetet förändrar ständigt förutsättningarna för mänskligt liv. De regler människan skapar för sin samverkan med varandra kan därför aldrig vara statiska och förutsägbara. De förändras löpande, helt enkelt genom att människan själv förändras och ser sig i ett nytt ljus – och därmed ser nya hot och möjligheter. Denna egenskap att ständigt se sig själv i ett nytt ljus gör att nya oplanerade och ofta okända strukturer växer fram så att säga inifrån. Detta fenomen finns sällan inkluderat i ide modeller och resonemang som förs om organisationers och samhällens utveckling.

Man agerar och diskuterar istället som om en organisatorisk och samhällelig utveckling skulle kunna planeras och styras utifrån utan hänsyn till de starka sociala drivkrafter som finns genom dessa specifika mänskliga egenskaper.

## Sammanhållning genom en gemensam metafysisk verklighet

Sammanhållningen inom mänskliga grupper förbättras inte bara genom användandet av språk och skapandet av verktyg. Det verkligt speciella med människan, det som skiljer oss från andra djurarter, är att social känslighet och responsivitet möjliggör en kulturell evolution. Kultur är den kunskap om mänsklig samverkan som vi lär av varandra över generationer.

Kulturen skapar därför en alldeles speciell mänsklig och symbolisk verklighet som styrs av idéer och i sin tur utvecklas av nya idéer. Vissa påstår exempelvis att övergången från en

samlar- och jägartillvaro till en jordbrukartillvaro inte i första hand berodde på att den senare var mer effektiv. Forskning visar att man som jordbrukare snarare fick det sämre än bättre under ett tag. Man spekulerar därför i om det var så att förändringen initialt uppstod genom att en fast bosättning *verkade vara mer önskvärd* för en del individer i gruppen än ett kringflackande liv.

Social känslighet gör det möjligt för oss att inte bara se oss som medlemmar i den fysiska världen utan också som aktörer i en högre, metafysisk, existens som ställer krav på oss. Våra moralkänslor (skam, skuld, förlägenhet) uppstår således genom att vi kan se oss själva med andras ögon utifrån ett högre och kulturellt överfört medvetande om vad som anses vara gott och ont, lämpligt och olämpligt och värdigt och ovärdigt.

Denna metafysiska verklighet är ett faktum som styr vårt agerande i lika hög grad som andra faktiska förhållanden. Den metafysiska verklighet vi har gemensamt försvaras ofta lika vildsint som den fysiska. Detta aggressiva beteende är oförklarligt om man begränsar sig till att förklara skeendet med psykologiska behovsmodeller och de traditionella organisatoriska och samhällsekonomiska modellerna.

## Dominans och ömsesidighet

Två viktiga fenomen som behöver behandlas i alla organisatoriska och samhälleliga överväganden är dominans och ömsesidighet.

Social känslighet medför något i våra psyken som vi kan likna vid fysiska induktionsfenomen. Känsligheten skapar känslor och föreställningar som är ett slags gensvar på vad vi ser hända i omvärlden. Social responsivitet medför då något som liknar resonansfenomen. Dessa fenomen kännetecknas av att vi både medvetet och omedvetet kopierar och efterapar andras beteenden, känslor och föreställningar. Båda dessa fenomen visar sig tydligt i den psykoterapeutiska praktiken.

Induktionen visar sig genom att en terapeut inne i sig kan återskapa patientens lidande och därmed bättre förstå det. Resonansen visar sig genom att en handledare för en sådan psykoterapeut, enbart utifrån terapeutens yttre beteende och uttrycksätt under handledningen, kan avläsa de känslor och agerande som *terapeutens patient uppvisar* och som terapeuten genom sin responsivitet återskapar i mötet med sin handledare.

Induktion och resonans kan av ovanstående skäl resultera i smittoeffekter – så kallade *parallellprocesser* – där ett visst socialt samverkansmönster på ett ställe kan genereras på ett helt annat utan att respektive deltagare verkar ha någon som helst fysisk kontakt med varandra.

Av detta kan vi dra slutsatsen att social känslighet och social responsivitet gör det möjligt att på stort avstånd, och utan någon som helst fysisk eller direkt kommunikativ kontakt, bara genom bilder, berättelser, propaganda och reklam, framkalla känslor av dominans eller ömsesidighet. Något som är välkänt i den politiska och företagsekonomiska världen men där beskrivningarna av orsakerna till de olika beteendemönster som då uppstår är grumliga och där man sällan tar ansvar för de effekter som uppstår genom det egna handlandet.

I den mån man som individ upplever sig autonom, och själv har kontroll över sin responsivitet och kan avslöja den påverkan man utsätts för, så kan man tala om reell ömsesidighet. Man väljer då att *självständigt* och av egen vilja följa de uppmaningar och stimuli man får. I den mån man känner sig tvungen att agera på ett visst sätt som en följd av samma yttre påverkan så kan man tala om dominans.

Förmågan att se oss själva i andra gör det således möjligt att hos andra generera känslor av ömsesidighet genom att ge signaler om jämställdhet, men också att generera känslor av vanmakt genom att demonstrera en framtida tänkbar övermakt. Många organisations-diskussioner och samtal – så kallade diskurser – leder till sådana effekter.

Bakgrunden till, och hur handlandet kan resultera i, sådana effekter är vanligen obeaktade i samtal om organisatoriska frågor.

## Uppkomsten av livsfientliga mönster

Kriget – det vill säga själva dödandet av andra individer av arten – är ett undantag i naturen men vanligt hos människor. Ett totalt krig skulle utplåna arten. Dödande – ett perverst uttryck för dominans – tycks därför endast kunna begränsas av människors förmåga att se sig själv i andra. När det kommer till dödandet öga mot öga tycks människan ha en naturlig inre spärr för att döda varandra.

Kriget och dödandet verkar endast vara möjligt genom att individen distanserar sig från sin mänsklighet. Dödandet och oskadliggörandet av andra mänskliga individer kräver således att det skapas ett fysiskt eller psykiskt avstånd mellan individen och dennes i relation till "de andra". De blir främlingar. Det är därför möjligt att dödandet för vissa individer i vissa stunder kan upplevas lustfyllt genom att det just hos dem skapar överläghetskänslor som omänskliggör "de andra".

Försök visar emellertid att ju större närhet och bekantskap med "de andra", och ju större risk för att förlora påverkansmakten – och själv råka illa ut – desto mer verkar det finnas anledning för den enskilda individen att omvandla sina egna aktuella dominans- och underläghetskänslor till ömsesidighetskänslor. Denna transformation verkar vara en viktig överlevnadsstrategi för en del individer. Det mest spektakulära exemplet på detta är när

själva kränkningen, hotet om våld, eller direkt övervåld från andra, medför en stark känslomässig bindning till förövaren – som exempelvis kan uppstå vid psykiska hot, misshandel och våldtäkter.

Många gånger uppstår således samverkan och uppslutning som en direkt följd av dominans och övervåld från andra än som en följd av egna autonoma och rationella val baserade på respekt och ömsesidighet. De organisatoriska modeller som i dag används har svårt att skilja det ena från det andra. De är istället oftast inriktade på dominans som den enda och viktigaste påverkansfaktorn, vilket gör att fältet är fritt för mindre önskvärda organisationslösningar.

Varför inkluderas dessa erfarenheter inte i organisatoriska diskussioner?

Vi menar att social känslighet och social responsivitet är grunden för artens hela livslustoch livskraft och garanten för att arten skall kunna överleva. Varför är då dessa egenskaper så obeaktade i samtal och analyser om samhälls- och organisationsfrågor?

Det verkar finnas många svar på denna fråga. Ett av dem är att den humanistiska forskningen i samband med upplysningstiden kopierade den naturvetenskapliga, som då såg på naturen som något oföränderligt med lagar och relationer som kunde utforskas en gång för alla. Relationerna var enligt upplysningsfilosoferna bestämda och väldefinierade. Man kunde inom naturvetenskap och teknik arbeta med enkla deterministiska och tidsberoende orsak-verkan-relationer. Naturens grundlagar var statiska. De var samma då, nu och sedan. Man ansåg därför att samma förhållande – åtminstone approximativt – också gällde på det mänskliga och sociala området.

De fenomen som människans genom sina unika sociala egenskaper skapar, passar emellertid inte in i ett sådant mönster. Detta blev uppenbart först när man insåg att naturen befann sig i ett tillstånd långt från jämvikt och ständigt expanderade och löpande förändrades. När detta förhållande accepterats blev det också möjligt att tänka och diskutera att detta också gällde människan. Men de gamla upplysningsmodellerna lever trots allt kvar och styr vår samverkan och våra föreställningar om oss själva och våra organisationer och samhällen.

Ett annat svar är att tanken på de sociala fenomen som dessa unika mänskliga egenskaper kan ge upphov till är skrämmande för individer och grupper som byggt stabiliteten i sin livsvärld på dominansrelationer. Fenomenet pekar ju direkt på att de grupper man dominerar kan bryta sig ur sitt beroende och den dominanta ställningen därmed gå förlorad. Vi möter därför i världen just nu en hel del förtryck. Men maktövertagande är inte vägen. Man hamnar då i samma dilemma.

De maktrelationer som en gång byggts upp, och som gett trygghet och välstånd, är således alltid obeständiga och kan komma att förändras. Makthavare som bygger sin tillvaro på dominans sitter därför inte säkert i sadeln. Behovet av dominans har av detta skäl en

tendens att skapa onda cirklar där yttre förändringar i relationerna eller människosynen leder till behov av än mer dominans etc.

Fenomenen som hänger samman med social känslighet och responsivitet kan också vara skrämmande för envar av oss eftersom de pekar på att ingen av oss kan luta oss tillbaka i stolen, låta naturen ha sin gång och hoppas på att allt går bra för oss och våra barn. Framtiden är obestämmd. Vill vi känna oss trygga måste vi komma fram till en sådan ömsesidig respekt och samsyn med varandra att vi kan lita på att var och ens handlande bidrar till ett framtida önskvärt tillstånd för oss alla.

Detta är en krävande uppgift som vi människor och vår kultur ännu inte är förberedda för. Att ta detta ansvar, att anpassa sig till mänsklighetens gemensamma och önskvärda framtid, är dessutom kanske extra svårt, just för att denna inställning är ny för vår generation. Den ökade medvetenheten har kommit människor att inse att det i dag inte bara handlar om att inte bara ta ansvar för vårt eget privata liv utan också för hela vår arts fortlevnad.

Vi, jag och Monica Hane, har av ovanstående skäl funnit att den statiska världsbilden som tidigare gjort det möjligt att tro på eviga och "sanna" normativa beskrivningar av vad som är önskvärd samverkan blir fylld av osäkerhet.

En förändring och ökad trygghet verkar endast kunna uppstå genom samtal som på olika sätt medför att deltagarna förmår att konstruktivt integrera sin egen sociala kapacitet med de samarbets- och organisatoriska förhållanden de för tillfället lever i.

## Källor

Asplund J (1991): Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft. Göteborg: Korpen

Asplund J (1988): Det sociala livets elementära former: Göteborg: Korpen.

Belin S (1996): Vansinnets makt. Göteborg: Natur och kultur

Benvenuto S (1995): Two Interviews with Isabelle Stengers --- Part 1. Time and the Plurality of Sciences. I Journal of European Psychoanalysis. 1995;1: s 85-104..

Berg L (2011): Skymningssång i Kalahari. Hur människan bytte tillvaro. Stockholm: Ordfront.

Beskow J, Eriksson BE, Nikku N (red) (1999): Självmordsbeteende som språk. Stockholm: Forskningsrådsnämnden.

Bohm D, Peat F D (1990): Ordning och kreativitet i liv och vetenskap. Göteborg: Korpen.

Bärmark J (2006): Jag vet inte. Abonnemangsrapport 116. Degerfors:

Samarbetsdynamik AB de Waal F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval.



Liedman SE (2002): Oändligt äventyr – om människans kunskaper. Stockholm: Albert Bonniers förlag.

Liedman S-E (2000): Att se sig själv i andra – om ordet solidaritet. Stockholm: Bonniers.

Lindfors P (2011): Samarbete. Lettland: Fri Tanke förlag.

Roudinesco E (2010): Upplysningen och dess perversion i Västerlandet. Psykoanalytisk Tid/Skrift 2010:30-31, s 13-22.

Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Stockholm: Natur och Kultur.

Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Göteborg: Daidalos.

Wennberg B-Å, Hane M, Beskow J (2001): Samtal som formar ett psykiskt friskt arbetsliv. tankar och reflektioner utifrån ett arbetsmöte på Forum Bräcke 27.10 2000. Abonnemangsrapport 86. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Welzer H (2007): Gärningsmän – Hur helt vanliga människor blir massmördare. Uddevalla: Daidalos

Wennberg B-Å, Hane M (2012): Samarbetsfenomenet. Abonnemangsrapport 128, Kunskapsabonnemanget. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Windelband W (1916): Preludier. Stockholm: Albert Bonniers Förlag.