

## Den synergirika interaktionen

Synergi kommer från grekiskan och betyder "att förena". Vi finner synergi överallt i naturen. Om den inte fanns skulle liv inte heller finnas. I naturen är synergin en konsekvens av en lång utvecklingsprocess där de olika elementen (resurserna) i system samverkar så att de stödjer varandra. Men motsatsen kan också vara fallet. Resurserna kan motverka varandra och till och med bekämpa varandra. Den samverkan, som då uppstår leder, till sönderfall och självdestruktion.

Synergi i mänsklig samverkan kan definieras som att den enskilde handlar på ett sätt som samtidigt gynnar dennes egna intressen och intressena för andra. Graden av synergi kan vara hög eller låg. Det finns kulturer med låg social synergi, där människors handlingar är ömsesidigt motstående och motverkande, och där fördelen för en individ nästan alltid sker på bekostnad av någon annan. De som inte är segerrika måste klara sig bäst de kan. Det finns å andra sidan kulturer där människors handlingar i hög grad är ömsesidigt förstärkande, dvs. en persons handlingar ökar inte bara hans egen nytta utan även andras nytta.

Människan kan medvetet skapa synergi i sina samspel. När vi som människor möter nya eller svåra situationer kan vi på grund av våra sociala förmågor samordna oss på nya sätt så att det uppstår vinna-vinna-lösningar, dvs. synergirika interaktioner. Om vi misslyckas med detta återstår bara lösningar där någon måste förlora för att andra skall kunna vinna dvs. system med låg synergi. I extrema fall accepteras bara lösningar där båda parter förlorar lika mycket. Människan kan också genom gemensam reflektion i efterhand lära av hur man gjorde och varför det blev som det blev. Vi är således inte bundna till att vanemässigt återskapa tidigare mönster. Vi kan utnyttja våra sociala förmågor för att utveckla vårt samarbete.

En person kan välja att samarbeta med andra alldeles på egen hand genom att medvetet handla på ett sätt som stödjer också dem. Jag – alltså var och en – kan i princip göra detta även om de andra uppenbarligen inte samarbetar med mig. Samarbetsförmåga är då en individuell förmåga. Kollektiv kompetens uppstår när flera personer utvecklat ett interaktivt handlingsmönster mellan sig, som leder till synergirika interaktioner, som kan återskapas om och om igen. Kollektiv kompetens, som byggs in i sedvanor och inarbetade rutiner och lösningar, kan finnas även i stora grupper, organisationer och samhällen där individerna inte behöver känna varandra personligen.

Samarbetsförmågan i stora sociala system kräver naturligtvis en betydligt mer avancerad social förståelse både för att behållas och för att utvecklas än vad som är fallet om

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 126

Email: [samtal@samarbetsdynamik.se](mailto:samtal@samarbetsdynamik.se)

<http://www.samarbetsdynamik.se>

man bara ser till samarbetet i ett litet team. Förståelsen måste dessutom, om man skall ta hänsyn till den sociala accelerationen, ständigt uppdateras. Detta betyder att förhållandena i organisationen måste ordnas så att framväxten av en föränderlig förståelse för situationen görs möjlig för varje individ. Detta är ett ganska omfattande åtagande. En grupp individer, som format en sådan organisation och som utvecklat förmågan att i denna skapa synergirika interaktioner, kan då sägas ha byggt upp en för just den gruppen unik kollektiv kompetens.

Det är inte svårt att förstå att grupper med synergirika interaktioner kännetecknas av hög social trygghet och förtröstan medan grupper med låg social synergi kan karaktäriseras av otrygghet, ångest och aggressivitet. Synergirika tillstånd är aldrig konstanta. De måste ständigt återskapas. De är särskilt sårbara när systemet drabbas av djupgående förändringar eller hot. Då kan försvarsmekanismer och skyddsmekanismer under en period rädda synergien men förr eller senare måste man gemensamt konfrontera de nya problemen.

Synergi innehåller egentligen två helt olika fenomen – ett individuellt och ett socialt. Vi skall försöka använda fotbollsspelet som metafor. Förr i tiden använde man sig av en mekanisk uppställning av lagen där varje spelare hade sin roll och var intränad på denna. Ledarens uppgift var att utse spelarna till varje plats, träna dem att uppfylla sin plats och följa upp deras individuella prestationer. Detta maskinliknande arbetssätt hade en tid en stor framgång i olika lagsporter.

Modern fotboll har i dag utvecklats mot en större förståelse för synergins betydelse. Tränaren skapar en laguppställning – en design – som formas efter det motstånd man möter. Spelarna är inte intränade bara på en enda tänkbar uppställning utan kunniga på att spela i olika positioner och i olika sammanhang. Självklart är ingen spelare så all-round så att denne kan spela, och göra sig gällande, i alla positioner. Det vore också ett slöseri med var och ens speciella kvaliteter. Kort sagt försöker tränaren, givet det motstånd man möter, ordna en uppställning där varje spelare kan bidra maximalt.

Denna typ av ledningsfunktion har analyserats av Berndt Brehmer inom ämnet ledningsvetenskap vid Försvarshögskolan.<sup>1</sup> Han kallar det insatsledning. Poängen är således att organiserandet inte kan låsas vid givna administrativa eller byråkratiska principer. Ledningen är istället "situativ", dvs. den blir en konsekvens av den situation man gemensamt möter och de resurser, som just då finns tillgängliga för att hantera den.

Ledningen förändras således löpande och den kommer kanske inte ens att utövas av samma person eller grupp över tid. Vem som lämpar sig bäst för att upprätthålla denna funktion beror av de tillitsförhållanden som råder och de förhållanden inom vilka funktionen skall utövas. Ledning analyseras allt oftare på detta sätt i internationella tidskrifter och forskning.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Brehmer B (2013): Insatsledning – Ledningsvetenskap hjälper dig att peka åt rätt håll. Stockholm: Försvarshögskolan

<sup>2</sup> Rick S (2014): What Leadership Will Look Like In 20 Years. Forbes: <http://www.forbes.com/sites/ricksmith/2014/08/25/what-leadersh...>

Vi möter i metaforen från fotbollen ytterligare ett fenomen, som bidrar till en synergirik interaktion. Varje enskild spelare kan röra sig över planen på ett sätt som förstärker och förbättrar de andras möjligheter att bidra till resultatet. Man kan dra på sig motståndarnas försvarare så att andra får fritt fält. Man kan röra sig ut åt kanterna för att "dra isär" försvaret. Man kan springa i luckor och man kan placera sig så att man kan få bollen och skapa en farlig målchans. Var och en kan samarbeta genom att med sitt agerande skapa förutsättningar för andras framgång.

Sådana spelare utgör den "ideale partnern". När man förstår hur dessa två fenomen – insatsledningen och den ideale partnern samspelar – blir det också klart varför politikernas styrning inte får någon effekt om den inte möts av ett samhälle som förmår åstadkomma synergi. Det Goda Samhället – en term lånad från Patrik Engellau<sup>3</sup> – kan inte fungera utan en god, övergripande och stödjande ordning och väl fungerande institutioner<sup>4</sup>. Ledningens insatser får ingen effekt om de inte stöds av en kultur med hög synergi. De är ömsesidigt beroende av varandra.

För att den önskade samordningen skall komma till stånd måste den föregås av och löpande stödjas av samtal i vilka de agerande överlägger om det man skall åstadkomma gemensamt. Det måste skapas en beredskap att samarbeta. Det goda samarbetet måste därför bygga in en helt ny funktion i "roll-listan" – nämligen det som kallas "interaktivt management".

---

<sup>3</sup> Engellau P (2014): Min oro. Bromma: Stiftelsen den nya välfärden.

<sup>4</sup> Holmberg S och Rothstein B (2014): Correlates of the good Society. Working Paper Series 2014:13. The Quality of Government Institute, Department of Political Science, University of Gothenburg, nov 2014.