

## Vårt intresse för kunskapen om samarbetets dynamik



Bilden är hämtad från vår första broschyr 1969

Företaget Samarbetsdynamik AB grundades 1969. Redan då talades det mycket om samverkan och samarbete både i arbetslivet och i samhället i övrigt.

Formuleringarna byggde emellertid nästan uteslutande på antagandet att samverkan var något som ordnades genom de strukturer som ledningen beslutade om. Organisationerna skulle utformas så att anställda och medborgare skulle välja

att bete sig exakt så som ledningen planerat. "Den mänskliga faktorn" blev ett samlingsnamn på de avsteg från rutinerna som sågs som orsak till misstag och att det inträffade olyckor.

I slutet på 60-talet började man ifrågasätta om det verkligen var möjligt att åstadkomma välstånd och hushålla väl med tillgängliga resurser om man inte tog hänsyn till att människor är handlande varelser dvs. att se den mänskliga faktorn som en potential. Det visar sig då att de resonemang som utgår från synen på samverkan som något som styrs och ordnas uppifrån skiljer sig radikalt från resonemang som utgår från att det är *interaktionen mellan människor* som förklarar de skeenden som observeras.

Människor väljer att agera utifrån hur de uppfattar situationen och vilka gensvar de förväntar sig från övriga berörda. I första fallet – där organiseringen förväntas styra agerandet – kommer anställda och medborgare att betraktas som "ansvarsbefriade offer för omständigheter". Allt ansvar ligger på högsta ledningen. I det andra fallet blir samtliga deltagare självständigt "handlande aktörer" med ansvar för hur de väljer att agera. Både vad som blir effektivt och ändamålsenligt organiserande och vad som blir relevanta arbetsmiljöfrågor att beakta ändrar karaktär. Det som är konstruktiva interventioner i skeendet, givet den första utgångspunkten, är destruktiva givet den andra.

Samarbetsdynamik AB har sedan starten försökt att rikta uppmärksamheten på de möjligheter som ligger i att ha de interaktiva processerna som utgångspunkt och att ta fram den kunskap och de resonemang som då blir nödvändiga redskap. Vi har i alla våra texter och uppdrag

haft samarbetets dynamik i fokus och försökt demonstrera både resonemangens grundläggande skillnad mot de formuleringar som följer huvudfrågan och de metodologiska konsekvenser som genom bytet av utgångspunkt blir relevant forskning.

Vi kan nu konstatera att de vertikala resonemangen fortfarande dominerar språkbruket men att insikten om dess tillkortakommanden allt oftare lyfts i den allmänna diskussionen. En bättre samverkan, samordning, samspel och samarbeten framförs som lösningen på samhällets alla problem. Vi kan också konstatera att alla ord på "sam" är tvetydiga och diffusa. Vi har ännu inte ett språk för att mer precist samtala om de många olika mänskliga interaktioner som skapar de grupper, verksamheter, organisationer och samhällen vi numera lever i.

Förleden "sam" brukar tolkas som att samspel alltid är positivt. Men samspelet kan också vara destruktivt – i varje fall ur någons perspektiv – och samspel kan till och med få oönskade effekter för alla berörda. Samspelet är därför som det är. Det måste diskuteras och utforskas som *ett neutralt systemiskt fenomen*.

Mänskliga system kan betraktas utifrån men den ytstruktur som då är det enda som kan observeras har mycket litet förklaringsvärde för de interaktiva skeenden som uppträder. Detta beror på att interaktiva mänskliga system, till skillnad från många andra system, bara kan förstås och påverkas inifrån. Därmed faller många av de nu etablerade vetenskapliga kriterierna och måste ersättas med andra.

Som vi ser det så hålls det interaktiva samspelssystemet samman av *kommunikationen* mellan aktörerna. Denna kommunikation kan vara lokal och handla om vardagliga ting men är samtidigt också global. Den enskilda utsagan i ett enskilt samtal påverkas av diskursen i det egna kollektivet. Vad som blir möjligt att säga och samtala om påverkas i sin tur av vad som sägs i massmedier, av existerande djupa kulturella och religiösa traditioner och av professionella föreställningar av olika slag.

Genom den aktuella kommunikationen bekräftas och formas individernas tankefigurer om hur det *aktuella* interaktiva samspelet fungerar – eller borde fungera. Utifrån denna kommunikation, som vi alla medverkar i och tar del av, tar vi därefter som individer medvetet eller omedvetet ställning till *hur vi bör agera* i olika situationer, i olika sociala kontexter och mot andra aktörer som är berörda.

Vi som driver Samarbetsdynamik AB har under åren många gånger observerat att samspelsmönster kan ändras och att vi och de deltagande aktörerna genom aktiva dialoger med varandra kan påverka den kommunikation som etableras. Detta påverkar då det kollektiva agerandet. Kännetecknande för våra uppdrag och våra utforskande aktiviteter har därför blivit att vi genom samtal och dialoger försöker uppmärksamma existerande samspelsmönster och deras konsekvenser för att därmed i sin tur påverka den kommunikation som skapar det kollektiva beteendet.

Vi har i mer än 50 år medverkat i samtal, genomfört fokusgrupper, skrivit bloggar och texter. Uppdragen har inte sällan handlat om att beskriva tänkandet bakom så kallade goda exempel där man lyckats utveckla olika verksamheter genom att tänka "utanför boxen" men utan att äventyra varken anställdas arbetsmiljö eller budgeten för personalkostnader.

Beskrivningarna av dessa goda exempel har genomgående utvecklas genom samtal och i samarbete med de aktuella aktörerna. Svaret har varje gång varit att man skickligt inkluderat kunskap om interaktiva system och betraktat varandra som professionella aktörer i sina analyser och problemformuleringar. Det är de samlade erfarenheterna från dessa olika uppdrag som nu återfinns på våra olika websidor.

Vi har alltså under hela vårt arbetsliv inriktat oss på att utforska det interaktiva samspelsystemet och därvid på olika sätt dokumenterat våra observationer. Även när uppdragen i sig haft en begränsad budget och uppdragsbeskrivningen varit fast i en byråkratisk och styrningsfokuserad diskurs har vi hela tiden valt att avsätta egna privata resurser för att reflektera över och dokumentera erfarenheterna från vår medverkan i dessa samtal. Vi ser oss därför som "sam-forskare" med inriktning på att beskriva samverkan i praktiken och med målsättningen att generera sådan kunskap som också är användbar och relevant i den interaktiva praktiken. Även de flesta av dessa för- och efterarbeten återfinns i texterna på våra websidor.

Det faktum att vi hela tiden varit ett mycket litet självständigt företag men som ändå genom det så kallade kunskapsabonnemanget kunnat hålla kontakt med ett relativt stort och aktivt nätverk ser vi som en förklaring till att vi kunnat hålla en kongruent linje. Vi har inte heller varit beroende av likriktande statliga bidrag och vi har inte, som om vi varit anställda i ett större företag eller myndighet, behövt uppträda som representanter för en huvudman.

Vi har därför också haft frihet att utveckla den forskningspraxis som vi menar är kongruent med utgångspunkten "handlande aktörer i samverkan" och där vi som forskare också är en del i systemet och en aktör i kommunikationen. De resonemang som redovisas i våra rapporter och texter är alltså vårt "empiriska material".

Detta bygger genomgående på observationer som vi själva gjort i alla de samtal och fokusgrupper som vi initierat och arrangerat och där vi själva deltagit. Vi har ägnat mycket tid åt att både före och efter bearbeta och reflektera över gjorda erfarenheter i dessa interaktiva sammanhang. Dessutom har vi i alla år presenterat resultat och reflektioner publikt och i olika samtal för att genom att observera det gensvar av "igenkänning" som våra slutsatser får hos en bredare krets också kunna påstå att de kunskapsanspråk vi gjort inte bara är lokalt giltiga.

Vårt empiriska material pekar entydigt på att analyser och samtal om det interaktiva samspelsystemet numera behöver utgå från *att var och en väljer att agera i systemet efter sina personliga föreställningar om de andra, om sig själv och om den sociala kontext man deltar i*. Trots detta förefaller man i de flesta samtal vi hör, fortfarande utgå ifrån att det kollektiva samverkansbeteendet styrs av yttre strukturer, makthavare och regelsystem. Vår slutsats är

att samspelssystemets interaktiva karaktär ändras först när de beröras föreställningar om och förståelse för samspelssystemet förändras – inte genom yttre åtgärder.

Eftersom aktörerna agerar efter sina personliga föreställningar om vad de medverkar i så förändras därför inte samspelssystemets grundläggande karaktär om företeelser som struktur, ledning, regelsystem eller en för alla utifrån pålagd värdegrund förändras av någon huvudman. Vi ser därför, för vår del, ett skifte av grundantagandena som en nödvändig förutsättning för en konstruktiv utveckling av samhället.

Flera forskare, debattörer och praktiker har ända sedan andra världskrigets slut pekat på nödvändigheten av att ändra grundantagandena men inte fått gehör. Våra påståenden och resonemang om behovet av att byta dagens grundantaganden har därför i våra texter kompletterats med referenser till liknande påståenden inom aktuell litteratur och forskning.

Du finner vårt "empiriska" material på våra tre hemsidor.

[www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se)

[www.naetverkssamhaellet.se](http://www.naetverkssamhaellet.se)

[www.menvart.se](http://www.menvart.se)

Vi hoppas att materialet kan vara till glädje för alla er som ser det angeläget medverka till att allt fler i och genom sin praktik beaktar behovet av breda kunskaper om det mänskliga interaktiva samspelssystemet, förstår hur man kan undvika dess faror och inser hur man kan dra nytta av dess möjligheter. Kontakta oss om det finns behov av att i våra arkiv finna rätt material för att stödja en sådan argumentation.

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg

Du finner oss på våra mailadresser

[monica.hane@samarbetsdynamik.se](mailto:monica.hane@samarbetsdynamik.se) och

[bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se](mailto:bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se)