

Om konsten att samtala i termer av samhandling

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Vi har i vårt yrkesliv ägnat oss åt fenomenen organisering, samverkan och samarbete. Ett uppdrag om integrerad produktutveckling genomfördes till exempel för Sveriges Mekanförbundet 1983. Toyota hade vid den tiden slagit hela tillverkningsindustrin med häpnad genom att radikalt kunna minska ledtiderna, minska kostnaderna, öka kapaciteten osv genom en helt ny produktionsfilosofi. Detta återspeglades också i produktutvecklingsarbetet.

Det visade sig då att de produktionstekniker Mekanförbundet bett att analysera hur Toyotas filosofi skulle kunna överföras till svenska förhållanden utgick från en doxa – ett sätt att analysera, samtala om och finna lösningar – som inte alls stämde överens med vad som kunde utläsas av de redogörelser som lämnats. Vi som fått uppdraget menade istället att Toyota byggde sitt produktionsupplägg på kommunikativa principer hämtade från W Edwards Deming (Mekanförbundet 1985).

De påståenden som vi fann relevanta att beakta skiljde sig från de kommentarer som lämnats av de tillfrågade produktionsteknikerna. Våra synpunkter markerades i skriften genom "gula sidor" med vår text. Vi menade att man inom Toyota särskilt betonade betydelsen av att se ope-

ratörerna och utvecklarna som "subjekt" och mellan dem skapa en relevant kommunikation. En nyckelfråga var alltså den aktiva medverkan som enligt Toyota krävdes av de i produktionen verksamma operatörerna för att få det "flyt" som önskades. Den aspekten fick dock inget gehör bland branschens företrädare.

Vi såg oss därför tvungna att publicera en särskild skrift "Att samtala om produktutveckling" (Fridlund m.fl. 1987) där den kommunikativa aspekten och dess vitala funktion utvecklades. Den rapporten gick emellertid precis samma öde till mötes. Svårigheten att komma till tals om de interaktiva fenomenens relevans har vi därefter funnit inom område efter område. Den återkommer om och om igen.

Vårt fortsatta arbete med denna fråga har därför syftat till att erbjuda ett underlag för samtal och analyser av de interaktiva skeenden som uppstår i de kontexter som behöver analyseras. På grund av skeendenas interaktiva karaktär och eftersom varje samspel är unikt föreslår vi i våra arbeten inga lösningar. Vi menar att de nödvändiga lösningarna måste växa fram ur *realistiska och välgrundade samtal* och meningsutbyten mellan de som just där och då är berörda.

Vi har funnit att det avgörande problemet i dessa samtal och analyser tycks vara att man negligerar det faktum att organisering, samverkan, tjänster och samarbete är just interaktiva fenomen och bildar sociala system mellan personer som ser varandra som "subjekt". I vår förra blogg knöt vi an till Johan Asplunds konstaterande att en sådan social responsivitet mot varandra som unika personer *är ett grundläggande fenomen* i vår mänskliga samvaro.

Kollektiva interaktiva skeenden uppstår således inte i grunden genom inflytandet av några enstaka personer utan genom att flera personer responderar på varandras samtida ageranden. I ett interaktivt skeende är alla som deltar i en viss social kontext inblandade. Även de som är passiva och lydiga "följare". Detta faktiska förhållande negligerades i produktionsteknikernas analys av Toyotas produktionsupplägg.

I de resonemang som legat till grund för samtidens samtal om mänsklig samverkan går en kraftig skiljelinje mellan Demings och Toyotas ansats och den ansats som kom att präglas av sociologen Emile Durkheim och som bland annat manifesterades i Frederick Taylors produktionsfilosofi Scientific Management. Både Deming och Toyota tog hänsyn till en mel-

lanliggande variabel – operatörernas upplevelse av sin arbetssituation – som dåtidens produktionstekniker negligerade. De kalkylerade bara med vilka strukturer som skulle ge det mest lönsamma resultatet.

Vilka personer som vid varje tillfälle bör inkluderas i den mellanliggande variabeln bestäms av hur den sociala kontexten definieras. I de små och nära sammanhangen som i Toyotas fall är beroendet uppenbart. I större sammanhang kan förekomsten av en mellanliggande variabel vara svårare att få accept för.

En mängd attitydundersökningar, arbetsmiljöforskning, organisationsforskning och personliga livsberättelser visar att det i Sverige skett, och sker, en snabb förändring av hur människan ser på sig själv. De tillfrågade svenskarna vill att vad de gör inte bara skall uppfattas som deras försök att uppfylla sina aktuella behov enligt Maslows behovstrappa. Vad de gör skall dessutom profilera och stärka deras självkänsla. Denna självbild påverkar personens agerande i de interaktioner denne har med andra och med omvärlden (Inglehart och Welzel 2017).

I Lisbeth Rydén's empiriska material från fokusgrupper och samtal (Rydén 2015) om vad människor i det svenska arbetslivet ser som en positiv arbetsmiljö har hon konstaterat att aktuella personer:

- vill kunna *komma till tals* i de samspel man deltar i,
- vill *komma till sin rätt* och
- vill kunna bidra till att man i samhället och den egna verksamheten *kommer till rätta med* de problem och svårigheter som kan finnas.

Önskan om att kunna se sig själv som delaktig i det som sker skapar också en önskan om att kunna samtala om de interaktiva mönster man av olika skäl är berörd av på ett sätt som gör att man *inte känner sig som offer* för dem i de sociala kontexter i vilka man verkar (Shotter 1993; Rydén 2020). Detta behov verkar successivt ha växt fram under senaste seklet.

I en tidigare blogg (Hane och Wennberg 2020) berättade vi om utbildningen KLLOK 99. Där drog vi slutsatsen att den existerande doxan som fokuserade på ledarskap uppenbarligen begränsade samtalen så att man inte kunde skapa den horisontella kommunikation som vi och deltagarna hade förväntat oss – och som skulle krävas för att komma till rätta med de aktuella organiseringsproblemen (Wennberg och Hane 1999).

I efterhand har vi sedan dess sökt utforska vad som skulle kunna tänkas utvidga doxan och göra den mer realistisk och praktiskt användbar. Vi har i serien av bloggar under 2020 som mellanliggande variabler mellan tanke och samtal introducerat begreppen *samgörande* och *samhandling*.

Varje deltagande person skapar sig en uppfattning om situationen och innebörden av vad andra gör i denna. Denna uppfattning kommer att bestämma vad vederbörande tror skall hända i en framtid. Detta kommer i sin tur att avgöra vad personen väljer att göra. Var och en väljer således att agera efter sin uppfattning om situationen och dess innebörd.

Samgörandet blir då vad som konkret händer i en social kontext genom att var och en gör det den gör. Detta samfälliga görande kan noteras och registreras av deltagarna själva och kan också observeras av en yttre observatör. Detta gäller också de samtal som förs om *samgörandet*.

Det faktum att personer responderar på varandras agerande och därvid skapar interaktiva mönster som knyts samman i sociala system behöver av personen tankemässigt formuleras på något sätt. Genom erfarenheter av den sociala responsiviteten kommer personen att tolka *samgörandet* som en *samhandling* – dvs. ”aha – det är det här vi håller på med, det är därför de andra gör som de gör”.

När deltagarna gör vad de gör ser de sig vanligen som en del av ett kollektiv som uppfattar situationen på samma sätt som de själva gör. Gängen som exempelvis attackerar blåljuspersonal anser sig delta i en *samhandling* med i varje fall några andra. *Samhandlingen* är således en *mellanliggande variabel* som individen kan använda sig av för att ta hänsyn till och tolka den interaktiva aspekten av *samgörandet*.

Man kan ställa sig i två positioner i sina funderingar om *samhandlingen*. Man kan se på andras *samgörande* och tolka de mönster man ser i detta. Man kan emellertid också se sig själv som deltagande i *samgörandet*. Man måste då se sig själv som deltagande i en *samhandling* som är knuten till den sociala kontext personen just då existerar i. Vi kommer i denna blogg att hävda att det endast är denna position som är relevant om personen genom sin kommunikation vill ha inflytande på *samhandlandet*.

Den aktuella *samhandlingen* formas således tankemässigt *inom* varje individ. Den finns således bara i dennes föreställningsvärld. Den formas av hur varje person som deltar i den aktuella kontexten *inom sig* formu-

lerar vilken mening eller betydelse som denne lägger i det interaktiva samgörande denne deltar i. Information om den samhandling som var och en ser sig delta i kan enbart fås genom samtal med personen själv. Den kan inte observeras utifrån.

Om deltagarna i en social kontext inte uppmärksammar och har förmåga att samtala om hur de var för sig ser på den samhandling de deltar i utan ser den enbart som en konsekvens av en yttre pålagd struktur – detta var fallet med produktionsteknikerna i Mekanförbundets utredning – så kommer viktiga aspekter av de interaktiva mönster man gemensamt skapar inte kunna formuleras och kan då inte heller påverkas.

Den begränsning som den existerande doxan lägger på analysen förhindrar således välgrundade samtal om hur det faktiska samgörandet uppstår i olika sociala kontexter. Vi hävdar därför att en doxa – som negligerar den mellanliggande variabeln samhandlingen – har en betydande *negativ påverkan* på samhällets utveckling.

Följande lista beskriver några av de sociala kontexter som vi berört i tidigare bloggar. Vi menar att fördjupade analyser och samtal om samhandlingen – istället för att samtalen fokuserar på ledarskap, konkurrens, lönsamhet och lagstiftning – vore av stor betydelse i sammanhang som:

1. – är av betydelse för vår demokrati.
2. – innehåller diffusa uttryck som till exempel gängproblematik
3. – uppstår i frivilliga samverkanssystem som exempelvis trafiken där deltagarna måste "lära sig" kommunicera med varandra med ett specifikt språk – i trafiken kallas det "road talk".
4. – kräver framväxten av högkvalitativa tjänster.
5. – behöver nyttja modern utbildningspraxis.
6. – syftar till att utveckla arbetsliv och affärsverksamhet.

Som tidigare nämnts har vi funnit att det i de resonemang som ligger till grund för samtidens samtal om mänsklig samverkan går en kraftig skiljelinje mellan sociologen Gabriel Tardes ansats så som den beskrivits av Anton Törnberg (Törnberg 2019) och den ansats som enligt Törnberg kom att präglas av sociologen Emile Durkheim (Wennberg 2020).

Törnberg konstaterar att sociala system i dagens diskurser har en "wicked nature". De kan inte beskrivas i termer av naturvetenskapens systemteori. Vår förklaring till detta är att sociala system som behandlas

enligt Durkheims ansats helt saknar den mellanliggande variabel – samhandlingen – som Johan Asplund i alla sina skrifter pekat på.

Asplunds grundtankar återkommer bland annat i Kurt Lewins arbeten och återfinns hos en mängd forskare och konsulter som tagit intryck av NTL (National Training Laboratories) (Bradford m.fl. 1964; Bradford 1974; Argyris 1983).

Emile Durkheims ansats var pragmatiskt anpassad till industrialismens framväxt och de ideologiska rörelser som följde med denna. Hans ansats stödde taylorism, strukturalism och marxism. Inom ramen för dessa rörelser antogs att det i första hand var den yttre strukturen i form av organisation, belöningsystem och språkspel som styrde de berörda individernas samspel. Även Maslows första arbeten byggde på samma antagande.

Med en sådan ansats är det naturligt att anta att det är de yttre strukturerna som behöver förändras för att individernas beteende skulle förändras. Därmed fastnar diskussionen om en önskad förändring på de som har makt och inflytande på strukturfrågorna. En Durkheimsk ansats kommer därmed också att följa en viss teknologisk logik. I denna visar det sig att samtalen antingen tillingengör de *subjekt* man talar om eller gör individer till *stereotyper* som aldrig stämmer med personernas egen uppfattning om sig själva.

Genom den förändrade människosyn som i dag växt fram – framför allt i Sverige – kommer alla tilltal och uttryck som bygger på den gamla doxan att uppfattas som kränkande eller ovidkommande då de bortser från personernas egen självständiga upplevelse och tolkning av sig själva, varandra och situationens karaktär. Därmed blockeras sådana samtal som syftar till att skapa en förenlig uppfattning om samhandlingen.

Om man istället accepterar att samgörandet uppstår som en följd av hur de personer som deltar i dem – med hjälp av den mellanliggande variabeln samhandlingen – *inom sig själva motiverar varför de väljer att göra som de gör* så måste analyserna av samgörandet starta från en helt annan utgångspunkt.

Genom att acceptera deltagarnas egna utsagor om skälen till sin medverkan som en autentisk och trovärdig grund för samtalen – även om dessa av andra anses bygga på missuppfattningar – återskapas *subjekten* i samtalet. Tardes ansats formar därmed, till skillnad från Durkheims, en logik

som gör deltagarna i en social kontext till subjekt – inte objekt eller stereotyper.

Genom att betrakta utsagorna som autentiska, men individuella, föreställningar av det som sker förändras också den logik som behöver användas i analysen av kausaliteten i en social kontext. Varje person som deltar kommer i sitt val av agerande att ta hänsyn till hur denne uppfattat allt som hänt tidigare och vad hon tror att detta kommer att innebära för hur övriga medaktörer kommer att agera.

Då varje person i varje ögonblick och i varje interaktion – genom att erfarenheten hela tiden växer – alltid ser framtida mönster *på ett annorlunda sätt* än vad denne tidigare gjort blir därför *varje situation ny och unik*. Ingen social kontext är därmed den andra lik. Utsagor som refererar till Durkheim och som enligt honom medför en samverkan byggd på en *lagbunden kausalitet* kan då inte längre ses som trovärdiga förklaringar till det som sker.

Man kan exempelvis inte – som man gör inom naturvetenskap och teknik – använda språkliga framställningsformer för interaktiva skeenden som drar slutsatser för framtiden *enbart på grund av vad som hänt tidigare* (det mörkblå fältet i bilden på första sidan) eller hänvisa till vad som en gång var lämpligt och accepterat *under de förhållanden som då rådde* (det ljusblå fältet i bilden).

Vill man att en viss önskvärd framtida situation skall skapas måste deltagarna istället *tillsammans klargöra karaktären av samhandlingen när den pågår* (det gula fältet i bilden) och därefter **välja** att utifrån ett eget engagemang och kunnande och genom sina interaktioner medverka till att generera den samverkan de ser som önskvärd.

För att en sådan samverkan skall lyckas behöver deltagaren känna sig som fullvärdig medlem i det tankekollektiv som eventuellt kunnat skapas i den aktuella sociala kontexten. För att samtalen skall leda till detta önskvärda tillstånd av samhörighet måste var och en genom så kallad "sensemaking" bidra till att det skapas *klarhet i det som händer* – det vill säga i det samgörande som uppstått (Weick 1995).

I denna sensemaking är föreställningar om samhandlingen central. Alla försök att samtala på ett sätt som inte leder till en klargörande process om samhandlingen, och där makt och struktur påstås spela större roll än det interaktiva mönstrets faktiska begränsningar och karaktär, kommer

att möta motstånd då de kränker en eller flera av deltagarna. Så som fallet var i KLLOK 99.

Personer som är låsta i en Durkheimsk ansats hamnar i dilemmat att antingen försöka komma på toppen av pyramiden för att med makt genomdriva sina egna analyser och uppfattningar eller att – även om det kan ske under protest – tvingas hålla med den för tillfället existerande makten. Dialogen tystnar.

Utsagor i samtal om sociala skeenden behöver därför i vår tid ha en annan karaktär än de diskurser som man vant sig vid att använda i naturvetenskapliga och tekniska sammanhang där objekten är "opersonliga" och *inte handlande subjekt som har en inneboende egen motivation, känslor och självbild.*

För att aktörer med en känsla av personligt ansvar för sina bidrag till samhandlingen skall uppleva att de kan komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med de gemensamma problem de vill påverka, så behöver även alla andra som deltar i den sociala kontexten bli medvetna om, och kommunicera om, hur var och en av dem ser sig medverka till att det blir som det blir när man gör som man gör.

Saknar deltagarna språk, tankefigurer och tankestilar som är tillräckligt etablerade för att forma en sådan dialog mellan varandra så är sådana samtal inte möjliga att genomföra – varken i makro- eller mikroskala. En önskad utveckling kan då inte heller byta riktning.

Vi har i de bloggar vi hittills publicerat under 2020 översiktligt illustrerat några teman där samtal om samhandlingen borde kunna föras. Vi kommer i kommande bloggar att försöka visa vilken skillnad i språkbruk och slutsatser om adekvata aktiviteter som skillnaden mellan Durkheims och Tardes ansatser innebär. Vi kommer i dessa att illustrera hur den Durkheimska ansatsen ofta dominerar över en mer realistisk och med människans natur mer kongruent ansats.

Referenser

Argyris C. (1983): Reasoning, learning and action – Individual and Organizational. San Francisco: Jossey-Bass.

Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory method. New York: John Wiley & Sons.

Bradford L P (1974): National Training Laboratories - Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Catalog Number 74-1989.

Fridlund R, Saarinen H och Wennberg B-Å (1987): Att kunna samtala om produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundets Förlag.

Hane M och Wennberg B-Å (2020): Föreställningar om ledarskap. Blogg 200530. www.bengtharry.me: Samarbetsdynamik AB.

<http://www.bengtharry.me/?p=3791>

Inglehart R and Welzel C (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

Mekanförbundet (1985): Kompetenssamverkan i framtidens produktutveckling – om övergången till tjänstesamhället. Stockholm: Sveriges Mekanförbund.

Rydén L (2015): Komma till tals, Komma till sin rätt, Komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man kan hantera, förebygga och bedöma dem. Estland: EllErr Konsult.

Rydén, L. (2020). Diskursiv arbetsmiljö: Ett nytt perspektiv på organisatorisk arbetsmiljö (Doktorsavhandling). Kungliga Tekniska högskolan, Stockholm.

Shotter J (1993): Conversational Realities. Constructing Life through Language. London: Sage Publications Ltd.

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

Weick K E (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks: Sage Publications.

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

<http://www.bengtharry.me/?p=3736>

Wennberg B-Å och Hane M (2020): Tankefigurer, tankestilar och tankekollektiv. Blogg 200607 www.bengtharry.me: Samarbetsdynamik AB.

<http://www.bengtharry.me/?p=3797>

Wennberg B-Å, Hane M (1999): Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser baserade på erfarenheter från KLLÖK 99. Abonnemangsrapport 75. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/75KLLÖK99.pdf>