

## Tre negligerade fenomen som formar mänsklig samverkan

av Bengt-Åke Wennberg



En av mina gamla goda vänner och kollegor Tomas fyller år på FN-dagen. Vi har inte träffats på länge. Jag lovade att kontakta honom på hans födelsedag. Men vad skall vi då prata om? Jag inleder så här med lite av mina egna intryck av organisering och samverkan i samhället under de år som flytt sedan vi träffades. Därför denna blogg. Bloggen riktas till Tomas och till alla nya och gamla vänner såväl som till alla de som jag ännu inte fått förmånen att träffa.

För femtio år sedan kunde jag som organisationskonsult konstatera att de flesta svårigheter med organisering och samarbete kunde lösas av aktörerna själva. Jag förundrades över de omfattande diskussionerna bland konsulter och chefer om ledarskap, vikten av regler och strukturer och intresset för utifrån pålagda arbetsformer och koncept.

Mycket av vad som gjordes var enligt min mening snarare till hinder än till hjälp. Självklart var det inte min åsikt att det var bra att man slapp

chefer, struktur och "koncepts". Snarare ansåg jag att detta inte var så viktigt. Det viktiga var att alla såg sitt ansvar och så bra som möjligt kunde och ville bidra till det som skulle göras

Jag ifrågasätter inte att chefer har en viktig roll. Jag ifrågasätter heller inte att arbetsuppgifter delas upp mellan aktörerna. Jag ifrågasätter inte behovet av rutiner och metoder. Men jag menar att diskussionen om regelverkets, strukturernas och ledarskapets roll är kraftigt överdrivna.

Jag har under lång tid irriterats över att den enda inriktningen i analyser, forskning och offentliga diskussioner när det gäller samverkansfrågor är bättre ledarskap, koncepts, styrning och mer struktur. Jag anser att det finns andra frågor som är mer centrala att ha kunskap om för att generera den samverkan mellan aktörerna som är grunden till framgång.

Jag anser att det finns tre grundläggande och negligerade mänskliga fenomen som är centrala för all mänsklig samverkan.

Det första fenomenet är det som Daniel Stern kallat *intersubjektiv motivation*. Det är en drivkraft som bottenar i människors önskan att förstå varandra. Stern formulerar det så här

*"Det vill säga ett ömsesidigt inträngande i varandras psyken som formar en väv av samförstånd eller motsättningar".*

Som grund för denna process ligger ett allmänmänskligt behov av att läsa av varandras intentioner och känslor och välja att agera så att man, var och en och/eller gemensamt, antingen uppnår det man strävar efter eller hindrar varandra att göra det.

Det andra fenomenet är att vad var och en individ i människoflocken väljer att göra formar ett yttre skeende som varje individ deltar i och kan observera. Det som då går att observera och ta ställning till är den *samhandling* som alla dessa olika göranden skapar. Resultatet kan vara något önskvärt och berikande men det kan också forma ett skeende som är destruktivt och fyllt av lidande.

När vi talar om betydelsen av "ledarskap", organisationsstruktur, regelsystem etc. och mäter olika effekter av dessa så behandlar vi därför bara ett ytskikt av det som i grunden skapas av djupare skeenden. Vi kan bara ana oss till dessa djupare skeendens dynamik då de byggs upp av människors föreställningar om varandra och situationen.

Det tredje fenomenet är det vi kommit att kalla *utforskande samtal*. Vi har kunnat konstatera att individer väljer att handla – inte bara utifrån egna behov och önskningsar – utan också utifrån vad *de tror* att andra kommer att göra i en framtid. Dessa antaganden växer fram ur den kommunikation man deltar i eller hör de andra medverka i. Har man som individ bara tillgång till resonemang som bygger på det sociala skeendets ytskikt tvingas man gissa sig till den underliggande dynamiken. Det är då lätt att det skapas förutfattade meningar om varandra och de skeenden som visar sig i ytskiktet.

Utforskande samtal syftar till att med andra samtala på ett sådant sätt att man lyfter upp det som verkar ha medfört att samhandlingarna blir som de blir. Med en sådan kunskap som grund kan aktörerna sedan välja att agera annorlunda och därigenom förändra skeendet.

Dessa tre fenomen är inget som jag är ensam om att ha upptäckt. Benämningarna och beskrivningarna skiftar. Men de ovan angivna principerna finns återgivna i skönlitteratur, av ett stort antal praktiker, i forskarstudier och i filosofiska undersökningar. Från mina samtal kan jag också konstatera att de flesta personer jag talar med känner till och är medvetna om dessa fenomen. Fenomenen är således inte en sakfråga när det gäller mänsklig samverkan som det behöver upplysas om.

Vi, jag och Monica Hane, har också regelmässigt presenterat aktuella studier, texter och undersökningar vilka lyfter fram dessa fenomen och deras betydelse för näringsliv och samhälle. I våra skrifter och i mina bloggar finns nu samlat flera hundra referenser till olika källmaterial som bekräftar förekomsten av dessa fenomen.

Varje ny studie och redogörelse som knyter an till dessa fenomen väcker förstås intresse när de presenteras men de få tillämpningsförsök som görs är som facklor i natten och dör ut efter ett tag. Kunskaper och erfarenheter sprids inte och får ingen direkt påverkan på aktuella utredningar och forskning.

Jag och Monica Hane har medverkat i många sådana studier och försök – exempelvis för Sveriges Mekanförbund, på SSAB, med Volvo, hos Arbetsmiljöinspektionen och med arbetsterapeuter. Dessa publikationer – har fått relativt stor spridning utan att de grundläggande principer som

jag här redovisat därefter inkluderats i de analyser som görs av de personer och institutioner som tagit del av rapporterna.

Jag menar att FN:s deklaration av mänskliga rättigheter bygger just på dessa tre fenomen. Jag drar därvid slutsatsen att det faktum att principerna inte hedrats i samhälle och arbetsliv är att dessa grundläggande och faktiskt existerande fenomen inte inkluderas – kanske till och med aktivt trängs undan – i analyser och samtal.

Detta åsidosättande framgick för övrigt av statsminister Stefan Löfvens tal till FN i vilket han uppmanade medlemsländernas ledare till samarbete. Då dessa ledare aktivt negligerar dessa faktiskt existerande mänskliga fenomen hade hans tal inte förutsättningar att ändra på någonting.

För mig är det uppenbart att om dessa tre fenomen – och nya principer för mänsklig samverkan som kan ta hänsyn till dem – kunde komma i allmänt praktiskt bruk så skulle detta få stor betydelse för ökad välfärd och välmående i Sverige och världen.

Jag trodde i början att det bara handlade om ett informationsproblem. 1985 stötte vi emellertid på patrull i en utredning för Mekanförbundet om framtidens produktutveckling. Den delades upp i en "traditionell" utredningsdel och en separat del – "gula sidor" – som handlade om hur man kunde samtala om produktutveckling. Redan då stod det klart att det vanliga sättet att kommunicera om dessa frågor inte räckte till. Detta har varit ett problem sedan dess. Ungefär så här ser jag det nu.

Styrning, forskning, studier, presentationer och analyser *har fastnat i att fokusera på ytskiktet av sociala skeenden*. Arbetslöshet, kriminalitet, fattigdom, ojämlikhet och konflikter förändras därför inte av de åtgärder som görs. De ändrar bara uttryck och form. Oftast till det sämre.

Det som skapar detta ytskikt är underliggande mikrosystem som är kopplade till varandra. Dessa mikrosystem formas som en följd av de tre fenomen jag här nämnt. Men hur samhandlingen uppstår är inte självklart för deltagarna eftersom individen är begränsad till att endast förstå dennes interaktioner med andra. Var och en individ bidrar således till att ytskiktet blir som det blir genom att denne väljer att göra vad denne gör i de mikrosystem denne medverkar i men är inte alltid klar över hur denna medverkan gör att det blir som det blir.

Att förstå ytskiktet utifrån dess underliggande dynamik kan då enligt den svenske socialpsykologen Johan Asplund liknas vid att lösa en kriminalgåta. Vad ligger "under" att det som skett har skett. I det mänskliga samspelet handlar det inte främst om att förstå det förflutna. Det handlar om att förstå vad som "ligger under" det som pågår just nu och hur man aktivt kan bidra till att förändra samspelet för framtiden.

Eftersom dynamiken i mikrosystemen uppenbarligen inte låter sig påverkas av "predikningar" och normativa uttalanden eller byte av ledare så är dagens fokus på styrning och yttre påverkan ointressant om man vill förändra skeendets grundläggande natur. Dynamiken påverkas heller inte annat än kortvarigt av regelsystem och begränsningar. När individerna frigör sig från dessa återkommer den tidigare invanda dynamiken.

Vi har därför valt att ta fasta på att dynamiken kan förändras först då de ingående *aktörerna förstår hur den uppkommer* och vad de bidrar till genom att välja att göra vad de gör. Detta är en kunskap som vi som individer till nöds kan förstå ur de mikrosystem vi deltar i. Men motsvarande kunskap om hur mikrosystemen formar makrosystemen växer normalt inte fram i vardagen då de tre fenomenen inte inkluderas i samtalen. Då denna kunskap inte finns kan heller inte den aktuella underliggande dynamiken påverkas så att makrosystemet förändras.

Problemet just nu är att de etablerade analysmodellerna och de pågående påverkansförsöken försvårar den kunskapsgenerering på detta område som vore nödvändig. När Stefan Löfven håller sitt tal i FN använder han det, som den svenske filosofen Martin Hägglund kallar en religiös ansats.

Denna dominerar för närvarande samtal och analyser på makronivån och kväver den ansats som Hägglund kallar den sekulära. Denna handlar om att skaffa sig kunskap om mänsklig samverkan *så som den faktiskt fungerar* i mikrosystemen som en följd av de tre fenomenen och inte som man *tycker den borde fungera* för att makrosystemet skall förändras. Jag skall återkomma till våra tankar om detta i kommande bloggar.

## Referenser

Asplund J (1983): Om undran inför samhället. Lund: Argos.

Fridlund R, Wennberg B-Å, Saarinen H (1985): Att kunna samtala om produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundets Förlag. Best. nummer 87204.

Hägglund M (2020): Vårt enda liv. Sekulär tro och andlig frihet. Livonia Lettland: Volante.

Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Lettland: Natur och kultur.

Wennberg B-Å; Fridlund R ed (1985): Kompetenssamverkan i framtidens produktutveckling. Stockholm: Mekanförbundet 85215

Wennberg B-Å, Hane M (2019): Utforskande samtal. Häfte i digital form. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://menvart.se/Filerpdf/Häften/Samtalfullfinal.pdf>

Wennberg B-Å, Hane M (2020): Samhandling – ett begrepp som underlättar samtal om sociala skeenden. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Samhandling200403.pdf>.