

## Samarbetsdynamik AB

### Adress:

Ölsdalen 134  
693 91 Degerfors

### Delägare och partners:

Monica Hane – docent i tillämpad psykologi  
Bengt-Åke Wennberg – civilingenjör (verkställande direktör)  
Lisbeth Rydén – civilekonom

Telefon: 0586 726121  
0300 61936  
046-772 771

Mobil: 0709 689489  
070 5909430  
0708 982771

e-post: [monica.hane@samarbetsdynamik.se](mailto:monica.hane@samarbetsdynamik.se)  
[bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se](mailto:bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se)  
[lisbeth.ryden@samarbetsdynamik.se](mailto:lisbeth.ryden@samarbetsdynamik.se)

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

Startår: 1970  
Aktiekapital: 100 000:-  
Styrelsens säte: Kungsbacka  
Organisationsnummer: 556132-7668

## Arbetsområde

Forskning kring sociala system, mänsklig samverkan och organisationens mänskliga sida. Institutet är grundat med utgångspunkt från samhällets och arbetslivets behov av "Partnership Research". Detta arbetssätt bygger på att både det allmänna kunskapsintresset och verksamhetsintresset skall främjas av aktuella externa insatser. Dessa kan bestå av analyser, utvärderingar, utbildning etc. Arbetet bygger på användning av fokusgrupper.

## Kompetensområdets historik

I slutet av femtiotalet fann den amerikanske forskaren Douglas McGregor att de samtal och analyser om samverkansfrågor som han deltog i kunde delas upp i två olika typer. Beroende på vilken typ man valde kom man fram helt olika slutsatser och därmed också till helt olika rekommendationer av vilka åtgärder som var lämpliga för att stödja och initiera olika samarbetsformer.

McGregor fann att en typ av analys verkade bygga på ett antagande (teori X) medan den andra verkade bygga på ett helt annat (teori Y). Samtal och analyser enligt teori X var i överensstämmelse med den traditionella "vetenskapliga" synen på samarbete och samverkan. De som följde teori Y var en följd av erfarenheterna från de många nya samarbets- och ledningsformer man provade under denna tid.

Dessa hade växt fram ur en önskan att bättre än tidigare mobilisera enskilda individers engagemang, ansvarskänsla och kunnighet. Kritiker som tillämpade teori X ifrågasatte inte denna ambition men hävdade att samarbete från sådana utgångspunkter var omöjligt, eller åtminstone så orimligt svårt och kostsamt att det inte skulle löna sig. De som förde resonemang enligt teori Y hävdade tvärtom detta att samarbete utifrån en respekt för individens autonomi både var möjligt och mer effektivt och hälsosamt än vad man kunde uppnå om man inte hade denna ambition. Diskussionen känns igen från 70- och 80-talen i Sverige.

En konkret konsekvens av resonemang enligt teori X var att mänsklig autonomi i organisatoriska sammanhang av de personer som förde dem uppfattades som något oönskat. Resonemang enligt Y uppfattades som "flum". Samordning var enligt dem endast möjlig genom kraftfull disciplinering och yttre styrning. De som stod fast vid teori X kunde därför inte förstå vad som hände i den väg av nya och mer demokratiska lednings- och organisationsformer som växte fram i mitten av 1900-talet. Man blev "blind" för de möjligheter och den potential som fanns i den autonoma människan.

Till en början tolkades denna skillnad som en skillnad i moral, ideologi, personliga attityder och värderingar. I ljuset av senare erfarenheter måste vi emellertid konstatera att skillnaden ligger djupare än så. Skillnaden har visat sig bottna i ett kunskapsproblem. När de nya formerna började introduceras visade sig nämligen *andra* fenomen än man i vetenskap och praxis tidigare behövt beakta.

Från 50-talet och fram till 80-talet inriktades mycket energi i samhället på att påvisa fördelarna med samarbetsformer som inte begränsade individens möjligheter utan istället drog nytta av människans autonomi, egna drivkrafter, engagemang och ansvarskänsla.

I vår tid är denna övertalningsfas förbi. Att frigörelse från förtryckande strukturer är något viktigt är i dag självklart för de flesta. I dag tar man i allmänhet för givet att individen skall ha en hög grad av autonomi och ansvar i arbete och samhälle. De som öppet hävdar teori X är få. I dag dominerar istället svårigheterna att i praktiken kunna hantera samarbetet i de nya nätverksliknande samhälls- och arbetsformer som nu är aktuella .

## Samarbetsdynamiks verksamhetsområde

Vi har sedan början av 60-talet deltagit som konsulter, handledare och medforskare i så kallad organisationsutveckling som bygger på samma tankar som McGregor förde fram.

Samarbetsdynamik AB startades av Bengt-Åke Wennberg 1970 utifrån ambitionen att genom olika utbildningsinsatser befrämja och stödja sådana nya samarbetsformer och organisationslösningar. Genom detta engagemang fanns anledning att fördjupa sig i vad som egentligen var skillnaden mellan resonemang som var knutna till det gamla (teori X) och resonemang som tog hänsyn till det nya (teori Y).

Skiljelinjen visade sig gå djupare än vad vi och andra vid denna tid kunde ana. Bengt-Åke Wennberg kände sig snart tvungen att överge de många ytliga beskrivningar (koncept) och organisationslösningar som då fanns. I takt med att övertalningsaktionerna lyckades och insikten om vikten av autonomi i arbetslivet växte så ökade också samarbetsproblem och ohälsa som uppstod som en följd av att man inte förstod de annorlunda svårigheter som de nya arbetsformerna medförde. Allteftersom vi strävade med att belysa dessa förstod vi att vi här hade mött ett grundläggande vetenskapsteoretiskt problem som i princip hade samma tudelning som McGregors upptäckt av teori X och teori Y.

Vi fann att det fanns skillnader mellan sådan uppföljning, sådan forskning, sådan metodologi och sådan praxis som tog hänsyn till frågor kring mänsklig autonomi och sådana som inte gjorde det. Denna skillnad måste beaktas på alla områden där mänskligt handlande var betydelsefullt, exempelvis när det gäller

ekonomiska processer, näringslivsutveckling, trafikantfrågor, arbetsmiljö, behandling, utbildning etc.

Bengt-Åke Wennberg etablerade därför 1987 samarbete med Monica Hane för att få mer systematik i det utforskande arbetet. Vi startade samma år vad vi kallar ett kunskapsabonnemang. Syftet med detta var att utifrån konkreta praktiska erfarenheter av nya samverkansformer utveckla en bättre förståelse av de fenomen som genom dem uppstod i samhälle och arbetsliv.

Vi sökte således i McGregors efterföljd förstå vilka resonemang, analyser och utvärderingsformer som på ett bättre sätt än de konventionella kan beskriva vad som händer i system som hedrar mänsklig autonomi och mänskligt engagemang. I enlighet med McGregors bok "The Human side of Enterprise" kallade vi vårt abonnemang ett "kunskapsabonnemang om organisationens mänskliga sida".

Eftersom det vi måste studera, utforska och utvärdera visar sig som en följd av individers självständiga handlande var det nödvändigt att i våra studier utgå från det vi kallar "praktikens frågor", d.v.s. de erfarenheter människor själva har av den verksamhet de deltog i.

Dessa överväganden har gjort att vi valt att utveckla en särskild metodik för att bygga denna nya kunskap. Idén hämtade vi från våra samarbetspartners i England, Dorothy och Galvin Whitaker som utvecklat en metodik de kallar Partnership Research. Vi har i analogi med detta kallat vår metodik för utforskande partnerskap. En känd forskningsmetod inom detta område, som vi varit med om att introducera i Sverige, är de så kallade fokusgrupperna.

## Vår metodik

Den grundläggande skillnaden mellan oss och en del andra ligger inte i de yttre formerna utan i det resultat vi strävar efter att få fram. Vi söker få fram beskrivningar som tar hänsyn till att individers autonomi, engagemang och ansvarstagande spelar stor roll för hur skeendet utvecklar sig. De flesta andra beskrivningar fokuserar på andra faktorer – exempelvis yttre förhållanden, regelsystem, individuella egenskaper, gruppsammansättningar, personligheter etc.

Vi utgår i våra uppdrag från aktörernas självständiga val och överväganden. Vi hävdar emellertid inte att man alltid måste göra detta. I samhälle och arbetsliv följer man många gånger rutiner och traditionella strukturer där de egna ställningstagandena spelar mindre roll. I alla dessa fall kan mycket väl konventionella resonemang, en positivistisk ansats och referenser till beprövad erfarenhet ge tillfredsställande resultat. Att fördjupa sig skulle bara innebära större arbete och kostnader utan att man vinner något.

Det finns emellertid tillfällen och projekt i vilka man i analysen inte kan bortse från människors kreativitet och autonomi. Man prövar kanske nya arbetsformer och arbetssätt som kräver nya och utvecklande lösningar. Det kan vara projekt som främst bygger på enstaka personers eller gruppers kunnighet snarare än formella metoder. Man möter kanske effekter och fenomen i samhället eller i organisationen som man måste hantera men som inte kan bli belysta med de konventionella modellerna. Man måste kanske hantera konflikter och motsättningar där vanliga organisatoriska regler, normer och strukturer är överspelade.

Vår insats blir värdefull när situationen är sådan att man inte kan återfalla till välkända referenspunkter och resonemang, d.v.s. då man måste fördjupa samtalen och finna nya metoder för att utforska frågorna. Vi har funnit man i dessa situationer ofta måste flytta fokus till *andra* frågor än de man från början ser som angelägna att få svar på. Det är därför som själva förberedelsearbetet och de inledande diskussionerna i ett projekt blir så viktiga.

Samarbetsdynamik AB har således specialiserat sig på insatser som syftar till att klarlägga och utvärdera denna typ av *nya* frågor. Detta innebär att vi vanligen genomför och medverkar i aktiviteter där det finns anledning att utvärdera, förstå och utforska insatser och skeenden som inte alltid följer konventionella mallar eller där det visar sig effekter, önskade eller oönskade, som inte kan förklaras på konventionellt sätt.

Vi arbetar huvudsakligen genom en kombination av utforskande samtal och dokumentationer. Våra möten, som kan variera i frekvens och omfattning, aktiverar deltagarna att tillsammans med oss reda ut "hur det blir som det blir när man gör som man gör". "Man" kan i detta fall vara deltagarna själva i sin egen arbetssituation eller människor i allmänhet – exempelvis ledare, arbetstagare, trafikanter, elever, lärare etc.

Vår uppgift i dessa möten är att vara samtalsledare och bidra till samtalet med den kunskap som vi har. Ofta krävs ett visst förberedelsearbete för att läsa in ämnet och samla in information och uppgifter som kan ligga till grund för samtalet. Det är viktigt att samtalet blir så fritt som möjligt. För att trots detta hålla det samlat har vi utarbetat en särskild teknik med dokumentation på väggtidningar. Dessa fotograferas och sändes efter mötet ut till deltagarna som minneanteckningar. Vanligen skriver vi också efter mötet en egen rapport med våra reflektioner av mötet som kan bilda bas för fortsatta samtal och fortsatt utforskande.

Ovanstående arbetsätt är väl genomarbetat och finns dokumenterat i ett flertal av våra skrifter och annat material. Arbetsättet lämpar sig för en mängd olika syften t.ex. utvärderingar, projektuppföljning, organisationsanalyser, arbetsmiljödiagnoser, verksamhetsutveckling, grupputveckling, handlingsplanering, samtalsträning, konfliktlösning, samarbetsutbildning etc under förutsättning att de frågor som skall diskuteras och utforskas är av den karaktär vi nämnt ovan.

Som exempel på större uppdrag där vi arbetat på detta sätt kan nämnas.

- \* Utveckling av teoribas och inspektionsmetod för arbetsmiljöinspektionen i Örebro
- \* Utarbetande av underlag för fackliga strategier i arbetsmiljöarbete för FSA (Föreningen Sveriges Arbetsterapeuter)
- \* Utvärdering av mångfaldens potential i konventionella industriverksamheter
- \* Utvärdering av näringslivsutveckling genom företagspooler
- \* Utveckling av teoribas för folkbildningens pedagogik för Studieförbundet Vuxenskolan
- \* Medverkan i Försvarshögskolans arbete med "Den röda tråden i ledarskapsutbildningen" och i deras högre ledarkurser.

- \* Utvärdering av Försvarsmaktens kurser UGL (Utveckling Grupp Ledarskap)
- \* Utveckling av teoribas för Helhetsbaserat Lärande (HBL) inom Försvarsmakten
- \* Utvärdering av ny arbetsorganisationen på Volvo Lastvagnar Skövde.
- \* Utvärdering av en unik projektverksamhet för späd- och småbarnsföräldrar på Gryningen - en kommunal dagverksamhet.
- \* Utvärdering av projektet kroppskännedomsträning till häst
- \* Utvärdering av moderna utbildningsformer som exempelvis suggestopedi

Samtliga exempel ovan finns dokumenterade i publicerade rapporter med angivande av huvudman och metod – se även vår hemsida. Vi har utöver större projekt som ovanstående medverkat i ett stort antal samtalsseminarier och olika konferensaktiviteter kring frågor som är kopplade till preventivt arbete, arbetsmiljö samt nya arbets- och samhällsformer.

I de fall då vårt arbetssätt väckt intresse, och vi fått förfrågningar om principerna för detta, har vi genomfört direkta utbildningar i exempelvis forskningsmetodik, i användningen av fokusgrupper och i vår samtalsmetodik. Vi medverkar också ofta som handledare och diskussionspartners i dessa frågor.

Huvuddelen av vårt arbete finns dokumenterat i rapporter och olika skrifter. Vi har exempelvis fram till nu givit ut 100-talet mer omfattande rapporter och skrifter. Innehållet i dessa ligger ofta till grund för kortare och mer konventionella insatser av utbildande och informerande karaktär.

Information om kunskapsabonnemanget, våra rapporter och de teman och andra ämnen som kan vara aktuella för olika sådana uppdrag kan fås genom vårt program eller genom vår hemsida <http://www.samarbetsdynamik.se>.

Ölsdalen 11.1.2002  
SAMARBETSDYNAMIK AB

Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg