

# Synpunkter på de många orden på ”sam-”.

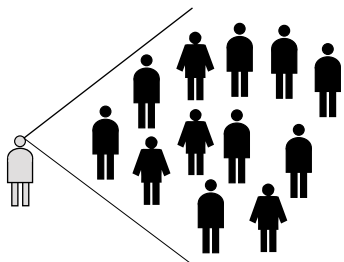
Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

*Under abonnentmötet i Stockholm den 14.2. 2000 där vi behandlade ”Hur skilja god ledning från dålig” så berörde vi under den inledande presentationen kortfattat hur vi såg på karaktären av mötet och hur vi såg på olika begrepp som började på ”sam”. Vi nämnde också att vi skiljde på vertikala och horisontella ansvarslinjer och de samverkansmönster dessa initierade. Här redovisas denna del av vår inledande framställning något mer utförligt. Texten kommer att återfinnas i vår kommande abonnemangsrapport ”Att föra välgrundade samtal utifrån vetenskap och beprövad erfarenhet”.*

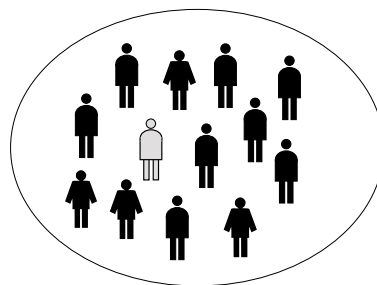
Våra aktiviteter syftar till att ge underlag för en bättre förståelse av vårt samspel med andra. Underlaget är således inte i första hand till för att erbjuda förklaringar till hur något ”är” utan syftar till att underlätta för oss alla att öka vår insikt om hur det blir som det blir när vi gör som vi gör och hur vi skulle kunna handla istället.

Denna inriktning på vårt kunskapssö-

kande ger våra abonnentmöten, samtal och diskussioner en särskild prägel som ofta skiljer sig från andra möten och diskussioner. Vi är således mer intresserade av att höra och utforska deltagarnas erfarenheter av sin interaktion med andra, dvs deras försök att komma till rätta med olika fenomen i det sociala systemet än de teorier och modeller de omfattar. Vi är mer



*I samtalet kan man välja positionen att ställa sig utanför och studera ”de andra”. Man inkluderar därmed inte sig själv som medaktör i skeendet. Det är då relevant att tala om modeller, diagnoser etc*



*I samtalet kan man också ställa sig i en position där man ser sig själv som en aktör i skeendet. Det blir då relevant att tala om erfarenheter, insikter, förståelse och uppfattningar*

intresserade av hur de uppfattar sitt och andras handlande, hur de ser på vad som händer och hur de skulle vilja medverka i det och påverka det än hur de tycker andra borde vara och handla.

Vi utgår i våra teman och möten i allmänhet från ett fenomen som alla som medverkar med stor sannolikhet mött i sin praktik och därför har anledning att ta ställning till och kan bidra till att belysa i samtalet. Mötet börjar med en kort introduktion där vi presenterar våra egna erfarenheter och bakgrund samt erbjuder några begrepp som vi tycker belyser dessa.

Bakom våra resonemang ligger ganska djupgående funderingar om de många begreppen på "sam-" som ofta användes och hur dessa kan tolkas. Vi hinner sällan beskriva alla dessa på ett möte. Därför denna introduktion.

## Samspel

Med samspel menar vi vad som på engelska kallas "interaction" och som på svenska översätts med interaktion. När vi använder ordet samspel tänker vi naturligtvis främst på mänskliga samspel. Interaktion betecknar emellertid ofta även andra typer av utbyten. Man kan således tala om interaktionen mellan två kemiska ämnen lika väl som mellan två människor. Vi kommer att använda orden omväxlande, ibland interaktion och ibland samspel.

Interaktion beskriver ett fenomen som inte kan sägas ha en början eller ett slut. Gräl mellan barn brukar t.ex. ofta sluta med att de inblandade pekar ut varandra som "den som

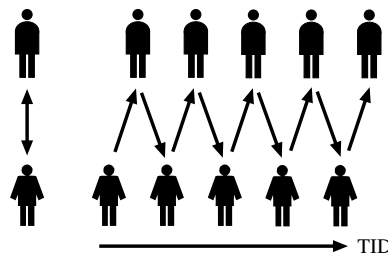
började". I interaktiva fenomen är detta inte möjligt.

Ett illustrativt exempel från beteendevetenskaperna är historien om psykologen som tränade möss att gå igenom en labyrint och trampa på en pedal. När de lyckades så fick de mat. Om man bara studerar interaktionen är det omöjligt att säga vem som tränade vem - om det var forskaren som tränade mössen att gå i labyrinten eller mössen som tränade forskaren att ge dem mat då de trampade på pedalen. För att förstå interaktionen måste man veta något mer än bara vad man utifrån kan studera.

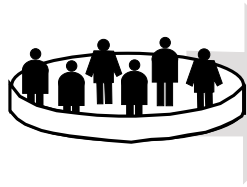
För att förstå samspelet måste man ta ställning till den kontext - den helhet - som formas av samspelet och i vilken samspelet formas. Denna "helhet" benämner vi socialt system.

Den svenska socialpsykologen Johan Asplund (1987) beskriver det mänskliga samspelet som en av det sociala livets elementära former och påstår att det ligger i den mänskliga naturen att vara socialt responsiv. Med detta menar han att det inte är möjligt att undgå att "svara" på andra människors handlingar. Det sociala livet är till sin grundläggande natur "interaktivt".

Vi är således själva genom vår interaktion delaktiga i den helhet som vi måste



*Samspelet styrs av vad Johan Asplund kallar social responsivitet och flyter fram i tiden. Det är dessa grundläggande interaktiva mönster som formar alla mer omfattande sociala skeenden. Verbal kommunikation är till exempel ett sådant grundläggande interaktivt mönster.*



### Systemeffekter/ egenskaper

- \* Livskvalitet
- \* Psykosocial arbetsmiljö
- \* Klimat
- \* Ledarskap
- \* Kultur
- \* Effektivitet
- \* Kvalitet

*Interaktioner (dvs mänskligt samspel) formar en samverkan som kan uppmärksammas dels som vissa konsekvenser tex en psykosocial arbetsmiljö, effektiv produktion, god kvalitet etc och dels sådant som kan betecknas som systemegenskaper tex ledarskap, kultur, livskvalitet etc*

ta ställning till och precis som psykologen och råtten fångna i den. Eftersom vi inte kan lyfta oss ur vårt sociala sammanhang och studera oss själva utifrån så blir en konsekvens av detta påstående att vi på egen hand i princip aldrig själva kan avgöra vad som är orsak och vad som är verkan eller vad som var början eller slutet på våra samspel i de sociala system i vilka vi lever.

Inte ens livet sätter en gräns. Redan innan vi föds finns det en förutsbestämd kod som påverkar vår framtida utveckling och efter att vi dött lever våra gärningar vidare i människors medvetanden och skapar i sin tur en kod som styr vad som kommer att hända med dem.

### Samverkan

Interaktiva fenomen leder till vad vi kan kalla praxis eller samverkan. Det är denna vi kan observera och som vi deltar i. Samverkan är således de observerbara effekterna av ett interaktivt skeende. Samverkan kan observeras som aktiviteter som pågår eller som ett resultat - en verkan.

Det är ofta denna verkan - som upp-

står till följd av ett mänskligt samspel - som man antingen tycker är önskvärd och vill återskapa eller icke önskvärd och därför vill påverka. Denna samverkan är således en egenskap hos det sociala system i vilken interaktionerna pågår och något som vi själva medverkar till att skapa.

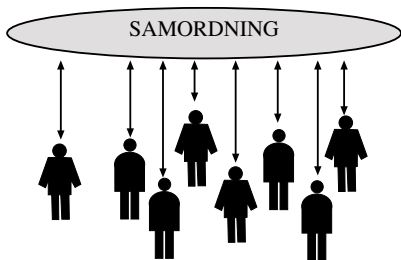
Exempel på goda systemegenskaper, dvs en önskvärd samverkan är en effektiv produktion med hög

kvalitet, ett gott arbetsklimat, en hög livskvalitet etc. Exempel på dåliga systemegenskaper, dvs en icke önskad samverkan kan vara uppkomsten av alkoholmissbruk, olyckshändelser, miljöförstöring, skadliga psykiska belastningar, våldshandlingar, etc.

### Samordning

Det sociala samspelet kan stabiliseras på två olika sätt - genom en vertikal linje som vi kallar samordning och genom en horisontell linje som vi kallar samarbete. Till det yttre kan effekterna vara förvillande lika, trots att de uppstår genom två helt skilda principer.

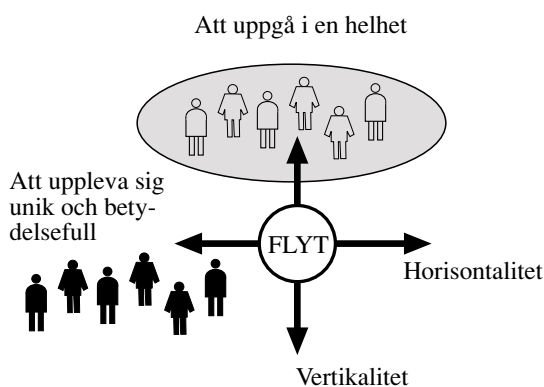
Horisontella och vertikala principer bygger på två helt olika typer av erfarenheter/upplevelser, vilka båda verkar vara mycket viktiga för människan. Den ena hänger samman med önskan om att gå upp i ett sammanhang och i detta förlora sig själv, få flyta med, känna ro och trygghet, osv, den andra med önskan att kunna påverka sitt öde, att inte vara offer för omständigheter, att det man gör får konsekvenser; att man är "någon" som skiljer sig från alla andra.



*Samordning bygger på vertikala interaktioner och blir därför statisk i meningen att vägen mot framtiden är utstakad och förutbestämd av samordnandets principer.*

Om vi således finner en stabil praxis som återskapas om och om igen så kan denna oftast beskrivas som en kombination av vertikala samordningsprinciper och horisontella samarbetsprinciper.

En person som låter sig samordnas undertrycker sin interaktiva natur till förmån för att reagera eller svara på en yttre form som omvärlden pålagt honom eller henne att följa. Samverkan som uppstår genom samordning styrs således



*När samordningen kompletteras med den dynamiska aspekten, dvs förändras med tiden och anpassas till eller påverkar förhållanden i omvärlden kan det uppstå något som människor uppfattar som "flyt". Flyt är en personlig upplevelse av att både uppgå i helheten och samtidigt känna sig som unik individ.*

inte av individerna utan av den yttre pålagda handlingsmallen. Denna uppfattas oftast komma "uppifrån". Vi har därför knutit begreppet samordning till vad vi kallat den vertikala ansvarslinjen.

## Flyt

Henrik Hansson från Handelshögskolan i Göteborg har i sin avhandling "Kollektiv kompetens" (1998) studerat den synergi som tycks uppstå i ett väl samtrimmat lag. Detta fenomen kan inte förklaras utifrån en vertikal ansvarslinje, dvs enbart med hänvisning till att människor anpassat sig till en yttre styrning.

Erfarenheten är i stället att ett samverkansmönster som kan kallas "flyt" främst uppstår genom de deltagande personernas aktiva medverkan i att skapa det skeende de gemensamt önskar. Ett samspel som leder till flyt innebär således inte att man ger upp sin interaktiva natur, sin identitet och sin initiativkraft. Flyt medför

snarare att man får ett större utlopp för, och bättre utbyte av, sin interaktiva förmåga och sin kreativitet.

En samverkan som kan kallas flyt innebär därför paradoxalt nog att två till synes oförenliga upplevelser smälter samman. Dels upplevelsen att vara en unik person som påverkar sin situation och utövar hela sin kraft i samspelet och dels upplevelsen av att uppgå i en helhet, att föras med och att uppslukas av samspelet som sådant.

Det är upplevelsen av flyt som tycks göra att samspelet i lagsporter, körsång, orkestrar, arbetsgrupper etc kan bli en så mäktig upplevelse. Samverkansmönster som på detta sätt kombinerar samordning i en vertikal linje med samarbetet i en horisontell visar sig ofta vara otroligt effektiva.

## Samarbete

Med samarbete menar vi sådana handlingar som en person i kollektivet gör som inte bara är inriktade på framgång för denne själv utan som samtidigt stödjer ambitioner och strävanden hos andra medlemmar i kollektivet.

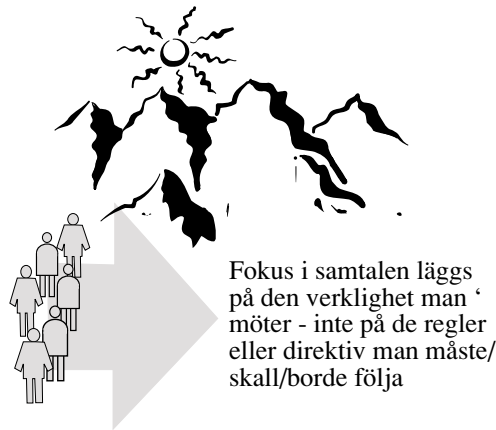
Samarbete behöver dock inte vara ömsesidigt. Man kan ensidigt skapa ett samarbete genom att inrikta sina handlingar så att de inte bara främjar egna intressen utan också blir kongruenta med andras och kanske hela kollektivets strävan.

Man kan i detta sammanhang också tala om motarbete. Detta skulle motsvara då en person väljer att göra sådant som syftar till att blockera eller direkt motverka andras eller kollektivets strävan och ambitioner. Samarbetshandlingar stabiliserar samspelet eftersom man då i viss mening ”går i takt”. Motarbetshandlingar skapar frustration och kaos eftersom man genom sådana lägger krokben för varandra.

Både effektiva samarbetshandlingar och effektiva motarbetshandlingar kräver en gedigen insikt om samspelets natur i det aktuella sociala systemet. Vissa ”motarbetare” såväl som ”samarbetare” kan ha sådana unika insikter. Det är emellertid en svårare uppgift att åstadkomma goda

samarbetshandlingar än goda motarbetshandlingar.

Dålig och oönskad samverkan kan således förklaras på många olika sätt. Det är därför ett misstag att tro att alla konflikter och motsättningar skulle kunna lösas upp enbart genom en förbättrad upplysning och utbildning.



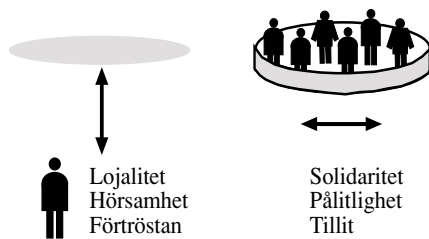
Fokus i samtalen läggs på den verklighet man möter - inte på de regler eller direktiv man måste/skall/borde följa

*De horisontella interaktionerna präglas av att man ”står bredvid varandra” och samtalar om den verklighet var och en ser och möter. Samarbetshandlingen stödjer den andres intentioner och/eller medverkar till att skapa förhållanden som denne strävar efter.*

## De vertikala och horisontella ansvarslinjerna

Den vertikala linjen bygger på tre grundbultar:

- lojalitet
- hörsamhet
- förtröstan.



Stabila vertikala respektive horisontella samverkansmönster uppstår ur skilda förutsättningar.

Man underordnar sig en yttre mall, struktur eller ledning och är därför **lojal** mot den princip, den överhet, den plan, den metod, de regler, den teori eller den ideologi som man gemensamt skall följa.

I sitt handlande krävs att man är **hörsam** och reagerar på och anpassar sig till de informationer och de signaler som skapas genom att denna överordnade struktur läggs som ett raster över verkligheten.

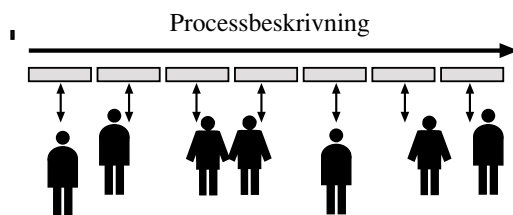
För att oförbehållsamt kunna överlämna sig åt ett sådant yttre skeende och följa dess instruktioner och regler krävs att man har **förtröstan** för att utfallet blir önskvärt och gott.

Den horisontella linjen bygger också på tre grundbultar:

- solidaritet med
- pålitlighet inför
- tillit i relation till

de övriga personer som gemensamt påverkar och skapar samverkansmönstret.

- *Solidaritet* kan med Sven-Erik Liedmans ord tolkas som att se sig själv i andra, dvs en ambition att inte bara uppnå något för egen del utan också att bidra till andras framgång.
- *Pålitlighet* innebär att göra det möjligt för andra att förutse, förstå och ”läsa” de egna handlingarna.
- *Tillit* innebär att bygga sådana relationer och skapa sådana gemensamma erfarenheter att man inser att man inte behöver befara att det uppstår motarbete annat än av misstag.



Ovanstående bild illustrerar den vertikala användningen av begreppet process. Vad människor förväntas göra skall styras av den beskrivning av processen som tagits fram. Dessa beskrivningar och människors insatser kan vara mer eller mindre komplexa, kräva större eller mindre skicklighet och bygga på viss självständighet. Poängen är att uppmärksamheten riktas på att följa instruktionen snarare än att hantera situationen.

## Processbegreppet

I samband med resonemangen uppkommer ofta frågor om begreppet process som numera blivit så vanligt att användas. Vi har under många år haft anledning att ta ställning till detta begrepp och funnit att det användes på minst två helt olika sätt.

### Användningsområde 1 - vertikalitet

En användning av begreppet "process" har vid våra samtal visat sig vara en enkel omformulering av Taylors löpande band. Processen kan liknas vid en metod i en vanlig metodstudie.

Processen är en slags beskrivning av hur ett önskat resultat skall uppnås och vilka steg som skall tas och i vilken ordning. Det handlar således om en samordningsprincip av enklaste typ där den som förväntas anpassa sig till metoden förväntas följa de steg den föreskriver. Process i ovanstående mening är uppenbarligen ett vertikalt begrepp.

### Användningsområde 2 - horisontalitet

Inom socialpsykologin och andra liknande områden används ordet process på ett annat sätt. Process ses i detta perspektiv som något som individen upplever sig delaktig i och som manifesteras genom ett samverkansmönster. Processer är i detta perspektiv en konsekvens av människors samspel, dvs deras interaktioner.

Det socialpsykologiska processbegreppet har således en stark horisontell aspekt. Studier av sådana fenomen blir meningslösa om man inte också förstår vilken mening interaktionen har för de som deltar. Detta kan man naturligtvis inte veta bara genom yttre observationer.

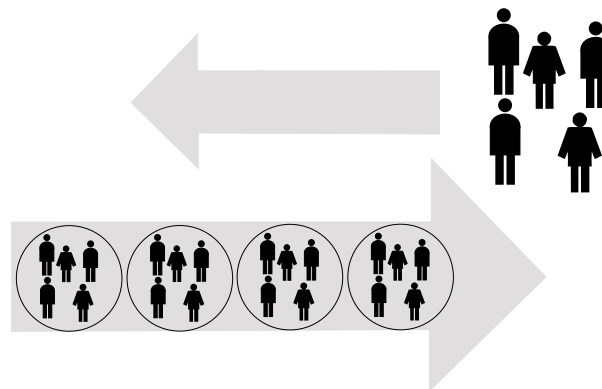
Det socialpsykologiska begreppet refererar därför till det interaktiva skeende som man gemensamt i efterhand reflekterar över och som man själv har varit delaktig i och som man därmed kommer att ge en mening. Genom en sådan reflektion får man enligt socialpsykologin en vidgad förståelse av det samspel man själv medverkat i och den samverkan man medverkat till att skapa.

Erfarenhetsmässigt är det också genom denna reflektion och formulerandet av en något förändrad mening i interaktionen som framtida interaktioner också kommer att förändras. Reflektionen i sig kommer att skapa ett lärande som gör att nästa process ses på ett annat sätt.

### Begreppet system

När man samtalar om något som ett system kan man inte längre använda samma typ av grundläggande analytiska resonemang som vi är invanda vid från skolan.

I en analys sönderdelar man först det



*Inom socialpsykologin används begreppet process retrospektivt, dvs betecknar det skeende man ser när man ser i backspegeln. Denna typ av processanalys syftar således till att i efterhand studera och förstå det interaktionsmönster man gemensamt varit med om att skapa*

man studerar i faktorer eller beståndsdelar. Genom att förstå beståndsdelarna kan man sedan göra en syntes, dvs att med denna kunskap sätta ihop beståndsdelarna till en ny helhet.

Om man således frågar sig vilka faktorer som styr mänskligt beteende så gör man en analys. Om man vill använda dessa faktorer för att förstå en enskild persons beteende så gör man en syntes.

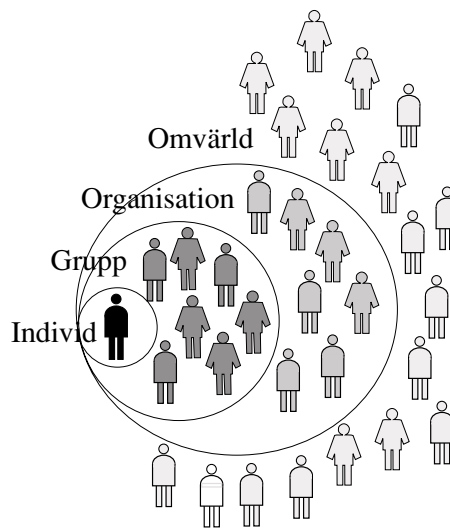
Problemet med detta förfarande, när det gäller system, är att system inte låter sig sönderdelas. Systemets egenskaper kan inte förstås ur delarnas egenskaper. System måste förstås i sin egen rätt. Människan som individ är ett system. Hennes samverkan med andra människor och omvärlden blir också ett system. Om detta råder det numera ingen tvekan.

Studium av fenomen som system är i dag inget ovanligt i forskningen. Nästan alla studier av naturen utgår från dess systemegenskaper.

Studier av sociala system är svårare och därmed mera sällsynta. De är mer komplexa eftersom man måste ta hänsyn till människors interaktioner med varandra.

Systemet har sällan sådana konstanta egenskaper som man finner i naturen. Interaktionerna, och därmed också systemet, förändras med tiden genom de ingående individernas lärande, deras skapande av nya relationer, deras uppbyggande av praxis och kulturer, deras kunskapsgenerering, deras användande av ny teknik etc.

Den avgörande frågan vid samtal om systemegenskaper är från vilket perspektiv man gör avgränsningen, från det vertikala eller det horisontella.



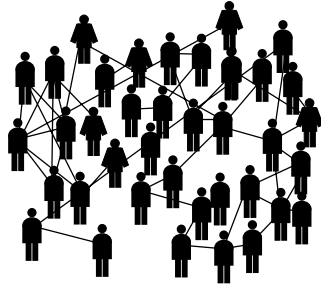
*Enligt alternativ 1 - den vertikala varianten av systemperspektivet - blir de interaktioner och relationer relevanta som bestäms av det system som man avgränsar.*

#### *Användningsområde 1 - vertikalitet*

Den vertikala avgränsningen ser systemet utifrån och lägger gränsen enligt någon form av klassificering, t.ex. vi som är på den här kursen, de som arbetar inom vårt företag, vi som finns i Sverige etc.

Denna avgränsning definierar det interaktiva mönstret och vad man ser som samverkans effekter. Man kan t.ex. utifrån denna användning av systembegreppet tala om individens mål, gruppens mål och organisationens mål. Man kan tala om individutveckling, grupp-utveckling och organisationsutveckling i det system man definierat. Huvuddelen av de studier som görs och de samtal om mänsklig samverkan som förs tar denna utgångspunkt.

Med detta sätt att använda systemperspektivet blir individen inplacerad och mentalt fången i det system som definierats i meningen att relationer och interaktioner som faller utanför den avgränsning som gjorts blir osynliggjorda.



*1 alternativ 2 - den horisontella varianten av systemperspektivet - är det de relevanta interaktionerna och relationerna som definierar och avgränsar det system man studerar.*

#### *Användningsområde 2 - horisontalitet*

Ett alternativt sätt att närma sig frågan om hur systemet skall avgränsas är att utgå från vilka relationer som faktiskt finns, dvs vilka handlingar som leder till sådana interaktioner som fortplantar sig och förändrar samverkansmönstret i systemet.

Systemet definieras således i detta fall utifrån vilka personers och gruppers handlingar och vilka interaktioner som verkar ha betydelse för den samverkan som uppstår. Även om man ser "dom andra" som fiender och helst inte skulle vilja ha med dem att göra så skapas en relation till dem. Relationen får en mening. Genom att man tvingas ta hänsyn till "dom" så kommer samverkansmönstret att påverkas. Alltså tillhör "dom" systemet.

Stadsministern eller USA:s president kanske inte på något sätt tillhör vänkretsen eller den egna gruppen. Deras uttalanden i TV formar en social responsivitet hos den som tittare eller lyssnar. Denna genererar en relation och en typ av interaktion som sprider sig i den samverkan som därefter uppstår. Även om statsministern eller USA:s president inte hade någon avsikt att t.ex. ingripa i vårt familjeliv så är det just

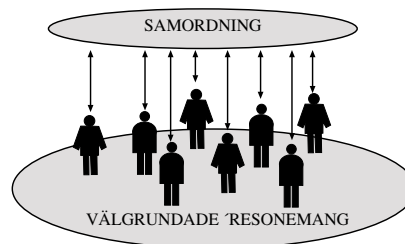
vad de gör. Antingen de vill de eller inte så ingår de i vårt system.

I den horisontella avgränsningen av ett system är vi alla jämställda eftersom ingen av oss kan göra anspråk på att systemets avgränsning skall följa just våra önskemål. Systemet avgränsas där det avgränsas, dvs där de interaktioner som faktiskt finns saknar betydelse för de systemegenskaper vi vill samtala om.

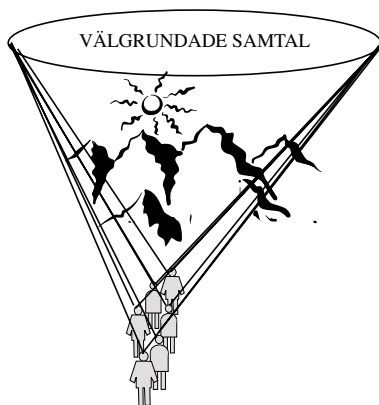
### **Samförstånd**

Att man får en fördjupad insikt om sin interaktiva natur när man gemensamt med andra reflekterar över hur det blev som det blev när man gjorde som man gjorde är ett välkänt faktum. Det är emellertid inte alltid man själv är medveten om att det egna beteendet förändrats. Man gör ju bara vad man tycker är "naturligt".

Eftersom andra emellertid kan konstatera att en förändring inträffat så måste man således dra slutsatsen att det har uppstått ett "lärande" även om personen



*För att en god samordning skall kunna åstadkommas måste de som samordnar sig vara införstådda med och inövade i den struktur och de principer efter vilka samordningen förväntas ske. För att garantera detta behöver dessa bygga på trovärdiga underlag och välgrundade och begripliga resonemang som är möjliga för alla att acceptera.*



Den horisontella ansvarslinjen bygger på dialog - dvs sådana samtal som syftar till att utforska naturen av det fenomen man möter. Välgrundade samtal i denna linje syftar till att underlätta för var och en att kunna ta välgrundad ställning till det som händer och vad man därför kan/bör göra.

inte själv upplever det så. Denna observation leder således till slutsatsen att ett interaktivt handlande aldrig kan utsläckas. I varje situation är man interaktiv.

## VÄLGRUNDADE SAMTAL OCH RESONEMANG

Bryter mot den byråkratiska tradition som säger att man alltid kan uppnå rationell förståelse (i princip) bara man vill och att man skulle kunna behärska alla ting (fenomen) genom kalkyler, analyser och planer.

Välgrundade resonemang

- 1 Bygger på sådana etiska/moraliska utgångspunkter och principer som ter sig rimliga och eftersträvnvärda för de som deltar
- 2 Är i överensstämmelse med religiösa och ideologiska trossatser rörande vad de som deltar uppfattar som ett meningsfullt liv.
- 3 Är förenliga med vad man kan anse sig veta om de frågor, fenomen och förhållanden som samtalet behandlar och som är förenliga med vad man uppfattar som till formen goda resonemang, välformulerade satser etc.

Välgrundade samtal och resonemang förutsätter mer än ren saktighet. De måste också bygga på respekt för de deltagandes föreställning om sin framtid, deras etik och deras religion

Man kan emellertid blockera denna insikt och välja att överge ambitionen att påverka samspelet utifrån sin egen förståelse och istället inordna sig under en yttre framgångsformel. Om man skall känna sig förtröstansfull i detta val så krävs det ett visst mått av samförstånd inbyggd i den metod, den vertikala modell, det koncept, den plan, den strategi, den struktur etc som man förväntas inordna sig under. Denna polityr sitter emellertid mycket tunt.

Den praktiska erfarenheten är att den horisontella linjen, dvs den interaktiva naturen, är mycket starkare än den vertikala. Människor kan inte begränsa sig så som man ofta föreställer sig i de vertikala modellerna. För att vertikala modeller skall fungera måste de därför ha ett omfattande ”slack” som också gör det möjligt att inkludera horisontella och interaktiva fenomen.

För att en önskad samverkan skall uppstå så krävs det således att man som medverkande i ett socialt system både förstår hur samordningen kan gå till och hur man i en horisontell linje bäst kan samarbeta, eller motarbeta, för att själv kunna bidra till det önskade utfallet.

Begreppet samförstånd kan således kopplas till såväl en vertikal som en horisontell linje. I den vertikala linjen utvecklas samförståndet mellan den eller det som styr och de som låter sig samordnas. I den horisontella linjen utvecklas samförståndet i en dialog mellan de som deltar i skeendet.