

# ”Systemiska fallgropar” att uppmärksamma i samverkan

## Inspirerad av artikeln:

“Systems: Schools of Thought and Traditions of Practice” av W. Barnett Pearce. (särskilt fokus och översättning av s. 48-49), The Fielding Graduate Institute, Public Dialogue Consortium, Pearce Associates



Att arbeta “systemiskt” handlar om att förstå och tolka sociala system utifrån systemet som sådant, med fokus på relationer och mönster som uppstår i systemet – och inte på individer eller delar i systemet. Den systemiska ansatsen öppnar upp för nya och annorlunda sätt att agera och respondera på sociala situationer och sammanhang vi är en del av. Vår erfarenhet är att systemiska teorier och verktyg med fördel kan användas för att mobilisera och driva samverkansprocesser framåt. De kan hjälpa oss att applicera systemsyn och systemtänkande i praktiska situationer.

W. Barnett Pearce har som kommunikationsteoretiker skrivit mycket om den systemiska ansatsen och hur denna kan tillämpas i praktiken. I en artikel om systemtänkandets historia (“Systems: Schools of Thought and Traditions of Practice”) beskriver han det systemiska tillvägagångssättet på ett djupgående sätt, och avslutar artikeln med att beskriva sju systemiska fallgropar (Pearce kallar dessa lite humoristiskt för sju ”systemic sins”).

Genom att beskriva vad man inte borde göra och vad som kan vara speciellt utmanande när man arbetar systemiskt kan vi få en bild av vad en systemisk ansats kan innebära i praktiken. Vi tycker detta kan vara en intressant tankeställare som kan hjälpa oss att ifrågasätta våra typiska tanke- och handlingsmönster i specifika samverkanssituationer.

Den praktiska systemiska ansatsen har sitt ursprung inom familjeterapi, men tankesättet och många verktyg och metoder kan med fördel appliceras i samverkan. Vi har därför tagit oss friheten att översätta och tolka den avslutande delen av Pearce's artikel ur ett samverkansperspektiv. Pearce samlade och utforskade dessa sju "systemiska fallgropar" genom fokusgruppintervjuer med personer som arbetar systemiskt och som fick i uppgift att beskriva typiska situationer där de skulle beskriva att de inte följer den systemiska ansatsen. Följande beteenden beskrevs som "inte tillräckligt systemiska" i det praktiska arbetet – och samtidigt som typiska beteenden man behöver träna på och påpeka för varandra. Vi har i vår text bytt ut "consultant" mot samverkansledare och har kompletterat texten med exempel från typiska samverkanssituationer.

## Sju systemiska fallgropar:

### **1. Att som samverkansledare själv förhindra utvecklingsarbetet i ett system genom att börja diagnostisera specifika problem med hjälp av linjära och kausala förklaringar.**

Detta är ett ganska typiskt fenomen i många situationer, vi förklarar t.ex. konflikter eller händelser genom orsak-verkan-sammanhang. ("Eftersom x gjorde si, gjorde y så"). Ur ett systemiskt perspektiv kan vi inte förklara sociala händelser och kommunikation med orsak-verkan-samband, eftersom sociala system är för komplexa för att tolkas på detta sätt.

### **2. Att fokusera på en av delarna i systemet i stället för att ha fokus på mönster och relationerna som håller ihop systemet.**

Ett exempel på detta är att prata om en del av samverkanssystemet som det "egentliga problemet", med en tanke om att hela systemet (eller samarbetet i gruppen) kommer att ändra sig om bara denna "del" (t.ex. en person, eller en aktör) byts ut. Ett systemperspektiv innebär att bortse från delarna själva och vända fokus mot länkarna och relationerna. Inget i ett socialt system kan förklaras med enbart en av delarna.

### **3. Aspekter i systemet ses som existerande egenskaper snarare än något som systemet skapar eller som är symtom på något annat.**

Exempelvis kan brist på tillit anses vara en sådan existerande egenskap och användas som en förklaring till hur systemet ser ut. "Hade vi inte haft sådan brist på tillit mellan aktör x och y skulle vi inte ha de här problemen". Ur ett systemiskt perspektiv skulle vi snarare utforska hur "brist på tillit" upplevs av de involverade aktörerna och oss själva, samt i vilka situationer vi pratar om detta och när vi inte pratar om det.

### **4. Fokus på förklaringar av systemet i stället för att arbeta med systemet som process.**

Även om vi har fokus på relationer och system kan vi lockas att förklara systemet på ett förenklat sätt. Här finns dessutom en stor risk att bli "kär" i sin egen hypotes som kan leda till en låsning i vår förståelse och hindra ett konstruktivt utvecklingsarbete. Ett tecken på detta är när samtal ofta präglas av en debatt om vad som är "rätt" förklaring till en situation ("det måste vara på grund av att processen har pågått så lång tid"), snarare än att inta ett nyfiket och öppet perspektiv.

## **5. Samverkansledaren ser på sig själv som ansvarig för att åstadkomma förändringar hos andra eller i systemet.**

Detta speglar ett begränsat erkännande av systemets integritet som helhet och kan skapa låsningar i stället för ett konstruktivt agerande. Ur ett systemiskt perspektiv ser man på sin roll snarare som en "störning" (Maturana) av systemet eller som en ko-konstruktör, men inte som en som "skapar en effekt" i systemet. Dvs. samverkansledaren kan göra skillnad, men kan aldrig veta hur detta går till och vad som blir effekten av det, dvs. samverkansledaren kan aldrig planera för en specifik effekt.

## **6. Samverkansledaren behandlar relationer och länkar mellan delarna som bestående och slutna.**

Även om en viktig aspekt av det systemiska perspektivet är fokus på relationer och länkar, kan vi lätt glömma bort att även dessa relationer och länkar existerar i ett större systemiskt sammanhang, i relation till andra relationer och länkar. Ur ett systemiskt perspektiv är det viktigt att alltid vara medveten om "urvalet" av det system man har i fokus och att inte glömma bort att detta är en del av andra system.

## **7. Samverkansledaren glömmer att hen alltid är del och medskapare av systemet.**

Att inta en reflexiv och självreflexiv hållning borde alltid vara en självklar del av det systemiska arbetet. En samverkansledare kan bli lockad att prata om ett system eller aktörer som "icke-kooperativa" eller "manipulerande" som om hen inte är en del av mönstren i systemet själv. Här kan Batesons tanke om "dubbla beskrivningar" hjälpa oss: Bateson påpekade att det alltid finns minst två beskrivningar av en och samma relation. Ofta har vi bäst koll på vår egen beskrivning av en relation eller situation och behöver tvinga oss själva att ställa frågan: Hur skulle den andra beskriva relationen eller situationen ur sitt perspektiv?

Efter att ha läst om dessa sju fallgropar kan viss frustration dyka upp: Vad ska man göra i stället då? Vad finns det för alternativ? Många av de sju fallgroparna, t.ex. linjära och kausala förklaringar, är ju något vi alla kan känna igen oss i och som kan upplevas svåra att ändra på. Det kan upplevas frustrerande att just dessa tanke- och handlingsmönster ifrågasätts ur ett systemiskt perspektiv, eftersom de spelar en så stor roll i våra dagliga liv. Men det är också här möjligheterna med ett systemiskt perspektiv blir tydliga – vi tvingas ur våra vana tankemönster, tvingas involvera oss med systemet på ett annorlunda sätt, tvingas ställa frågor som leder vidare eller att testa, agera och se vilken effekt vårt agerande har.

Man skulle kunna beskriva alla sju fallgroparna som tankemodeller och beteenden som "stänger ned" och begränsar våra perspektiv och handlingsutrymmen. Dessa leder ofta till att situationer låser sig och att vi inte ser alternativa och nya lösningar.

Den systemiska ansatsen skulle då kunna beskrivas som en ansats som bygger på en nyfikenhet, på en vägran att ta en förklaring för givet, på att alltid intressera sig för nya och fler perspektiv. Och att alltid bli misstänksam när man upplever att man äntligen har hittat "svaret" på ett problem i sociala system. Denna ansats och tankemodell kan vara frustrerande ibland, men samtidigt öppna upp för helt nya och oanade insikter och utvecklingsprocesser.

