

## Att föra konstruktiva samtal om samarbetets dynamik

av Bengt-Åke Wennberg



Vi lever i en tid av splittring, polarisering och konfrontationer. I högstämnda tal framförs numera behovet av mer samarbete. Samtidigt är det många som konstaterar att fenomenet samarbete är dåligt beskrivet och beforskat. Hur samtalar man för att komma sams?

Vi ägnade 2019 för att pröva våra femtioåriga erfarenheter av detta ämne. I denna blogg just före jul 2019 passar det bra att sammanfatta.

Problemet verkar inte vara att veta *vad som skulle kännas eller vara bra* – det vet de flesta intuitivt från egen erfarenhet. Problemet verkar vara att veta hur man gemensamt *skall skapa det som är bra* när det nu är som det är.

Vad säger man och vad är värdefullt att påpeka för att samarbete skall bli möjligt? Ett stort problem är att det som nu sägs och görs inte hjälper. Några exempel:

Så här skriver Alice Theodorescu i GP 11 december.

*Men framför allt: 1) Ta ingenting för givet, särskilt inte det som förefaller vara positivt. Framgång vilar på kunskap, mod och konsekvensanalys. Var inte ängslig! 2) Framtiden blir vad man gör den till. De problem som Sverige behöver lösa är till stor del resultat av politiska beslut. Lös problem! 3) Samhällsproblemen väljer partierna, partierna väljer inte sina samhällsproblem. Erkänn målkonflikter! 4) Ju mer splittrat samhälle desto större behov av genuin vilja att förstå meningsmotståndarens främsta argument. Lyssna utan att döma!*

En annan skribent i GP, Håkan Broström, skriver så här.

*Efter ett antal turbulenta år kommer svensk politik att närma sig ett nytt jämviktsläge där M, KD och SD bildar ett liberalkonservativt block, som L kan ansluta sig till om de övervinner sin interna splittring och överlever som parti. Det andra blocket kan fortsätta kalla sig rödgrönt, med lite starkare betoning på grönt.*

*Det gör ont när invanda mönster och maktkonstellationer förändras. Tonläget är just nu väldigt uppskruvat i svensk offentlighet. De som ser sitt inflytande minska kväder desperat om Nazityskland när de istället borde titta på Danmark.*

Att så som dessa journalister gör i dessa texter – alltså påpeka att människor borde vara mer proaktiva eller att vi borde ordna Sverige så att det liknar Danmark – kan inte vara svar på frågan om hur man kan hantera den splittring som finns, de konfrontationer som pågår och den polarisering som breder ut sig. Något annat borde sägas.

Många konsulter erbjuder samtalstekniker och rekommendationer för ”hur man gör”. De deltar som körsvänner i samtal för att få deltagarna att komma sams. Sådana aktiviteter har jag stor erfarenhet av, men jag kan inte påstå att jag lyckats med denna strategi vilken modell jag än använt. Modellerna kan erbjuda ett språk men skapar i sig inte ett samarbete. Detta stod tidigt klart för mig.

Jag har därför tillsammans med Monica Hane funderat över hur man kan samtala om samarbetets dynamik för att skapa den samverkan man önskar. Vi har funnit att det då främst handlar om *vad* man skulle behöva tala om – inte i första hand om *hur* man talar. Hur man samtalar är en konsekvens av vad man väljer att samtala om.

1968 gick jag en kurs som kallades ”sensitivitetsträning”. Den var okänd i Sverige och den första som hållits här. Samma typ av aktivitet visade sig emellertid internationellt ha många olika namn – laboratorieträning, t-gruppsträning, organisationsutveckling, gruppterapi, rollspel etc. Inom försvarsmakten kallades den senare för UGL (Utveckling Grupp och Ledare).

Efter kursen lovade jag mig själv att fånga upp och försöka göra det som demonstrerades i kursen tillgängligt för arbetslivet och samhället. Därför startade jag Samarbetsdynamik AB och började arrangera sådana kurser i Sverige.

De flesta deltagarna i dessa kurser fick en upplevelse av att ha varit med om något de tidigare inte upplevt. De kom varandra nära, kände en gemenskap de inte trodde fanns och kunde bygga förtroende för varandra på ett sätt de inte var vana vid i vardagen. Det var tydligt att de flesta därmed bytte fot i sitt sätt att se på sig själv och andra. Kurserna blev med tiden mycket populära. Samma effekt har jag senare sett i många andra kurser och aktiviteter.

Problemet för mig var att deltagarna i sitt vanliga liv vanligen inte kunde omsätta vad de lärt sig under kursen. De förhållanden och den kommunikation de mötte i vardagen skiljde sig alltför mycket från vad de hade upplevt under kursen. Att transformera lärdomarna från kursen in i arbetslivet och samhället var en utmaning. Jag slutade då att hålla kurser. De var inte lösningen.

Nu efter femtio års arbete – de senaste 32 åren tillsammans med Monica Hane – tycker jag mig ha kommit en bit på väg. Det har visat sig att upplevelserna på kursen hade med språket och språkbruket att göra. Det vill säga *innehållet* i de samtal som förs om det man gjort och vill göra tillsammans.

Allt som sägs och tänks skapas i ett sammanhang. Tänkandet gör man själv. Men att prata för sig själv är ingen vits. Det som sägs riktar sig till någon eller några. Ord, satser och påståenden får en innebörd för en själv och andra genom den *kontext* i vilken de uttalas. Det som sägs formas av vad man tror om naturen av det *kunskapsobjekt* man refererar till.

Om de som samverkar tolkar kontexten olika eller om de inte är tillräckligt överens om karaktären av det kunskapsobjekt de behöver samtala om skapas missförstånd och konfrontationer. Det är först när man med samtalet som grund kan skapa en *förenlig* tolkning av kontext och kunskapsobjekt som splittringen inte längre blir ett problem och samarbete kan skapas. Sensitivitetsträningen gav således mig och deltagarna ett antal grundläggande *insikter* om kontext och kunskapsobjekt.

Kurserna ordnades så att deltagarna *inte skulle kunna undgå* att upptäcka att man sinsemellan var olika – men också att det i dessa olikheter fanns gemensamma drag. Deltagarna skulle heller inte kunna undgå att upptäcka att var och en själv valde hur denne medverkade i samspelet och att det var dessa val som skapade det skeende man deltog i.

*Kontexten* för samtalet var alltså det skeende som man själv medverkade till att skapa och *kunskapsobjektet* var det aktuella *samspelets natur*. Genom att bättre förstå kontexten och samspelets natur blev det möjligt att välja ett mer konstruktivt agerande.

Kurserna var alltså ett unikt och från verkligheten skiljt experiment där upp till tio personer under fria former träffades för att tillsammans studera det skeende som uppträdde under deras försök att forma en grupp och göra samvaron mellan tio olika individer meningsfull. Eftersom goda kursledare tillsammans med deltagarna regelmässigt lyckades med detta så gjorde arrangemanget det möjligt för deltagarna att få en upplevelse av *samarbetets potential*.

Även om en liknande situation som just den som arrangerades i kurserna sällan uppträder i verkliga livet så kan jag ur erfarenheterna från kursen dra en del slutsatser. Dessa slutsatser är varken unika eller revolutionerande. De har sedan länge dokumenterats och de flesta människor är i någon form bekanta med dem.

Poängen med kurserna var att kursen gjorde dessa insikter *manifesta*. Genom kursen fick deltagarna dem *demonstrerade*. Man kan säga att slutsatserna *bevisades* för deltagarna genom att de inte kunde neka till att de tillsammans i kursen faktiskt hade skapat det samarbete som de inte vanligen åstadkommit utanför den.

Min tolkning av vad man lärde sig är som följer:

1. Den första lärdomen är att människan har möjlighet att *välja* ett agerande. Hon är inte determinerad eller styrd att agera på ett visst sätt. Hennes val sker under inflytande av hur hon *tolkar* den sociala kontext hon befinner sig i och vad hon tror om *hur det framtida samspelet* med de andra i den aktuella kontexten kommer att te sig.
2. Den andra lärdomen är att skeendet byggs av de *interaktioner* som skapas mellan de som deltar i den aktuella konstellationen. Karaktären av dessa interaktioner formar relationer som i sin tur etablerar ett socialt system av de som är berörda. I kurserna skapade de som deltog ett *mikrosystem*. Detta mikrosystem upplöstes när deltagarna skiljdes åt. Liknande mikrosystem skapas överallt där människor interagerar.
3. Den tredje lärdomen är att skeendet i dessa mikrosystem kan ändras genom att deltagarna i dem *blir medvetna om den kontext* som de är med att skapa och om sitt eget ansvar för att det blir som det blir. Framväxten av en sådan insikt försvåras av stereotypa föreställningar om varandra och av tron på betydelsen av en yttre styrning genom regler, straff och belöning.
4. Den fjärde lärdomen är att sociala mikrosystem alltid växer fram när människor träffas och interagerar med varandra. Sociala mikrosystem måste därmed sägas vara den naturliga formen för mänsklig samverkan. De kommer alltid att skapas trots alla försök till yttre styrning.
5. Den femte lärdomen är att grunden för dessa mikrosystem är de samtal som förs mellan dess medlemmar. Genom språket och dess användning skapas de föreställningar om en framtida samverkan – handlandet – som avgör vad deltagarna väljer att göra i nuet.
6. En sjätte lärdom är att *alla inblandade* – inklusive handledare och arrangörer – måste vara engagerade i att allt bättre

förstå och begripliggöra det kunskapsobjekt man möts för att samtala om. I de aktiviteter jag refererar till här var det uppkomsten av det unika dynamiska samspel som växte fram i det pågående mötet som var *kunskapsobjektet*. Förståelsen för detta måste skapas på nytt varje gång. Även om det fanns likheter mellan kurserna så var varje kurs olik den andra.

7. En sjunde lärdom som jag själv dragit genom mitt arbete som organisationskonsult är att mikrosystem flätas samman med varandra genom de mänskliga nätverk som etablerats. De interaktiva skeenden som då skapas formar i sin tur skeendet i de större sociala systemen – allt från familjer till det globala samfundet.
8. En åttonde lärdom som jag kommit fram till är att om deltagarna inte förstår hur skeendet i mikrosystemen och hur deras koppling till andra mikrosystem uppstår, så är det omöjligt för dem att förstå hur de tillsammans bildar de större systemen. Den som utan en sådan förståelse för mikrosystemens karaktär, försöker påverka skeendet i de stora systemen arbetar i blindo.

Dessa lärdomar leder mig till uppfattningen att förståelsen för de ”större” systemen är utom räckhåll för en enskild person eller grupp. Den kan bara vinnas i samtal med och mellan de som deltar i och skapar systemen. Det är bristen på sådana samtal och den allmänna oförståelsen för de interaktiva fenomenens karaktär som skapar problem. Många av de högstämda deklARATIONER som görs blir därmed meningslösa.

Att som Theodorescu uppmana människor till större självständighet utan att dessa människor samtidigt förstår hur de skall kunna samordna sig med varandra blir meningslöst. Lika meningslöst är det att som Broström rekommendera ideologier, lagstiftning, kontrollinstanser etc. utan att på djupet förstå variationen i den sociala verklighet som de som berörs lever i.

Jag och Monica Hane har försökt bidra till en förståelse för den kontext som skapas genom människors samspel i de olika sociala mikrosystem de deltar i och hur dessa mikrosystem är sammankopplade med varandra i större och större system.

Vi tror att det är först med en sådan förståelse som var och ens bidrag till samhällsbygget kan göras konstruktivt när världen nu är som den är.

GOD JUL