

Utforskande samtal

– vägen till kunskapsintegration,
synergi och gemenskap i
arbetslivet

Författad av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Ofte är olika analyser alldeles för ytliga för att kunna ligga till grund för att samordna görandet. Görandet måste preciseras så att var och en kan se hur den gemensamma verksamheten påverkas. Slutsatserna kan också vara så olikartade att de ser ut att vara oförenliga. Genom samtal kan bilden av vad som gemensamt behöver göras klarna. Det sker en kunskapsintegrering. För att denna skall uppstå krävs en utforskande typ av samtal.

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Utforskande samtal

– vägen till kunskapsintegration,
synergi och gemenskap i
arbetslivet

av

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Utforskande samtal

vägen till kunskapsintegration, synergi och gemenskap i arbetslivet

Författad av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

ISBN: 91-85017-39-6

Rapporten kan beställas från:

Samarbetsdynamik AB, Ölsdalen 134, 69391 Ölsdalen

0586-726 126, info@samarbetsdynamik.se

Design och Layout: Lisbeth Rydén , EllErr Konsult

Tryck: PrintForce Tryck & Distribution AB

Energigatan 19, 434 37 Kungsbacka

© Samarbetsdynamik 2019

Innehåll

Förord	5
Introduktion	10
Den förväntade förutsägbarheten	14
Den långa och krokiga vägen för att få till ett ”utforskande samtal”	20
Det monadiska, dyadiska och triadiska samtalet.....	26
Om förenlighetens mysterium.....	30
Dagens organisatoriska korthus.....	34

Förord

Behovet av samtal över organisations- och yrkesgränser i arbetsliv och samhälle har ökat. De tidigare så fasta och stabila grupperingarna har ersatts av flyktiga mikrosystem i vilka man snabbt måste etablera samarbeten inom ramen för olika nätverk. Samtidigt har kraven både på en förbättrad kvalitet och ett precisare resultat ökat. De gamla organisationsanalyserna vilka fokuserade på hierarkiska strukturer, värderingsfrågor, ledarskap, generell uppföljning och fasta metoder och rutiner blir alltför ytliga och rigida eftersom de uppgifter, uppdrag, problemställningar och åtaganden som en verksamhet i dag möter är allt mer varierande.

Berörda aktörer måste till skillnad från förr självständigt medverka till att löpande koordinera det gemensamma handlandet och forma verksamheten. De åtaganden verksamheten i dag ställs inför kräver därför att varje medarbetares erfarenhet och professionella kunnande utnyttjas till fullo. Syftet med olika yttre insatser från utomstående konsulter och intressenter är att möjliggöra och stödja detta självständiga handlande och bidra till att generera de fördjupade samtal som samarbetet numera kräver.

Det är vår erfarenhet att ovanstående omvärldsförändringar tvingar fram ett dramatiskt skifte i sättet att samtala om och beskriva de fenomen som uppstår i samspelet människor emellan. Samspelet kunde förut regleras genom struktur, ledning, metoder och byråkrati. Det måste nu istället bygga på individens självständiga val och handlande i de unika situationer denne möter.

Detta förändrar i grunden den mening som orden behöver förmedla för att individen för andra skall kunna beskriva sitt handlande. Behovet av att kunna avläsa varandras personliga ställningstaganden för att koordinera det egna handlandet förändrar också vilka krav på ansvar och

ansvarstagande som då blir logiskt rimliga att hävda. Helt nya frågeställningar om hur ett kvalitativt samspel skall kunna upprätthållas blir då också aktuella.

Vi tycker att vi under hela vårt yrkesliv sett detta skifte komma. Ett stort antal författare och forskare har varit inne på samma spår och beskrivit olika aspekter av denna förändring. De har inte passerat obemärkt förbi. Vi har emellertid kunnat konstatera att synnerligen lovvärda försök att anpassa språk och agerande till de nya resonemang som presenterats har misstolkats och avfärdats. Framgångsrika utvecklingsprojekt i många olika branscher har efter en tid återgått till det gamla. Eldsjälarna har gett upp.

Vi har också själva, när vi lyft fram de nya idéerna, och försökt påpeka risken för misslyckanden när man följt de gamla mönstren, insett vilken konserverande kraft som ligger i de etablerade språkliga uttrycken och de låsningar som de förväntningar de väcker åstadkommer.

Samarbetsdynamik AB grundades för 50 år sedan. De 129 abonnemangsrapporterna och de troligen mer än 10 000 övriga texterna, som vi skrivit genom åren, är alla olika försök att peka på vilka tankefigurer som måste överges och vilka andra som stämmer bättre med dagens situation. Ett omfattande nätverk av kolleger och uppdragsgivare har erbjudit oss den arena och de konkreta exempel som sådana reflekterande samtal förutsätter. Ett särskilt troget gäng har under våren 2019 hjälpt oss hitta de stora linjerna. Peter Tillberg har även varit medförfattare till texten om paradigmskiftet.

Vi har nu valt ut 8 aspekter som känns som de mest centrala att beskriva. De är alla utsnitt ur den samlade erfarenheten. Det finns ingen självklar hierarkisk princip som vi kan tillämpa – dvs. det går inte att klassificera dessa erfarenheter i varandra uteslutande kategorier. Allt hänger snarare ihop och tankar tvinnar sig runt varandra. Gamla tankar återkommer i olika resonemang men varje gång lite annorlunda uttryckta på grund av

det nya sammanhanget. Därför går det inte heller att undvika direkta upprepningar.

Vi föreställer oss att dessa 8 fristående häften skall kunna fungera som inspel i de olika samtal om samarbete och samverkan som nu behöver föras i arbetslivet och i samhället. För att underlätta för att även enskilda avsnitt i ett häfte skall kunna ligga till grund för sådana samtal har alla avsnitt försetts med några av de viktigaste referenserna från olika progressiva forskare och författare till det tema som behandlas.

De 8 häftena har fått följande rubriker:

Paradigm – dess natur och konsekvenser.

Komplexitet – grunden till oredan och villrådigheten i debatten om arbetslivet.

Doxans kraft – hindret för kloka analyser i och om arbetslivet.

Utforskande samtal – vägen till kunskapsintegration, synergi och gemenskap.

Praktikens rationalitet – teorier som hedrar medarbetarnas kunnighet.

Det virtuella möjlighetsrummet – grunden för analyser av sociala system.

Kunskap för en demokrati – nya infallsvinklar för samhällsforskning.

Lärande partnerskap – utbildning i termer av en tjänst.

Ölstdalen den 15 augusti 2019

Bengt-Åke Wennberg Monica Hane

Introduktion

Mänskliga interaktiva skeenden skapas av de val de enskilda och självständiga aktörerna gör i den situation de befinner sig. Det är självklart att dessa val styrs av ett stort antal faktorer som exempelvis maktförhållanden, relationer, regelsystem, vanor och överenskommelser som ligger utanför den enskilde aktörens kontroll. Individens val sker alltså inom ramen för ett nätverk av aktörer som denne har mer eller mindre klart för sig och är mer eller mindre medveten om.

Trots att den enskilda aktörens val i grunden bestämmer skeendet så diskuteras det sociala system som aktörerna formar genom sina relationer ofta i abstrakta termer och som om de enskilda aktörerna inte vore unika subjekt. Man talar om dem som om aktörerna inte tog hänsyn till det sociala system de formar med varandra genom sitt handlande. De behandlas som om de vore objekt med egenskaper av samma typ som exempelvis molekyler eller atomer. Man fastnar därmed i det allmängiltiga snarare än i det unika och speciella.

Övergripande resonemang och slutsatser som följer av sådana analyser kan vara av visst värde för dem som ser sig som överhet med uppgift att styra andra enligt HPR (Hierarki, paternalism och regelstyrning). De brukar dock vara missvisande eftersom individernas relationer till varandra skapar ett socialt system i vilket individernas handlingar inte enkelt kan adderas till varandra. Dessutom saknar denna typ av resonemang vanligen relevans för den enskilde individen som alltid befinner sig i en *speciell* situation i vilken denne självständigt måste välja ett klokt agerande.

Denna osäkerhet i analysen gäller både för de personer som har fått legitimitet att fatta övergripande beslut och de som har att följa dem. Aktörer som vill underordna sig vad som bestämts eller vad som uppfattas lämpligt ställs i ett dilemma. De kan behöva ge avkall på sina

egna bedömningar och analyser av den situation de befinner sig eller tvingas bryta mot vad omvärlden uppfattar acceptabelt.

Som vi belyst i ett annat häfte så beskriver vetenskapsteoretikern Thomas Kuhn att man kan tvingas anpassa sig till omvärldens resonemang så att samtalen om de aktuella frågorna disciplineras inom ramen för ett paradigm. Paradigm har emellertid olika karaktär. Den typ av paradigm som gäller i dag utgår från en vetenskaplig syn på sociala samband som var giltig under industrisamhället. Detta paradigm tar inte hänsyn till aktörernas egna speciella subjektiva situationer och deras kollektiva intelligens.

I dagens individualiserade värld tvingas därför allt fler individer att på gott och ont följa sitt eget omdöme och sina egna intentioner. Detta gör att det i dag allmängiltiga och använda paradigmat för att förutse framtiden medför att det inte blir som man föreställer sig att det ”borde” bli om alla följde ”paradigmat”. Detta skapar en aggressiv stämning och misstroende och konflikter. Det leder också till kris för paradigmat.

Vi har i vårt arbete tidigt tagit fasta på att det interaktiva skeendet i grunden uppstår genom individernas egna självständiga val och inte bara genom en styrning och påverkan utifrån och uppifrån. Detta perspektiv har gjort oss uppmärksamma på de anomalier, motsägelser och konflikter som det aktuella paradigmat genererar.

Vi har då haft anledning att fundera över vad de skulle behöva veta och vilken åtgärd vi skulle kunna föreslå för att de skall kunna ta sig ur sådana predikament och gemensamt ta ansvar för det interaktiva skeende de själva är med att skapa. Eftersom deras situation är unik och speciell så har de vi då haft mycket lite nytta av de allmängiltiga teorier och standardlösningar som presenteras i forskningslitteraturen och av olika konsultföretag. Vi har då kommit fram till att ”utforskande samtal” om vad som förefaller gälla i det aktuella fallet är en lämplig åtgärd. Behovet av utforskande samtal och hur de kan genomföras beskrivs i detta häfte.

Några andra som tänkt i dessa banor

Aumann R J (2008): Rule-Rationality verses Act-Rationality. Discussion Paper # 497 December 2008. Center for the study of rationality. The Hebrew University of Jerusalem.

Bauman Z (1999): Vi vantrivs i det postmoderna. Göteborg: Daidalos.

Czarniawska B, Sevón G (2003): The Nothern Lights – organization theory in Scandinavia. Köpenhamn: Liber.

Forsman F och Finnsgård C (2016): Teamwork as Joint Activity in Sailing. The 22:nd Chesapeake Sailing Yacht Symposium, Anapolis, Maryland, March 2016.

Kuhn T (1979): De vetenskapliga revolutionernas struktur. Lund: Doxa.

Runsten P, Werr A (2016): Kunskapsintegration – Om kollektiv intelligens i organisationer. Lund: Studentlitteratur AB.

Rydén L (2015): Komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man hantera, förebygga och bedöma dem. www.ellerr.se

Thomassen O (2013): Integritet som arbeidslivsfenomen. Oslo: Avhandling vid det medisinske fakultet ved Universitetet i Oslo.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

Wennberg BÅ & Hane M (2000): Forskning för praktiker om praktiken. Göteborg: Abonnemangsrapport 78. Samarbetsdynamik AB.

Wennberg BÅ & Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Göteborg: Abonnemangsrapport 106. Samarbetsdynamik AB.

Den förväntade förutsägbarheten

Många interaktiva skeenden i naturen kännetecknas av en *förväntad oförutsägbarhet*. Inom fysiken kan denna exempelvis ta sig uttryck i att man inte kan veta var en elektron befinner sig. Den skulle då enligt det gamla paradigmet till synes vara på två ställen samtidigt. Men det hela handlar om en förväntad oförutsägbarhet som numera anges i statistiska termer.

Detta beror på att i den atomära skalan gäller andra lagar än inom makrovärlden. Den föreställning om ”massa” som vi varit vana vid att räkna med när det gäller partiklar har således visat sig vara otillräcklig när vi nu på senare tid kunnat studera partiklarna ur ett nanoperspektiv. Detta är grunden till det paradigmskifte som ledde till framväxten av kvantmekaniken.

När det gäller människors samverkan uppstår en liknande oförutsägbarhet genom att varje individ kan välja att handla efter en egen intention på ett sätt som *inte är lagbundet* och därför i princip inte kan förutses utan att göra en precisering i varje enskilt fall. Varje framtida mänskligt handlingsmönster kan alltså i princip skilja sig från det vi känner till från tidigare. Hur kan det då komma sig att vi trots den mänskliga samverkans komplexa natur kan förvänta oss se mönster och räkna med en viss förutsägbarhet?

En utgångspunkt för en sådan analys är förstås den rent fysiska. En person kan inte på samma sätt som en elektron i ett nanoperspektiv fysiskt dyka upp på flera ställen samtidigt. De faktiska förhållandena både när det gäller personernas förmåga och de omständigheter som föreligger begränsar dennes handlingsutrymme. Känner vi till dessa begränsningar så vet vi hur personen *inte* kan agera. Vi kan därmed skissera dennes *möjlighetsrum*. Allt agerande kommer att ligga innanför detta.

Vi kan också fysiskt styra varandra så att de andras agerande blir förutsägbart. Det finns många yttre medel med vilka detta kan göras så länge vissa individer har makt över andras livsvillkor. Man kan exempelvis med belöningar och bestraffningar ordna yttre förhållanden så att vissa individers handlingsutrymme begränsas så kraftigt att det bara finns några få alternativ för dem att välja mellan. Man kan med våld skada en person så att dennes handlingsförmåga försämras. Man kan med tvångsåtgärder sätta vederbörande i en bur eller i ett fängelse. Man kan förvägra personen tillgång till viktiga livsbetingelser.

En åtgärd av en helt annan karaktär, men med samma effekt, är att bygga murar och andra skyddsanordningar så att man inte behöver ha med vissa individer att göra. Allt detta kommer att leda till frustration och aggression och ibland till protester och uppror hos dem som drabbas.

Den mentala begränsning som ett paradigm skapar är emellertid lika kraftfullt som de fysiska begränsningarna. Kulturen påverkar paradigmet och paradigmet påverkar språket. Det vill säga vad som kan talas om och vad man inte kan få gehör för. Denna språkliga påverkan är minst lika betydelsefull som den fysiska.

Denna språkliga påverkan är en konsekvens av att vi är sociala varelser som är beroende av varandra. Beroendet gör att var och en av oss – om vi vill vara med i gänget – tvingas anpassa oss till de andras ambitioner och önskningar och legitimera och förklara våra egna för andra.

I mänskliga samspel är varje görande – även det vi säger – en del av en interaktion som riktar sig mot framtiden. Det som görs tilldelas då en mening och ett syfte både av oss själva och av de som observerar det.

Det vi gör är både i våra egna ögon och i andras en *handling* som har en mening utöver själva görandet. Problemet är att vårt språk medger att tolkningarna av vad det är för *handling* vi utför, när vi gör vad vi gör, kan

vara *olika* hos de som deltar i samspelet även om alla deltagarna observerar samma *görande*.

Om tolkningarna följer samma paradigim uppstår inga missförstånd. Det finns då konsensus. Om emellertid paradigmet inte förmår skapa denna enighet utan leder in i anomalier så skapas missförstånd och misshällighet. Detta kan göra att några med olika maktmedel och styrningar vill påverka de andra att ”tänka som dom”. Det blir då en strid om makt och inflytande – och vems lösningar som skall gälla – snarare än ett samtal om den sakfråga som borde diskuteras. Det är denna typ av samtal vi vill undvika.

Våra utforskande samtal utgår istället från att varje enskild aktör har glädje av att förstå grunderna för de andras agerande för att själv kunna agera på ett så klokt sätt som möjligt för det gemensammas bästa.

Ett sådant samtal skapar en bild av hur samspelet styrs av vanor, föreställningar, relationer och maktförhållanden. Denna beskrivning tolkas olika av de olika aktörerna som väljer att agera efter sin tolkning. Det viktiga med ett utforskande samtal är därför inte att beskriva det ”sociala systemet” på ett ”objektivt sätt”. Samtalet skall istället ge *varje aktör* ett så realistiskt underlag som möjligt för hur denne utifrån *sin egen erfarenhet* och sina egna ambitioner skall tolka den situation som uppstått i systemet och därmed komma fram till ett klokt handlande.

Om alla aktörerna är rimligt bekanta med förutsättningarna för varandras handlande så blir det som görs av en individ även av de andra meningsfullt i den kontext man befinner sig i. Den förutsedda oförutsägbarheten förbyts då i en förutsedd förutsägbarhet genom att man gemensamt och på ett begripligt sätt kan utbyta erfarenheter och tankar om sin situation och dess möjlighetsrum.

Några andra som tänkt i dessa banor

Bohm D, Peat D (1987): Science, Order and Creativity. London: Routledge.

Maturana H R, Varela F J (1980): Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. In Cohen R S and Wartofsky M (Eds.), Boston Studies in the Philosophy of Science 42. Dordrecht: D. Reidel Publishing Co.

Latour B (2008): Gabriel Tarde and the End of the Social.
<http://www.bruno-latour.fr/sites/default/files/82-TARDE-JOYCE-SOCIAL-GB.pdf>
och <https://mdm35.files.wordpress.com/2010/03/a-presentation-of-gabriel-tarde-and-the-end-of-social.pdf>

Olsson G (1996): Aningars aning: Glimtar av en humanvetenskaplig handlingsteori. I Poste Restante. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering. Kan laddas ner från
<http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Reflektioner/GOHH.pdf>.

Peirce, Charles S (1990). Pragmatism och kosmologi. Göteborg: Daidalos.

Prigogine I (1980): From Being to Becoming. San Francisco: W.H. Freeman and Company.

Ramírez J L (1995): Om meningens nedkomst del II. Stockholm. Avhandling13:3: Nordiska institutet för samhällsplanering. Kan laddas ner från
www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR_70.pdf.

Snowden D, Boone M (2007): A Leaders Framework for Decision Making. Harvard Business Review. November 2007, sid 69-76.

Stengers I (1999): For en demokratisering av vitenskapene. Oslo: Spartacus.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

Den långa och krokiga vägen för att få till ett ”utforskande samtal”

Även om allmänna kunskaper och teorier om ledarskap, organisering, samverkan och samtal har sitt berättigande och kan vara intressant att ta del av så säger de ingenting om *den speciella och unika situation* som är för handen för varje enskild aktör och hur denne tänker om denna.

Allmänna, generaliserade och abstrakta teorier kan i bästa fall fungera som referenser för att lyfta fram en gräns mellan vad som är möjligt och vad som inte är möjligt att föreställa sig i mänsklig samverkan.

Om någon påstår att aktörerna inte ”borde” bli frustrerade och arga för att de upplever att de till exempel tvingas agera mot vad de tycker är bättre vetande, så kan ett sådant påstående ifrågasättas utifrån vad vi i allmänhet vet om frustration.

En oförmåga att hantera andras frustration betyder inte heller att man alltid bör söka efter och skapa situationer där ingen blir frustrerad. Man kan då hamna i orealistiska lösningar som ingen är betjänt av.

Vill man generera ett utforskande samtal är ett första steg att försöka formulera vilka samverkansskeenden man behöver tala med varandra om och utforska. Det kan vara sådant man gemensamt möter i den grupp man arbetar tillsammans med men det kan också vara sådana situationer och frågeställningar som var och en känner igen från sina respektive verksamhetsområden.

Frågeställningen måste vara något i samverkansmönstret som deltagarna uppfattar *förutsägbart oförutserbart*. Det vill säga något där svaret på varför det önskade inte uppträder inte är på förhand givet. En initiativtagare skall således inte ha bjudit in till samtalet för att denne menar att denne vet något om dessa situationer som ”de andra” behöver lära sig eller

samtala om. Då blir det en annan sorts samtal som förstås kan vara lika värdefulla för deltagarna – men på ett annat sätt.

När vi själva tar initiativ till utforskande samtal brukar vi lägga ner mycket tid för att för oss själva formulera varför vi tycker att frågeställningen kan vara viktig för många fler än för oss att utforska. Vi undersöker då på olika sätt om det är möjligt att skapa ett gemensamt intresse hos ”betydelsefulla andra” och en tillräcklig motivation hos dem att prata om ”X”.

Frågeställningen kan exempelvis handla om varför vi som träffas tycker det är viktigt att förstå sig på ”X” – och vad som gör att vi tycker att den situation vi möter är oklar. Det kan handla om motsägelsefulla resonemang; att man missförstår; att gensvaret inte blir det förväntade etc. Det kan också handla om att de som träffas själva måste bota i problematiken för att i sin tur kunna föra konstruktiva samtal med andra om de situationer man gemensamt med dem möter.

Vi brukar inleda mötet med en förhandling om frågeställningen och justera den tills det finns tillräcklig motivation i gruppen att lägga tillräckligt arbete på att VI som deltar bättre skall förstå ”X”. Vi försöker formulera frågeställningen så att de inbjudna ges en konstruktiv roll i samtalet – förklarar varför vi tycker att just de är viktiga för just detta samtal.

Vi berättar om proceduren så att de medverkande känner tillit till att vad de kommer att säga inte kommer att vändas mot dem eller användas på ett sätt som de inte kan kontrollera. Vi gör också ömsesidiga överenskommelser om vem som skall få del av det som kommer fram?

Under samtalet försöker vi lägga grunden till att deltagarna skall se sig själva och varandra som subjekt. Vi försöker därvid att bryta stereotypa roller och förväntningar, exempelvis att deltagaren ser sig som, eller uppfattas som, representant för en specifik grupp. Vi försöker i

anslutning till detta se till att deltagaren inte riskerar att utsättas för repressalier eller tillrättavisningar för sitt deltagande.

Om förberedelserna lyckas så finns det möjlighet att det under ett utforskande samtal uppstår situationer som inte alltid är för handen i andra diskussioner och möten. Exempelvis att deltagarna upplever att det är högt till tak, att det finns en tillåtande atmosfär, att det uppstår en lyssnande mood, att alla (som vill) kommer till tals, att alla får tala till punkt, att ingen visar ointresse och att det är möjligt att ställa följdfrågor som normalt kan upplevas konfrontativa som ”varför tar du upp detta just nu”.

Sådana goda förhållanden uppstår emellertid inte automatiskt. De uppstår inte heller för att man lyssnar och är snälla mot varandra. Det avgörande är att var och en resonerar utifrån sin egen föreställningsvärld och det paradigman man är intränad i.

Därför växer det goda samtalet fram över tid. Det kräver ett utforskande av hur andra ser på saken. Det kan inte heller forceras fram genom att man försöker besluta om och bestämma hur samtalet skall bedrivas. Om samtalet inte växer fram som tänkt så finns det vanligen goda underliggande skäl till detta som inte kunnat visa sig. Man får då spara de frågetecken som väcks av detta förhållande till andra utforskande samtal.

Eftersom den typ av frågor som behöver utforskas – vare sig det handlar om sådant som händer i den egna situationen eller de som deltagaren möter i sin verksamhet – är synnerligen komplexa så kan de vanligen heller inte angripas ”head on”. Det krävs ofta en *ingående förberedelse*. Först då kan frågeställningen preciseras på ett sätt som gör att den inom rimlig tid kan utforskas konstruktivt.

Det utforskande samtalet är därför inte ”demokratiskt” i meningen att vem som helst deltagare kan ta upp vad som helst till diskussion. Man kan då fastna i ytliga resonemang som inte bygger på grundliga

kunskaper om sakfrågan. Den som gjort förberedelsearbetet måste därför ”serva” – dvs. inleda samtalet genom att berätta – så här ser jag på det vi bestämt att vi skall tala om. Hur ser ni på det? Har förberedelsen varit missriktad så kan detta då rättas till redan i inledningen av samtalet.

Under själva samtalandet är det viktigt att deltagarna gemensamt försöker bidra till att olika beskrivningar kommer fram; att det ges exempel, att olika associationer blir synliga, att belysande analogier uppmärksammas osv. Genom att deltagarna fortlöpande försöker fördjupa förståelsen för vad de andra menar så sker det samtidigt en kunskapsintegrering – vilka delar är förenliga; vad är motsägelsefullt; vad behöver preciseras och differentieras?

Värdet av samtalet utgörs således inte i första hand av att man får konkreta tips och idéer. Inte heller genom att man får ny sakinformation om X. Värdet visar sig när deltagarna upplever att de kunnat dra slutsatser av typen ”det var en för mig en helt ny vinkel – alltså att någon kan tänka och resonera SÅ – som jag måste integrera i mitt eget tänkande.

Vi försöker om möjligt alltid arbeta med en ”väggtidning”. Denna har för oss fått en viktig funktion. Den ”håller fast” samtalet. Den visar att man är hörd och hur man är hörd. Det går då att gå tillbaka i samtalet och rätta till eventuella missförstånd. Den befriar också deltagarna från att själva föra anteckningar som stör deras koncentration på samtalet.

Vi brukar använda väggtidningen även om någon deltagare har längre utläggningar och eget material. Skälet är att man som deltagare annars lätt faller in i en elevposition och förlorar den lyssnande mood som är karaktäristisk för det utforskande samtalet. Det blir annars lätt frågor till och svar från den föredragande och inte ett gemensamt samtal.

Vi brukar avslutningsvis ta litet av mötestiden för att utvärdera samtalandet. Vi ställer oss exempelvis frågor som exempelvis – kom alla

som ville bidra till tals, växte nya perspektiv fram, fungerade kunskapsintegrationen etc.

Några andra som tänkt i dessa banor

Arbetsmiljöverket (2000): Fokusinspektion. En arbetsmetod för tillsyn av organisatoriska och sociala arbetsmiljöfrågor i ett arbetsliv i förändring. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Brodal H, Nilsson L (1996): Konflikter. Vad vill de lära oss? Järna: Balders Förlag.

Dalsvall M, Lindström K (2009): Bortom tankefällan. Om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden. Sandared: Vulkan.

Gallie W B (1956): Essentially Contested Concepts. Proceedings of the Aristotelian Society, New Series, Vol. 56 (1955 - 1956), pp. 167-198.

Lindström IB, Hane M, Wennberg BÅ (2014): Using the abductive approach to bridge communication gaps. WFOOT Bulletin, Vol 70, Nov 2014, sid 47- 53.

Ramírez J L (1996): Planeringsteori som humanvetenskaplig aktivitet. I Poste Restante. Stockholm: Nordiska institutet för samhällsplanering. Kan laddas ner från [www.kunskapsabonnemanget.se](http://www.kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR_71.pdf)
/Filerpdf/Ramirez/JLR_71.pdf.

Rydén L (2015): Komma till tals, komma till sin rätt och komma till rätta med. Om organisatoriska arbetsmiljörisker och hur man hantera, förebygga och bedöma dem. www.ellerr.se

Sokal A D (1996): Transgressing the Boundaries: Towards a Transformative Hermeneutics of Quantum Gravity. *Social Text* #46/47, pp. 217-252

Thomassen O (2013): *Integritet som arbeidslivsfenomen*. Oslo: Avhandling vid det medisinske fakultet ved Universitetet i Oslo.

Det monadiska, dyadiska och triadiska samtalet

Utforskande samtal som vi här berättat om är inte något unikt arbetssätt. Det förekommer i nästan alla naturvetenskapliga och tekniska sammanhang. Man kan nästan påstå att utan detta arbetssätt hade vi som mänsklighet inte fått de vetenskapliga revolutioner som gjort dagens välfärd möjlig. Inom naturvetenskapen och tekniken har man därför lärt sig lita på detta arbetssätt för att ta sig ur sådana paradigmen som låst fast tänkandet i gamla banor.

Man har lärt sig att det lönar sig dåligt att lita enbart till en enda expert eller auktoritet. Samtalandet blir då *monadiskt* och består av att experten berättar och de andra noterar och lyssnar. För att inte hamna i låsningar och självuppfyllande profetior måste istället flera personer delta i samtalen, och var för sig undersöka frågan och slutligen uppnå konsensus om en verklighetsbeskrivning som är rimlig.

Problemet blir då, som Thomas Kuhn beskrivit det, att det uppstår ett paradigmen som underlättar denna konsensus och som disciplinerar gruppens samtal att enbart hålla sig inom detta. Det uppstår då en *dyadisk* kommunikation där det blir viktigare att vara överens än att förstå sig på det fenomen man gemensamt måste förstå sig på.

Kuhns beskrivning visar att det på det naturvetenskapliga området så leder en allt större praktisk erfarenhet av ett fenomen att slutsatserna utifrån tidigare paradigmen kommer att avvika från de verkliga förhållandena.

Det uppstår då det Kuhn kallar *anomalier*. Inom naturvetenskapen har man då lärt sig att ett praktiskt sätt att angripa detta problem är genom att skapa en *triadisk* kommunikation där man riktar sin gemensamma

uppmärksamhet på själva anomalin som då blir den okända faktor som måste utforskas.

Problemet är, att detta förfaringssätt endast är möjligt när det handlar om rent fysiska fenomen som kan vägas, mätas, registreras etc. och där man kan förutsätta att de fysiskt sett uppträder på samma sätt för alla observatörer. Även om observatörerna naturligtvis subjektivt kan tolka dem olika. Någon kan exempelvis vara färgblind.

De fenomen som behöver behandlas när det gäller social samverkan är av en helt annan typ. De är sociala konstruktioner som bara finns i individernas föreställningsvärld. I individens föreställningsvärld har dessa begrepp en bestämd mening men denna mening är olika hos olika individer. Även när det gäller sociala konstruktioner så krävs emellertid en triadisk kommunikation. Men denna får då en annan karaktär än när det gäller naturvetenskapliga undersökningar.

Om man vill generera utforskande samtal är det därför viktigt att tidigt klargöra vilken typ av kunskapsobjekt det handlar om – Är det vi diskuterar något abstrakt som bara finns i var och ens föreställningsvärld – det vill säga en social konstruktion – eller något som faktiskt har hänt och där vi kan tala om aktion och reaktion eller något som fysiskt finns utanför vår egen påverkan och som inte kan vara på annat sätt.

Allt mer av sådant som vi i vårt samhälle numera behöver samtala om och diskutera är vår påverkan på varandra och våra sociala konstruktioner. Ett exempel är det vi kallar ”pengar”. Så länge vi hade kvar guldmyntfoten så representerades pengarna av något fysiskt som fanns lagrat i bankfack. I dag är de något som visar sig som ett kontoutdrag eller blippar på en dataskärm – och deras framtida värde är enbart ett osäkert löfte.

Några andra som tänkt i dessa banor

Asplund J (1987): Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Asplund J (2003): Genom huvudet. Problemlösningens socialpsykologi. Göteborg: Bokförlaget Korpen.

Brante T (2014): Den professionella logiken. Hur vetenskap och praktik förenas i det moderna kunskapsamhället. Kina: Liber.

Ekman G (1999). Från text till batong - om poliser, busar och svenner. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.

Fleck L (1997): Uppkomsten och utvecklingen av ett vetenskapligt faktum. Inledning till läran om tankestil och tankekollektiv. Stockholm: Brutus Östlings bokförlag Symposium

Gibbons, M et al. (1994),: The New Production of Knowledge – The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: Sage.

Kuhn T (1979): De vetenskapliga revolutionernas struktur. Lund: Doxa.

Lund M (2001): Tillit och mänsklig utveckling. I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

Pierre J (ed)(2000): Debating Governance. Authority, steering and democracy. Oxford: University Press.

Ramírez J L (2001): Den mänskliga existensens grund – en undersökning om tillitens fenomenologi. I: Aronsson G, Karlsson Ch (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.

Rothstein B (2015): De samhälleliga institutionernas kvalitet. Slutrapport från ett forskningsprogram. Malmö: Makadam Förlag.

Rosengren M (2007): Doxologi. Danmark: Rhetor förlag.

Om förenlighetens mysterium

I den fysiska världen kan vi enas om att det finns manifestationer som vittnar om förekomsten av olika förhållanden, väsen och samband. Man kan studera världen i olika dimensioner eller perspektiv. Inom dessa kan man komma fram till konsensus om vad som gäller. Beroende på vilket perspektiv man anlägger kan vissa utsagor visa sig oförenliga med andra.

Einsteins relativitetsteori utgår exempelvis från en beskrivning av världen i dimensionerna massa, tid och rum medan Bohrs kvantmekanik betraktar partiklar som vågfunktioner med oändlig utsträckning och därför kan visa sig på två platser samtidigt. Detta skulle inte kunna hända om man ser världen i Einsteins perspektiv. De två världsbilderna är uppenbarligen oförenliga. Man måste välja den ena eller den andra.

Liknande kontroverser fast allvarligare och mer utbredda finner vi inom området organisering och mänsklig samverkan. Debattörerna brukar då liksom Einstein och Bohr hamna i problemet att om den ena sociala konstruktionen av världen är relevant så måste den andra vara irrelevant. Kommunism och kapitalism utesluter varandra.

För många verkar det orealistiskt att genom samtal göra olikartade resonemang om samhället förenliga och överbygga konflikterna. Gunnar Olsson har emellertid i en bok – *Abysmal* – visat att olikartade resonemang visst kan bli förenliga om det handlar om inre individuella och unika konstruktioner som var och en av oss gör om den verklighet vi lever i. De blir inte likadana – men de blir förenliga.

Olsson påpekar att i de framrusande ögonblicken i livet tycks vi använda oss av kartografiska principer för att orientera oss. Vi möter då världen i två skilda kunskapsperspektiv. Det ena är interaktivt. Det vill säga vad vi varit med om och hur vi tror att den fortsatta interaktionen kan leda till. Det andra är en gemensam social konstruktion som vi skapat

tillsammans. Det vill säga vad vi med andra människor kommer överens om att världen ”är”.

Det är samma skillnad som mellan att veta hur det är *att vara* diabetiker – vara i skeendet – och *veta något om* sjukdomen diabetes – det vill säga se sjukdomen ”utifrån”. Diabetikern möter världen och upplever den under inflytande av sin sjukdom. Detta är något helt annat än att utan denna erfarenhet läsa in sig på sjukdomen. Det man då ”vet” är en abstrakt och delvis imaginär bild som saknar verklighetsförankring för individerna i det framrusande liv i vilket de lever.

För att förstå själva *upplevelsen* av att vara diabetiker måste vi jämföra den med något vi själva upplevt. Det är då inte själva sjukdomen utan *upplevelsen* av sjukdomen vi kommunicerar om. Vad det handlar om är två olika kunskapsgenereringsprocesser. Den ena – den naturvetenskapligt fysiska – är att veta ”hur det är”. Den andra – den sociala – är att ”känna igen” hur det är.

En beskrivning av sjukdomen kan inte vara på annat sätt än de fysiska observationerna av dess förlopp ger vid handen. Där kan en verklighetsbeskrivning trumfa en annan. Upplevelsen av att vara diabetiker är något annat. Den kan göras förenlig med andra upplevelser även om själva upplevelsen inte är identiskt ”lika”. Båda kunskapsgenereringsprocesserna är lika nödvändiga. Vi behöver både förstå varandra ”inifrån” och för varandra beskriva världen ”utifrån”.

Tillbaka till upplevelsen av interaktiva skeenden. Vi är alla olika och ser världen olika och tolkar våra upplevelser olika. Det finns därför en upplevelsebaserad kunskapsklyfta mellan oss. Detta mellanrum både separerar och sammanför oss. Det förenar oss genom det vi upplever. Det skiljer oss åt genom hur vi förstår vad som händer.

Klyftan manifesteras när vi för varandra vill beskriva ett gemensamt skeende som vi medverkar i. Det vi vill beskriva är en *upplevelse* som inte

omedelbart kan göras förenlig och begriplig för andra även om vi i detalj kan beskriva det yttre förloppet.

Om vi saknar de ord vi behöver använda för att beskriva detta ”något” och göra det meningsfullt för andra så kommer klyftan att påverka oss genom att vara något som skiljer den faktiska materiella värld av ord och ting, som vi delar med andra, från vår egen immateriella värld av subjektiva betydelser och tankar.

Gunnar Olsson beskriver i sin bok ”Abysmal” detta mellanrum mellan de yttre och inre livsvärldarna som en abys – en avgrund. Abysmal betyder kort och gott ”fördjävligt”. Det är existentiellt hotande att röra sig in i detta ingenmansland där det inte går att hitta de uttryck som gör våra inre idéer och känslor begripliga för andra och där vi inte kan förvandla det vi ser och upplever till något för oss och de andra meningsfullt.

Trots att vi, om någon skulle kunna se oss utifrån, finns i *samma* sammanhang så har vi var och en *olika* upplevelser av färden genom ögonblicken. Denna olikhet är förfärlig och ångestladdad. Genom att medverka i utforskande samtal ges vi då möjlighet att få till stånd det översättningsarbete mellan inre och yttre sammanhang som vi behöver.

Diabetessjuka kan, just om vi andra förstår *upplevelsen* av att vara diabetiker, inkluderas i gemenskapen och erbjudas ett gott liv. Diabetessjuka skulle emellertid också, om vi inte förstod upplevelsen – även om vi på ett abstrakt plan väl förstod själva sjukdomen – kunna exkluderas ur gemenskapen och därmed snabbare gå under av sin sjukdom.

Skall vi, som finns i en grupp av icke diabetiker, och de i gruppen av diabetiker, kunna samverka och medverka till att var och en i de bägge grupperna får ett gott liv så måste våra olika upplevelser med språkets hjälp göras *förenliga*. Denna förenlighet uppstår genom utforskande

samtal. En sådan integrerad kunskap är en typ av synergi. 1+1 blir mer än 2.

Det är alltså *förenligheten* i våra upplevelser och i de olika föreställningarna om vår gemensamma framtid som vi söker genom att genomföra utforskande samtal. Inte att vi kommer fram till samma beskrivning av den fysiska verkligheten – vilket är önskvärt inom ramen för naturvetenskapliga undersökningar.

Några andra som tänkt i dessa banor

Bauman Z (1998): Vi vantrivs i det postmoderna. Uddevalla: Daidalos.

Baumgartner T (1986): Actors, models and limits to societal self-steering.

I Geyer F och Van der Zouwen (red) (1986): Sociocybernetic paradoxes. Observation, Control and Evolution of Self-steering Systems.

Olsson G (2007): Abysmal. A Critique of Cartographic Reason. Chicago: University of Chicago Press.

Svartheden J (red) (2002): Exempel – Yrkeskunnandets Praktik och IT 2002. Stockholm: Försvarshögskolan.

Tillberg P (2002): Introduktion. I Tillberg P (ed): Dialoger – om yrkeskunnande och teknologi. Stockholm: Föreningen Dialoger.

Tomasello M (2011): Därför samarbetar vi. Lettland: Daidalos.

de Wahl F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval.

Dagens organisatoriska korthus

Dagens samtal om samverkan, organisering och samhälle bortser vanligen från de interaktiva skeenden som vi var och en på mikronivå möter i våra samspel i vardagen. Dessa övergripande samtal kommer då att följa ett paradig som inte korresponderar med vad vi var och en har erfarenhet av när det handlar om vårt sociala liv.

Kraven på att följa riktlinjer, principer och modeller som inte är tillämpliga på de speciella situationer vi möter gör att sådana övergripande samtal blir som ett korthus. Det man kommer fram till och blir överens om kan när som helst rasa och visa sig vara irrelevant genom att individerna inte ser det möjligt att följa dem. Vi avslutar därför detta häfte med hur vi ser på ursprunget till och naturen av de interaktiva processer som vi måste förstå oss på.

Människan medverkar i och hanterar interaktiva processer utifrån ett slags dynamiskt vetande. Detta vetande handlar inte om hur något en gång för alla *är* utan om hur något hela tiden *blir till genom att formas och omformas*. Detta vetande kan vara implicit eller explicit.

Det kan vara oförenligt med vad andra vet, men det kan också genom samtal göras förenligt så att man gemensamt förstår hur det blir som det blir när man gör som man gör. Det är just frågan om vilka samtal som kan göra detta *vetande förenligt*. Detta är möjligt först när vi gemensamt förstår oss på det *mikrosystem* som vi bildar med varandra. Det är sådana frågor som vi under vår yrkesverksamma tid intresserat oss för och som lett fram till vår användning av utforskande samtal.

Den schweiziske professorn i utvecklingspsykologi, David Stern, har beskrivit framväxten av detta dynamiska vetande. Han ser det som något som skapas genom att individen formar sig en inre bild av de framrusande ögonblicken. Genom ”färden genom ögonblicken” får

individens en dynamisk upplevelse. Det kan exempelvis vara av en fysisk aktivitet, en kroppslig kontakt, en melodi eller en verbal ordväxling. Individens skapar sig ett minne av dessa mönster. Detta minne påverkar individens agerande i andra liknande interaktiva skeenden.

Stern beskriver i sin bok ”Ögonblickets psykologi” att dessa minnen kan vara *implicita* eller *explicita*. Det *implicita* vetandet är ordlöst och omedvetet på det sättet att det inte finns mentalt tillgängligt för analys och överbåganden. Det *explicita* vetandet är sådant som fått plats i medvetandet och som man därför kan reflektera över och beskriva för sig själv och andra.

Det *implicita* vetandet gör oss *intuitivt* medvetna om något som händer i stunden och om vad som kan hända i en framtid. Denna intuition kan emellertid inte kommuniceras med ord och ligga till grund för en analys och reflektion.

Det *implicita* vetandet är enligt Stern extremt rikt och mycket större än det *explicita* vetandet. Förutom att det omfattar motoriska reflexer – exempelvis att man ryggar undan för eld – omfattar det också affekter, förväntningar, förändringar i aktivering och motivation. Det påverkar hela vårt medvetna sätt att tänka och hur vi kommunicerar med varandra.

Det dynamiska vetandet är nära förknippat med vår självbild. Vi samspelar med andra utifrån den självbild vi med tiden etablerat genom vårt dynamiska vetande. Om detta vetande är *explicit* kan vi överväga vad som händer och kontrollera samspelet. Om det bara är *implicit* förstår vi inte vad som händer och varför vi känner som vi känner.

Om allt för mycket av vårt agerande styrs av ett *implicit* vetande så kommer vi i våra samspel att vara som att se oss i en spegel. Vi ser alltid samma ”själv”. Vårt dynamiska vetande kommer då att förbli orubbat och vi kommer att handla stereotyp och likartat trots att världen och

människorna runt om oss förändras och trots att det vi gör kanske är till skada för oss. Samspelet får drag av upprepningstväng som omfattar alla aktörerna i systemet.

Detta illustreras i förordet i Alex Schulmans roman ”Bränn alla mina brev”. Schulman märker i sina relationer till sin dotter Amanda att något är fel. Det visar sig senare att de två släkträden från faderns och moderns sida – och de vanemässigt inövade interaktiva mönstren i mötet med dem – konfronteras med varandra i och genom Schulman själv. Konflikten finns i hans dynamiska vetande.

Vad han upptäcker i relationen till sin dotter skapar en kris som bara kan lösas genom att han förstår och – genom att skriva romanen – dokumenterar sitt implicita vetande från sina tidiga samspel med moderns släkt. Detta implicita vetande har han levt med i hela sitt liv. Detta vetande har påverkat alla hans relationer. Genom att skriva romanen försöker Schulman göra detta vetande explicit.

Det Schulman behandlar i sin roman, och som Daniel Sterns resonemang teoretiskt beskriver, är väl känt inom psykoterapin. Man har länge vetat att ouppklarade dilemman som format implicita minnen kan förmedlas genom släktled. Den väg ur den onda cirkeln, som Schulmans terapeut initierade, var att starta en sökprocess som gjorde det implicita vetandet explicit. Genom att skriva en bok om det gjorde sedan Schulman det dynamiska skeendet *allmänt förenligt* och begripligt även för oss andra utanför släkten.

Från psykoterapin kan alla som arbetar i och med organisationer hämta kunskap om ett annat mycket närbesläktat fenomen – nämligen *parallellprocesser*. Parallellprocesser uppkommer när de interaktiva mönster som uppstår känns igen även från sammanhang utanför de i vilka de faktiskt pågår.

I en handledningsgrupp till en terapeut som behandlar en patient kan handledningsgruppen känna igen patientens berättelse i sig själva. Om detta vetande hos var och en är implicit – som i fallet Schulman – kan de omedvetet mellan sig återskapa samma dynamik som patienten berättar om. Handledningsgruppens samspel med varandra och med terapeuten kommer då att försvåra och hindra behandlingen.

Även om var och en i terapeutgruppen skulle vara explicit medveten om sina egna reaktioner så är det inte säkert att de skulle kunna göra vetandet om det samspel som de format mellan sig *förenligt*. Var och en kan ha sin explicita förklaring som kan bygga på olika terapeutiska teorier som kan vara okända för de andra. Om vetandet inte genom utforskande samtal dem emellan kan göras förenligt så kan det pågående mönstret i handledargruppen inte förändras.

Parallellprocesser av detta slag återfinns mellan grupper, inom verksamheter och i samhället som helhet. Både önskade och oönskade interaktiva processer kan således återskapas och spridas ”på avstånd” genom att aktörerna intuitivt känner igen dynamiken. Processen liknar det som inom fysiken kallas resonans och induktion.

När vetandet inte kan göras förenligt på grund av att var och en ser skeendet på sitt sätt blir det interaktiva skeendet oåtkomligt och obegripligt för deltagarna. Skeendet får en ödesbestämd prägel. Först när det dynamiska vetandet blir *gemensamt explicit* kan destruktiva sociala processer bli kommunicerbara, hanterbara och förändras. För detta krävs utforskande samtal av den typ vi i detta häfte beskrivit.

Några andra som tänkt i dessa banor

Belin S (1996): Vansinnets makt. Göteborg: Natur och Kultur.

Hallerstedt G (red) (2006): Diagnosens makt. Uddevalla: Daidalos.

Gordon T (1972): Familienkonferenz – Die Lösung von Konflikten Zwischen Eltern und Kind. Lengerich: Hoffman och Campe Verlag.

Gordon T (1975): Aktivt föräldraskap. Falköping: Askild & Kärnekull Förlag AB.

Reeder J (2010): Det tystade samtalet. Stockholm: Norstedts.

Schulman Alex (2018): Bränn alla mina brev. Litauen: Bookmarkförlag.

Stern Daniel (2005): Ögonblickets psykologi. Lettland: Natur och Kultur.

Uhlin Åke (2005):). Innovation, osäkerhet och det instrumentalistiska misstaget. I Benner, M. (red). Innovationer – dynamik och förnyelse i ekonomi och samhällsliv. Lund: Studentlitteratur.