

Några reflektioner kring samtal som organisatoriskt verktyg

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Det sägs att konkurrens och konkurrensutsättning ökar kvalitet och effektivitet. Efter vad vi sett, när det gäller olika samhällsfunktioner som elförsörjning, telefon, skola, omsorg och vård, så har denna tanke inte alltid förverkligats. Det som konkurrensutsatts har istället ofta blivit dyrare och sämre.

Vi vill i denna text därför ta en helt annan utgångspunkt. Vi menar istället, utifrån våra många år inom området, att samarbete mellan självständiga, professionella aktörer kring olika angelägna uppgifter och samhällsfunktioner har en enorm potential som inte utnyttjas. Samarbete, och inte bara konkurrens, borde därför främjas genom olika åtgärder i företag och samhälle.

Samarbete tycks vara ett unikt fenomen som människor i allmänhet inte är så väl bekanta med. Detta kan bero på att samarbetandet är en tyst kunskap, det vill säga en sådan kunskap som man får genom erfaren-

het, men som inte alltid är språkligt beskriven, och därför inte en gemensam egendom.

Var och en "vet" säkert mycket om fenomenet men så att säga bara för sig själv. Därför kan samarbete främjas genom att allt fler får ord på sina erfarenheter och genom att kunskapen integreras med andra kunskaper.

Exempelvis när det gäller:

- värdet av att samarbeta,
- hur samarbete kan skapas och
- vilka svårigheter man måste övervinna.

Det behövs således inte komplicerade och avancerade metoder och så kallade "tekniker" för att samarbete skall komma till stånd. Det behövs inte heller avancerade styrsystem eller speciella ledningsfilosofier. Man behöver istället gemensamt förstå samarbetsfenomenets natur och dra nytta

av de erfarenheter var och en har av detta. Verbaliserandet av denna kunskap görs bäst genom samtal.

Här uppstår den första svårigheten. Okungheten om samarbetet som fenomen och bristande erfarenhet av goda samtal gör det svårt att få acceptans för att samtal skulle kunna vara en lösning på aktuella samarbetsproblem. Man anser sig sakna tid. Man tror av egen erfarenhet att samtal bara kommer att resultera i smutskastning, kränkande tillmälen och kritik. Man saknar erfarenhet av hur sådana samtal skall kunna föras och hur de kan bli berikande, meningsfulla och konstruktiva.

Man kan också gå och bära på andra lösningar som exempelvis förändring av maktförhållanden, organisation, regler, uppföljningssystem och ledningsprinciper och vill prata om sådana yttre styrmedel istället för att reflektera över hur man själv och andra kan bidra till bättre samarbete.

Samarbetet som fenomen

Samverkan i en verksamhet eller organisation kan åstadkommas med olika former av byråkrati, styrsystem och ledning. Sådana strukturer är ofta nödvändiga. De gör samvaron oproblematiske. Genom ledning och system kan man agera rutinemässigt och närmast automatiskt. Så länge ledning och byråkratiska system är anpassade till situ-

ationen, och till det som skall göras, är en sådan samverkan varken något problem för verksamheten eller för individen.

Alla byråkratiska system skapar emellertid samtidigt gränser mellan yrkesgrupper och intressen. Dessa avgränsningar passar inte alltid för det som skall göras. De skapar också maktförhållanden som måste hanteras.

De regelsystem som finns, och som man vant sig vid att följa, blir därför med tiden ofta otillräckliga. Olika organisatoriska och intressebundna gränser måste då överskridas. Aktörerna kan också med tiden uppfatta en viss uppifrånstyrning som kränkande och nedvärderande.

Samarbetet måste då lämna den ordnade tillvaro som de byråkratiska systemen och ledningsfilosofierna skapar. Samarbetet måste då istället bygga på att individerna agerar, och respekterar varandra, som självständiga professionella aktörer och inte bara ser sig som lydiga utförare av överordnade beslut och bestämmelser. Aktörerna måste se sig fria att handla så som man tycker att situationen kräver. Man måste vara det vi kallar en "professionell aktör".

När utvecklingen i omvärlden leder till att den oproblematiske samverkan man förväntat sig inte uppträder blir människor frustrerade. Ett vanligt ämne för diskussionerna är då "hur man skall få de andra att..." – eller möjligen "vilka personer som måste bytas ut".

Man för då resonemang antingen om led-

ningssystemets brister eller om enskilda individers brister. Vi har funnit att dessa resonemang vanligen inte blir särskilt konstruktiva eftersom de inte fokuserar på vad som egentligen måste förändras – nämligen aktörernas eget självständiga samarbete.

Fokus för resonemangen måste då flyttas till själva samsarbetsfenomenet. Den fråga som måste besvaras i det enskilda fallet är – ”Hur och varför kan samarbete skapas och vad skulle krävas för att stärka samarbetet i just vårt fall”.

Samarbete kräver medskapande

Samarbete kräver att alla som berörs medverkar till det. Detta är en unik egenskap hos samsarbetsfenomenet. Det räcker inte att en eller några personer förstår, vill och har förmågan. Alla måste på sitt sätt medverka. Den individuella kunskapen om fenomenet måste på något sätt omvandlas till en gemensam kunskap. Det är därför som samtalsaktiviteter blir så viktiga och centrala.

Det är ovanligt att människor medvetet motsätter sig att samarbeta och istället söker konflikt. Däremot ser man inte alltid det mer angeläget att den gemensamma vinsten skall öka. Konkurrenstanke hävdar snarare att det är angeläget att själv vinna fördelar. Samarbete bygger å andra sidan på att man respekterar de andras autonomi och

inte bara väljer att handla på ett sätt som stödjer egna önskningar och mål utan också väljer att handla på ett sätt som stödjer de andras mål och intressen och den gemensamma uppgift man har.

En svårighet som uppstår när man skall samarbeta över olika organisationsgränser är därför att det måste skapas ett ”partnerskap”. De som skall samarbeta måste uppleva att de ingår i ett ”vi” och att det är mer önskvärt att stödja detta vi än att på egen hand, och isolerad, försöka få framgång.

I resonemangen om huruvida detta kan åstadkommas sätter man ofta kärran framför hästen. Man tror ofta att det är målen, nyttan eller den gemensamma vinsten som skapar vi-känslan. Vår erfarenhet, som stöds av etablerad forskning, är emellertid att det är närmast omöjligt att på förhand formulera en gemensam ”vinst” eller intresse om inte vi-känslan redan finns.

Frustration och destruktivt beteende

Om det inte är den gemensamma ”vinsten” som skapar vi-känslan – vad är det då? Följande resonemang kan möjligen vara till hjälp:

Människan är, till skillnad från andra djur, skapad för en mycket komplex form av samarbete. Vår art har nått dominans just genom denna förmåga. Samarbetandet lig-

ger således i människans natur. Det behövs av detta skäl ingen yttre anledning för att människor skall önska att samarbeta. Samarbetet är något som människan innerst inne alltid strävar mot. Det är en egen känslomässig drivkraft.

Människan vill intuitivt vara och ingå i ett "vi". När vi-skapandet inte fungerar upplever människan obehag och frustration. Motriktade och destruktiva beteenden brukar vi förklara med att drivkraften verkar kunna vändas till sin motsats om människan upplever att vi-skapandet misslyckas. Man vill då förgöra och eliminera de andra – som hotar "vi-et" – eller i varje fall dominera dem. Ett sådant beteende följer helt evolutionens grundprinciper.

Vill man främja samarbete måste man alltså fånga upp och neutralisera den destruktiva energi som hindrar vi-känslan. En viktig utgångspunkt blir då att försöka förstå källorna till frustrationen och vad som kan göras eller sägas för att åstadkomma det "vi" man strävar efter.

För att förstå frustrationen kan vi ha nytta av vad som kommit fram i forskningen om människor och primater under de senaste tio åren. En viktig grund till den frustration och det obehag man kan känna över att inte kunna skapa ett "vi" har visat sig vara vår medfödda förmåga att spegla oss i varandra.

Vi människor har en rent intuitiv, och ofta känslomässig, förmåga att känna vad andra

känner och tro oss om att läsa varandras tankar. Denna förmåga finns där vare sig vi vill eller inte. Detta kan skapa en känslomässig sammanblandning mellan oss och de andra. Denna är nödvändig att komma till rätta med om man vill samarbeta.

Att samarbeta är en förmåga

När man inte får samarbetet att fungera tolkas detta ofta som att de berörda inte vill delta eller att de saknar vissa personlighetsdrag för detta. Diskussioner om sådana brister brukar förvärra förutsättningarna för ett samarbete.

En mer konstruktiv utgångspunkt brukar istället vara att svårigheterna kan bero på bristande erfarenhet och övning. En lämplig åtgärd är då att initiera aktiviteter som inriktar sig på att berörda personer aktivt får pröva att samarbeta. Sådana aktiviteter medverkar "osynligt" till att den förmåga som behövs övas och utvecklas.

Samarbete kräver vissa inarbetade socio-kognitiva förmågor hos deltagarna för att samarbetet skall uppstå. Vi är födda med dessa förmågor. De behöver inte läras in. De måste emellertid utvecklas och anpassas till livssituationerna i de sociala mönster som etableras med andra människor.

Dessa sociala mönster blir då till "sociala praktiker" som man gemensamt upprätthåller. Tillämpningen av dessa praktiker förut-

sätter alltså vissa sociokognitiva förmågor:

- delad intentionalitet (avsikt, syfte)
- delad uppmärksamhet
- delad uppfattning om "spelregler"
- gemensam användning av aktörsberoende roller och föremål
- att se sig själv i varandra (empati)

Professionalitetens gränser

En grundläggande svårighet i dagens arbetsliv är ofta att olika kompetenser måste samverka för att klara en uppgift. Det är då inte alltid bara den sociokognitiva förmågan som är kritisk för att forma ett "vi". De som vill samarbeta möter också ett kunskapsproblem. Detta kan förklaras på följande sätt:

Varje professionell grupp kommer att sinsemellan och inom sin kultur ha skapat speciella betydelser i det språk man gemensamt använder. Samma ord och samma praktiker kan innebära olika saker för personer innanför gruppen och personer utanför den. Det finns en kunskapsmässig klyfta.

För att lösa en uppgift som kräver bägge gruppernas kompetens måste de därför göra sina språkbruk begripliga för varandra.

Vad vi i bilderna nedan kallar implicit vetande är den professionella kunskap man inom sin professionella grupp har tillskansat sig och utvecklat genom egen erfarenhet och reflektion.

För att kunna åstadkomma samarbete måste denna kunskap omvandlas till ett med den samarbetande gruppen gemensamt explicit vetande.



Kontrafinalitet – när det blir motsatsen till vad man avsett

Det är väl känt att byråkratiska system kan leda till motsatsen av vad man förutskickar. Detta upplevs förbryllande eftersom man tycker sig ha tänkt rätt och lagt upp arbetet efter de bästa förutsättningar. Kontrafinaliteten är en konsekvens av ett utbrett missförstånd när det gäller samarbetsfenomens natur.

Aktörerna följer inte slaviskt planer och riktlinjer. De är autonoma och väljer att handla efter vad de i det aktuella nuläget tror om situationen. Skeendet ”växer fram” steg för steg där varje beslut för sig, av de enskilda aktörerna, kan uppfattas logiskt och önskvärt men där skeendet i förlängningen totalt sett kan leda i fördärvet.

Detta är särskilt vanligt när det gäller kollektiva skeenden – som exempelvis mobbing – eftersom det sällan finns någon enskild person som kan förhindra det. Det krävs en gemensam ansträngning.

Mänskligt agerande beror av hur man ”tror” att de andra, som ingår i systemet, kommer att agera. Denna modell, som kallas ”teorin om kollektivt handlande”, utgår från att människan inte bara tolkar vad som sker i nuet utan också har förmåga att observera ett tidsmässigt längre skeende.

Människan tänker i ”fraser”. Hör man exempelvis början på en musikalisk fras kan man ofta komplettera den. Hur långa tids-

sekvenser man på detta sätt kan hantera är en kunskaps-, erfarenhets- och tränings sak.

Grundförmågan att greppa ett skeende av handlingar över en längre tidsperiod är central om man vill bidra till samarbete eftersom denna förmåga bestämmer hur individen tror att det blir när denne och andra agerar som de gör.

Denna förmåga gör det möjligt för människan att överblicka ett kollektivt skeende och föreställa sig detta i en framtid. Det är denna förmåga som exempelvis skapar spänningen i en komedi eller ett drama. Man tror sig helt enkelt veta vad som kommer att hända – om inget oväntat görs.

Genom att aktörerna genom denna förmåga alltid föregriper framtiden i sitt handlande så gäller inte den konventionella vetenskapens empiriska kriterier.

Framtiden kan aldrig se ut som det som varit eftersom de aktörer som medverkar inte är som de varit. När berörda individer vet vad de vet och tror vad de tror kan handlandet ta helt andra utgångspunkter.

Processen växer fram som en kedja av händelser där varje händelse styr den nästa. Detta innebär att det man från början planerat inte alls måste bli det slutliga utfallet.

Framtida reaktioner och gensvar kan således inte i förväg förutses och bestämmas genom att enbart studera det förflutna eller genom strikta och instrumentella regler. Man måste ständigt hålla sig a jour med utveck-

lingen och anpassa sig och riktningen till de olika händelser som inträffar under färden.

Detta betyder att särskilda sociala praktiker måste byggas upp inom vars ram samtal kan föras. Det är sådana praktiker, och de samtal som genereras inom dem, som medför att skeendet kan följas och korrigeras ”under gång”.

Utforskande samtal

Samtal, brevväxling och texter skapar således det underlag människor har för hur de tror att andra agerar och reagerar. Vill man följa och ta ställning till ett skeende är det värdefullt om man kan, följa det just genom den språkliga dimensionen.

Ett av våra verktyg för detta är att följa diskursers utveckling. En ”diskurs” är hur man publikt samtal och resonerar om en viss fråga. Vår vetenskapliga förtjusning i diskurser bottnar i att diskurser kan dokumenteras, observeras, analyseras och kommenteras medan samtal som inte är publika är flyktiga. De försvinner så fort de har genomförts.

Har man tillgång till diskurser bakåt i tiden så kan därför ett utfall och en förändring förstås bättre. Ett specifikt utfall kan också ”förklaras” genom samtal med de som var med att skapa det.

Som har påpekats tidigare i denna text kommer människor inte bara att agera utifrån sina

egna motiv och ambitioner. De kommer också att agera utifrån hur de tror att andra kommer att agera när de gör som de gör.

Vad de tror om andra avspeglar sig i diskurserna. De diskurser de möter bygger upp ett slags ”skript” i hjärnan. Individen följer sedan dessa skript eftersom det därigenom blir möjligt för dem att för andra, och för sig själv, förklara och legitimera varför man gör som man gör.

En aktivitet som vi därför ofta initierar, och som gör det möjligt att gemensamt i en verksamhet förverkliga och följa ett projekt, är utforskande samtal.

Utforskande samtal bygger på ambitionen att deltagarna skall samarbeta om att bättre förstå och mellan sig beskriva sin syn på de frågor och teman som vi här redogjort för.

Syftet är att löpande producera en diskurs som är ett stöd för det framtida samarbetet och som gör det möjligt för var och en att bättre förstå de andra och hur man kan välja att handla för att stödja dem och det önskvärda resultatet.

Den process som pågår i ett utvecklande samtal innebär en ömsesidig utveckling då det inte enbart handlar om att den ene skall förstå den andre. Genom att samtalet också innefattar det implicita vetandet kommer alla parter att förstå och verbalisera något nytt om varandra och verksamheten som man tidigare inte förstått. Därmed föränd-

ras också agerandet i verksamheten eftersom människor då har anledning att agera klokare än de gjort tidigare.

Vi ser därför utforskande samtal som viktiga ingredienser i en modern organisatorisk och samhällelig verksamhet. Genom utforskande samtal kommer deltagarna att förstå varandra allt bättre och utvecklar därmed både sina egna och andras empatiska och sociokognitiva förmågor.

Samtidigt knyter man andra grupperns erfarenhetsbaserade, implicita, kunskap till ett, inom sin egen grupp, redan existerande och verbaliserat vetande. Detta medför i sin tur att sociala praktiker och byråkratiska styrsystem och ledningsformer ändrar sig och blir bättre anpassade till uppgiftens karaktär.

Utvecklande samtal är väl kända av många praktiker och finns dokumenterade i forskningen. Detta är emellertid inte en allmänt accepterad kunskap. Många är fortfarande inte tillräckligt uppmärksamma på samtalens konkreta betydelse för samarbetet i verksamheterna.

Kunskapen om samarbetsfenomenet är heller inte tillräckligt spridd för att dess stora potential, både för högre produktivitet och bättre hushållning med resurser, skall kunna nyttiggöras.

Här finns mycket som behöver bli gjort!