

150503/BW/MH

MÖTEN SOM BYGGER PÅ SYSTEMFÖRSTÅELSE OCH SENSEMAKING

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Möten blir meningslösa och improduktiva om vi använder en språkdräkt och ett samtalsmönster som inte är lämpat för det vi bör använda samtalet till – att öka vår förståelse av verksamheten.

En reflektion med utgångspunkt i några nyligen genomförda uppdrag



Samarbetsdynamik AB

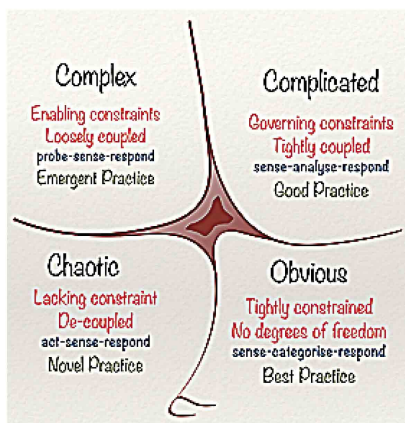
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726121

MÖTEN SOM BYGGER PÅ SYSTEMFÖRSTÅELSE OCH SENSEMAKING

Många berättar för oss att de möten och samtal de deltar i är destruktiva och meningslösa. De tycker att de möten man är med på bara blir informationsutbyte, prat och möjligen gnäll och skäll. Att möten på detta sätt upplevs improduktiva är synnerligen destruktivt för en verksamhet. När vi funderat över detta problem så har vi funnit att en anledning till känslan av meningslöshet kan bero på att samtalen följer en särskild retorisk form som är olämplig för samtal om dagens organisationsfrågor. Vi har nu med hjälp av en artikel av David Snowden¹ kunnat belysa denna samtalsform på ett sätt som vi menar, måste beaktas i konstruktiva organisatoriska samtal och överläggningar.

Det finns risk att vi i Sverige – och kanske i hela västvärlden – arbetat oss in i en vana att betrakta alla de fenomen, som vi måste överlägga om, som om de växte fram som en konsekvens av vad Snowden kallar uppenbara eller komplicerade förlopp, (De två kvadranterna till höger i bilden på nästa sida). Dessa härrör i sin tur från system vilka karaktäriseras av lineära samband.

¹ Snowden D J och Boone M (2007): A Leader's Framework for Decision Making. Harvard Business Review, November 2007, pp 79-76.



Bilden är hämtad från Snowden och Boone:
A Leader's Framework for Decision Making.
Harvard Business Review, November 2007, pp 79-76.

Snowden pekar på att en sådan ansats sannolikt inte kan beskriva de sakfrågor vi i dag brottas med särskilt väl, givet vad vi idag vet om system i allmänhet och mänskliga system i synnerhet. Han presenterar därför ett antal nya utgångspunkter i sin artikel.

I dessa utgångspunkter ingår ett begrepp "sense-making" som beskriver nödvändiga aktiviteter som

behövs för att bidra till att människor får grepp på det karaktäristiska i det system de själva medverkar i.² Sådana aktiviteter förekommer sällan eller aldrig i verksamheter som är präglade av en tayloristisk ansats.

Sensemaking är ett språkligt fenomen. Vi i Samarbetsdynamik har därför funderat över om det finns ett alternativ till den retoriska form som våra samtal vanligen tar sig. Genom vår

² Ancona D (2011). Sensemaking. Framing the Acting in the Unknown. I Snook et al (ed) (2011): The Handbook for Teaching Leadership. Harvard: Sage Publications.

150503/BW/MH

kontakt med José Luis Ramírez har vi uppmärksamrats på att fenomenologin skulle kunna vara en sådan möjlighet. Vi har därför börjar utforska detta.

När man försöker pröva fenomenologiska samtalsformer har vi upptäckt att en stor svårighet är att dagens analyser och samtal nästan alltid bygger på en så kallad realistisk och rationalistisk kunskapssyn. Kunskapssynen har fått sitt namn av att människor naturligtvis vill vara både realistiska och rationella. Den ansats vi föreslår som alternativ, fenomenologin, är emellertid också realistisk och rationell. Vi kommer därför i fortsättningen att kalla den "vanliga" ansatsen för den "reala ansatsen"

Vad är då skillnaden? Samtal byggda på en fenomenologisk ansats skiljer sig från samtal byggda på en real ansats genom att de inte förutsätter att det finns en överordnad "sanning" som gäller för allting, alltid och alla. Ett sådant antagande har betydelse just för sensemaking, människor emellan, eftersom varje människa har "sin" bild av världen.

Om man vill få empiriska data, information om, och beskriva fenomen i det mänskliga systemet så måste självklart denna autonomi i tänkandet tas med i beräkningen. Det finns inte, för den enskilde individen, någon överordnad "sanning" som styr tänkandet och som alla människor *måste* underkasta sig. Tanken är fri.

Huruvida världen i praktiken styrs av någon outgrundlig högre makt är en fråga som inte någon av oss kan få visshet om. Varje föreställning om existensen av en sådan makt blir då ett hinder

i samtalen. Vi påstår därför att den fenomenologiska ansatsen i många fall lämpar sig bättre för "horisontella" samtal om våra gemensamma sakfrågor än den reala.

Sensemaking blir viktig just i en organisatorisk kontext. Det vill säga, om man önskar att de personer som ingår i systemet aktivt och gemensamt skall kunna medverka till något och därvid "förstå" systemet och hur samspelet med andra personer då kan ordnas och hur man själv bäst kan medverka. En fenomenologisk ansats för samtalen gör en sådan gemensam analys möjlig. Vi refererar här några synpunkter som vi fått av José Luis Ramírez.

Fenomenologi är en grundläggande filosofisk inställning, som etablerades redan 1911 av Husserl.³ Fenomenologi kräver av oss att "gå till själva saken" (det betraktade och analyserade fenomenet). Fenomenologin handlar om att gemensamt granska det fenomen man talar om, och försöka sätta ord på det.

Eftersom fenomenologin överger det reala sanningskriteriet, i vilken man tror sig om att ur olika lagbundenheter kunna beräkna vad som måste hända i framtida situationer, så inser fenomenologin att det är upp till den enskilde individen att skaffa sig en sådan urskilningsförmåga att man kan bedöma vad det, som just nu händer, kan leda till i framtida situationer – och hur det som är möjligt för denne att göra nu, kan påverka

³ Husserls tankar finns i *Idéen zu einer reinen Phänomenologie und phänomenologische Philosophie* (1913) i tre band varav band två och tre publicerades postumt. Husserls viktigaste texter efter *Idéer är Cartesianska meditationer* (1929) och *Den europeiska mänsklighetens kris och filosofin* (1936/1954).

150503/BW/MH

skeendet. Detta får viktiga konsekvenser för individens självkänsla. Behärskar man ett sådant tankemönster gör man sig inte till offer för omständigheterna eller för en överordnad makt.

Den kunskap, som behöver användas i samtal som bygger på fenomenologi, är förvärvad erfarenhet. Av vår erfarenhet drar vi slutsatser om vad som väntar oss och vad vi bör göra. Det gäller då att handla klokt. Det handlar om igenkännande (tillbakablickande erfarenhet) och klok förväntan, dvs. en realistisk bedömning av hur man ska handla. Det handlar om att ta med sig paraply när det behövs – men inte i onödan.

Här skiljer sig fenomenologin från den reala ansatsen. Den reala ansatsen, som bygger på universella och lineära samband mellan orsak och verkan ger inte särskilt användbara ledtrådar i det enskilda fallet då den bara söker beskriva det allmänna fallet.

Detta blir ett problem i sociala system eftersom människor som samverkar inte bara handlar lagbundet och utifrån tidigare erfarenheter och stundens krav – dvs. det som kan observeras och mätas av oss andra. Människor handlar också, var och en, utifrån hur de enskilt föreställer sig andras handlingar i en gemensam framtid. Sensemaking handlar därför om att få grepp på denna typ av föreställningar – inte bara faktiska omständigheter.

150503/BW/MH

Vill man förstå komplexa mänskliga system så är det därför viktigare att känna till människors föreställningar om framtiden – och hur dessa hänger samman med det som görs i nuet – än att ha kännedom om enskilda individers personligheter eller parametrarna i den faktiska situationen.

De enskilda personernas föreställningar om framtiden är visserligen en implicit och subjektiv tankekonstruktion – inte en fysisk realitet – men de kan klarläggas och konkretiseras genom att samtala med personerna och tillsammans med dem observera och reflektera över deras handlande. Sådana samtal är svåra att föra med en real ansats.

Diskussioner om vad som är kloka och strategiskt riktiga handlingar i det aktuella nuet måste således alltid inkludera så mycket kunskap som möjligt om hur systemets alla övriga aktörer troligen kommer att agera. Man har då inte så stor nytta av reala framskrivningar av trender och statistiska medelvärden.

Erfarenheter av att reflektera tillsammans med andra ger betydelsefulla ledtrådar i sensemaking. Vi vet exempelvis att de enskilda tankekonstruktioner som människor använder sig av ofta består av kontrafaktiska antaganden, det vi också kallar ”om-satser”. Ur det som hänt tror vi oss kunna avgöra om det skulle ha hänt något annat om vi gjort på annat sätt.

Detta är förstås alltid bara en gissning. Därmed lever vi människor i en ständig osäkerhet om framtiden. Denna osäkerhet kan dock minskas genom att mer systematiskt och gemensamt analysera de kontrafaktiska påståenden, som andra hänvisar till.

150503/BW/MH

En svårighet med att fråga människor om deras erfarenheter, och varför de gör som de gör, är att handlandets utgångspunkter ofta är underförstådda och sällan inte särskilt klart preciserade – inte ens inför dem själva. Individen kan möjligen i efterhand formulera varför man gjorde som man gjorde om man ställs inför frågan. Men detta kräver ett intellektuellt arbete som många är ovana vid.

Man kan också lätt gå fel. Det är mycket möjligt att man gör en mental efterkonstruktion för att inför sig själv och andra försvara att man faktiskt gjorde som man gjorde. De föreställningar, man utåt säger att man bygger sina antaganden på, förstärks också genom den kommunikation som man tar del av genom omvärlden.

Detta gör att vad man själv säger är grunden till sitt handlande inte behöver vara det. Den inre "handlingskartan" och den yttre "officiella" världsbilden är sällan helt kongruenta. Detta ställer till problem eftersom en persons handlande för oss andra då blir oförutsägbart och kan uppfattas som irrationellt. Detta förstärker konflikter och bygger in missförstånd. Att medverka i sensmaking blir då ett sätt att öva upp sin förmåga, både att mer precist redovisa sina erfarenheter och ställningstaganden för andra, och att i sin tur förstå andras utsagor.

Erfarenheten visar att samverkansproblem kan lösas genom en gemensam reflektion i vilken deltagarna försöker vara så ärliga som möjligt mot varandra – även om det, när det gäller sakfrågorna, kan finnas missförstånd och bristande realism. Det som är viktigt för samarbetet är, att det genom samtalet uppstår en intersubjektiv förståelse, det vill säga ett samförstånd om framtiden. Ett sådant samtal förutsätter dock att man överger den reala ansatsen.⁴

Lyckas man åstadkomma en sådan dialog, mellan alla berörda, så medför detta att var och en får en mer välgrundad bild av vad som kan tänkas hända och vad andra kan tänkas göra – även om man inte blir överens om vad som vore det ”bästa” handlingsalternativet. Den risk man behöver beakta är det så kallade ”grisbuktssyndromet”, det vill säga att man genom behovet att bekräfta varandra hamnar i orealistiska föreställningar. Därför är undertryckandet av kritiska fakta och skilda uppfattningar och åsikter destruktivt och måste undvikas.⁵

⁴ Stern D N (2005): Ögonblickets psykologi. Lettland: Bokförlaget Natur och Kultur.

⁵ Försöket att invadera det kommunistiska Kuba 1961 med hjälp av exilkubaner var USA:s största politiska och militära fiasko under det kalla kriget. Den 150-sidiga rapport som senare plockades fram ur underrättelsetjänstens gömmor beskriver att man på varje punkt gjort bort sig rejält. Okunnighet om Kuba, allmän inkompetens och en överlägsen attityd gentemot de 1.400 exilkubaner som deltog i anfallet orsakade de grundläggande problemen, konstaterade utredarna. Man lät sig helt enkelt förblindas av att man internt och mellan sig var överens om planen. Detta ”gruppsyndrom” har inom socialpsykologin kallats ”grisbuktssyndromet”.

Sensemaking där alla kommer till tals innebär att deltagarna får ett ökat inflytande över den egna framtiden. Samtalen reder ut eventuella missförstånd om varandra och minskar risken att man ställer orealistiska krav på varandra.

I vår moderna värld där uppgifterna blir allt mer komplexa, så ökar behovet av dialoger och en gemensam reflektion över verksamhetsfrågorna. Den möteskultur som skapats har dock fram till nu styrts av samtal grundade på den reala ansatsen. Sådana möten har då fått dåligt rykte eftersom man inte kunnat hantera den begränsning av förståelsen av varandras erfarenheter som den reala framställningsformen innebär. Möten som bygger på en real ansats, och som inte leder till sensemaking, kan därför ofta bli självdestruktiva och konfliktgenererande istället för produktiva.

Vi i Samarbetsdynamik prövar nu om principen att tänka i termer av ”i ett fall som detta” kan visa sig vara en framställningsform som bättre lämpar sig för möten och reflekterande samtal om organisatoriska frågor.^{6,7}

⁶ Stiebe A (2013): John Forrester och framställningsformen fall – en introduktion. Arche 2013 nr 44-45, sid 156-157.

⁷ Forrester J (2013): Om p så vad? Att tänka i fall. Arche 2013 nr 44-45, sid 1-12

150503/BW/MH

För att kunna ”tänka i termer av fall” behövs tillgång till olika ”berättelser”. Ett skäl till detta är att berättelser och konkreta exempel kan erbjuda en bättre förståelse än allmänna teorier av de principiella drag man vill lyfta fram i en aktuell situation och med vilka den kan beskrivas och synliggöras. Inom databehandlingen skiljer man således mellan algoritmisk behandling av ett problem och en analog. I en algoritmisk behandling ”räknar man digitalt fram” resultatet. I en analog behandling simuleras skeendet genom att ”koppla” datorn på ett sådant sätt att skeendet i datorn har förutsättningar att efterlikna det skeende man vill förstå.

Det måste således, för att åstadkomma en effektiv samverkan och synergirik kultur, kunna skapas en typ av kunskap som gör det möjligt för individen både att handla omdömesgillt och att argumentera för det kloka handlandet, även i en i princip helt ny situation. För detta behövs sensemaking.

Det behöver då, i och genom samtal om den aktuella verksamheten, produceras så kallad ”situativ kunskap” som är byggd på de principiella drag – analogier – man i sina samtal tidigare genom exempel och berättelser uppmärksammat. Denna kunskap liknar den typ av kunskap om prejudikat som används inom juridiken och som behövs för att lösa ett kriminalfall. Den skiljer sig emellertid från den typ av kunskap om olika generella samband som nu vanligen produceras för att ligga till grund för beslut och åtgärder.

Den situativa kunskapen kan användas för att bygga upp den infrastruktur som behövs för olika verksamheter, där vissa typer av svårigheter regelbundet återkommer. Den kan därmed stödja den övergripande ledningen. Bernt Brehmer vid Forsvarshögskolan har utvecklat denna tanke i sin bok "Insatsledning".⁸

De fenomen för vilka det behövs analogier, som gör det möjligt att skapa situativ kunskap, är de interaktiva mönster, som växer fram i våra olika verksamheter och i samhället. Sådana mönster kan inte tillfredsställande lyftas fram och begripliggöras enbart med hjälp av den reala ansatsen. Detta är en framtida forskningsuppgift.⁹

Problemet, när det gäller denna nya forskningsuppgift, är att begreppet "system" vanligen tolkas i reala termer. Man ser, enligt den konventionella forskningstraditionen, sambanden som algoritmiska och lineära orsak-verkan samband. (Jämför kravet på "evidensbaserad"). Detta gör att de systemkunskaper som i dag tillämpas är begränsade till ett område som inte bidrar till en bättre förståelse av mänskliga system.

⁸ Brehmer B (2013): *Insatsledning. Ledarskap som hjälper dig att peka åt rätt håll*. Stockholm: Forsvarshögskolans publikationer.

⁹ Luhmann N (1995): *Social systems*. Stanford: Stanford University Press

150503/BW/MH

Det systembegrepp, som är relevant i fenomenologisk mening, är enligt vår uppfattning mycket vidare och mer komplext. Det handlar om att genom exempel försöka förstå och beskriva det "system" som skapas av människorna genom deras aktuella samspel med varandra.

Det finns således en stor potential för framtida kunskapsgenerering i att använda en fenomenologisk ansats för att gemensamt försöka beskriva karaktären av de sociala system som bildas genom individernas självständiga handlande.