

Den specifika verksamhetens funktionella språk

av Bengt-Åke Wennberg



Det är lustigt att vi uppfattar ordet "dia-log" som ett "tal mellan två parter". Man blandar det grekiska prefixet "dia" (som betyder "genom", dvs. "medelst") med ordet "duo" (som betyder "två"), - som om det räckte med samtalet - och struntar i vilken erfarenhet orden återger.

Det är således "genom orden" som vi försöker beteckna och förmedla erfarenheten och kompetensen. Ordet "språk" sammanblandar orden med ordbruket, som om hammaren vore detsamma som vad vi gör med hammaren. På tyska skiljer man noga mellan "die Sprache" och "das Sprechen" (båda substantiv, men den ena åsyftar verktyget och den andra dess användande handling). Vi tvingas ibland använda oss av den tyska skillnaden och säga: "Jag menar inte SPRÅKET utan SPRÅKANDET" (för att undvika en vilseledande sammanblandning).

(José Luis Ramírez)

I mina tidigare bloggar i denna serie om komplexitet har jag hävdat att ett konstruktivt och disciplinerat samspel mellan människor i dagens moderna arbetsliv och samhälle kräver en helt annan typ av samarbetsåtagande än det som är förenligt med den doxa och de frameworks (HPR) som formar dagens analyser och samtal. Hur denna doxa vuxit fram åskådliggörs i Cynefin av David Snowdens fält "enkel" och "komplicerad".

HPR (**H**= hierarki, **P**=paternalism och **R**= regelstyrning) var en rimlig framework i en värld utan de tekniska möjligheter till kommunikation som nu finns. Vad som blir problematiskt i dagens värld är inte själva språket och vad detta betecknar – vi har ord och benämningar för det mesta – utan själva språkandet. Det är användningen av språket som gör att vi inte för varandra kan beskriva och hjälpas åt att förstå vad som konkret händer med oss och mellan oss och i världen i övrigt. Vi blir beroende av experter och specialister. Det är således en olämplig användning av språket och en bristande förståelse för dialogens betydelse som gör att resonemangen upplevs meningslösa.

HPR tar för givet att vissa personer, på grund av att de tänker "rätt", skall kunna bestämma vad andra skall göra. HPR bygger också på en primitiv tanke att det "rätta" alltid segrar över det destruktiva. HPR utgår också från att det goda handlandet, genom naturens lagbundenhet, kan förutbestämmas oberoende av de enskilda individernas erfarenheter både av sin egen tillvaro och sin lokala värld. Så är det naturligtvis inte. Det är alla vi människor som genom våra samtal med varandra bestämmer vad som är det ena eller andra.

Man kan i princip säga att Cynefins två fält enkel och komplicerad kännetecknas av att man talar "till" varandra i föreställningen att det alltid finns ett bästa sätt att koordinera sina insatser. En komplex kontext kan emellertid vara olika från gång till gång. Den kräver att man talar "med" varandra – triadisk kommunikation – för att gemensamt utforska vilken koordination av olika insatser som i just den aktuella situationen är den bästa. Vad som vid ett tillfälle var det bästa att göra, och visat sig vara en bra koordinering, behöver inte vara det i ett annat. Det är inte vad som har gjorts och resultatet av detta som är den basala erfarenheten och kunskapen utan den analys och den problemformulering som ligger bakom att man gjort som man gjort.

Enligt Snowden så består det gemensamma hanterandet av en komplex kontext av:

Probe

Att man gemensamt utforskar karaktären av det samarbetsåtagande som är möjligt och önskvärt. Samarbetsåtagandet kan röra sig om en hel skala av tänkbara beroenden från att medverka i en trafiksituation till att kunna hantera ett problem man gemensamt möter eller skapa ett specifikt resultat som någon förväntar sig. Utforskandet bygger på att man tar ställning till vad som händer, blir till, när man gör eller gjort något. Man går således inte alltid direkt på att åstadkomma det önskade. Man prövar sig fram för att förstå den interaktiva kontext som samspelet skapar.

Sense

Flera är med om att skapa denna kontext. Sense refererar till att man gemensamt försöker förstå den kontext man har att hantera för att klara av samarbetsåtagandet. Kontexten inom vilken samarbetsåtagandet skall genomföras kan då variera från att man varken känner varandra eller är bekant med situationen till att man har lång erfarenhet av varandra och har erfarenhet av liknande situationer. Men samspelets kontext kan också innebära att man tvingas komma överens med personer man tidigare uteslutit eller har konflikter med. Sensemaking kan alltså omfatta en hel skala av kunskapsfrågor från att förstå "meningen" med det man skall göra tillsammans till att på djupet förstå det större sammanhang i vilket man verkar.

Respond

Respond syftar på att man **gemensamt** måste hantera den situation man hamnat i. Var och en väljer bör då kunna välja att handla på ett sätt så att samhandlingen blir konstruktiv. Det handlar således om att alla har en tillräcklig kunskap om situationen för att kunna ta ställning till vad som krävs av varje enskild medlem för att det som kallas "joint activity" skall uppstå. "Joint activity" omfattar då inte bara vilka enskilda moment som krävs utan också frågor om hur dessa moment skall koordineras och hur man vid olika koordineringstillfällen bör bemöta varandra. Respond omfattar också kravet att efteråt gemensamt reflektera över det gensvar man fått på sina handlingar i den kontext och det yttre sammanhang man befinner sig i.

Konsekvenser av HPR

Den som använder HPR tar för givet att verkligheten är lagbunden och att det som skall åstadkommas kan styras fram genom en från början given maskin- eller systemlogik ser ovanstående moment ut på ett sätt. Då kan man tro att det finns, eller borde finnas, en HPR som definierar vad man som deltagare skall göra. Denna kunskap skulle då kunna förmedlas från den som vet till den som inte vet. Den som vet kan styra den logik som bestämmer hur de olika handlingarna skall koordineras.

Vad skiljer en komplex kontext från HPR

I en komplex kontext existerar inte någon sådan HPR-kunskap. Den är i varje fall osäker. I en sådan kontext tvingas den enskilde deltagaren att på ett helt annat sätt engagera sig i samtal med alla de andra om just den aktuella situation man befinner sig i, och de krav på åtgärder denna situation ställer. Det går då inte för någon att på förhand formulera några generella påståenden för vad var och en skall komma fram till och vad denne bör göra. Poängen är att i en komplex kontext behöver var och en deltagare i stunden löpande förstå verksamheten som den visar sig i det skeende man medverkar i.

Varje verksamhet bygger på aktörernas tidigare erfarenheter. Om man kan anta att det man gemensamt skall hantera är en enkel eller komplicerad kontext så kan man föreställa sig att man kan förutse ett framtida skeende genom att använda sig av en HPR som bygger på de generella orsakssamband man tror sig se av det som tidigare hänt. I en komplex kontext är dock några sådana samband inte på förhand givna.

Förutsättningarna, och hur de olika ingående elementen reagerar på dem, kan vara radikalt annorlunda än de varit tidigare. Det lämpliga agerandet måste då alltid sökas utifrån den faktiska situationen – här och nu. Aktörerna i en komplex verksamhet har därför anledning att hjälpa varandra med förståelsen genom att kommunicera om vad som händer.

Triadiska samtal om själva samspelet

I en tidigare blogg har jag konstaterat att det för detta ändamål behövs triadiska samtal. De monadiska och dyadiska samtal som tidigare kunnat motiveras genom HPR fungerar alltså inte i en komplex kontext. De samtalande måste istället gemensamt observera, och bli överens om, följderna av den samverkan de skapat tillsammans och analysera konsekvenserna av var och ens bidrag.

Detta underlättas om man accepterar att

1. varje aktör lever med sina förutfattade meningar och intränade förgivettaganden.
2. de lösningar som presenteras ofta utgår från olika problemformuleringar som vanligen inte är klarlagda.
3. användandet av HPR är olämpligt då detta användande gör det möjligt att framföra kritik av varandras bedömningar och kompetens, inläggens kvalitet mm. Denna kritik skapar tystnad och befrämjar en monadisk eller dyadisk kommunikation.
4. man måste undvika att någon upplever sig att inte bli förstådd och kanske till och med förlöjligad genom det som sägs. Många kan nämligen ha tidigare erfarenheter av att ens engagemang har missbrukats; att det man säger inte har bemötts på ett schysst sätt eller att det man sagt har använts emot en. Detta skapar negativa föreställningar om hur framtidens samtal kan komma att gestalta sig. Då håller man förstas tyst. Tilliten måste återupprättas.

Ovanstående acceptans och tillit i samtalet uppstår inte genom att man talar till varandra på nya sätt utan **att man talar med varandra om verksamheten** på nya sätt. Acceptans och tillit uppstår när alla bättre förstår och kan beskriva komplexiteten i den verksamhet man deltar i. Det man behöver behandla för att en verksamhet skall fungera väl och handlingarna koordineras är inte en kunskap om hur något "är" utan en fråga om att förstå **hur något kan "bli till"**. Jag skall återkomma till detta i andra bloggar.

Referenser

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

Klein, G.A., Feltowich, P.J. & Woods, D.D. (2004): Common Ground and coordination in joint activity. In W.Rouse & K. Boff (eds), Organisation Simulation (pp.139-84). Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Ramírez J L R (2018): Om sammanblandningen mellan orden och ordbruket. http://kunskapsabonnemanget.se/Filerpdf/Ramirez/JLR_91.pdf

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

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

Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=3144>