

## Om utforskande samtal

av Bengt-Åke Wennberg



Gabriel Tarde

MOT



Emile Durkheim

När jag var aktivt verksam som organisationskonsult på 1970-talet tillhörde jag ett skrå av konsulter som arbetade med *organisationsutveckling*. Det fanns inom skrået olika uppfattning om vad som var meningen med våra insatser.

En grupp menade att våra insatser handlade om att göra verksamheterna mer effektiva i vad de redan gjorde. Jag och andra menade att våra insatser skulle bidra till att göra organisationerna mer *intelligenta* så att individerna i dem allt bättre kunde hantera hot och yttre förändringar och därigenom återskapa, anpassa och förändra organisationens självständighet och särprägel trots yttre och inre påfrestningar. Jag och mina kolleger såg då organisationer och sociala system som väsen med eget liv. De formades av självständiga människor och levde i ett socialt system av självständiga människor.

De andra såg organisering och sammanhållning som en följd av yttre styrning. De riktade sig till ledningen i form av råd till hur verksamheten borde organiseras och styras. Vi såg detta som negativt. Vi för vår del riktade våra insatser till alla individerna i verksamheten – inklusive ägare och chefer. Genom att de andra fokuserade på styrning och ledningens ansvar befästes enligt vår mening ett över- och under-förhållande som medförde att de totala resurserna av kunskap

och kreativitet inte kunde utnyttjas till fullo. Vi brottades mycket med denna konflikt.

Jag har senare kunnat konstatera att de två ansatserna bygger på två helt olika ontologier, det vill säga hur man ser på naturen av det fenomen som man studerar. Anser man att naturen av ett socialt system, en verksamhet eller organisation har bestämts utifrån och uppifrån av exempelvis högre makter, gudomar, naturlagar, aktieägare, företagsledare, politiker etc. så blir alla de som ingår i systemet *offer* – eller passiva förmånstagare – genom de övergripande strukturer som finns eller har etableras. Målet blir att påverka dessa strukturer.

Denna ontologi låg till grund för den franske sociologen Emile Durkheims resonemang och har präglat samtalen om samverkan och organisering de senaste hundra åren. Den organisationsutvecklingstrend jag medverkade i har istället sitt ursprung i en ontologi som bland annat hävdades av en annan fransk sociolog som verkade före Durkheim – Gabriel Tarde. Denna ontologi leder till att sociala system formas och upprätthålls av de som verkar i dem. Varje enskild individ har ansvar för att det blir som det blir när denne gör som denne gör.

Om man bygger sina resonemang på denna ontologi – som kan härledas ända till Aristoteles – så är de berörda individerna inte offer för den formella strukturen. De skulle i princip genom samtal och överläggningar med varandra gemensamt kunna hantera de påfrestningar de utsätts för och därmed också påverka eller förändra den skada eller den nytta de gör i omvärlden.

Problemet med denna tanke är att den fordrar en speciell typ av samtal – *utforskande samtal* – för att förverkligas. Vi som arbetade med vår form av organisationsutveckling upptäckte snart att varken vi eller våra klienter hade tillräcklig kunskap om hur sådana samtal skulle föras. Vi var fast i en Durkheimsk ontologi.

Samarbetsdynamiks åtta häften är mina och Monica Hanes erfarenheter från femtio års arbete med att bättre förstå hur Tardes ontologi kan tillämpas och vilka resonemang och samtal som då måste föras.

I denna text skall jag illustrera skillnaden mellan de resonemang och samtal som bygger på Durkheim och sådana utforskande samtal som bygger på Tarde genom att referera till

- Umair Haques resonemang om skillnaden mellan ett exploaterande paradig (Durkheim) och ett mer konstruktivt och livgivande paradig (Tarde).
- en artikel av Lena Andersson i DN vars resonemang illustrerar skillnaden mellan en god och dålig tjänst. Det vill säga sådana tjänster som är en förutsättning för framväxten av det konstruktiva paradigmet.
- framväxten av den kunskapsintegration som vi ser som nödvändig i dagens nätverkssamhälle och som sannolikt är ett kännetecknande drag för det konstruktiva paradigmet.

## Det exploaterande paradigmet

Enligt Umair Haque har vi sedan hundra år varit fångade i en slags resonemangskedja – inspirerad av en Durkheimsk ontologi – som går ungefär så här:

*Om jag kan skapa mig en position från vilken jag kan ta vad andra har så kan jag bli rik. Värden består av pengar, land och ägodelar som jag kan göra till mina. Jag kan i dessa värden räkna in människor som jag kan bestämma över och som bidrar till att öka mina resurser genom skatter eller slavarbete. Denna rikedom är god eftersom jag, genom att jag kunnat nå denna rikedom, visar mig vara den rätte att bestämma över andra och forma världen.*

Denna inställning medför att det är legitimt att använda sitt inflytande för att på olika sätt komma över andras tillgångar. I den globala skalan skapar denna inställning krig och konflikter. I den mindre skalan skapar den destruktiva beroendeförhållanden och förtryck.

Den leder också in i tanken att människan utan risk och utan negativa konsekvenser kan använda och förbruka naturens och andra människors resurser. Naturen – och de människor man av olika an-

ledningarna kan få kontroll över – ställs till ens förfogande om man bara kan få makt över dem. Den som är starkast och mäktigast kan annektera dessa tillgångar och omvandla dem i pengar. Dessa pengar kan sedan användas för att ytterligare förstärka ens makt. Den mäktige vinner vad de andra förlorar.

Detta vinna-förlora scenario är själva innebilden för det exploaterande paradigmet. Fortsätter man i detta spår skapas ökade klyftor människor emellan. Det skapas ökad kriminalitet, terrorism, diktatur, förtryck, flyktingströmmar och allvarliga risker för stora konflikter. Haque beskriver det exploaterande paradigmet så här:

*Tänk dig att jag tog ifrån dig allt du ägde. Att jag skrämde och terroriserade dig. Att jag hotade dig och kanske till och med tvingade dig att utföra sådant du inte egentligen inte ville göra. Att jag med några smarta manövrar kunde få dig att följa mina order. Jag kan ta dina pengar och ägodelar och ditt hem. Jag kan vara skicklig nog att få dig att gå mina ärenden och förslava dig. Jag kan ta din tid, din energi och dina muskler – det vill säga lägga beslag på ditt "arbete" som en ekonom skulle säga. Men vad kan jag **inte** ta från dig?*

*Jag kan inte ta ifrån dig förmågan att känna tillit och tillhörighet. Jag kan inte ta ifrån dig känslor av lycka och sinnesfrid och göra dem till mina. Jag kan inte ta ifrån dig din framtidstro och inte heller din känsla av mening och engagemang och göra dem till mina. Jag kan inte ta ifrån dig din kreativitet och föreställningsförmåga och använda dem för att öka min egen. Jag kan inte ta ifrån dig din själ, din etik, din moral och ditt mod och göra dem till mina.*

*Konstigt nog så kommer jag att – om jag tar det jag kan ta från dig – offra allt som betyder allra mest för mig och andra i livet. Varför är det så? Jo därför att vissa värden endast kan **ges** aldrig **tas**. Som exempelvis förtroende, kreativitet, engagemang, lycka, mening, gemenskap, intelligens, respekt och anständighet – inte heller demokrati, jämbördighet, sanning och rättvisa. Dessa värden kan varken säljas eller köpas lika lite som det går att sälja och köpa en persons själ.*

Sociala system byggs upp av interaktiva processer. Om dessa interaktiva processer bygger på ett exploaterande paradig som förbrukar det som alla i grunden behöver – både för samspelet mellan varandra och för det framtida samspelet med naturen – så kommer samhället att gå under.

Haque konstaterar att det istället borde vara möjligt att bygga samhällen på ett konstruktivt paradig som genererar värden som är mer hållbara och värdefulla för oss alla än de man kan ta och erövra från naturen eller från varandra och omvandla i ”pengar”.

För att göra detta möjligt måste de interaktiva processerna präglas av synergi – det vill säga att det skapas något mer värdefullt för alla genom de transaktioner som genomförs. Värdet av det man byter med varandra måste behållas och helst ökas och inte bara vara något som försvinner och förbrukas i stunden.

Haque påpekar att pengar i vårt nuvarande monetära system inte är värda något i sig. De är bara värda något om de kan omvandlas till sådana värden *som är tillgängliga för marknaden* i sin helhet. Om dessa värden förbrukas – exempelvis genom exploatering av naturen eller mänskligt förtroende – så finns de inte längre och pengarna och den förmögenhet dessa representerar är värdelös. För att komma underfund med vad som är vad, i de transaktioner vi medverkar i, krävs utforskande samtal.

## **Den värdefulla tjänstens egenskaper**

I det nya samhället har det visat sig att produktekonomin har fått ge vika för en tjänsteekonomi. Trots detta lever gamla föreställningar och språkbruk kvar. Många tjänster kallas ”produkter”. Numera ser man nyttan med en tjänst som något som skapas genom ett konstruktivt samarbete mellan kund och tjänstegivare. Det uppstår en synergi i det interaktiva samspelet.

Det problem som uppstår i alla kundrelationer är därför att kund och tjänstegivare har olika föreställningar om vad den ene och den andra skall göra för att nyttan skall uppstå. Denna skillnad kan resultera i ilska och konflikt om parterna inte förstår sin roll. Denna konflikt kan då överbryggas med ett utforskande samtal.

Detta berättar Lena Andersson om i en artikel i DN den förste september 2019. Efter att länge ha haft så ont att hon knappt kunde gå bokade hon tid på ett privatsjukhus i Helsingfors. Hon skriver i artikeln att hon är imponerad av skillnaden i det bemötande hon fick i Sverige och det hon fick i Finland.

Hennes erfarenhet av vården i Sverige var en ständig och kvalfylld brist på uppföljning, att man omedelbart förlorade läkaren ur sikte och sedan hamnar i en telefonkö. Det utforskande samtal som behövdes för att klargöra vad vården kunde göra och vad hon själv som patient borde göra saknades fullständigt.

Det visade sig nämligen att den operation hon hade hoppats på inte borde genomföras eftersom den skulle ge ännu större men. Vad som återstod var att hon själv tog tag i saken och genomförde sjukgymnastiska övningar. För att komma dit i samarbetet krävdes emellertid utforskande samtal. Så här beskriver hon detta:

*Det han med dessa åtgärder gav mig var övertygelse. Genom den sorgfälliga utredningsprocessen och genom att han med sådan jämlik respekt bemödade sig om att underbygga och gestalta sina utsagor ur både mitt och sitt perspektiv, blev de så trovärdiga att till slut inget tvivel återstod. Och därmed inget hopp. I det finns alltid en befrielse. Hans auktoritet var total, ingen vag ungefärlighet om att inget går att påstå egentligen om hur det är med något och att det förstås är jag som avgör. Vår arbetsfördelning var oklanderlig, en tyst och självklar enighet om att han var expert på höfter och jag på känslan i min egen. Jag var objekt och subjekt i den välavvägda blandning som läkekonsten kräver. Han förklarade att det fanns ett medel som man återkommande sprutade in i brosket, men dess enda syfte var att tillfälligt dämpa smärtan för att göra rörelse mer lockande för patienten.*

*Ska man alltså röra sig fast det gör ont? Så mycket du kan utom att hoppa och springa! Träna med gummibandet? Så hårt du orkar! Först nu, när jag fått tillräckligt kunskapsunderlag för att i hela min kropp och själ införliva insikten om att jag måste nöja mig med det näst bästa, kunde jag underkasta mig sjukgymnastikens leda, den som gör bättre men inte bra och som jag rekommenderats (och resultatlöst utfört) ett år tidigare, men då av slapp slentrian och kostnadsbesparingskäl, utan respekt för patientpsykologi.*

Jag skall nu flytta denna historia ytterligare ett steg i abstraktion för att visa på den grundläggande förändring i synen på arbetsliv och samhälle som skillnaden mellan Durkheim och Tarde leder till.

Det är vanligt att betrakta en tjänst som en separat transaktion mellan en tjänstegivare och en kund. Använder vi emellertid Tardes och Haques perspektiv ser vi något annat. De som erbjuder en tjänst ingår i sociala system – skolan, sjukvården, trafikverket, polisen etc. – där de enskilda människorna som verkar i dessa system möter kunderna. De måste då kunna agera på ett sätt som gör att allmänheten – marknaden – kan ge dem sitt förtroende. Exempelvis genom utforskande samtal.

Om de inte gör det uppstår den ilska och det misstroende för ”systemet” som Lena Anderson beskriver. Detta försvårar, och ibland till och med omintetgör, möjligheterna att erbjuda goda tjänster. Misstroendeklyftan kan bli alltför stor. Man hamnar i en ond cirkel. Samhället blir fattigare och ointelligentare.

## **Framväxten av flyktiga mikrosystem och kunskapsintegration**

Durkheim formade sin sociologi efter den ontologi som växte fram genom industrisamhället och det som då kallades ”scientific management”. Stora delar av detta tankemönster finns kvar än i dag.

Verksamheter är organiserade hierarkiskt och med avdelningar med var sina specialiteter och avgränsade uppgifter. Samma uppdelning återspeglas i utbildningssystemet där vi utbildar individer till olika professioner. De blir inskolade i att bli duktiga inom sitt område men också i att inte ge sig in i områden som de inte behärskar.

I dagens samhälle har dessa tidigare socialt sammanhållna enheter brutits upp. Individer är allt mer fria att agera i nätverk som sträcker sig över organisatoriska gränser. Samtidigt har de uppgifter som behöver lösas ändrat karaktär. De kan inte genomföras som summan av olika separata insatser enligt en given plan. I många fall måste olika insatser integreras i stunden och skapa unika lösningar. 1+1 måste bli mer än 2. De två utvecklingslinjerna pågår parallellt och förstärker varandra.

Detta innebär att de sociala enheter som presenteras i organisations-scheman och olika formella planer inte är så fasta och sammanhållna som man föreställer sig. Det är i vår tid mer relevant att se sociala förhållanden som nätverk av självständiga personer. Dessa kommer beroende på förutsättningarna och de aktuella uppgifterna att samordna sig i olika mikrosystem. Dessa kan vara flyktiga och bildas i stunden men de kan också vara mer bestående och återskapas under lång tid. Vissa mikrosystem skapar sig med tiden en egen *gemensam* professionalitet (intelligens) – exempelvis ett fotbollslag.

I dessa mikrosystem måste individerna behålla sin enskilda professionella kunskap men denna måste också integreras med de andras professionella kunskap för att det skall vara möjligt att lösa de uppgifter och hantera de situationer som mikrosystemet möter. Enligt den tidigare tankestrukturen kunde detta göras genom ”scientific management” – det vill säga en överordnad instans som strukturerade samarbetet.

I dagens samhälle är uppgifterna och situationerna vanligen av sådan karaktär att en sådan yttre samordning inte är möjlig. Man är beroende av att individerna själva klarar av det som behöver göras där och då. Detta innebär att de mellan sig *måste åstadkomma en kunskapsintegration* som leder till en ny och förenlig förståelse av situationens karaktär och uppgiftens art. Ofta tvingas man då revidera sin egen förförståelse av frågans natur.

Denna kunskapsintegration uppstår genom utforskande samtal. De erfarenheter av utforskande samtal som vi redovisar i häftena bygger på att vi observerat och medverkat i en sådan kunskapsintegration i många av våra uppdrag sedan lång tid tillbaka.