Från karta *till kompass*

Lyssnande och kollektiv improvisation i organisationer. Erfarenheter från AMIS.

Hur skapar en grupp något som ingen i gruppen kunde ha tänkt ut ensam?

De flesta utvecklingsprojekt börjar med en karta: en plan, en tidslinje, ett bestämt mål. AMIS började med en öppen fråga, utan givet svar: vad händer i en organisation när konstnärliga arbetssätt för lyssnande och kollektiv improvisation får forma hur människor skapar tillsammans? Under två år har forskare och konstnärer vid Kungl. Musikhögskolan prövat detta med medarbetare från Scania, PostNord och Implement Consulting Group. Mycket av arbetet har handlat om att lyssna: att bli mottaglig för det som ännu inte tagit form, i stället för att gå direkt på lösningar. Det är ett sådant lyssnande som gör improvisation möjlig. Ur arbetet växte en kompass, ett stöd för att orientera sig när planen inte räcker till.

Insikt 1

Vaghet är en tillgång

De skeden där saker ännu är obestämda bär fram idéer man inte kan planera sig till, om tid, plats och en öppen fråga ger en ram att stanna kvar i.

Insikt 2

Konstnärliga arbetssätt skapar kontaktytor

Kunskaper som annars inte möts, som teknik, ekonomi, design, erfarenhet och intuition, kan mötas utan att någons språk tar över.

Insikt 3

Hållbarhet börjar i föreställningsförmågan

Att tänka bortom sin egen expertis, hålla motsägelser och ompröva invanda behov av kontroll är en förutsättning för att arbeta med hållbarhet.

Insikt 4

Idéer överlever bara i ett sammanhang

Det som väcks i en workshop falnar om vardagen saknar tid, plats och människor som tar emot det. Då hänger allt på att någon enskild orkar.

EN ANNAN SLAGS PROCESS

Utvecklingsarbete beskrivs ofta som en rörelse från A till B: behovsanalys, idéer, urval, leverans. Vi har intresserat oss för det som händer mellan punkterna, i relationerna mellan människor, material, miljöer och idéer medan arbetet pågår.

Det bygger på en erfarenhet från musiken. I kollektiv improvisation är lyssnandet fördelat i gruppen. Ingen enskild leder, och musiken formas av hur alla lyssnar: på varandra, på instrumenten och på rummet.

Projektets forskare är själva verksamma musiker och konstnärer, och kunskapen har vuxit fram i görandet, tillsammans med partners som medforskare, i en serie labb på Musikhögskolan och ute hos partnerna. Ett av labben byggdes som en lyssningsekologi, *Becoming Rain*: ett rum där lyssnandet fördelades mellan kroppar, material och teknik i stället för att höra till den enskilde. Frågan flyttades från vad var och en kan uppfatta till vad rummet gör möjligt att uppfatta, och för vem. Det fanns ingen bästa plats att lyssna från, och deltagarna fick uttryckligen tillåtelse att vara osäkra, uttråkade eller vilse.

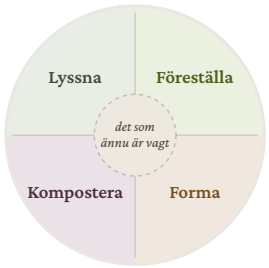
Samma sak gäller i ett arbetslag. Vad som går att uppfatta, och vem som kommer till tals, beror på hur mötet är ordnat, inte bara på var och en. Kompassen, som vi har utvecklat och som beskrivs på nästa sida, är ett sätt att göra den frågan till en del av arbetet.

Att improvisera är inte att hitta på. Det är att lyssna sig framåt när planen inte räcker till.

AMIS – *Artistic co-creation methods for innovation and sustainability* · Kungl. Musikhögskolan i Stockholm
Finansierat av KK-stiftelsen, 2024–2026 · Partner: Scania, PostNord, Implement Consulting Group
Research team: Klas Nevrin, Thomas Arctaedius, Janna Holmstedt, Nina Bozic · Läs mer: `nevrin.se/AMIS`

VÄND ~

KOMPASSEN



Kompassen hjälper en grupp att orientera sig i de skeden då planen inte räcker till och vägen behöver hittas under arbetets gång. I centrum står det som ännu är vagt, oskärpan före formen. Runt det finns fyra vindar, fyra sätt att röra sig:

Lyssna. Känna av vad som redan finns i rummet innan man lägger till något.

Föreställa. Hålla flera spår öppna och följa det som inte verkar hänga ihop.

Forma. Ge något en tillfällig kropp: en skiss, ett partitur, en prototyp.

Kompostera. Släppa det som gjort sitt, så att något annat får plats.

Vindarna är inga steg i en ordning; en grupp kan lyssna och forma samtidigt, och olika personer kan befinna sig i olika vindar. Kompassen hjälper gruppen att märka var den har stannat, och vilken vind som kan sätta den i rörelse igen.

Kompassen hjälper också gruppen att se tre krafter som verkar i varje utvecklingsarbete. *Kartan* är det föreskrivna: planer, mål, nyckeltal, deadlines och roller, allt som säger vad som förväntas. *Terrängen* är det ärvda: vanor, rum och rutiner som formar arbetet, ofta utan att någon märker det. *Vädret* är stämningen i rummet just nu: energi, spänningar, det som ingen säger högt. För mycket *karta* och för lite *väder* ger sprödhet. *Väder* utan *karta* överväldigar. *Terräng* som ingen ser ger förstening. Kompassen ersätter inte *kartan*, men hjälper till att se när planer och mål fortfarande vägleder arbetet, och när de har slutat svara mot det som faktiskt händer.

Till varje vind finns praktiker och material: kortlekar med bärande begrepp, relationella tekniker och jokerkort, liksom lyssningsövningar, fotopromenader, partitur och korta format som ryms i en vanlig arbetsdag. I *multivoicing*, till exempel, utgår två personer från ett tema, en fråga eller en gemensam erfarenhet. De delar inte vad de tycker om den, utan var den landar hos dem, och kokar ner det till ett frö, en kort formulering som skickas vidare till nästa par. *Inbjudningar* flyttar uppmärksamheten från bedömning och brådska till nyfikenhet. *Ingångar till lyssnande* gör samma sak för sinnena: de riktar lyssnandet åt nya håll utan att föreskriva vad man ska höra.

VAD SOM BÄR

Friktioner uppstod i mötet mellan det lyssnande arbetssättet och invanda former för styrning: kalendrar, mål och agendor som är byggda för att visa vad något leder till, och som lämnar lite utrymme för det som ännu inte kan motiveras. Det som lättast bar vidare var det konkreta och tillräckligt lilla: att landa i rummet innan ett möte öppnas, korta lyssningsövningar, format som ger energi utan att kräva en hel dag. Flera team byggde egna varianter av övningarna.

Samma villkor möts också olika av olika människor. Det obestämda kan kännas befriande för en och påfrestande för en annan, och det som krävs för att delta, i tid, energi och trygghet, är inte jämnt fördelat. Ofta är det några få som i tysthet håller ihop helheten, och det räknas som deras personliga förmåga snarare än som något mötet behöver ordna.

Det är därför vi talar om *relationell bärförmåga*: förmågan att tillsammans hålla det som ingen kan hålla ensam, och att rymma olika sätt att uppfatta utan att förbruka dem. Den behöver vara fördelad och inbyggd i sammanhanget. Annars blir den individuell: någon bär, ingen ser. Därför är det tydligaste beskedet inte en metod, utan villkor som en organisation behöver skydda:

ATT SKYDDA

Tid som inte behöver motiveras i förväg

Tillåtelse att inte veta

Någon som håller rummet öppet

NÄSTA TERRÄNG

Tänk dig en arbetsplats där det vid sidan av mötesrummet finns ett annat slags rum: ett rum för det som ännu inte har form. Frågan om sådana rum rör sig nu åt flera håll. När AI kommer in i organisationer hamnar omdömet ofta hos den enskilde eller i regelverk, medan mellannivån saknas: gemensamma sätt att pröva, lyssna och ta ansvar. Vi har också undersökt hur en språkmodell kan bli en motspelare i skapande samtal, och hur en grupp gemensamt kan förvalta villkoren och bära ansvaret för hur svaren tas emot.

I hållbarhetsomställningen äger ingen svaret ensam, och i kultursektorn prövas liknande frågor om hur kollektiva arbetsformer får plats.

Sådana praktiker sprids inte genom att skalas upp, utan genom förändrade sätt att uppmärksamma och delta. Hur de håller över tid, utan att stelna till metod och utan att kostnaden hamnar hos några få, har vi inte svarat på. Den frågan ställs bäst tillsammans med en organisation som vill pröva.

Vill du arbeta vidare med det här?

Vi fortsätter arbetet efter projektet, med workshoppar, föreläsningar och längre samarbeten med organisationer som vill pröva detta.

Klas Nevrin
klas@nevrin.se
Thomas Arctaedius
tom@arctaedius.se