

Eva Grundelius

HÅLLBAR KOMMUNIKATION

och bakgrunden till centerpartiets förändring

Förord Björn Elmbrant

Helt & Hållbart

Förord

De flesta politiska partier i Sverige är i kris. Partiernas politik består av avlagringar av gamla ståndpunkter, som upprepas år från år, med växlande entusiasm.

Är detta verkligen min uppfattning? frågar sig den enskilde partiaktivisten i sin kammare. Men sammanhållningen kräver att olika meningar sopas under mattan. Resultatet blir vikande engagemang, fraktionsbildningar och obefintlig kollektiv självkänsla.

”Hållbar kommunikation” beskriver en metod att tillsammans bryta partikrisen, att våga djuplyssna på andra, men att också stå för sin egen inre övertygelse. Eva Grundelius har skrivit en bitvis dramatisk berättelse hur man övervinner misstro och skapar lust att arbeta mot gemensamma mål.

Vi lever i en tid av många obegripligheter och manipulationer i den politiska sfären. Men den här boken ger sina läsare hoppet om att det också finns metoder för kommunikation som kan stärka demokratin.

Björn Elmbrant

Journalist och författare

Innehåll

Förord	5
Inledning	9
1 Arbetet för en globalt hållbar utveckling	15
<i>En eld tänds</i>	17
<i>Djupare lärdomar</i>	21
<i>Blandade resultat</i>	35
<i>Nöjda projektdeltagare</i>	39
2 Parti i terapi	43
<i>En trevande början</i>	50
<i>Önskedrömmar</i>	59
<i>Ledningen först</i>	63
3 Avgörande vändpunkter	79
<i>Sanningssökandet tar över</i>	84
<i>En robust process</i>	97
<i>Förändringar i partitoppen</i>	107
4 Hållbar kommunikation	124
<i>Fyra aspekter av självet och livet</i>	124
<i>När är kommunikationen hållbar?</i>	126
<i>Fyra olika sanningskriterier</i>	128
<i>Varje sanningskriterium beror av en färdighet</i>	131
<i>Kommunikationsfärdigheterna vilar på varandra</i>	135
<i>Personligt ansvarstagande för hur vi kommunicerar</i>	145
<i>Träna medvetet på de förmågor man klarar sämst</i>	147
<i>Fyra faser och fyra övergångar</i>	149
<i>Andra teorier och metoder av liknande slag</i>	152
<i>Hållbar kommunikation innebär samfällid kreativitet</i>	165
<i>Ett mänskligt operativsystem som ingen kan äga</i>	169
<i>Handleda hållbar kommunikation</i>	172

Inledning

Det här är en bok om hur vi kan lära oss att kommunicera bättre. Därigenom fördjupas och stärks relationerna människor emellan, samtidigt som vi hjälper varandra att upptäcka smarta och kreativa lösningar på kniviga sakfrågor. Dessa nya idéer kan vi därefter komma överens om att vi vill pröva i praktiken och sedan kan vi utvärdera resultaten och låta dessa utgöra en grund för nytt lärande.

Med hjälp av de metoder och tekniker jag berättar om kan en grupp eller en organisation övergå från att vara defensiv och tyngd av olika problem till att bli lärande, klar över vad den vill och offensiv i sitt handlingsmönster. Gruppen eller organisationen kommer helt enkelt in i en positiv utvecklingsspiral. Och eftersom den samtidigt lär sig nya mönster för kommunikation blir den också bättre på att förebygga nya problem. Den lär sig upptäcka problem i vardande tidigt och vet hur den ska göra för att hantera dessa medvetet, så att de inte växer.

För att vara en lärande organisation krävs fyra saker: För det första förmågan att öppet och ärligt kunna undersöka och utforska ett sakförhållande, det vill säga att ta reda på hur någonting verkligen är och kunna beskriva det så att andra förstår. För det andra förmågan att bli genuint kreativ genom att använda de befintliga problemen som en språngbräda till nya, kloka upptäckter och insikter. För det tredje förmågan att skilja klart och tydligt mellan värdefull kunskap respektive lösa spekulationer och vanföreställningar. För det fjärde syftar jag på förmågan att fatta beslut och gå från ord till handling, att inte låta goda idéer stanna på papperet utan i stället eftersträva att leva som man lär.

Grunden för det jag har beskrivit ovan är framför allt en mer medveten förmåga att lyssna, vilken jag kallar för att djuplyssna. Och djuplyssna kan man göra såväl inåt, till sig själv, som utåt till omgivningen. Fastän lyssnande är en nödvändig grund för allt lärande, är det väldigt sällan som ett gott lyssnande verkligen lärs ut. De flesta av oss är som analfabeter vad det gäller konsten att lyssna – och det var jag också till för snart 15 år sedan, då jag började få upp ögonen för vilken enorm skillnad ett gott lyssnande kan innebära.

När jag nu funderar på hur jag ska göra det medvetna lyssnandet begripligt för läsaren, kommer jag fram till att jag helt enkelt ska beskriva hur jag själv började upptäcka vad lyssnande kan vara, när vi tar det på större allvar än vad vi normalt gör. Det är en berättelse om hur jag och mina medarbetare – från början inspirerade av amerikanen Warren Ziegler¹ – lärde oss att använda och utveckla metoder för hur vi kan göra kommunikationen mer hållbar.

Det är vidare stor skillnad mellan att praktisera Hållbar kommunikation respektive att på djupet förstå varför sådan kommunikation fungerar bättre. Jag vill inte sticka under stol med att det ligger en betydande teoretisk tankemöda bakom den text som följer i det sista kapitlet. Där har jag sökt fånga upp och förena det bästa inom logik, psykologi, pedagogik, filosofi och systemteori.

*

Den berättelse som utgör kapitel två och tre handlar om centerpartiet år 1998-2000. För den insatte är det dessutom lätt att identifiera de flesta nyckelpersonerna. Ändå har jag valt att inte direkt namnge de centerpolitiker som agerar i berättelsen. Det främsta skälet till detta är att mycket talar för att det vi gjorde äger en större allmängiltighet.

¹ Se Ziegler, Warren (1994). *Ways of Enspiriting. Transformative Practices for the Twenty-First Century*. Denver, Co.: Fia International LLC.

Många av de problem centerpartiet brottades med runt millennieskiftet är mer eller mindre aktuella i alla dagens riksdagspartier. Jag är också övertygad om att lösningarna har vissa gemensamma drag som är partiövergripande. De handlar om hur vi kan förbättra den personliga förmågan att lyssna och kommunicera mer medvetet och därigenom vitalisera demokratin.

Min förståelse är vidare att det arbete vi gjorde i centerpartiet lade grunden för den borgerliga allians som nu styr Sverige. Utan vårt arbete hade centern för det första knappast omprövat den egna ideologin och sakpolitiken i så stor utsträckning som faktiskt kom att ske. Centern gjorde vad Maud Olofsson i en TV-intervju inför valet år 2006 kallade för ”ett ideologiskt omtag”.

För det andra hade centerpartiet nog inte valt en partiledning med den nya personsammansättning som den fick år 2001 och därefter, om man inte hade självransakat på det sätt som skedde. Ett flertal gamla trotjänare fick träda tillbaka till mer undanskymda positioner och nya politiska krafter lyftes istället fram. Partiet bytte helt enkelt ut både den gamla ledningen och den gamla politiken mot nya ledare och nya idéer.

För det tredje hade centern utan vårt arbete antagligen inte så entydigt – som partiet nu har gjort – valt en borgerlig hemvist. Och för det fjärde hade arbetet med att forma en borgerlig allians troligen inte kommit igång i så god tid före valet år 2006 som det nu gjorde, med partiledarmötet hemma hos Maud Olofsson i Högfors. Centern tog initiativ till det mötet och det gav alliansen hela två års förberedelsestid inför ett maktövertagande. Och nu driver centern, för det femte, på för att knyta de borgerliga partierna i alliansen ännu närmare varandra. På centerstämman i augusti 2007 lanserade Maud Olofsson ett förslag om att bilda ett gemensamt samarbetskansli för de fyra regeringspartierna.

Jag har goda skäl att anta att ett avgörande skäl till att centern hade tilltro till att ett närmare samarbete med moderaterna, folkpartiet och

kristdemokraterna skulle kunna bli framgångsrikt, är att de kommunikationsmetoder vi tillsammans kom att utveckla gjorde det möjligt att hantera svåra konflikter, söka kreativa lösningar angående sakfrågorna och komma överens. Jag har svårt att tänka mig att en borgerlig allians hade varit genomförbar utan det hopp och den stärkta tilltro till politikens möjligheter som därigenom väcktes.

*

Innan vi börjar själva berättelsen vill jag också klargöra hur jag ser på min egen roll i det arbete jag kom att göra tillsammans med centerpartiet: Det var tillfälligheter som gjorde att jag fick chansen att jobba med centern, i ett läge där partiet var i behov av stöd utifrån.

Själv har jag inga särskilt tydliga partipolitiska preferenser. Jag förstår de olika partierna som kollektiva uttryck för väljarnas personliga olikheter. Dessutom har jag svårt att se att något parti som följer demokratiska spelregler i grund och botten skulle kunna vara mer värt än något annat. Och alla partier har sina starka respektive svaga sidor.

Däremot är jag synnerligen intresserad av hur människorna i partierna kommunicerar, såväl internt som externt. Jag menar att kvaliteten på den individuella och kollektiva kommunikationsförmågan avgör i vilken utsträckning ett parti har verklighetskontakt. Och politik är till för att hantera de viktigaste *verkliga* gemensamma problemen och utmaningarna i samhället på bästa möjliga sätt.

Mitt synsätt på partipolitik innebär vidare att det går att dra en skarp gräns mellan att hjälpa ett parti kommunicera bättre respektive att vara med och forma dess sakpolitik. Jag och mina medarbetare har gjort det förstnämnda, men inte det sistnämnda.

Ansvar för den efter vår konsultinsats förda sakpolitiken vilar alltså helt och hållet hos centerpartiet. Och själv kan jag tänka mig att hjälpa varje demokratiskt sinnad organisation, såväl offentlig som pri-

vat, som önskar förbättra den interna och externa kommunikationsförmågan, eftersom jag övertygad om att det är i den riktningen vi måste gå för att skapa en hållbar utveckling.

Vidare finns det ett övervägande av mer etisk natur som jag personligen har haft att ta ställning till inför publiceringen av den här boken. Är det rimligt att jag berättar offentligt om de svårigheter centerpartiet hade för snart tio år sedan? Borde jag kanske hellre hålla inne med mina perspektiv på hur centerns omorientering gick till, av hänsyn till enskilda politiker?

Här måste man väga för och emot. Jag har erbjudit centerpartiets nuvarande ledning möjligheten att ge synpunkter på den text som följer, men jag vill inte sträcka mig så långt att jag undanhåller de läsare som är intresserade av hållbarhet, politik, kommunikation och samhällsutveckling min berättelse.

Bakom detta ställningstagande finns flera djupa överväganden: För det första är inte ett politiskt parti vilken organisation som helst. Hur ett parti fungerar och kommunicerar är ett medborgerligt allmänintresse. Det angår till exempel i allra högsta grad oss medborgare i vilken utsträckning partier har god täckning i verkligheten för sina budskap. Och jag menar att vi behöver kunna föra ett öppet samtal om hur enskilda politiker lyssnar, frågar, drar slutsatser och talar, om inte intresset för partipolitik ska avta ännu mer än vad det redan har gjort.

För det andra är jag av uppfattningen att de personer som ställer upp som politiker och begär väljarnas förtroende måste räkna med att utsättas för offentlig och ganska hård granskning. Om det finns ett problem på den här punkten, är det enligt min mening snarare att vi väljare ställer för låga krav angående politikernas kompetens. Alltför ofta nöjer vi oss med medelmåttiga insatser, när vi egentligen behöver de allra bästa ledarna.

Men det tredje och allra djupaste skälet, till att jag vill sprida mina kunskaper om Hållbar kommunikation, är att jag anser att den politis-

ka ordning vi har i västvärlden idag börjar bli föråldrad. Vi har utvecklat ett system där en knapp majoritet tar sig rätten att ensidigt och enväldigt bestämma över en nästan lika stor minoritet – och det menar jag är orimligt. Jag tror inte det är möjligt att uppnå hållbarhet så länge vi fortsätter med det beteendet.

Nästa steg i vår demokratiska utveckling måste rimligen bli att den part som har makten – och det oavsett om övertaget är politiskt eller ekonomiskt till sin natur – lär sig lyssna med full respekt till underordnade personer och grupper och tar vederbörlig hänsyn också till vad dessa känner och tänker, behöver och vill. Dit har vi inte alls kommit ännu, men jag vill med den här boken söka främja en sådan utveckling.

*

Avslutningsvis vill jag tacka alla som har hjälpt mig längs vägen fram till en färdig bok. Det är många personer som har läst manus och bidragit med stöd och synpunkter på olika sätt. Några har dock varit särskilt viktiga. Bland dessa återfinns författaren Karl-Erik Edris, författaren och journalisten Björn Elmbrant, forskaren och pedagogen Lena Wilhelmsson och författaren Annika Burholm.

Umeå, den 16 november 2007.

Eva Grundelius

3 Avgörande vändpunkter

När vi tre konsulter skickade våra slutsatser om läget i partiet till ledningsgruppen var vi helt inställda på att vi kanske hade gjort vårt sista uppdrag för det här partiet. Vi var beredda att acceptera det. Längre än så här gick det förmodligen inte att komma. Problemen inom partiet verkade vara alltför stora och alltför djupgående.

– Varför skulle vi lyckas bidra till att hjälpa organisationen ur det här svåra läget, när ingen annan hade klarat det förut?

Samtidigt kände vi oss dock ganska övertygade om att vi hade gjort rätt. Med det menade vi inte att just vi tre såg hela sanningen om partiet. Vi förstod att det var mycket som var dolt för oss och att vi sannolikt hade misstagit oss på vissa punkter, även om det var oklart exakt vilka.

Vad vi menade med att vi hade handlat rätt var, att jag, Inez och Miriam tillsammans hade gjort en så djup inre process, att vi med gott samvete kunde säga att vi hade gjort vårt bästa för att försöka hjälpa partiet i den situation som var för handen. Vi hade strävat efter att slå våra kloka huvuden ihop och vara så uppriktiga vi kunde. Och rädslan för hur det vi sa skulle tas emot hade inte fått styra över oss.

Våra två viktigaste slutsatser var dels att det inte fanns något alternativ till att försöka tala ärligt och uppriktigt om partiets bekymmersamma belägenhet. Dels att det var absolut nödvändigt att börja en förändring i högsta toppen av partiet.

Till vår stora glädje och överraskning visade det sig dock att vi hade gjort tillräckligt för att processen skulle kunna fortsätta ännu en tid. I slutet av juni bestämde sig partiet för att göra en större satsning på Visionsbygge Inifrån. Nu trodde partifunktionären att tillräckligt många i ledningen började bli redo för att försöka gå till botten med de problem partiet brottades med sedan så många år tillbaka.

Själv hade funktionären också dragit slutsatsen att det vi kallade "inifrån" (reflekterat personligt medvetande) eller "utifrån" (osjälvständigt och okritiskt medvetande) är en helt avgörande dimension i politiken. Utan en hög grad av medvetenhet om vad som kommer inifrån respektive utifrån bör man inte förvänta sig att lyckas som politiker, menade hon.

En serie på fyra tvådagars workshops beställdes med start i slutet av augusti. Nu var det inte bara partistyrelsen som var inbjuden. Hela det ledande skiktet inom rörelsen kallades, vilket innebar även riksdagsgrupp, centralt anställda, ordförande och ombudsmän i distrikten samt ledande företrädare för systerorganisationerna.

I samråd med Miriam och Inez gjorde jag i ordning ett arbetshäfte vilket innehöll ett antal olika övningar. Den viktigaste handlade om att klargöra vad respektive deltagare ansåg var partiets mest påträngande bekymmer. Hur vi sedan skulle gå vidare från den punkten hade vi fortfarande en ganska grumlig uppfattning om. Vi talade om att vi kunde hamna i vad vi kallade "uppfinnarläge". Det innebar att det var viktigt att alla tre handledarna deltog i processen, och att vi försökte göra vårt allra bästa för att djuplyssna och djuptala till varandra, så att vi kunde lära så mycket som möjligt direkt, där och då under själva resans gång.

Det kändes dock lite osäkert att vi inte kunde göra så mycket mer för att förbereda oss i förväg. Vi visste helt enkelt fortfarande alltför lite om partiets verkliga bekymmer och möjligheter. Det bästa vi i egenskap av handledare kunde göra för att ladda upp inför den första workshoppen, var att sköta om oss själva så att vi personligen kom dit i bästa möjliga form, utvilade och i balans. Vi behövde vara fullt fokuserade och inställda på att djuplyssna till politikerna, liksom till oss själva.

*

Kursgården bjöd på en sagolik brittsommar, det var skördetid. Den första workshopen bestod av en mycket god blandning människor, allt från riksdagsmän och företrädare för partiledningen till vanliga administratörer på det centrala kansliet och riktigt unga politiker. Inalles deltog nitton personer. Partifunktionären var inte med själv, men hon hade som vanligt lagt ned hela sin själ i förberedelsearbetet. Uppmaningen att delta var stark och hörsammades av de flesta inbjudna.

Efter en inledande övning med syfte att släppa tankarna på allting annat och fokusera på det vi skulle göra här och nu inbjöd vi deltagarna, liksom i december året innan, att berätta för varandra om när de hade lyssnat till sin inre röst. Den här gången gick vi dock ett steg längre. Vi bad politikerna att till hela gruppen dela med sig av sina egna ledtrådar och kännetecken på hur man vet om någonting verkligen kommer inifrån.

Det var en övning som visade sig lägga en väldigt god grund för det fortsatta arbetet. Uppenbarligen kunde åtminstone hälften av politikerna redogöra för konkreta situationer i sina egna liv, där de medvetet hade mottagit starka och betydelsefulla budskap inifrån vilka inte sällan stod i konflikt med yttre och mera ytliga förväntningar. Alla svaren var personliga och de allra flesta kändes mycket trovärdiga. Vi gjorde om övningen i flera av de workshops som följde. Nedan återfinns några av svaren. Tillsammans bildade de ett mönster:

Stark känsla. Plötsligt. Oväntat. Visshet. Kan kräva mod att berätta. Påträngande. Känsla i maggropen. Aha! Kan få många konsekvenser. Klargörande. I motsats till logik och förnuft. När man handlar mot "sunt förnuft" och andras uppfattning. Man hör en röst som uppmanar en. Man känner det i magen, det blir uppror. Man har ej orden/argumenten, man vet att det är på ett visst sätt. Väldig styrka i drivkraften, starka känslor. Man känner att man måste göra på ett visst sätt för att ej förlora respekten för sig själv. Det gör mig stark: jag tvekar inte. Känsla i kroppen – adrenalinkick. Saker faller på plats – ser sammanhang. Se

lösningen kl. 4 på natten. Något nytt eller helt annat än det man tänkt, en ny möjlighet. Det sitter kvar om jag inte lyssnar. Det känns självklart rätt. Rysning. Sinnena blir skärpta. Som en liten orgasm – den behöver inte vara liten! Stark rädsla. Oundvikligt, har inget val. Jag är fri. 'So what!?' – Något som tidigare var viktigt spelar ej så stor roll längre. Omvärdering.

I och med den här övningen anade vi konsulter att vi hade hittat en grund det borde gå att bygga vidare på. Det var inte något hokus pokus vi sysslade med när vi inbjöd deltagarna till att djuplyssna. Flertalet politiker hade redan konkreta erfarenheter av det förhållningssätt vi ville tillämpa. Det kändes bra. Nästa steg var att försöka höja medvetenheten om vad denna inifrån kommande grund kunde tänkas bestå i och hur den fungerade.

*

Vid det här laget var vi handledare fullt på det klara med hur svårt det var att våga tala klarspråk om partiets verkliga bekymmer. Det var på dagen elva månader sedan jag för första gången hade sammanträffat med företrädare för partiet i Stockholm. Hela den tid som hade förflutit mellan det mötet och den workshop vi nu var i färd med att genomföra, kunde ses som en mycket mödosam förberedelse för att komma till saken.

Med anledning av detta drog vi slutsatsen att det nu gällde att ta sats. Vi behövde bygga upp så mycket trygghet och självförtroende i gruppen som möjligt – det vill säga inre styrka – innan vi gav oss i kast med bekymren. Dessutom behövde vi introducera hur man gör för att djuplyssna till sig själv och till andra samt göra praxis på det. Vi ville skapa medvetenhet och bekräftelse deltagarna emellan kring vad djuplyssnande är.

För att åstadkomma detta slog vi två flugor i en smäll. Vi bad deltagarna att djuplyssna till sig själva och varandra med fokus på något som de hade utträttat i partiet och som de var stolta över. Övningarna fungerade bra. De gav både insikt och kraft, precis som vi hade hoppats.

*

Efter dessa inledande övningar fanns det dock ingen återvändo. Nu måste vi på något sätt börja tala klarspråk om hur det egentligen stod till i partiet. Vi inledde med att visa en kurva över partiets uppgång och fall, det vill säga resultaten i riksdagsvalen under de senaste 30 åren. Denna kurva hade tre månader tidigare presenterats i en rapport från partiprogramsgruppen. Vi utgick från att alla deltagare var väl bekanta med siffrorna, men upptäckte att så inte alls var fallet. Förvånansvärt många av politikerna på riksnivå verkade inte ha intresserat sig för hur det gick för partiet i ett längre tidsperspektiv.

Likaså var det långt från alla som hade klart för sig hur många procent av väljarsympatierna partiet för närvarande hade i de kommuner och landsting de själva representerade. En del skämdes antagligen lite över sin okunskap. Några tog upp sina mobiltelefoner och tog reda på svaren. Det gav oss handledare en tankeställare om hur svårt det måste vara att skapa krisinsikt i en organisation, där ledande företrädare inte hade bättre koll på verkligheten.

Vilka var då orsakerna till de allt sämre valresultaten? Vi började med att inbjuda var och en att under en halvtimme i enskildhet djuplyssna till sig själv. Om man släppte alla krav och förväntningar om att hitta vissa typer svar, vad hade då ens inre att säga om partiets problem? Vi uppmanade politikerna att gräva så djupt de kunde på egen hand. Vi bad dem att för sig själva namnge de bekymmer som berörde

dem allra starkast, samt klargöra varför just det som de hade plockat fram var ett problem.

Nästa steg blev att börja dela bekymren med varandra. Deltagarna uppmanades bilda par, i vilka de turades om med att berätta respektive djuplyssna. Återigen skingrades gruppen åt alla håll. Kursgården bjöd på strålande sommarväder och enastående möjligheter till rofylld avskildhet. Politikerna kunde till exempel välja mellan att lägga sig ned i gräset under de höga ekarna, gå ned till bryggan, ta en promenad i solgasset eller söka upp en myshörna inomhus.

Allt tydde på att även denna övning fungerade. Just där och då reflekterade vi handledare inte så mycket över det, vi var fullt upptagna av att lyssna och leva i den pågående processen. I efterhand kan jag se att övningen gjorde gott på flera sätt. För det första gav det ömsesidiga berättandet och lyssnandet möjlighet att stärka och sortera de egna insikterna. För det andra var det man hörde den andra personen säga en inbjudan till att bredda den egna förståelsen av partiets problem. Och för det tredje verkade det som om självförtroendet stärktes av att höra att det fanns åtminstone en person till som var uppriktigt bekymrad över partiets framtid.

Sanningssökandet tar över

Nästa steg kändes väldigt spännande för oss handledare och antagligen för politikerna själva också. Vi bad samtliga deltagare att med tuschpennor skriva upp sina förklaringar till varför partiet gick dåligt och tejpa upp dem på väggen, en lapp per bekymmer. Upp kom cirka 40 problem av allehanda slag, de flesta med ett betydande djup. Vi läste gemensamt igenom alla lapparna och klargjorde vad som menades genom att fråga respektive avsändare och lyssna till svaren.