

Med samtalet som förändringskraft

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



På ett seminarium i Salzburg 1967 träffade jag M Scott Myers. Han var då konsult till ett av den tidens spetsföretag Texas Instruments. Hans idé var att organisering av arbete borde domineras av en syn på medarbetarna som kunde sammanfattas i slagordet "Every employee a manager".

Han hade i sin tur stimulerats av Abraham Maslow, Douglas McGregor, Frederick Herzberg och Chris Argyris. Men det mest djupgående inflytandet hade samarbetet med National Training Laboratories (NTL) varit.

I deras regi hade han deltagit i så kallade T-grupper – eller med ett bättre begrepp, laboratorier i mänsklig samverkan. Mina och Monica Hanes mentorer Dorothy och Galvin Whitaker hade varit med från starten av NTL och delade helt Scott Myers inställning både i sin forskning och i den konsultat-

ion de medverkade i. Källan till deras inställning, och till starten av NTL, kan spåras till en tysk gestaltpsykolog Kurt Lewin, som flydde till USA i samband med nazismens genombrott i Tyskland.

Lewin var en av de mest populära föreläsarna på Universitetet i Berlin och hans sal fylldes alltid till gränsen av åhörare. Men hans budskap passade inte nazisternas ideologi. Han var dessutom jude. Så hans flykt är förståelig. Likaså hans kamp för demokrati. Det var uppenbart att Lewin var något väldigt viktigt på spåren. Tyvärr dog han innan det var möjligt att förstå vad detta viktiga var. Men många har fortsatt hans arbete för att kunna lista ut det.

Ett sätt att se på den konflikt som då växte fram mellan dessa forskares ansats och den som var, och fortfarande är, förhärskande inom affärsvärlden och samhället (exempelvis i form av New Public Management) är att forskningen ända från denna tid pekar på ett centralt paradigmskifte i människans historia. Till skillnad från de paradigmskiften vi känner till från naturvetenskaperna så handlar detta om ett radikalt skifte i synen på mänsklig samverkan, hur denna uppstår och vad den kan leda till. Det blir nu allt mer nödvändigt för oss alla att ta ställning till denna fråga.

Vi kan gång på gång konstatera att de "lösningar" som skapas av politiker och ledningar inom olika verksamheter som bygger på det gamla paradigmet för hur mänsklig samverkan uppstår inte fungerar som det är tänkt. Oenigheten blir bara större och möjligheterna att få uppslutning för olika lösningar bara mindre och mindre.

En ledtråd är att Scott Myers och alla de andra jag nämnt i inledningen tidigt gjorde en grundläggande distinktion mellan ett paradigm som gör anspråk på att beskriva hur världen "är" och ett språk som måste användas för att kommunicera hur den sociala världen löpande "blir till". Då kallades detta för gruppdynamik. Något senare kallades det för Organization Development (OD).

Genom dessa aktiviteter blev det allt mer tydligt att språket som kan användas för att beskriva hur världen "är" inte rakt av kan användas för att kommunicera med varandra om "hur det skall/kan bli". I den workshop som stod som modell för NTL förkastade Lewin exempelvis alla inslag där man skulle tala om diskriminering. Hans workshop skulle handla om hur man som en-

skild person aktivt genom att kommunicera med de andra skulle/kunde hantera diskriminering och i stunden förstå vad som hände ”här och nu”.

Det handlade inte heller om en strukturell förändring där anställda ges större frihet och mer makt. Det handlade om en språklig förändring. Kort sagt: Professionaliteten i arbetet uppstår genom de samtal där den styrande kunskapen för verksamheten uppstår.

När vi talar om språklig förändring avser vi inte att det handlar om att skapa ett nytt språk som exempelvis esperanto. Vi menar istället att språket och språkbruket ändrar ”mening” när man genom sin kommunikation med andra försöker precisera vad man menar. Kommunikationen kan således – om den har vissa kvaliteter – förändra språket. Denna förändring händer i stunden. Det är som om vattnet skulle ändra karaktär genom att vi tittade på det, smakade på det och badade i det. Det är själva samtalet och mötet som är poängen.

Paradigmskiftet handlar då om hur vi använder språket i vår kommunikation med andra men också vilken påverkan denna kommunikation har på oss. Men i våra samtal är vi bundna vid det språk vi redan har lärt oss. Därför behöver vi i våra samtal och möten använda ett angreppssätt som gör det möjligt för oss att i stunden bättre än vi gör nu förstå och beskriva språkbruket och dess inflytande. Lyckas vi med det så kommer vi löpande att förändra språket. Denna typ av kommunikation tillämpades i T-grupperna men är till stora delar okänt utanför denna utbildning och behöver därför övas i arbetsliv och samhälle.

José Luis Ramírez har beskrivit hur detta skulle kunna göras. Han använder sig av något som han kallar begreppsfenomenologi. Hans ansats bygger på hur vi använder språket – alltså inte språket i sig. Så som jag förstår Ramírez så studerar begreppsfenomenologin själva bruket av språket. Detta synsätt är mycket användbart i frågor som handlar om interaktiva fenomen, samarbete och samverkan.

Ett sådant synsätt skapar samtal som gör det möjligt att i en specifik situation förstå vad som kommer/kan/skulle kunna ”bli till” genom det mänskliga samhandlandet. Så vitt jag förstår tillämpades just denna kommunikation i T-grupperna utan att man egentligen var helt medveten om vad man gjorde. I en kommande blogg skall jag närmare utveckla denna tanke.

Originalfil

<https://www.bengtharry.me/?p=3445>