

Den nya resursen

av Bengt-Åke Wennberg



Från 1970 bestämde jag mig för att bryta med det perspektiv som mina kollegor på Konsultpartner hade på organisationsfrågor och startade företaget Samarbetsdynamik AB. Det framgår av namnet att jag inte såg sociala skeenden som statiska. Jag menade att sociala skeenden formades av de deltagande individernas självständiga val.

Den samverkan som uppstod var inte till sin natur styrd av ledare, överhet och olika former av "strukturer". Den uppstod genom att individerna valde att göra som de gjorde under inflytande av vad de trodde sig veta om situationen och andras intentioner och beteenden. I många verksamheter lyckades man genom att främja framväxten av en sådan kunskap skapa extraordinära och goda resultat.

De som jag då lierade mig med var konsulter som kallades "facilitators" – möjliggörare – och som arbetade i en tradition som gick tillbaka till Kurt

Lewin och National Training Laboratories (Bion 1961; Bradford 1964; Morrow 1977; Argyris 1983; Senge 2006). Mina närmaste mentorer blev Dorothy och Galvin Whitaker (Whitaker 1965; Stock Whitaker 2008).

Lewin, som var jude, hade upplevt nazisternas maktövertagande i Tyskland och var djupt engagerad i demokratifrågan. Han grubblade över hur de destruktiva sociala skeenden som präglade nazityskland skulle kunna undvikas i framtiden? De var uppenbart av social karaktär – de enskilda individerna kunde inte lastas med skuld på annat sätt än att de inte förstod vad de medverkat till.

Dessutom hade utvecklingen trots allt växt fram under en kort tid av "demokrati". Demokratins misslyckande var också för mig grundläggande. Lewins och mina resonemang stred alltså mot den diskussion som vid denna tid fördes om strukturernas, maktens och "ledarskapets" betydelse.

Mina erfarenheter som facilitator var att vi i samtalen med deltagarna gemensamt kunde medverka till att vi tillsammans kunde leva upp till idealet att *gemensamt forma en samverkan* i vilken deltagarna upplevde sig produktiva och aktivt ansvariga för det som skedde. Detta ledde förstås till extremt goda resultat.

Vår insats, som jag såg det, handlade inte om makt, ledarskap eller struktur utan om att skapa ett jämbördigt samarbete ([Gullmander 2008](#)). Hur detta i grunden gick till hade vi svårt att förklara också för varandra. Vi kunde således aldrig förklara för deltagarna och omvärlden vad som skedde, vad vi gjorde och hur processen kunde bli som den blev.

Texterna i olika broschyrer och säljmaterial blev ständigt missförstådda och misstolkade. Tolkningen pendlade mellan ledarskapstankar – att vi var mer demokratiska – och terapeutiska tolkningar – att vi medverkade till en ökad medvetenhet. En lika intetsägande förklaring var att vi byggde vårt agerande på "humanistiska" grundvärderingar vad detta nu var.

Deltagarna kunde heller inte när de beskrev sin egen verksamhet eller när de kom hem från en utbildning förklara vad som hände. En vanlig kommentar var – du måste gå kursen eller jobba med oss för att begripa. Att arbetet som facilitator omfattades av en sådan mystik var för mig synnerligen otillfredsställande och frustrerande.

Jag är övertygad om att det var denna osäkerhet som gjorde att denna typ av insatser långsamt dog ut och att både forskning och konsultation ersattes just av den typ av resonemang som jag gjorde mig fri från genom att bryta med Konsultpartner. Så var jag tillbaka där jag började.

Monica Hane blev delägare i Samarbetsdynamik 1987. Hon förde med sig ett vetenskapligt och välgrundat alternativ till hur man kunde utforska sociala skeenden utifrån antagandet att de sociala skeendena behövde utforskas *med* de man i studien samtalade med – till skillnad från traditionell forskning som forskade *på* personerna som deltog i studien.

Monicas arbetssätt skiljde sig således radikalt från konventionella forskningsprojekt. Det stämde väl överens med vad jag lärt mig som facilitator. Arbetssättet var mycket nära det som Dorothy och Galvin Whitaker använde i sin forskning och som beskrevs som *utforskande samtal* (Archer 1994; Reason 2000). Jag kunde med hjälp av samarbetet med Monica se att skillnaden i resonemang av det ena och andra slaget hade att göra med att de byggde på olika grundantaganden. De man arbetade med såg man i ena fallet som partners och i det andra fallet som studie- och förändringsobjekt.

Vi, jag och Monica Hane, upptäckte med tiden att skillnaden återspeglade sig i språkanvändningen. När man inriktade sig på vilken intention och förståelse som låg bakom att personer gjorde som de gjorde så uppstod helt andra perspektiv på mänsklig samverkan än som hade kunnat föras fram om man utgick från att se dem som "objekt". Men då blev också variationen av olika situationer och sociala kontexter som behövde utforskas närmast oöverskådlig.

En slutsats som jag 2014 drog av vårt då trettioåriga arbete var att en bredare tillämpning och därmed en genomgripande förändring som motsvarade tjänstesamhällets krav skulle vara möjlig först när det samlats erfarenheter från ett *stort antal liknande erfarenheter från många olika insatser* som alla utgick från den typ av grundantagande som vi baserat våra resonemang på.

Problemet var att det nya grundantagandet kunde tillämpas både på forskning, konsultation eller utbildning. Det kunde tillämpas inom många olika kunskapsfält som exempelvis arbetsmiljö, själavård, organi-

sationsutveckling, konfliktlösning, socialt arbete, humaniora, personlig utveckling etc.

Det var värdefullt i sig men på grund av denna bredd blev exemplen och sakfrågorna så varierande att någon gemensam och enhetlig ”metod” inte kunde skönjas. Hur insatserna än formulerades var de svåra att känna igen i andra typer av verksamheter än de vi hämtat exemplen från. Därför kom vi inte framåt.

Därför måste det till en bredare ansats. Flera måste involveras. Vi bjöd därför in ett antal vänner och kollegor till en konsultkonferens 2014 för att gemensamt reflektera över hur en sådan bredare tillämpning med åtföljande kunskapsgenerering på bredden i näringsliv och samhälle skulle kunna komma till stånd.

Samtalen under konferensen ([Wennberg och Hane 2020a](#); [Wennberg och Hane 2020b](#)) bekräftade i stora drag mina slutsatser. Dessa beskrivs dels i ett kompendium om modern organisationskonsulting och dels genom de väggtidningar som gjordes under konferensen och som ger en bild av vilka praktiska frågeställningar som behöver behandlas.

Situationen har inte förändrats. De Durkheimiska antagandena verkar fortfarande ha ett fast grepp om debatt och resonemang. I nästa blogg skall jag därför närmare fördjupa mig i vad jag menar behöver uppmärksammas av oss alla och om möjligt fysiskt etableras för att få till stånd en spridning av samtal och resonemang som i högre grad bygger på Tarde’s ansats.

Man kan inte lyfta sig själv i håret. Därför krävs det en helt ny resurs – facilitators – som kan medverka till att språkbruket kan ändras. Dessa kan finnas överallt i samhället. De måste förstås ha språkliga verktyg och ett kunnande om sociala system för att göra jobbet. *Men de måste framför allt hedras och betalas för att de åtar sig det.* Det är en folkbildningsfråga.

Referenser

Archer L, Whitaker D (1994): Developing a culture of learning through research partnerships. Chapter ten in: Reason P (ed): Participation in human inquiry. London: Sage Publication

Argyris C. (1983): Reasoning, learning and action – Individual and Organizational. San Francisco: Jossey-Bass.

Bion W R (1961): Experiences in Groups and other papers. East Midland: Tavistock Publications.

Bradford L P, Gibb J R and Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory method. New York: John Wiley & Sons.

Gullmander G (2008): Jämbördigt samarbete. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

https://menvart.se/Filerpdf/2020-bloggar/Jambordigt_samarbete.pdf

Lewin K, Meyers C, Kalthorn J et al (1944): Authority and frustration. Iowa City: University of Iowa Press

Morrow A (1977): The practical theorist. The life and work of Kurt Lewin. New York: Teachers College Press.

Reason P and Bradbury H (2000): Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice. London: Sage publishing.

Senge P (2006): The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. London: Random House.

Stock Whitaker D and Lieberman M (2008): Psychotherapeutic Change Through the Group Process

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Göteborg: Doktorsavhandling vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/51507/3/gupea_2077_51507_3.pdf

Wennberg B-Å och Hane M (2020a): Underlag för samtal om organisationstjänster som stärker klientens förmåga till inflytande över sin egen framtid. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://menvart.se/Filerpdf/2020-bloggar/Konsultkonferens.pdf>

Wennberg B-Å och Hane M (2020b): Väggtidningar konsultmöte 2–3 september 2014. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://menvar.se/Filerpdf/2020-bloggar/Kompendiumtotb.pdf>

Whitaker G (red)(1965): T-group Training: Group dynamics in management education. A.T.M. Occational papers no 2. Oxford: Basil Blackwell.