

# Att övervinna motståndet mot ny kunskap

av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane



Tidigare bloggar och annan dokumentation finns på [www.menvart.se](http://www.menvart.se)

Vi har än en gång fått frågan varför vi fortsätter med företaget och skrivandet trots åldern. Och vad det är vi försöker åstadkomma? Ibland undrar vi själva men oftast är motivet lätt att formulera. Vi tycker att det finns kunskaper om samarbetets dynamik som inte förefaller att beaktas i resonemangen om hur man skulle kunna komma till rätta med samhällets olika problem. Vi är övertygade om att om dessa kunskaper kunde uppmärksammas så skulle helt andra lösningar kunna övervägas. Därför kan vi inte bara lägga av förrän vi antingen tycker att vi får gehör för det konstruktiva i våra analyser och slutsatser eller blir övertygade om att vi har fel.

Företaget Samarbetsdynamik AB fokuserade alltså redan från sin start på frågor som rörde "samarbetets dynamik". Vi menar att dessa har en särskild karaktär som inte "fångas upp" av de olika undersökningar, utredningar och utvecklingsarbeten som av hävd pågår i grupper, verksamheter, organisationer och samhälle. Uppdragen var alltså – redan när vi fick dem – "kontaminerade" av en problemformulering som i sig hade en underförstådd lösning –

SAMARBETSDYNAMIK AB  
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 590 94 30  
Email: [bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se](mailto:bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se)  
<http://www.samarbetsdynamik.se>

exempelvis att det var någon individs "fel" och att dennes beteende därför skulle korrigeras, att ledningen inte fungerade väl och behövde bytas ut, att organisationsstrukturen eller rutinerna inte förhindrade felgrepp och därför borde preciseras ytterligare osv.

När vi då kom in som konsulter fanns det få och nästan inga möjligheter att bryta denna problemformulering. Senare har detta språkliga problem definierats som "framing". Framing är helt enkelt ett språkligt och resonemangsmässigt mönster som används för att samtala om och förstå sig på en viss typ av problem. I referenslistan finns några av våra artiklar och andra texter om detta fenomen.

I en presentation från Stockholms Universitet pekar Åsa Wikforss på att fenomenet "framing" kan ha sin grund i kunskapsresistens. Det vill säga att människor, i den kommunikation man engagerar sig i, i första hand söker information som bekräftar det man redan tror på och känner sig trygg med att analysera och diskutera. Denna trygghet svarar mot ett bekräftelsebehov. Genom samtalandet kommer de egna föreställningarna att bekräftas av andra man känner gemenskap med. Man värjer sig därför för sådant som skulle kräva ett omtänk.

Den framing som var störande just i våra uppdrag innebar en syn på mänskligt samspel som hade sin rot i den på nittonhundratalet etablerade sociologin. Denna framing var genomgående i de resonemang som präglade idéströmningarna vid industrialismens början. Den kan återfinnas i nästan alla ideologier. Man fokuserar i denna tanketradition på relationen mellan överhet (auktoriteter) och (okunniga) underställda.

Analyserna byggde på observationer av statistiska samband mellan yttre omständigheter och beteenden. Åtgärderna handlade om att med olika maktmedel försöka påverka skeendet – typ ledarskapsmodeller, kontrollspann, belöningssystem, ideologier, sociala förhållanden etc. De nya strukturerna och omständigheterna som makten kunde skapa skulle "få människor att" ändra sitt kollektiva beteende i enlighet med vad överheten såg som ideala förhållanden. Därför blev vår uppgift som konsulter att bidra med sådana analyser, föreslå relevanta åtgärder och ibland också införa de önskvärda förändringarna.

Luckan i resonemangen bestod i att enskilda människor kunde välja att inte agera som förväntat. De hade en tendens att på olika sätt, och utifrån sin egen syn på vad som var bäst, försöka parera för de nya omständigheter som introducerades. Detta alternativ beaktades inte alls. Varken som en möjlighet eller som ett hot. Trots att många förändringsprojekt – som en konsekvens av just individernas autonomi – inte fick de effekter man ville åstadkomma och som förespeglats "folket" – så ändrades inte den grundläggande tankefiguren.

Förklaringen söktes genomgående i att man inte styr tillräckligt hårt, inte varit tillräckligt konsekvent under implementeringen eller inte hade satsat tillräckligt med resurser. Inte heller enskilda medarbetares möjlighet att "hjälpa till" genom att ingripa konstruktivt när

oförutsedda händelser inträffade i verksamheten ingick i resonemangen. Alla avvikelser från den individuella mycket detaljerade instruktionen betraktades som störande.

För oss som såg alternativa problemformuleringar – en annan framing – och helt andra åtgärder som möjliga var detta djupt störande. Ibland var det möjligt att bryta denna fixering genom att i samtalen på plats bygga på helt andra resonemang än de gängse. Då emellertid dessa inte var kongruenta med resonemang vilka inte var legitimerade i den större omvärlden i övrigt så uppstod problem då andra makthavare och instanser inte förstod meningen med vad som gjordes.

Problemet förstärktes av forskarsamhällets ökade makt. Vd:ar och andra befattningshavare utbildades att tillämpa olika ledar- och organisationskoncept som alla byggde på den variant av den *vedertagna* problemformuleringen som fanns för dagen. De resonemang som vi förde om "samarbetets dynamik" behövde därför knyta an till de resonemang och koncept som användes i forskarvärlden och där baserades på olika etablerade påståenden om samspelets dynamik.

Våra resonemang – även om de var sammanfattningar av konkreta och lokalt väl förankrade erfarenheter – vägde lätt i dessa sammanhang. För ett företag som vårt, som måste leva på uppdrag, förstärktes problemen genom att olika påståenden från forskningen snabbt kommersialiserades och omvandlades i olika "koncept" som lärdes ut och användes brett.

Dessa förväntades vara direkt tillämpbara i de flesta kontexter och få stor spridning och därmed göra upphovsmännen och deras anslutna institutioner rika och framgångsrika. Detta förfarande stod i stark kontrast till vår inriktning i vilken vi såg alla samspelsfrågor som unika och endast möjliga att lösa av de som aktivt medverkade till att skeendet var problematiskt.

Samarbetsdynamik AB, som ett företag som byggde på intäkter från uppdrag hade då bara två val för att överleva – antingen att ansluta sig till något framgångsrikt koncept och förlora sin själ eller sträva vidare i sin egen riktning och i fortsättningen försöka etablera resonemang som i allt större grad kunde stödjas av relevant forskning.

Till stöd i denna strävan hade vi Galvin Whitaker som var director of organizational studies vid Leeds Universitet och Dorothy Stock Whitaker som var professor i socialt arbete vid Yorks Universitet. Dessa två tog inte utgångspunkt i den dominerande framework som präglade de aktuella resonemangen i Sverige utan byggde istället på Kurt Lewins arbeten. Lewin såg förändring i det kollektiva beteendet som en konsekvens av *en ökad förståelse för den sociala kontext man själv deltog i*.

Lewins utgångspunkter fördes vidare genom National Training Laboratories (NTL) . Detta var en organisation som Whitakers länge arbetat med och byggt sin forskning på. Den inriktning som NTL representerade var ett tag mycket aktuell i USA och Europa och fick en viktig tillämpning i försöken med självstyrande grupper och i diskussionerna om psykosocial arbetsmiljö.

Genom vårt intresse för att försöka förstå vad det fanns för koppling mellan praktikens erfarenheter, och forskningens möjligheter att synliggöra dessa, blev inriktningen mot forskning istället för konsultation med tiden allt mer uttalad. Vi fick exempelvis under 90-talet ett antal uppdrag från olika forskningsfinansiärer för att utvärdera framgångsrika arbetsorganisatoriska försök som verkade bygga på andra utgångspunkter än de gängse resonemangen.

Då vårt företag fortfarande var beroende av betalda uppdrag så måste emellertid offerter och annat trots allt anpassas till den vedertagna problemformuleringen. Vi delade därför upp företagets insatser så, att vi, när det gällde uppdrag, anpassade insatserna till den framing som gällde, även om vi menade att formuleringarna i uppdragsbeskrivningarna var starkt begränsande.

Parallellt arbetade vi emellertid med "egen forskning" i form av möten, insatser och rapportskrivning som försökte beskriva och uppmärksamma en annan möjlig problemformulering – en annan framing – som skulle kunna göra det möjligt för berörda parter att se möjligheten för helt andra typer av åtgärder än de som var standard.

Denna inriktning mot en mer forskande ansats blev så småningom vår huvudsakliga ambition då vi insåg att inga konsultinsatser eller andra åtgärder baserade på den "gamla" problemformuleringen i längden skulle nå framgång. De skulle enbart skapa förvirring och medföra en onödig förbrukning av värdefulla resurser.

Vi oroar oss nu för att misslyckade insatser med tiden – på grund av att de inte ger de effekter som utlovas – riskerar att leda till ett farligt misstroende för etablissemang, såväl när det gäller forskning, utbildning som politiska insatser. Etablissemangets fortsatta försök att komma till rätta med våra stora samhällsproblem enligt en föråldrad framing riskerar att göra situationen värre och därmed än mer stärka kunskapsresistensen. Vad ett sådant misstroende mot etablissemang kan ställa till med, framgår tydligt av "trumpismen" men också av framväxten av olika envälden i Europa och Asien.

Vi tror således inte att det finns generella "koncept" eller några specifika forskningsresultat som kan göra lokala samtal om samarbetets dynamik mer konstruktiva. Vad som behöver samtalas om beror ju på vad som står på spel i varje enskilt fall och vad mötena har för mening för deltagarna. Men mötena – och alla andra samtal om samspelets-, verksamhets- och samhällsfrågor – blir å andra sidan meningslösa om de som är med att skapa skeendet inte förstår att det blir som det blir när de gör som de gör och när de säger vad de säger.

Insikten att man faktiskt medverkar – även om inflytandet förefaller synnerligen begränsat – innebär också att man inte kan frånsäga sig ansvaret för sin medverkan. Det är till ingen nytta att ensidigt lägga skulden på ledningen, på existerande organisationsstrukturer, på syndabockar etc.

Det är dock inte lätt för den enskilde att ta ett ansvar för sin medverkan i samspelet om det språk och de resonemang som används i analyserna bygger på en olämplig problemformulering som i sin tur bygger på en för vår tid föråldrad framing. Eftersom framing i hög grad är ett språkligt fenomen har vi kommit fram till att problemet är att det saknas både ett relevant språk och en kommunikativ form som gör det möjligt att i det enskilda fallet tillräckligt väl förstå och kunna samtala med varandra om "samarbetets dynamik" i det interaktiva system man själv deltar i.

Därmed är vår ambition klar. Istället för att människor nu avstår från att engagera sig i den problematik som de själva är med att skapa och i stället suckar över meningslösa möten, letar syndabockar, kräver en tydligare ledning, ritar upp en annan organisation, formulerar andra värdegrunder, byter regering talar om behovet av lyssnande och dialog etc. vill vi bidra till att individens eget engagemang i samarbetets dynamik kan ökas.

Vi påstår att det kan skapas kommunikationsformer, analyser och samtal som medverkar till att alla bättre förstår hur det, i de sammanhang i vilket man själv medverkar, blir som det blir när man gör som man gör. Om sådana samtal och bättre analyser kommer igång kan inte bara lokala små "samarbetsproblem" lösas. Genom en sådan erfarenhet blir det också lättare att komma åt de stora samhälls- och globala problemen.

Individens egen erfarenhet och kunnighet är i dessa fall en stor resurs som inte tas till vara. Vi anser att deltagare i varje samspel med andra både har erfarenheter av vad som skulle kunna fungera bättre och tankar och synpunkter på hur detta skulle kunna gå till. Alla samtal skulle kunna börja i dessa erfarenheter och kunskaper och inte börja med vad som är fel på ledningen, organisationen eller enskilda personer i förhållande till en idealbild.

Alla borde kunna enas om att det är olyckligt om kunskapsresistensen ökar som en konsekvens av att man genom förekomsten av orealistiska idealbilder kommunicerar som man gör. Det vore mer konstruktivt att man i sin kommunikation om samspelets dynamik istället noga uppmärksammar "vad vi gör med språket och vad språket gör med oss". (Ett direkt citat från José Ramirez, den författare som förekommit mest i våra texters referenslistor).

Vi från Samarbetsdynamik AB skulle därför önska att berörda aktörer visade upp en större respekt för vad skeendets komplexa natur innebär i praktiken och att de uttalade färre förhastade slutsatser om hur det egentligen fungerar just i deras samspel. Vi önskar dessutom att det utforskande arbetssätt som vi använt oss av sprids. Vi har goda erfarenheter av att detta arbetssätt gjort det möjligt för många att förstå konsekvenserna av de samspelsmönster som de själva och andra medverkar till. De och vi har genom de samtal vi fört tillsammans kunnat uppmärksamma brister i språkbruket. Språk och språkbruk skulle behöva bli mer kongruent i relation till utgångspunkten att människor måste ses som autonoma handlande aktörer snarare än som robotar som ger respons på givna stimuli.

## Referenser

Lakoff G (2004): Don't think of an elephant. White River Junction: Chelsea Green Publishing.

Lakoff G (2008): The Political Mind – Why You Can't Understand 21:st-Century American Politics with an 18th-Century Brain. New York: Viking Penguin.

Lundin S (2000): Teknisk kunskap. Sverker Lundins blogg.

<https://sverkules.wordpress.com/uppsatser/teknisk-kunskap/>

Wennberg B-Å (2020): Om framing. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

<https://www.menvart.se/2021/01/13/om-framing/>

Wikforss Å (2021): 150 sekunder om kunskapsresistens. Stockholms universitet.

<https://www.su.se/forskning/faktatillit/150-sekunder-om-kunskapsresistens-1.427896/150-sekunder-om-kunskapsresistens-1.427902>

---

Denna blogg ingår i vårt arbete med att dokumentera våra samlade erfarenheter av arbetet med mänskliga interaktiva spelssystem och hur bilden av dessa system har relevans för samarbete och samverkan mellan människor såväl i små sammanhang som i stora sociala kontexter i vilka det formas organisationer och regelsystem. Du finner vårt arkiv på <https://www.menvart.se>