

Berättelsen om "the electric moment" 1946

av Bengt-Åke Wennberg



Bilden visar min sovplats på seminariet i Salzburg 1965

Denna blogg handlar om att nästan alla förändringsförsök numera knyts till olika slag av vertikal påverkan. Man resonerar i termer av orsak-verkan – exempelvis om vi ställer större krav så... om vi ger hårdare straff så... om vi ingriper snabbare så.... Sådana insatser utgår från den makthavandes perspektiv och kräver att de som berörs skall underkasta sig detta.

Min erfarenhet sedan mycket lång tid är, att sådana försök – när det handlar om sociala skeenden – inte ger de resultat som man förväntar sig. Helt enkelt för att de kränker de tilltalades integritet och ger dem en för dem ogynnsam identitet och självkänsla. De kommer då att protestera och göra motstånd mot sådana resonemang och åtgärder.

1964 blev jag organisationskonsult. Konsultarbetet byggde då på en teknisk tankefigur som hävdade att organisationens struktur bestämde dess framgång. Detta innebar att man som konsult tog reda på "best practice" på respektive område och hjälpte klienten att skapa organisation, styrsystem, befattningsbeskrivningar, rutiner och olika uppföljningssystem för att effektivisera sin verksamhet.

1965 fick jag tillfälle att delta i ett seminarium i Salzburg där olika organisationsforskare från Europa inom ramen för Marshallhjälpen gavs tillfälle att höra och träffa sina motsvarigheter i

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

21-09-19

USA. Deltagarna förlades i sovsalar medan föreläsarna med sina familjer inkvarterades i övervåningens mera luxuösa rum. En av dem var Scott Myers som just hade genomfört ett uppmärksammat förändringsprojekt på Texas Instruments.

På seminariet framgick det tydligt att föreläsarna var uppdelade på två läger. Vi deltagare kunde höra högljudda diskussioner från övervåningen. Det verkade finnas en grupp som såg organisering ungefär på samma sätt som jag men också en grupp som hade helt andra idéer. De refererade till så kallade T-grupper och NTL (National Training Laboratories). I mina personliga samtal med Myers refererade han till det arbete som där gjordes som en viktig inspirationskälla.

Detta gjorde mig nyfiken. Jag anmälde mig därför 1967 till en kurs i "sensitivitetsträning". Denna arrangerades på Möckelnäs i Småland av ett danskt företag som hette Teamco. Jag var en av två svenskar som deltog. Alla övriga inklusive staben var danskar. Det visade sig senare att både PA-rådet och Försvarsmakten just då låg i startgroparna för att starta liknande utbildningar.

Kursen blev en vändpunkt för mig. Jag formulerade det så att om det kunde hända som hände på kursen så borde jag helt tänka om när det gällde min konsultverksamhet. Mitt samarbete med Freddy Hansen som grundat Teamco ledde till att jag tillsammans med deras handledare fick vara med att leda flera av deras kurser i Danmark. Jag fick då en praktisk erfarenhet av, och insikt i, hur sådana kurser arrangerades och leddes. 1968 på hösten startade jag på initiativ av Teamco egna kurser i Sverige under beteckningen "Samarbetsdynamik". Samtidigt presenterade PA-rådet och Försvarsmakten sina vilket blev en smula förvirrande då kursformen var kontroversiell i Sverige. Samarbetet mellan Teamco och mig formaliserades genom att jag startade företaget Samarbetsdynamik AB 1970.

Kursverksamheten är sedan länge nedlagd. Samarbetet gjorde emellertid att jag fick kontakt med flera personer – exempelvis Dorothy och Galvin Whitaker och Leland B Bradford som alla tre hade varit aktiva i NTL. Leland B Bradford hade skrivit ett tjockt kompendium om starten av NTL som jag har i mitt bibliotek och jag fick intrycket att han hade haft direkt personlig kontakt med huvudpersonen i dramat – Kurt Lewin.

Lewin var en jude och gestalt- och socialpsykolog från Tyskland. Han hade flytt judeförföljelserna och bosatt sig i USA. I Tyskland hade han varit sysselsatt med att försöka förstå och utforska uppkomsten av sociala skeenden. Han var därför personligen djupt engagerad i de förföljelser av judar som många invånare i Tyskland hade engagerat sig i och ställt sig likgiltiga för.

När Lewin kommit till USA fick han en position i MIT och kunde fortsätta sin forskning om grupper och samhällens dynamik. I USA mötte han samma tendenser som han sett i Tyskland när det gällde diskriminering. Denna diskriminering fanns bland annat inom USA:s försvarsmakt där vita och färgade i kriget hade stridit sida vid sida men nu efter kriget var

21-09-19

diskriminerade. Detta gällde också i hög grad kvinnor i industrin som i stor utsträckning hade ryckt in i stället för männen.

Då den diskriminering som vid denna tid pågick därför verkade vara både bisarr och onödig och borde motverkas så skapades "The Fair Employment Practices Act". Denna syftade till att minska diskrimineringen i arbetsliv och samhälle och berörde alla verksamheter med mer än fem anställda. För att öka förståelsen för, och introducera denna lag, skapades Connecticut Interracial Commission.

Frank Simson, som var talesman för kommissionen tyckte inte att arbetet mot diskriminering fungerade som önskvärt. Han var missnöjd med de presentationer som olika experter gjorde för att få till stånd en förändring. Han hade hört talas om Kurt Lewin och ville engagera honom som föreläsare och ordnade ett möte med Kurt Lewin och hans stab i början av 1946.

Mötet gick inte som Frank Simson förväntat. Kurt Lewin ville inte föreläsa om frågan. Hur förändringen skulle kunna ske var enligt honom ännu inte känt och måste enligt hans uppfattning först utforskas. Mötet slutade med att Connecticut Interracial Commission och Kurt Lewins institution, Research Center for Group Dynamics vid MIT, stod som huvudmän för en workshop som skulle genomföras 1946 i New Britain, en liten stad i Connecticut. Flera i Frank Simsons egen stab skulle medverka.

Denna workshop skulle både vara en "utbildning" för deltagare i kommissionens förändringsaktiviteter och ett forskningsprojekt. Forskningsprojektet skulle ledas av Kurt Lewin och hans stab. Utbildningen skulle genomföras av några av USA:s mest erkända vuxenutbildare med kompetens inom området.

I och genom denna workshop skulle man exempelvis gemensamt undersöka vilka utbildningsformer, "tekniker" och teorier som var bäst lämpade för att skapa ökad integration och minskad diskriminering. Det bör tilläggas att de flesta resonemang om diskrimineringsfrågan vid denna tid använde sig av samma tekniska tankefigur baserat på orsak-verkan som vi organisationskonsulter använde oss av. Man ansåg att sociala skeenden kunde regleras med organisatoriska strukturer, information om "best practice" och direkt styrning av en på området kunnig ledning.

Aktiviteten som planerades 1946 är ett utmärkt exempel på Kurt Lewins unika tänkande och hans syn på hur forskning inom det sociala området kunde bedrivas. Berättelsen om formerandet av NTL skrevs senare ned av Leland B Bradford – en av deltagarna i staben. Dokumentationen tyder på att Frank Simson, och kommissionen i övrigt, också ansåg att det bara handlade om ett rent utbildningsproblem – människor förstod inte bättre och skulle "läras" hur det egentligen borde fungera.

21-09-19

Kurt Lewin var emellertid angelägen om att upplägget inte skulle bygga på förutfattade meningar om de processer man studerade och som de som hade hand om själva utbildningen möjligtvis hade. Forskningen lades därför upp så att de aktuella utbildningsinsatserna och deras påverkan skulle kunna observeras och utforskas.

Det är lite oklart hur många som deltog i denna första workshop i New Britain. Leland P Bradford redovisar fyrtiosju personer men det finns flera andra angivelser. Deltagarna delades upp i tre grupper. Grupparbetet inom var och en av dessa grupper genomfördes i tre sessioner under dagtid. Det bestod i att deltagarna i grupperna lyfte fram sådana egna erfarenheter och situationer från förändringsarbetet hemmavid, som de ville diskutera och utforska. Workshopen tycks ha pågått i två veckor. Flera deltagare bodde kvar på campus medan andra åkte hem.

Utbildarna hade olika uppgifter i de olika grupperna. I en grupp gjorde man rollspel kring de case som presenterades. I en annan genomfördes "skiltraining" som avsåg att ge kunskaper om hur ett diskriminerande beteende kunde brytas och i en tredje grupp blev utbildarens uppgift att förmedla beteendevetenskapliga teorier med relevans för de case som presenterades. Varje grupp tilldelades en väl förberedd observatör.

Det fanns inget på förhand utarbetat schema för "utbildningen" i grupperna. Deltagarna i grupperna var fria att ta upp egna upplevelser från förändringsarbetet. Utbildarna förväntades sedan anpassa sina interventioner till just de frågor som väcktes av de case som presenterades. Det fanns heller inga krav på att deltagarna skulle lära sig något "speciellt". En kommande utvärdering skulle i stället fokusera på hur det gick för deltagarna när de kom hem och därvid notera vad i respektive utbildning som medfört den önskade framgången.

I workshopens schema fanns inlagt att Kurt Lewin och hans stab skulle sammankalla de tre handledarna och de tre observatörerna till ett möte varje kväll efter det att grupparbetet avslutats för att diskutera och analysera deras observationer. Att ett sådant möte pågick fick några av de deltagare som bodde kvar på campus reda på. De frågade om de fick vara med och lyssna på diskussionerna. Så skedde och nästa kväll fylldes salen av mer än hälften av deltagarna. Kurt Lewin utvecklade då en procedur genom vilken både stab och deltagare aktivt kunde delta i och bli delaktiga i samtalen.

I dessa gemensamma samtal behandlades varje grupp för sig. Det var tänkt att handledarna först skulle få redogöra för sina intryck av arbetet. Dessa presentationer skulle sedan följas av en redovisning från observatörerna. Därefter skulle deltagarna bjudas in att kommentera. Denna ordning kunde sällan följas. Mitt under redogörelserna utbröt ofta dialoger mellan handledare, observatörer och deltagare sinsemellan, om vad som "egentligen" hänt och hur det hade uppfattats. Man har senare betecknat just dessa händelser som "**electric moments**" där det lärande som man eftersökte uppstod. Mötena varade långt in på natten och man hann sällan med att behandla alla grupperna på en enda kväll.

21-09-19

Vad som hände var således att inte bara utbildare och observatörer kom till tals utan också deltagarna. De kunde under mötet berätta hur de uppfattat skeendet i grupperna. Därmed kunde de bekräfta eller avfärda de tolkningar som utbildare och observatörer gjorde av "effekten" av deras inlägg. Tolkningarna som gjordes hade både en kognitiv, en relationell och en tillämpningssida. Aktiviteten kom också framför allt att förändra självinsikten både hos staben, utbildare och de deltagare som medverkade.