

Organisationsutveckling med fokusgrupper

Bengt-Åke Wennberg

Ansvaret för att presentera underlag för en sådan igenkänningsbar och pratbar kunskap ligger på den vetenskapliga sidan av ”humaniora”. Denna vetenskapliga riktning håller emellertid nu på att i rask takt monteras ner till förmån för ekonomiska, naturvetenskapliga och teknologiska tankemönster.

Utan att vetenskap, kultur och massmedia stödjer framväxten av en konstruktiv narrativ föreställningsförmåga blir därför möjligheterna för engagerade personer att medverka till en konstruktiv organisering allt mindre. Bristen i vår kultur är förståelig. Många chefers och medarbetares handfallenhet inför själva tillämpningen blir ganska ursäktlig.

Nu kan inte allt skyllas på detta. Det finns trots allt stor kunskap och sådant som kan göras när det gäller denna typ av kompetensutveckling. I den metodik med fokus-

Denna text är utarbetad som stöd för arbete med så kallade ”mentorsgrupper”. Mentorsgrupper är grupper i vilka yngre och äldre medarbetare träffas för att samtala om aktuella verksamhetsfrågor som de berörs av i sitt arbete. Arbetsformen är välkänd och har tillämpats sedan länge och grupperna har givits olika namn.

Självklart skapas olika utvecklingsprocesser i olika typer av grupper. Denna artikel har vuxit fram ur samtal som man genomfört för att underlätta genomförande av en mer aktiv operatörsmedverkan i processindustrin men samma principer och metodologi är naturligtvis tillämpbar på en mängd andra områden.

grupper som vi tillämpar har vi funnit en procedur med vilken en kunskaps- och förmågeöverföring på detta område är fullt möjlig. Genom att många nu använt denna procedur har vi blivit övertygade om att den inte är personligen knuten till oss utan också fungerar i ett bredare fält.

i denna artikel ges en kort ”förklaring” av metodiken och hur den fungerar.

Den narrativa dimensionen

Man har sedan länge försökt ”mäta” och registrera arbetsmiljö och organisatoriska effekter med hjälp av frågeformulär och intervjuer. För att kunna göra detta ”vetenskapligt” har man tvingats gå på djupet med de metodologiska problem det innebär att använda sig av sådana metoder. Sådana försök har haft en oväntad bieffekt. Man har då kommit att omvärdera språkets och språkandets betydelse för vad som händer i en verksamhet.

Man börjar numera förstå att de berättelser som florerar i verksamheten har stor betydelse för människors välbefinnande. Detta innebär i sin tur att det man kallar ”diskurser” – så som det visar sig att man samtalar om olika frågor – är en utmärkt och ofta bättre indikator än enkäter och intervjuer – på det man vill veta.

Ett annat faktum, som visat sig, är att diskurser följer olika kanaler, som styrs av de tankekollektiv som är engagerade. Detta betyder att många kanaler aldrig möts. Det finns i moderna verksamheter ingen för alla gemensam plattform som man kan luta sig mot. När man för samtal så för man samtal med de man tycker förstår och håller med det man säger. De andra, som inte förstår eller som man själv inte förstår, marginaliserar man. Det är denna fragmentering av verksamheten i var för sig skilda diskurser som medför motsägelser och olämpliga beslut och åtgärder.

Analys och diskussioner om verksamheten som helhet blir naturligtvis värdefullare om de skulle kunna överbrygga sådana kulturskillnader, bli mer välgrundade och ta hänsyn till existerande sakinformation. I det moderna arbetslivet skulle man behöva att bryta vanan att bara prata med dem som förstår en själv och lära sig att gripa in i varandras tankar och tankesystem.

För att ta ett exempel. När vi engageras i olika uppdrag och hävdar att det vi säger bygger på forskning kan vi räkna med att de insikter och analyser vi vill förmedla av språkliga skäl kan falla på hälleberget, även om argumenten är relevanta. Samtidigt är vi engagerade just för att komma med sådana synpunkter. Av detta skäl är det viktigt att de relevanta insikter, analyser och kunskaper baserade på vetenskap och beprövad erfarenhet som vi förmedlar kan integreras i verksamhetens samtal. Vi måste gemensamt med våra klienter överbrygga klyftan. Detta sker inte av sig självt. Det är ett samarbete.

Organisationsutveckling på annat sätt

Utgångspunkten är enkel. Erfarenheten och kunskapen om den narrativa aspekten av skeendet i en verksamhet visar att formulerandet av handlingsplaner och organisa-

toriska principer måste vara grundade i det egna språkbruket om de skall fungera.

Detta förklarar varför man inte kan utgå från en abstrakt formulering, som någon annan – exempelvis vi – hämtat som koncept från andra verksamheter, som principer eller i modeller från aktuell forskning. Samtalen måste istället utgå från det språkbruk som redan används i verksamheten. Om man inte gör detta så blir de upplevelser man talar om inte begripliga och igenkänningsbara för dem som är berörda.

Ett exempel på hur denna klyfta kan överbryggas är den användning av fokusgrupper som vi arbetat fram [1]. Samtalet i våra fokusgrupper utgår från vad deltagarna själva vill berätta och utsagorna formuleras i det språk de vanligen använder i samtal med varandra.

I denna procedur tar vi utgångspunkt i att deltagarna vet vad de talar om och att det under deras uttalanden finns en avsevärd erfarenhet. Även om vissa uttalanden kan vara oklara och obestämda finns det således inbakat i dem en kunskap om den egna verksamheten, som – med ett intensivt arbete – skulle kunna preciseras och göras mer tydlig.

Genom att vi som handledare deltar i samtalet och gör inpass utifrån vårt tanke-system, som hämtats från vad vi tagit del av genom forskning och vetenskapliga rapporter, uppstår i samtalet det som kall-

las ”emergens”[2]. Samtalsprocessen mellan deltagarna och mellan handledarna och deltagarna integrerar olika aspekter av det fenomen som skall belysas. Samtalet som sådant utvecklar ett nytt språk.

Deltagarna får genom denna process tillgång till en allt mer relevant och precis begreppsvärld för de fenomen som behöver behandlas. Detta utvecklade språkbruk har den fördelen att det är mer begripligt för de som deltar än det man vanligen använder eller de modeller från forskningen, koncept eller andra erfarenheter som i konventionella medarbetarundersökningar importeras utifrån.

En förändrad handledarkompetens

Vi kan konstatera att kraven på handledarna är större än vad som vanligen är fallet. Begränsar man sig som handledare bara till att förmedla kunskap kan man göra detta genom ganska ytliga presentationer. Vill man vara handledare i den typ av fokusgrupper vi rekommenderar måste man ha en betydligt djupare insikt i bakgrunden till och användningen av de begrepp, som man hämtar från vetenskap och beprövad erfarenhet och som man föreslår deltagarna att använda i samtalet.

Om det språkbruk och de uppfattningar som växt fram i samtalet därefter diskuteras i flera led kan man också lyfta fram kunskap om övergripande organisatoriska samverkansfenomen som man dittills inte haft möjlighet att tala om och därmed också förändra dem.

Noter

[1]Wennberg B-Å, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser. Degerfors. Abonnemangsrapport 106: Samarbetsdynamik AB.

[2] Emergenta strukturer är mönster som inte skapats av en enskild händelse. Inget befäller ett system att forma ett mönster, snarare så skapar interaktionen av flera delar en komplex kedja som leder till en viss ordning. Det kan hävdas att emergenta strukturer är mer än dess kombinerade delar, eftersom en emergent ordning inte uppstår enbart av delarnas blotta existens - interaktionen av delarna är det centrala.

Emergenta strukturer kan finnas i många naturligt förekommande fenomen, inom skilda ämnen som fysik och biologi. Till exempel så är formen på väderfenomen som orkaner en emergent struktur. Se

<http://sv.wikipedia.org/wiki/Emergens#Definitioner>