

En nödvändig resurs för bättre samverkan

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 den samverkan som uppstod inte var 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 om 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? Det som skedde var uppenbart av social karaktär. De enskilda individerna kunde inte lastas med skuld på annat sätt än att de inte förstått vad de medverkat till.

Dessutom hade utvecklingen trots allt växt fram under en kort tid av "demokrati". Den äkta demokratins misslyckande var också för mig grundläggande. Mina resonemang – liksom Lewins på sin tid – stred alltså mot den diskussion som vid denna tid fördes om strukturernas, maktens och "ledarskapets" betydelse och som skapat de demokratiska procedurer vi nu har.

Mina erfarenheter som facilitator var att vi i samtalen tillsammans med aktörerna mycket väl kunde leva upp till idealet att *gemensamt forma en samverkan* i vilken alla upplevde sig produktiva och aktivt ansvariga för det som skedde.

Vår insats som facilitators, som jag såg det, handlade inte om vår makt, vårt ledarskap eller den struktur vi formade för våra aktiviteter utan om att skapa ett jämbördigt samarbete kring en för alla relevant frågeställning ([Gullmander 2008](#)). Hur detta i grunden gick till hade vi emellertid svårt att förklara – till och med för varandra.

Vi kunde således aldrig riktigt förklara varken för aktörerna i projekten eller för omvärlden vad som skedde, vilken funktion som en facilitator har och hur processen kunde bli som den blev. Utvärderingar har visat att även mycket lovande projekt efter en tid återgår till "det gamla" eftersom det inte blivit tillräckligt väl belyst hur de nya interaktiva mönstren måste upprätthållas.

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 med oss 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 tydligt 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".

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

Problemet var att det nya grundantagandet hade konsekvenser både på forskning, på konsultation och på utbildning. Det hade relevans och krävde ställningstaganden inom många olika kunskapsfält som exempelvis arbetsmiljö, själavård, organisationsutveckling, konfliktlösning, socialt arbete, humaniora, personlig utveckling etc.

Detta var värdefullt och hoppningivande 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. De gemensamma grundläggande principerna drunknade i den stora olikheten i detaljerna på ytnivån. Därför kom vi inte framåt. Vi måste finna det som i statistiken kallas "den mellanliggande variabeln". Vi kallade denna variabel för "samhandlingen".

Det måste då också till en bredare ansats. Flera exempel måste bli beskrivna så att samhandlingen uppmärksammades och fler 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 skulle kunna komma till stånd på bredden i näringsliv och samhälle

Samtalen under konferensen 2014 (dokumenterade i [Wennberg och Hane 2020a](#); [Wennberg och Hane 2020b](#)) bekräftade att duktiga konsulter resonerar med sina klienter om utvecklingsinsatser utifrån andra antaganden om organisering och samarbete – antaganden som tar hänsyn till de interaktiva processer som pågår. Därför krävs det en resurs – facilitators – som utgår från hur interaktiva mönster uppstår och kan medverka till att språkbruket kan ändras.

Sådana personer kan finnas överallt i samhället. De måste förstås ha språkliga verktyg och ett kunnande om sociala system för att kunna bidra. *Men de måste framför allt respekteras och få betalt för att de åtar sig det.*

Det måste också bli uppenbart för alla berörda att en framgångsrik utveckling av samhandlandet kräver mycket tid för samtal mellan de berörda och dessutom att åtminstone någon i samtalet har legitimitet att

uppmärksamma deltagarna på språkbrukets underliggande tankefigurer.

Att skapa dessa förutsättningar är i grunden en folkbildningsfråga. De enstaka insatser som nu kommer till blir bara "tomtebloss". De sprakar festligt medan de brinner men lämnar inga spår. Den folkbildning jag tänker mig handlar både om politik och pressetik och om samtal och diskussioner som medborgare kan delta i.

I nästa blogg skall jag därför närmare illustrera några resonemang som nu figurerar i debatten och där man skulle kunna bygga på andra antaganden än de som tillhör "mainstream".

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://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/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 . ISBN-10: 0202362310

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://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Konsultkonferens.pdf>

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

<https://www.naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Kompendiumtotb.pdf>

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