

Min Lewinska ansats

Av Bengt-Åke Wennberg



Ole-Jacob Thomassen har i vänboken till mig beskrivit min ambition med min yrkesverksamhet. Han såg att jag ville kunna begripa både hur de små samspelen påverkar de stora och hur de stora påverkar de små. Han skriver att de små knapparna, det vill säga interaktioner på ett mikroplan – mellan par, i grupper, i team och familjer – varit viktiga för mig men att jag främst intresserat mig för de stora knapparna, det vill säga interaktioner i makroplanet i verksamheter och samhälle.

Han har träffat rätt. Jag har inte kunnat säga det bättre själv.

Jag gillar Ole-Jacob Thomassens uttryck "knappar". Men jag känner mig mer hemma med att tala om interaktioner. Jag talar också hellre om interaktiva skeenden än om samspel. Samspel antyder att handlingarna borde ha ett önskat och positivt utfall. Interaktioner är vad de är, och behöver inte nödvändigtvis ges etiketten goda eller dåliga. De är goda i vissa sammanhang, och dåliga i andra. Jag kommer därför att omväxlande använda begreppen interaktion, interaktiva skeenden och samspel i denna text.

SAMARBETSDYNAMIK AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 070 5909470
Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se
<http://www.samarbetsdynamik.se>

Jag är förstås en teoretiker. Både i meningen att jag aldrig haft positioner där jag haft något större praktiskt inflytande på det stora skeendet och i meningen att jag är upptagen av att försöka begripa det samhälle jag är medlem av.

Men jag är också, som Ole-Jacob skriver, upptagen med att göra kunskap till min egen. Det betyder att jag inte alltid är bokstavstrogen de teorier som presenteras av de forskare och författare jag använder mig av. Jag har en tendens att som en god praktiker transponera de tankar de väcker hos mig till min egen kontext. Även om jag anger referenser till mina texter menar jag att de är källor ur vilka jag hämtat inspiration.

Den politiska krisen efter andra världskriget

Jag kan spåra mina resonemang om organisering så långt tillbaka som till berättelser om tiden mellan de två världskrigen. Krigskonsten bestod före första världskriget av att generalerna dirigerade sina trupper som pjäser på ett schackspel. Slagen var visserligen blodiga och hemska, men de hade ändå något heroiskt i sig genom att de till slut avgjordes av ärliga kamper man mot man – nästan som en fotbollsmatch.

Den teknik som kom till användning under första världskriget ändrade allt detta. Generalerna beordrade sina trupper mot en säker död. Deras soldater blev nedskjutna av kulsprutor och söndermosade av artillerield. Generalernas förakt för människoliv väckte avsky. Jag mötte bland annat denna avsky hos vår mentor Galvin Whitaker, som hade en nära släkting som stupade vid Somme.

Efter första världskriget verkade det ha skett en förändring av attityderna. Kejsardömen, monarkier, adel och aristokrati förlorade sin trovärdighet. I stället växte det fram krav på folkmakt, demokrati och självstyre. Man ansåg att det behövdes ett statsskick som garanterade en tätare koppling mellan folket och samhällets representanter. Det vill säga ett mer demokratiskt samhälle.

Försöken att skapa och upprätthålla en konstruktiv demokrati misslyckades emellertid grovt. I stället växte det fram totalitära ledare som Hitler, Mussolini, Franco och Stalin. Det politiska spelet blev en maktkamp av Machiavelliskt slag. Maktspelarna missbrukade de demokratiska idéerna för att tillfredsställa sina egna maktambitioner.

Återigen drogs därför världssamfundet in i ett förödande krig. Efter att detta hade avslutats, stod Europa inför en politisk kris, gigantiska återuppbyggnadsproblem, flyktingkaos, ideologiska motsättningar och krav på hämndaktioner.

Hur kunde det ske?

Många frågade sig hur det som hänt kunde ske. Frågan skapade på nytt diskussioner om skillnaden mellan auktoritärt och demokratiskt ledarskap, och om skillnaden mellan totalitära och demokratiska organisationsformer och statsskick.

Två tankeriktningar från denna tid har haft betydelse för mitt arbete. Den ena tankeriktningen har sitt ursprung i allmänhetens förvåning över de grymheter som vi "vanliga" människor uppenbarligen kan utsätta varandra för. Även alldeles vanliga medborgare kunde under inflytande av kriget utan betänkligheter delta och bidra till de mest barbariska handlingar. Detta gällde alla sidor i konflikten.

Den andra tankeriktningen brottades med frågan hur de demokratiska idealen kunde perverteras så grundligt. Hur kunde dessa ideal, som verkade så genuina och riktiga, svikas så mycket att de berörda staterna kom att styras av, för hela mänskligheten, destruktiva föreställningar och idéer.

I Europa var därför demokratins funktionssätt en het fråga efter kriget. Det var den emellertid inte i USA. Där var man så vitt jag förstår nöjd med sin konstitution och mer fokuserad på individen. Jag nämner detta för att detta tankemönster från USA starkt påverkade de idéer och de koncept om organisering, som vi har importerat därifrån.

De problem man i USA brottades med hörde till interaktioner i mikroskalan, det vill säga olika former av diskriminering på grund av ras, religion, kultur och härkomst. I Europa levde vi i stället med makrofrågorna, det vill säga demokratins problem. Dessa problem begränsade sig i USA till samspelet mellan chef och medarbetare. De tog sig främst uttryck i intensiva diskussioner om "ledarskap".

Kurt Lewins fältteori

Jag knyter an till dessa historiska skeenden eftersom min karriär sedan 1970 är starkt präglad av en händelse som inträffade 1946 i Connecticut, USA. Denna händelse och dess efterspel speglar både den amerikanska synen och den europeiska. Jag har i en annan text "the electrical moment" refererat till denna händelse.

Händelsen utspann sig på "The State Teachers College" i New Britain. I centrum av denna händelse står Kurt Lewin, en judisk socialpsykolog, som flydde från Tyskland till USA 1933 i samband med Hitlers judeförföljelser. Lewin anammade gärna den amerikanska kulturen men han förde också från Europa med sig tankar om de demokratiska grunder som enligt européerna måste präglade en verksamhet.

Kurt Lewin var starkt influerad av den tekniska utvecklingen och då särskilt av upptäckten av elektriska och magnetiska fält, som osynligt påverkade kroppar i sin omgivning. Han menade att människor på liknande sätt ömsesidigt drogs till eller stötte bort varandra. De kunde också skapa och återskapa interaktiva mönster som deltagarna blev "fångade i".

Lewin tog fasta på de tekniska förklaringsmodellerna och översatte dem till sociala skeenden. Han presenterade en teori för det sociala makroskeendet där han hävdade att "mellanrummet" – relationen – mellan människor inte var "tomt". Det fanns i mellanrummet, enligt Kurt Lewin, ett socialt fält som hade en liknande påverkan på människor som elektriska och magnetiska fält hade på ledande material. De krafter som växte fram i detta mellanrum genererades av samspel på mikroplanet som i sin tur påverkade samspelet på makroplanet och tvärtom. Han talade om "induktion" och "resonans". Teorin beskrev det interaktiva skeendet i och mellan människor, grupper och samhälle som en typ av "kraftfält".

Lewin etablerade sig snabbt som en auktoritet när det gällde forskningen kring gruppprocesser och det som kom att kallas "Human Relations". Att ett sådant fenomen, som Lewin kallade sociala kraftfält, och som jag kallar interaktiva skeenden, kunde finnas och att man kunde utforska dem, var vid denna tid en nyhet.

Mänskligt agerande fram till dess hade enbart definierats i en vertikal dimension. Den horisontella dimensionen var obefintlig. Insikten, att mänskligt agerande inte bara påverkar de närmaste individernas gensvar på det som händer utan dessutom bidrar till att skapa mönster, som påverkar både det stora och det lilla samspelet, var också en helt ny insikt.

Det interaktiva skeendet i fokus

De flesta resonemang fram till 80-talet har bortsett från interaktiva skeenden. Forskningsprinciper formades på ett sätt – exempelvis genom intervjuer och enkäter – så att sådana interaktiva processer inte kunde synliggöras. Samma brist på förståelse för interaktiva skeenden – i detta fall framväxten och bevarandet av konstituerande regler – gällde också ledningars åtgärder.

Processerna som Kurt Lewin ville belysa är med dagens vokabulär i stället komplexa. Interaktiva skeenden har visserligen likheter mellan sig från situation till situation. De är dock aldrig identiskt lika eftersom de personer som deltar är olika och genom att individerna löpande lär sig av vad som hänt tidigare. Nästa skeende är därför i princip inte likt det föregående. Därmed blir även de situationer i vilka kunskap om interaktiva skeenden skall användas sinsemellan olika.

Utfallet av ett interaktivt skeendet kan därför inte utan vidare förutses från gång till gång, hur mycket information man än samlar på sig. En lösning på detta problem är att *under gång* göra det möjligt att observera och benämna interaktionerna *just i de ögonblick då de visar sig* och, i just sådana ögonblick, kunna göra det begripligt för varandra vad som då händer.

Detta var den insikt som man fick av den workshop som leddes av Lewin 1946. Man har senare betecknat det som skedde på workshopen som "electric moments" där just det lärande som man eftersökte uppstod. Jag redogjort för skeendet i en annan text "The electrical moment".

En ny princip för studier av interaktiva skeenden.

Man hade på grund av denna workshop funnit en helt ny princip för att synliggöra, benämna och beskriva interaktiva fenomen. Principen uppfyllde Kurt Lewins önskan att integrera handlande, lärande och utforskande.

Som jag nu i efterhand ser det så var det tre element som var grundläggande för upplevelsen.

1. Dels hade man inom workshopen skapat en kultur – eller om man så vill – en ordning som gav deltagarna den trygghet de behövde för att uttrycka erfarenheter och känslor kring den interaktiva process som de delade med de andra.
2. Dels visade det sig att den feed-back om processen som gavs av deltagarna själva till varandra under processens gång skapade ett starkt incitament för varje individ att för sig själv och för de andra komplettera beskrivningen med hur man själv uppfattade, och kände sig i situationen. Därmed uppstod ett kontinuerligt lärande.
3. Dels medgav arbetssättet att man blev medveten om att man genom sin ökade kunskap om "de andra" och de interaktiva processernas natur kunde utveckla sin handlingsrepertoar och därmed frigöra sig från känslan av att vara offer för gemensamma skeenden som man inte begrep och inte kunde kontrollera.

Allt detta bidrog till det som Kurt Lewin kallade "re-learning", och som enligt honom var en nödvändig ingrediens för att åstadkomma förändring i sociala skeenden.

NTL och tron på personlig utveckling

När Kurt Lewin dog i februari 1947 var man överens om att man måste fortsätta med denna typ av arrangemang och skapade National Training Laboratories (NTL).

Det första laboratoriet utan Lewin genomfördes i Bethel i Connecticut. Ur NTL föddes sedan T-gruppträningen, som också kallades "sensitivitetsträning" och UGL. Jag bidrog till att de introducerats i Sverige. Jag genomförde också kurser som handledare.

Kurserna är förvisso omtumlande. Jag tror dock att kursernas popularitet hos de som betalade för dem bygger på ett olämpligt och missvisande antagande – nämligen att verksamheter och samhälle skulle bli mer mänskliga om medarbetare och ledare blev mer medvetna om sig själva, sina känslor och sina överväganden.

Att så inte skedde är inte så konstigt. Lärandet om interaktiva processer är direkt beroende av den kontext inom vilket det sker. Lärprocessen och det man blev medveten om i de olika laboratorierna var i grunden en manipulation och kunde inte direkt transformeras till den egna arbets- och livssituationen.

Ett skäl man på NTL inte uppmärksammade detta faktum var att träningsaktiviteterna skapades och marknadsfördes på grundval av en individualistisk tankemodell. Denna utgick från att det var individen och i första hand ledarna som skulle påverkas och ändras. I hastigheten tappade man då bort Kurt Lewins bidrag om den horisontella dimensionen – samspelet mellan människor –vilket jag för min del anser som den viktigaste.

Bättre koppling till verksamheten

Kurserna var emellertid inte meningslösa. Det är naturligtvis aldrig fel att utvecklas och bli mer trogen sig själv. För den enskilde individen hade därför kursupplevelsen stor betydelse. Men min erfarenhet är att det i praktiken visat sig att effekten av alla dessa kurser, om man ser till vad som händer i verksamheterna som sådana, är ringa.

Många deltagare återkom också gång efter gång på kurserna. De sökte den gemenskap de fick i dessa men inte kunde bygga upp på jobbet och i sin vardag. Jag drog då slutsatsen att många i samhället led av en social nöd som inte kunde lösas av kurserna utan krävde förändringar i samhället och på arbetsplatsen. Jag kom till och med att misstänka att kurserna förstärkte det individualistiska tänkandet. Om kurserna inte åtföljdes av breddade kunskaper om de interaktiva skeendenas natur så kunde jag förutse att arbetsmiljön blev sämre och de psykiska belastningarna större.

Jag har sedan dess tyckt att det är mer produktivt att ta fatt i de erfarenheter som den ursprungliga workshopen i New Britain gav. Detta har gjort att jag i en särskild text "the electric moment" ingående har beskrivit just denna workshop och dess förhistoria.

Proceduren från New Britain återskapades senare av våra mentorer Dorothy och Galvin Whitaker. Skillnaden var att Dorothy och Galvin inte nöjde sig med kursarrangemang. De skapade i stället arenor *inom* de verksamheter de arbetade med, där det aktuella interaktiva skeendet kunde diskuteras och dokumenteras.

De beskrev således det interaktiva skeendet i faktiska verksamheter i stället för att begränsa sig till att studera skeenden som simulerades i en workshop. De kallade sitt arbetssätt för Research Partnerships. Vi använder en liknande procedur då vi arbetar med fokusgrupper. Också vårt syfte är att alla berörda bättre skall kunna förstå hur de *interaktiva skeendena* i verksamheten skapas, vilka mönster som medför ineffektivitet och arbetsmiljörisker, och vilka som inte gör det.

Referenser

Ryden L (ed): Wennbergs vänner – en bok om och till Bengt-Åke Wennberg.

https://menvart.se/Filerpdf/Andras-texter/Wennbergs_vanner.pdf

Wennberg B-Å (2021): The electric moment. Samarbetsdynamik AB

http://menvart.se/Filerpdf/Grund/Electric_moment2.pdf

Wennberg B-Å (2021): Boken som synliggör arbetslivets värden och traumat då man inte kan leva upp till dem.

<https://www.menvart.se/2021/01/07/boken-som-synliggor-arbetslivets-varden-och-traumat-da-man-inte-kan-leva-upp-till-dem/>