

Clearinghouses som förberedelse för att hantera komplexitet

Av Bengt-Åke Wennberg



Fair use, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?curid=41343360>

Nationalsocialismen, marxismen, sionismen och en mängd andra ismer bygger på en tankefigur som jag kallat HPR. H står för hierarki, P för paternalism och R står för regelstyrning. När denna doxa omvandlas i konkreta sociala strukturer verkar den omöjlig att ta sig ur.

Tankefiguren HPR är så listigt konstruerad att även om man har viss yttrandefrihet och försöker finna dramatiska former att protestera på så tystas man. Varje sådant försök hotar den elit som dominerar språkbruket och som genom den legitima makt som den skapat sig aktivt kan upprätthålla HPR. I praktiken skapas då en slags självcensur.

När samhällets doxa är fångat av HPR kommer utvecklingen antingen präglas av hets, förvirring och interna strider eller obevekligt röra sig åt ett visst håll. För den som ser en sådan framtid som destruktiv kan det kännas som att man sitter på ett tåg som skenar mot stupet och att alla försök att protestera bara ökar farten.

I denna blogg skall jag belysa hur utforskande samtal och möten kring viktiga samhällsteman och verksamhetsfrågor kan medverka till att det växer fram ett språkbruk som bryter HPR. Jag skall med hjälp av ett exempel, en workshop arrangerad av Kurt Lewin 1947, illustrera hur sådana möten kan se ut, vad de kan syfta till och hur de kan genomföras.

Jag vill emellertid påpeka att det finns olika typer av exempel. En del är efterhandskonstruktioner för att klargöra ett tillvägagångssätt. De syftar till att det som gjorts skall upprepas så som det gjorts tidigare. Mitt exempel är inte ett sådant exempel. Det är beskrivet i en mängd texter både av de som var med och många andra som i efterhand reflekterat över själva handlingen bakom vad som gjordes. Genom att presentera exemplet vill jag belysa vilka principer som jag menar behöver beaktas för att skapa den förändring i doxan som många i dag anser vara angelägen.

SAMARBETSDYNAMIK AB

Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 126, 070 590 94 30

Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se

<http://www.samarbetsdynamik.se>

Kurt Lewin var jude. Han var en polskfödd forskare inom socialpsykologin som i sitt liv mötte alla de tre ismer som jag började bloggen med. Han studerade marxism i den tidiga Frankfurtskolan, han måste skilja sig när hans fru emigrerade till Palestina och han var professor i socialpsykologi i Berlin. Han tvingades fly från nazisterna först till England och senare till USA där han blev professor vid MIT.

Men också där, trots att man i USA såg sig som frihetens hemort på jorden, fanns en doxa som uttryckte samma typ av HPR i form av rasdiskriminering, främlingsrädsla och förakt för svaghet som Lewin upplevt i Europa. Lewin var därför hela sitt liv upptagen med att försöka förstå hur denna doxa kunde uppstå och om det fanns något sätt att bryta den. Tyvärr har hans erfarenheter och resone-mang inte fått det genomslag de förtjänar. Problemen med HPR och hoten mot demokratin är lika stora nu som de var då.

För att om möjligt flytta fram positionerna har jag i denna serie av bloggar tagit utgångspunkt i David Snowdens Cynefin. Jag fångades av Cynefin eftersom Snowden adresserade frågan om komplexitet. Snowden konstaterade att de samtal som fördes om samarbets- och organiseringsfrågor blev förvirrande och ledde till i praktiken orealistiska åtgärder om man inte skiljde mellan enkla, komplicerade, komplexa och kaotiska kontexter. Enligt Snowden så behövde var och en av dessa kontexter sin egen framework för att kunna begripliggöras och åtgärdas. Olika frameworks ger helt olika resultat från gjorda analyser eftersom de bygger på helt skilda förgivettaganden. På ett djupare plan handlar det alltså om att överge föråldrade och missvisande förgivettaganden.

Lewin verkar ha tänkt i liknande banor. Som socialpsykolog studerade Lewin de intentioner människor hade bakom valet att göra som de gjorde. Detta val är inte lagbundet. Enligt Lewin styrdes aktörernas val både av deras medfödda personlighet men också av deras erfarenheter. Det var också i samtalen med andra som de kunde förvärva det språkbruk som kunde göra deras intentioner medvetna och synliga. Det var genom sådana samtal som de för sig själva och andra kunde motivera att de gjorde som de gjorde. Dessa samtal skapade enligt Lewin ett socialt fält. Jag har i stället valt begreppet doxa.

Vi vet numera att världen inte är en statisk konstruktion bestående av eviga lagbundenheter. Den är under ständig tillblivelse. Den är, genom att dess enheter interagerar med varandra utifrån någon slags intelligens, i grunden komplex. HPR är då inte svaret på hur man kan förstå mönstret. HPR är bara ett sätt att försöka tvinga fram en förenkling av den faktiska komplexiteten. Det handlar om att i olika samverkanssituationer begränsa möjligheten att några av de potentialer som föreligger i verkligheten skall kunna visa sig. Detta verkar Lewin ha insett. Förändring handlade därför enligt Lewin om "re-learning". Det vill säga att ersätta olämpliga förgivettaganden och en olämplig doxa som byggde på statiska antaganden med andra förgivettaganden och ett annat språkbruk som var mer förenligt med den tidens vetenskap.

För att studera och skapa denna "re-learning" utgick Lewin i sina analyser från det interaktiva mönster som i praktiken genererades i grupper, verksamheter och samhälle. Hans forskningsmetod var "action research". Om fokus ligger på samarbete och organisering så måste Lewins tanke utvidgas.

Om människors skall kunna synkronisera sitt agerande – utan att vara styrda av ett HPR som inte tar hänsyn till komplexiteten – så måste både intentionerna bakom att man gör som man gör och konsekvenserna av agerandet kunna belysas. Först då blir det möjligt att skapa en gemensam bild av hur var och en kan bidra till samarbetsåtagandet.

Jag har nu i efterhand, när jag reflekterat över våra olika uppdrag, insett att den workshop som genomfördes i USA 1947 av Kurt Lewin illustrerar en aktivitet som gör det möjligt för var och en deltagare att tillägna sig ett sätt att resonera som fångar aspekterna i en komplex kontext på ett helt annat sätt än den doxa som tillämpas i dag.

Bakgrunden till workshopen var förekomsten av rasdiskriminering. Franklin D Roosevelt hade 1941 instiftat The Fair Employment Practices Act. Denna hade som syfte att minska diskriminering inom försvarsindustrin framför allt för att öka dess produktivitet och effektivitet i den upprustning som var nödvändig. Men integreringsfrågan blev förstås minst lika viktig efter kriget. Självklart var frågan central för Lewin. Uppdraget knöt också an till hans funderingar om hur man kunde integrera praktik, träning och forskning.

Till workshopen inbjöds olika funktionärer som alla stod inför den komplexa uppgiften att bryta diskrimineringen och skapa den önskade integrationen i sina kommuner. Deltagarna kom dit med olika yrkesbakgrunder, ambitioner och intressen. Styrmodeller med utgångspunkt i HPR – det vill säga förmedling av kunskaper och hur man gör – var inte aktuellt. Lewin var istället inriktad på att göra det möjligt att under workshopen beakta hela det spektrum av vetenskapliga kunskapsfält som berördes. Samtidigt var det viktigt att ta hänsyn till alla de ömsesidiga beroenden som kännetecknar en komplex kontext och bygga på, och utnyttja, alla deltagarnas erfarenheter.

Workshopen arrangerades med tre parallella studiegrupper med var sin handledare och var sin observatör. I dessa studiegrupper skulle de deltagande funktionärernas olika erfarenheter av det egna förändringsarbetet hemmavid redovisas och behandlas och på bästa sätt med hjälp av handledarna belysas med aktuella teorier och existerande kunskaper inom olika vetenskapliga fält. Observatörerna, handledarna och Kurt Lewin träffades en gång om dagen. Till detta möte bjöds dessutom alla deltagare in. Detta stormöte började med att observatörerna redogjorde för sina observationer av arbetet i grupperna.

Vid de gemensamma genomgångarna uppstod många och intensiva samtal om vad som egentligen hade hänt i de olika grupperna och hur dessa skeenden kunde tolkas. Samtalen i storgrupp påverkade sedan det fortsatta arbetet i de mindre grupperna vilket i sin tur redovisades i storgrupp osv. Om fokus läggs på själva interaktionen, det vill säga valet av agerande i olika situationer så ställer sig delta-

gande funktionärer, handledare och forskare självfallet olika frågor med utgångspunkt i hur erfarenheterna från workshopen har relevans för handlandet i deras respektive vardag. De formulerar därmed också erfarenheterna från den gemensamma aktiviteten i workshopen olika. Workshopens uppbygg förverkligade därmed möjligheten att alla – deltagare, utbildare och forskare – fick ett underlag för just sitt specifika lärande om de fenomen som de var intresserade av.

Så här tänker jag mig att deras intressen kan ha varit. De deltagande funktionärerna kan ha varit intresserade av hur de i sina kommuner kunde bidra med samtal och andra åtgärder som gjorde en ökad integration möjlig. Utbildarna kan ha varit intresserade av att komma underfund med vad de deltagande funktionärerna, var och en, måste förstå och kunna när det gällde olika sakområden för att i sitt speciella sammanhang bidra effektivare till denna förändring. Vi vet från dokumentationen att Lewins intresse var att försöka förstå vilka processer som medförde den integrering av forskning, träning och praktik som gjorde framväxten av en ny doxa utifrån de nya förgivettagandena möjlig. Ingen part gick in i workshopen med en ambition att övertyga varandra om något.

Workshopen byggde på ett samarbetsåtagande som omfattade alla – forskare, handledare och deltagare – lika. Ingen stod över den andre. Var och en skulle ges möjlighet att lära sig något av värde för den egna praktiken om den frågeställning som workshopen adresserade.

För funktionärerna handlade workshopen om implementeringen av The Fair Employment Practices Act i den egna kommunen. För handledarna handlade workshopen om hur olika defensiva strategier kunde undvikas och vilka frågor som det i dessa sammanhang kunde vara viktigt att som handledare belysa för personer som mötte samma utmaningar som deras deltagare. För forskarna handlade workshopen om vilka generella lärdomar som kunde dras av de processer som genererades och i vad mån dessa kunde främja "re-learning".

Lewin utgick från att varje människa agerar utifrån sina förutsättningar, sina erfarenheter och vad som är acceptabelt och begripligt i den kontext som personen vistas i. Varje person har därför ett naturligt och genuint intresse av att förstå och beskriva just den kontext i vilken man befinner sig. Lewin kallade den process med vilken man lär sig detta för "lärspiralen. Det är samma idé som Snowden bygger på när han menar att det är genom *probe*, *sense* och *respond* som man kan förstå och hantera en komplex kontext.

När observatörerna i Lewins workshop i den stora gruppen presenterar sina observationer – som i deras perspektiv utgår från de interaktiva mönster som de observerat – så möter de reaktioner. Detta är "*probe*". Hur uppfattar de som genererat mönstret de observationer av "systemet" som presenteras? De olika tolkningarna och intentionerna blir då genom samtalen uppenbarade. Frågan är då hur man skall tolka – *sense* – att dessa reaktioner och mönster uppträder. Vari ligger oklarheterna, otydligheten eller missförstånden? Vilket gensvar – *respond* – behöver då ges både i den stora gruppen men också senare i den egna mindre arbetsgruppen för att de inblandade aktörerna skall få ut något konstruktivt av det som hänt?

Genom deltagarnas ansträngningar att för varandra begripliggöra skeendet uppstår ett funktionellt språk på flera nivåer. Dels vad man som funktionär – när det gäller integreringsfrågor – måste kunna bemöta i de samtal som skall föras hemmavid. Dels vilka frågor och kunskapsområden som man som handledare har anledning att lyfta fram i komplexa sammanhang och bearbeta i sina samtal med sina deltagare och dels frågan om forskning och "feed-back", det vill säga hur det skeende man som engagerad medarbetare eller medborgare deltar i kan beskrivas och formuleras på ett sätt som gör att det skeende som behöver förändras blir lättare att hantera för de som berörs.

Referenser

Bradford L P (1974): National Training Laboratories - Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Catalog Number 74-1989.

Marrow A J ((1969): The practical theorist. The life and work of Kurt Lewin. New York: Basic Books.

Wennberg B Å (2016): Tjänsten "Clearinghouse":

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Clearinghouse3.pdf>

Se också

https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

Länkar

Denna blogg är den tionde (nr 9) och den sista i en serie bloggar om det nuvarande samhällets och arbetslivets komplexa natur. De inledande bloggarna (nr 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 och 8) i serien kan laddas ner som pdf här:

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808011.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808063.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808121.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808131.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808172.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808209.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808246.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808277.pdf>

<http://www.samarbetsdynamik.se/images/dokument/Blogg1808294.pdf>

[Denna blogg kan laddas ner som pdf här](#)

Efterord

Jag har förstått av en del kommentarer att mina försök att beskriva den komplexa naturen av organisering och mänsklig samverkan har uppfattats som ännu en, fast bättre, framework som passar komplexiteten. Det finns då risk att vi bara återskapar en ny HPR (H=Hierarki, P=paternalism och R=regelstyrning) i vilken min tolkning blir tongivande.

Jag har haft en helt motsatt ambition. Jag bygger min ansats på en systemsyn. När det gäller komplexa sociala system så har Niclas Luhmann noterat att vi, för att göra världen begriplig, använder oss av så kallade komplexitetsreduktioner. HPR är en sådan. Utfall som en följd av komplexitet är emellertid äkta oförutsägbara. Komplexa system innehåller således potentialer som inte blir synliga om de reduceras med HPR. Genom att tillämpa olämpliga framework baserade på HPR förlorar man den kreativa möjlighet som finns att hantera samverkanssituationer och organisering av mänsklig verksamhet på ett nytt och tidigare obeaktat sätt.

En del av dessa sätt leder till önskade och andra till oönskade konsekvenser. Möjligheten att åstadkomma de förra och undvika de senare ligger i att gemensamt analysera de potentiella möjligheterna med sådana välgrundade och realistiska samtal som ger människor större möjligheter att konstruktivt bidra till den samverkan som krävs.

Även om själva samverkan är ett praktiskt problem så är därför i princip möjligheterna att hantera samarbetsåtagandet en fråga om kunskapsintegrering och om en förmåga att samtala om det man gör gemensamt – det vill säga ett retoriskt problem. Jag planerar att använda nästa serie bloggar för att belysa detta.