

olikheter

Gill Widell

människor i
möten och relationer



”Det moraliska avgörande vi står inför i varje möte med en annan människa kräver vår uppmärksamhet om och om igen. Det finns ingen teknik för detta, inga regler att följa. Snarare innebär det att ge utrymme åt det moraliska självet och insikten om den egna förbundenheten med andra människor. Det förutsätter också en förmåga att uthärda den ambivalens som det mellanmänskliga och det moraliska alltid för med sig.”

[ILLMAN OCH NYNÄS, 2005: 148]

Förändring av verksamheten, omprioriteringar med ändrad organisation som följd kommer sannolikt att prägla statsförvaltningen även i framtiden. Dessutom väntar allt större personalavgångar runt hörnet. Förutom att vara mera välutbildad kommer morgondagens statsanställda att ställa högre krav på självständighet, delaktighet och utvecklande ledarskap. Nya grupper med skiftande bakgrund klappar på dörren och förväntningarna på att statsförvaltningen ska vara en förebild är stora.

Några av de viktigaste frågorna för dagens och morgondagens arbetsliv är därför:

Hur kan kompetens utvecklas och användas på bästa sätt? Hur stimulera till att utveckla lärande, kreativitet och öppenhet inom arbetsgrupper? Kan chefer och arbetskamrater förbättra kommunikation och utveckla ökad respekt för varandras olikheter? Vilka vägar finns till att bli medveten om egna attityder och medverka till ett tillåtande och inkluderande klimat?

Ovanstående frågor är utgångspunkten för utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång” inom Utvecklingsrådet för den statliga sektorn. I styrgruppen för utvecklingsområdet ingår Karin Albrektson (ordförande), Agneta Leijonhuvud och Josi Lundin, Arbetsgivarverket, Annette Bister, OFR, Marie-Thérèse Gyllhede, SACO-S och Helen Thornberg, SEKO. Vanja Bredin, Utvecklingsrådet är projektledare.

Styrgruppen har bett Gill Widell, universitetslektor vid Handelshögskolan vid Göteborgsuniversitet, ge en populärvetenskaplig översikt över vad som händer när människor möts, vikten av självinsikt, hur vi ser på andra, hur vi kan utveckla lärande i våra relationer och hur förändringar, osäkerhet och konflikter påverkar och kan hanteras. Resultatet blev denna skrift.

Syftet med skriften är att ge inspiration till utveckling av arbetssätt på statliga arbetsplatser. Fokus kan ligga på kompetensförsörjning, på utveckling av mångfalden eller på attitydförändringar. Vi kommer dock aldrig ifrån att det är hos oss själva en reell förändring börjar. På sig själv känner man som bekant andra och, det är också en fråga om att våga.

Sju myndigheter/delar av myndigheter deltar i utvecklingsrådets pilotverksamhet.

Denna verksamhet innebär att ett antal arbetsgrupper prövar tre metoder som är upplevelsebaserade och inriktade på processen hos gruppen och gruppmedlemmarna. Denna mera ”praktiska” verksamhet” utvärderas. Rapport kommer i början av 2007.

Stockholm i juni 2006

Styrgruppen för utvecklingsrådet ”Olikhet som tillgång”

1. Vad händer när människor möts?	6
Varje möte börjar i mig själv	6
Självisikt – inte bara en namnfråga	8
Med KASAM hanteras vardagen	9
Vem är den andre som jag möter?	12
Stereotypifiering – alla afrikaner kan trumma	15
Egna gruppen moralisk måttstock	17
Det effektiva hindret för möten	18
Hur möts vi?	19
Hur kommunicerar vi?	20
Kommunikation utvecklar möten	23
Identitet, möten och relationer	29
2. Lärande i relationer	30
Föreställningar om organisering och människor	32
I valet mellan frihet och foglighet	33
Individ och organisation	34
Att lära av eller lära upp en nykomling	37
Kommunikation som lärande	37
Kompetensen att kommunicera	39
Kommunikation som öppnar eller stänger	42
Öppet forum = ge alla en chans	46
Fokusera på det som är bra	47
Kontaktskapande kommunikation	49
Statsförvaltningen tränar i dag öppnande kommunikation	53
3. Att leda förändring under osäkerhet	54
Konflikter och problemlösning	54
Konflikter i verksamheter	56
Hantering av konflikter	58
Tre olika förhandlingsmetoder	60
Problemlösning på riktigt	62
All kontakt löser inte konflikter	63
Konflikthantering som problemlösning	64
Det osäkra sammanhanget	65
Ledarskap och medarbetarskap under osäkerhet	67
Avslutning	72
Kom till saken!	72
Att vinna större självisikt	74
Referenser	76

Inledning

Innehållet i den här skriften bygger på mina erfarenheter från de senaste sju–åtta åren. Som forskare har jag läst andras forskning och själv genomfört studier om upplevelser och hantering av mångfald. Som medarbetare, underordnad och ibland i arbetsledande positioner på en arbetsplats har jag också försökt att praktisera mångfaldshantering. För mig hänger teori och praktik ihop.

» Vi lever i större osäkerhet än tidigare. «

Med alla de relationer och beroenden som idag utvecklas runt jorden och lokalt uppstår konflikter och nya kontakter dagligdags. Det oväntade tar större plats i vår vardag än tidigare. Vi lever i större osäkerhet än tidigare. Och vi har större möjligheter att ta kontakt med och lära känna fler människor, åsikter, värderingar, synsätt och platser än någonsin tidigare. Vi utsätts för det vare sig vi vill eller inte, i vår vardag. Planering, enligt de gamla modernistiska systemen, såsom t ex rullande femårsbudgetar, verkar rätt lönlöst. Visst kan man, och bör man, försöka navigera i samhället in i framtiden, men gamla kartor duger inte. Den enda karta man kan lita på är förmodligen självinsikt och tillit i sina relationer med andra – och de andra varierar, ibland snabbare än man anar och hinner med att uppfatta. En del relationer varar länge, men de är aldrig statiska. Själv varierar man ju en del också, man förändras genom möten.

Dessutom påverkas relationerandet¹ av vad vi vill utveckla, dvs hur vi vill att arbetsplatsen och samhället ska vara i framtiden. Det påverkas av vår fantasi och våra visioner.

Mina mest ingående erfarenheter från statsförvaltningen har jag fått genom att ha arbetat i universitetsvärlden i närmare 35 år, varav några år i Norge. Det är en del av statens ansvar, att bedriva forskning och kunskapsutveckling, att kritiskt granska samhällsutvecklingen och att erbjuda undervisning. Forskningsmässigt härrör sig mina djupare erfarenheter av statsförvaltning från

» Min undran över att det alls går att ”styra” en stat växte under de här åren och genom mina insikter i hur människor engagerat arbetade för ett bra gemensamt samhälle växte min beundran för de anställda i statens olika organisationer. «

forskning jag gjorde på 1970-talet och det var ju ett tag sedan. Då utgick jag från diskussioner med Statskontoret och genomförde studier inom Försvarets Fabriksverk, Televerket och Statens Pris- och Kartellnämnd. Min undran över att det alls går att ”styra” en stat växte under de här åren och genom mina insikter i hur människor engagerat arbetade för ett bra gemensamt samhälle växte min beundran för de anställda i statens olika organisationer. Under 1970- och 80-talen deltog jag också som forskare i energidebatten och fick på så sätt insyn både i departement, förvaltnings- och myndigheter inom den sektorn. På senare år har jag bedrivit forskning som mer slumpmässigt har inneburit längre besök inom offentlig sektor. Jag har haft projekt inom Kriminalvården och på ett museum och jag har vid ett flertal tillfällen samarbetat med Länsarbetsnämnden i Västra Götaland och med olika arbetsförmedlingar där. Jag har också samarbetat med och bedrivit studier inom olika kommuner i landet.

Jag tror att vi som jobbar i statsförvaltningen idag har väldigt många olika visioner om hur en bra statsförvaltning ska se ut. Det krävs både lyhördhet och mod för att utveckla verksamheten tillsammans.

Brännö i maj 2006

Gill Widell

1. Vad händer när människor möts?

ETT GAMMALT ORDSTÄV säger att när man ser den andre ser man sig själv. Vi är sociala varelser och vi lever genom våra relationer med varandra. Utan andra är inget liv. Med andra berikas livet likaväl som relationer till andra krånglar till det för oss, vilket ibland kan vara samma sak som att vi blir rikare.

Antagandet om att vi ser oss själva i varandra uppstår genom att vi alltid *är* i relation till varandra. Vi söker relationer och vi söker gemenskap. Samhällen bygger på gemenskap och människor strävar ständigt efter gemenskap. Vi jämför oss med varandra, vi klassificerar oss som lika eller olika varandra, vi känner samhörighet med eller främlingskap inför varandra och vi delar levandet i olika utsträckning med varandra. Vi är män eller kvinnor, vi är unga eller gamla, vi är européer, afrikaner, asiater, australiensare eller amerikaner, vi är storstads-jetset eller lantisar, vi är över-, medel- eller arbetsklass. Jämförelser och kategoriseringar ingår i det sökande efter gemenskap som är grunden i mänskliga relationer, men de kan aldrig utgöra grunden i samhörigheten. Samhörighet *känns*, och då lyser kategoriseringarna med sin frånvaro.

Föreställningar om den andre startar i mig själv, men ”jag” är samtidigt ett resultat av mina relationer. Jaget och den/de andra är ständigt pågående relationer. Man kan uttrycka det som att vi är relationer. Vi möter både oss själva och varandra i relationerande samtidigt som vi är våra relationer. Vi är alltid oupplösligt förbundna med varandra, som människor, samhällen och natur.

Den här skriften handlar om mänskliga möten. Huvudsyftet är att bidra till reflektion och stimulera till prövande av handlingar som utvecklar vårt relationerande. Människors möten, relationerande, organiserande och kommunicerande är alltså nyckelbegrepp i skriften. Sammanhanget är den ökade mångfald vi upplever i en alltmer komplicerad värld. Vi börjar med möten.

Varje möte börjar i mig själv

”Jag” är alltid centrum i min egen värld. Vi kan inte utgå från något annat centrum. Vi är bundna vid vår egen kropp och våra egna erfarenheter och den plats vi befinner oss på. De utgör vår utsiktspunkt, varifrån vårt perspektiv på världen utvecklar sig och varifrån vi handlar mot omvärlden. Alfred Schutz pratade om ”världen-inom-räckhåll” som basen för vars och ens levande och med det menade han den plats eller det sammanhang man föds in i och sedan utvecklar och lever med under livet, både rent fysiskt och i tanken².



Självsikt – inte bara en namnfråga

På frågan ”vem är du?” finns många svar. Jag har inlett ett flertal seminarier om mångfald med den frågan. De flesta svarar med något personlighetsdrag, ålder, kanske yrke eller typ av kompetens, kanske kön och/eller familjeroll. På frågan ”vem är jag?” försöker åhörarna ringa in mig med kön, ålder och kanske något karaktärsdrag som de anar av mitt sätt att inleda seminariet. Den inre personligheten präglar beskrivningen av jaget och även uppfattningen av sådana andra människor som man känner någorlunda väl. Det yttre präglar uppfattningen om dem man träffar första gången.

» Professionen verkar ha sin grund i familjen på något sätt, inte för alla men för många i studien. «

En kollega till mig, Kems Adu-Gyan, har ställt frågan ”vem är du?” till människor i olika professionella arbetsgrupper. Många börjar sin berättelse med var de föddes och familjens intressen och fortsätter in i den professionella utvecklingen. Professionen verkar ha sin grund i familjen på något sätt, inte för alla men för många i studien. Det som ibland kallas ”den tredje socialiseringsprocessen”, dvs yrkesutvecklingen in i tillhörigheten till en profession, startar i många fall redan i den första, ”primära”, socialiseringen, dvs barndomen³. Relationer utvecklas ju från den första stunden av vår tillblivelse och sättet att relationera, vad man gör, hur man gör och vilka betydelser, vilken mening, det ges, lär vi oss genom att födas in i och växa upp i ett visst sammanhang. Genom det sammanhanget växer också utvecklingen av vuxenhet och yrkesliv fram.

Det finns många antaganden om vad identitet är och hur vi utvecklar identitet. Fokuseringen på den personliga, individuella, identiteten är troligtvis en västerländsk företeelse. Vi antar att man i Asien uppfattar identitet mer som ett kollektiv begrepp och i delar av Afrika och Syd-Amerika lär identiteten utvecklas som en del i en historiskt och geografiskt knutet flöde av händelser.

I vårt samhälle utgör yrkesrollen en viktig del av identiteten. Många svenskar besvarar frågan ”vem är du?” med benämningen på sitt yrke, sin position på arbetsplatsen eller som verksamma inom en viss bransch, t ex statsanställd. Utifrån hur man upplever och beskriver sig själv i termer av tillhörighet till ett yrke eller en bransch agerar man också på arbetsplatsen och i samhället. Yrkes- eller organisationsidentiteten kan stärkas genom stolthet över att arbeta i en viss verksamhet, vilket hänger samman med ledningens, omgivningens och arbetskamraternas attityder till verksamheten.

Tidigare antog man ofta att identitet är något fast, en sorts grundläggande personlighet som vi bär med oss från början. Ett antagande är att vi föds som en viss person och det vi föds med, som ett biologiskt arv, kan ingen förändra. Ett annat antagande är att vi visserligen liknar våra föräldrar och deras förfäder och - mödrar rent utseendemässigt men att mycket av vår personlighet, våra förmågor och våra karaktärsdrag lärs in under uppväxten. Vi är alltså både kropp och själ, både arv och miljö, i ett odelbart jag.

Detta jag är under ständig förändring. Även om jag får ett namn som blir min etikett, den benämning andra, och delvis jag själv, använder om mig under hela livet, så är innehållet bakom namnet olika i olika tid och i olika rum. Det vi kallar kropp växer, utvecklas och åldras. Våra erfarenheter byggs på, utvecklas och glöms bort, utvecklas igen, kompliceras, förändras och byts. Våra sammanhang och relationer växlar både dagligen och genom livets olika skeenden och villkor. Oftast sker förändringarna successivt, men ibland händer något som förändrar oss mer radikalt och abrupt.

Den postmoderna identiteten antas alltid vara flytande, alltid bara ”nu”, olika för varje sammanhang och varje relation. Identiteten är alltså relationerande. ”Jag” är en nod, eller en process, i relationerande. Erfarenheter uppstår då i ögonblicket och de som påverkar ögonblicket strömmar dit och möts från olika håll. Ur andra synsätt utvecklas erfarenheter mer individuellt.

Med ”Kasam” hanteras vardagen

Våra föreställningar om hur världen ser ut och fungerar och vad som är sant och falskt, bra och dåligt, rätt och fel utvecklas alltså olika, beroende på under vilka förhållanden vi lever.

Den del av världen som är ”min” kan jag välja att handla mot, att göra saker med, att försöka påverka. När ”min” värld utvidgas, utvecklas, kompliceras, förändras, så utvecklas också mina (idéer om) handlingsmöjligheter. Våra föreställningar om världen utvecklas genom handling. När vi gör något, sparkar en boll, presenterar en utredning, pratar med andra människor, ger någon en kram, eller sitter helt tysta och stilla, så reagerar världen tillbaka mot oss. Både människor, föremål och naturen ger oss tillbaka av sina upplevelser av våra handlingar genom sina handlingar och vi upplever parallellt våra egna handlingar och andra människors.

Genom vad som sker runt oss som svar på våra försök till

handling blir den delen av världen ofta mer komplicerad, mer fylld av rörelse och process. Sådant som vi känner till men aldrig gör något med eller mot, blir ofta kvar i föreställningsvärlden som lösryckta, förenklade ”månar”, utan sammanhang eller relation till den nära världen som lever och förändras, i våra upplevelser.⁴ Andras världar, andras situation och villkor, andras föreställningar blir i vår egen uppfattning starkt förenklad. Vi kan inte se världen på samma sätt som någon annan och vi kan inte känna den andres värld, även om vi lever nära varandra.

I en geografiskt utspridd arbetsorganisation, som flera statsförvaltningar och myndigheter är, innebär detta att de centralt anställda oftast upplever de olika utspridda avdelningarna som mer eller mindre ”svarta lådor”. De producerar en tjänst till kunden/allmänheten eller till en annan organisation som staten har ett avtal med. Oftast har den centrala ledningen ett utvecklat samarbete med de lokala cheferna men har däremot inte en särskilt nyanserad bild av själva ”produktionen”.

På samma sätt kan de lokalt anställda ha en föreställning om den centrala ledningen som en grupp personer som ofta pratar med politikerna och ur detta kommer sedan direktiv och datorutskrifter av redovisningsinformation, löner, etc.

Uppfattningen om de egna arbetsuppgifterna är däremot betydligt mer komplexa, med många olika och föränderliga kunder, politiska överväganden och finansiella villkor och på detta ett otal relationer av varierande karaktär. Lokal och central nivå kan uppfatta olika verksamheter eller personer som ”kund”, beroende på vem/vilka man faktiskt har kontakt med, i förhandlings- och avtalsprocesser respektive i produktions- och leveransrelationer.

Min ”värld-inom-räckhåll” utvecklas ständigt, men en grund är alltid lagd genom platsen och sammanhanget som vi fötts in i. Hur den egna världen utvecklas beror delvis på vilken uppfattning man har om sin egen förmåga och om sina möjligheter att påverka.

Om vi är medvetna om våra egna föreställningar om världen och hur saker och ting hänger samman, det vill säga vår kausalitetsuppfattning, så kan detta förbättra våra uppfattade möjligheter att handla medvetet, att göra det vi vill göra och påverka det vi vill påverka. Ofta är vi dock inte helt medvetna om hur vi tror att saker och ting hänger samman utan vi handlar ofta med en stor grad av osäkerhet och omedvetenhet. I de flesta av livets processer stannar vi inte upp för att analysera våra egna kausalitetsuppfatt-

ningar. Vi ”känner på oss” eller chansar eller tror – och så gör vi något. Mycket tar vi för självklart, utan att reflektera närmare. Vi utvecklar vanor för att minska vår känsla av osäkerhet och för att rationalisera vardagslivet.⁵ De flesta handlingar vi utför en vanlig dag är just vanor, som vi upprepar varje dag. De kan vara inriktade på att behålla kontrollen över vardagen eller på att undvika andra människors försök att styra oss.

Som handläggare utvecklar man ett visst sätt att tolka och praktisera det övergripande regelsystemet, för att få det att fungera i den dagliga tillströmningen av ärenden. Med tiden kan det vara lätt att glömma av syftena med regelsystemet, eftersom den egna tolkningen fungerar och utvecklas i förändrade förhållanden. Som chef för en verksamhet, mindre eller större, använder man vissa personer som rådgivare och diskussionspartners och glömmar kanske att tillföra nya till sitt nätverk. Som professionell i vilken verksamhet som helst utvecklar man sina egna sätt att jobba, både utifrån utbildningspåverkan och utifrån den enskilda arbetsorganisationens självklara sätt att göra saker på. Vanorna utvecklar vi tillsammans med varandra, i våra gemensamma relationer och genom våra förväntningar på varandra.

En idag mycket populär modell för hur man kan analysera sin inställning till den egna handlingsförmågan är utvecklad av psykologen Aaron Antonovsky. Hans tes var att våra livserfarenheter formar oss så att vi på grundval av dem utvecklar olika förhållningssätt till att hantera problem, stress och påfrestningar – vilket han kallade att ha ”motståndsresurser”. Och, menade han, motståndsresurser utvecklas genom Känsla Av SAMmanhang, Kasam. Kasam byggs upp genom vår förmåga att förstå och sortera det som händer oss, dvs begriplighet, genom resurser att kontrollera livet (och inte känna sig som offer), dvs hanterbarhet, och genom en känsla av meningsfullhet. Enligt Antonovsky utvecklar vi vårt ”Kasam”, dvs vår känsla av att leva i ett sammanhang som är begripligt, meningsfullt, och kontrollerbart, under uppväxten och under de tidigaste vuxenåren. Efter 30-årsåldern är det svårt att förändra det grundläggande förhållningssätt man har till relationen mellan sig själv och världen omkring. För att KASAM ska uppnås på arbetsplatsen behövs en någorlunda stabil organisation och förändringar bör utvecklas gemensamt av medarbetare och ledning, annars förloras begriplighet och med det förloras engagemang och meningsfullhet.⁶

» Våra vanor kan vara inriktade på att behålla kontrollen över vardagen – eller på att undvika andra människors försök att styra oss. «

Kasam = Känsla Av SAMmanhang

» För att uppnå Kasam krävs att förändringar utvecklas gemensamt av medarbetare och ledning «

Vem är den andre som jag möter?

Den andre är naturligtvis som jag – dvs samma teorier och modeller om identitet, erfarenhetsutveckling och handlingsmöjligheter gäller för alla människor. I detta avsnitt behandlas frågan: hur uppfattar ”jag” den andre? Hur upplever vi varandra, vid det första mötet och hur förändras våra uppfattningar om vem den andre är när vi känner varandra bättre?

Inledningsvis konstaterade jag att vi först uppfattar ytan på personer som vi tidigare inte känner eller har träffat. Ytan kan vara röstens klang och djup i ett telefonsamtal eller det kan vara kön, klädsel, hudfärg, ålder hos en person vi ser rent fysiskt.

Röst, kön, ålder, etc är alla kategorier. Att definiera yta innebär alltså att kategorisera. Tankens kategoriseringar antas vara självklara, av naturen nödvändiga, för oss. Det är ett så kallat essentiellt antagande att vi är kategorier därför att vi måste tänka så.

Hur djupt rotade vissa kategoriseringar är i oss upplevde jag och flera av mina kollegor, som en chock, under ett forskningsseminarium för ett tiotal år sedan. En forskare från USA var inbjuden av en kollega för att prata om en ny artikel hon skrivit. Ämnet var inte direkt inom mitt eget forskningsområde men angränsande och det var spännande det hon hade skrivit, så jag gick dit för att lyssna.

Efter en timme upptäckte jag att jag inte hade hört ett dugg av det forskaren ifråga hade sagt, förrän då, efter en timme. Den följande timmen var jag med i diskussionen som vanligt igen. Det tog en god stund innan jag förstod vad som hade skett i mig. Det handlade om upplevelse av kön.

I det här fallet hade jag läst två av forskarens senaste artiklar och var klart intresserad. På grund av det hade jag inte brytt mig om att reflektera över forskarens kön trots att jag kände till att hon några år tidigare varit man och nu bytt till att vara kvinna. Jag visste det men jag upplevde inte att jag över huvud taget var intresserad av vilket kön det var på den här forskaren, liksom för det mesta vid liknande situationer. När jag kom till seminariet mötte jag en lång kvinna i grå dräkt och halvlångt ljust hår. De första meningarna hon sa uppfattade jag också. Sedan försvann det. Det blev stopp i mina vanliga sorteringsmekanismer – som var inställda på ”forskningsseminarium”. Orsaken var att den här forskaren, i min upplevelse likaväl som i flertalet andras som jag pratade med efteråt, var både man och kvinna.

När hon satt ner och pratade med utgångspunkt i sitt manus-

kript, ”var” hon kvinna. När hon blev engagerad och gick fram och tillbaka i diskussion med oss andra ”var” hon en man. Resultatet blev kortslutning i våra kognitiva filter. För mig var det en intellektuell chock att inse att det att inte veta vilket kön en person ”har” eller ”är” har en så stor betydelse för mig vid mänskliga möten. Att denna ovisshet skulle kunna utgöra en källa till irritation vid förälskelse, det hade jag kunnat tänka mig, men inte i ett rent professionellt sammanhang utan sådana intressen eller känslor.

Är vi då kön eller måste vi intellektuellt sortera i man eller kvinna för att kunna tänka, uppfatta och hantera oss själva och varandra?

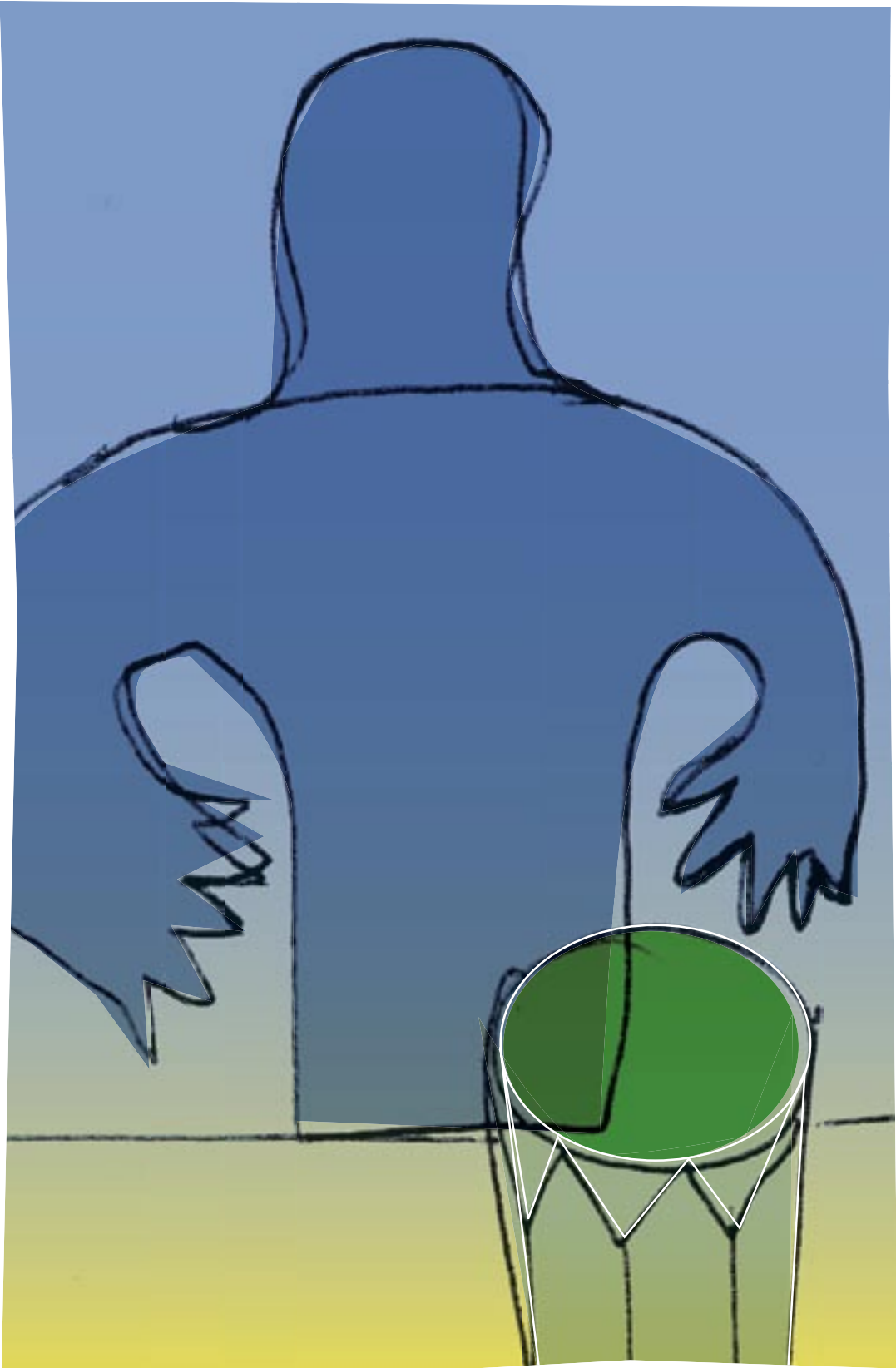
Första antagandet: Hon eller han?

Det ett känt antagande att något av det första vi uppfattar hos en annan människa är just kön. Utan att vi reflekterar medvetet över det kategoriserar vi människor könsmässigt väldigt snabbt, och så ålder, och sedan klass och klädsel, eller etnicitet/hudfärg, lite beroende på situation.

Kategoriseringar som en nödvändig metod för att hantera upplevelser, kunskap och information har bland andra beskrivits av Gordon Allport.⁷ Han menade att vi behöver någon typ av generaliseringsprocess för att kunna uppleva, för att ta till oss upplevelser. En generaliseringsprocess innebär att vi sorterar in den andre i en kategori, en typ, som vi redan har etablerat i vårt sätt att tänka. Sedan tilldelar vi henne andra egenskaper, dvs de som vi enligt tidigare erfarenheter eller antaganden tilldelar ”alla” i denna kategori. Det senare kallas stereotypifiering. Att använda kategoriseringar ingår i vår strävan efter konsekvens och kausalitet. Vi vill ha klarhet i vårt tänkande och mer eller mindre medvetet strävar vår kognitiva struktur, vårt tankesystem, efter ordning och reda, dvs att motverka kaos i tanke och känsla.

Kategorisering eller typifiering innebär alltså att man, mer eller mindre omedvetet, placerar in människor i kategorier eller typer, såsom man/kvinna, gammal/ung, svart/vit, rik/fattig, etc. Genom kategoriseringar generaliserar vi den andre, och oss själva, så att vissa mönster uppstår. Kategoriseringen ger oss ett begrepp, ett namn, att starta en relation med, som en utgångspunkt för vidare utforskning – eller som en färdig modell, också inkluderande fler egenskaper som man förenklat tilldelar människor inom en kategori.

» Kategorisering-
en ger oss ett
begrepp eller ett
namn att starta
en relation med,
en utgångspunkt
för vidare utforsk-
ning. Eller som en
färdig modell. «



Stereotypifiering – alla afrikaner kan trumma
 Stereotypifiering innebär ”en överdriven tro associerad med en kategori. Dess funktion är att rättfärdiga (rationalisera) vårt beteende i relation till en kategori”⁸. Genom både kategoriseringar och stereotypifieringar hindras den öppenhet som skulle kunna innebära att vi ser mer oväntade sidor hos den andre. Stereotyper, till skillnad mot mer ”neutrala” kategorier, bidrar dock i hög utsträckning till att befästa och rättfärdiga våra invanda uppfattningar om andra. Våra upplevelser av den andre silas genom den stereotypa uppfattning vi har placerat henne i och andra signaler når inte fram.

Ett exempel är hur en av mina kollegor, som kommer från Ghana, ibland bemöts i Sverige på fester eller i andra sammanhang med musik. Det är inte ovanligt att infödda svenskar ber honom sätta sig vid trummorna med motiveringen att han kommer från Afrika. ”Alla afrikaner kan trumma” heter det. Om han då svarar att han inte kan trumma, så kan han få kommentaren att han har varit för länge i Sverige.

Att placera in honom i kategorin ”afrikan” verkar som en rimlig kategorisering pga hans hudfärg och utseende i övrigt, även om han skulle kunna vara född i Sverige av ghanesiska föräldrar. Att däremot tilldela alla afrikaner förmågan att trumma är en stereotypifiering. Att sedan hävda att det faktum att han inte kan trumma beror på att han varit för länge i Sverige tyder på att människor gärna inte uppger sina stereotypa föreställningar utan bortförklarar motstridiga upplevelser som undantag. Det har förmodligen betydelse att han är en man. Jag har aldrig träffat en afrikansk kvinna som varit med om samma sak. De antas istället kunna dansa och kanske sjunga.

Ett annat exempel är hur rullstolsbundna personer bemöts av obekanta. De allra flesta tilltalar inte den som sitter i rullstolen utan hans eller hennes personliga assistent eller vem som nu finns tillhands för att köra rullstolen. När Gustav, som i hög grad kan prata för sig själv, kommer in i en butik, så vänder sig säljaren till hans assistent. Trots att det är Gustav som ställer frågor och som med all önskvärd tydlighet visar att det är han som är kunden och trots att assistenten tydligt avvisar säljarens försök att sälja till honom/henne. En liknande situation uppstod till och med på en konferens i Amsterdam inom ett EU-projekt om diskriminering av ”minoriteter” i Europa. En rullstolsbunden kvinna, med vissa talsvårigheter, fick aldrig prata till punkt och frågor ställdes till

hennes assistent – av konferensdeltagare som var där för att utbyta och utveckla metoder för att motverka diskriminering av färgade, funktionshindrade, kvinnor, m fl.

Exemplen ovan handlar om vad som kallas ”normgivande attribut”. Vi placerar in en människa i en kategori som vi tror att han eller hon tillhör, grundat på *en* typ av yttre egenskap som vi lägger märke till, utan att lyssna och se vem just den här specifika individen är. Denna stereotypifiering är en av svårigheterna med kategoriseringar. En annan är ”förstagångseffekten”.

Många människor är övertygade om att det första intryck de får av en människa stämmer och så låter man den föreställningen styra hur man upplever fortsatta handlingar från honom eller henne. Attributionspsykologen K.G. Shaver har visat att de kategoriseringar som man formar tidigt i en relation är mycket motståndskraftiga mot förändringar.⁹

En annan, i Belgien och Frankrike nu verksam, forskargrupp, Vincent Yzerbyt, Steve Rocher och George Schadron, visade också hur vi tidigt gör oss en hypotes om vilken kategori en människa tillhör och hur vi därefter tenderar att tilldela henne djupare egenskaper som vi tror tillhör den kategorin.¹⁰ Att en människa för mig i ett visst ögonblick verkar tillhöra en grupp behöver ju inte innebära att personen faktiskt ingår i gruppen och att jag i alla andra sammanhang skulle placera in henne i samma kategori. Sammanfallandet av olika händelser eller positioner kan bidra till den egna tolkningen av grupptillhörigheter och grupp-egenskaper. Kategoriseringar bottnar alltså minst lika mycket i betraktarens eget sammanhang som i den andres.

Några forskare i lingvistik gjorde en studie av hur invandrade lärare bemöttes i svenska skolor. Efter ett halvårs utbildning här, för att få kunskaper i svenskt skolsystem och i sättet att vara lärare i Sverige, skulle de invandrade lärarna ut i praktik på olika skolor. En del av deras lektioner filmades och i filmerna kunde man se hur lärare och elever samspelade, dvs hur relationerna utvecklades under en lektion, vilket kan betraktas som ett uttryck för lärarens pedagogiska skicklighet. Sedan jämfördes intrycken från filmerna med resultaten från anställningsintervjuerna. Forskarna, Sally Boyd och Beatriz Dorriots visade hur invandrare med engelsk/amerikansk eller nordeuropeisk brytning bedömdes ha den bästa pedagogiska kompetensen medan de med brytning på sydeuropeiska, slaviska eller språk från andra kontinenter antogs ha sämre

pedagogisk förmåga. Detta oberoende av hur de faktiskt lyckades fånga elevernas intresse och även oberoende av erfarenhet och referenser från hemlandet.¹¹

Egna gruppen moralisk måttstock

Oftast använder vi stereotyper för att normalisera den egna gruppen och därigenom göra andra till avvikare. Michael Argyle (1991) menade att vi betraktar andra grupper som mycket mer homogena än vår egen och att det beror på att vi helt enkelt inte känner till så mycket om de andra. Eftersom vi känner till så mycket om oss själva och den egna gruppen framstår den som mycket komplex och mångfacetterad, medan de andra framstår som enkla och ointressanta eller farliga. Den egna gruppen blir en sorts moralisk måttstock som man använder också för att bedöma andra med och i den jämförelsen, med den olika grad av kännedom man har om de båda grupperna, kommer de andra att framstå som lite sämre. Sådana gruppidentifikationsprocesser pågår ständigt mellan olika avdelningar på en arbetsplats, eftersom man själv verkar i en grupp och de andra grupperna är just ”de andra”.

De grupper som man själv tillhör kallas inom socialpsykologin ”ingroups” och de andra grupperna, som man inte tillhör eller känner så väl, kallas ”outgroups”.¹² Utifrån den egna ”ingruppen” kan man tryggt handla mot andra på sätt som man kanske inte skulle göra som ensam individ. Genom att ”alla andra” gör på ett visst sätt, rättfärdigar man ett beteende hos sig själv även om samma beteende mot en person inom den egna gruppen skulle anses klart förkastligt. Henri Tajfel visade tydligt att relationer mellan grupper beror på de sammanhang i vilka de utvecklas.

Ett exempel kan hämtas från Försäkringskassan. En handläggare på en Försäkringskassa i Mellan-Sverige började i slutet av 1990-talet fundera på hur hon och de andra handläggarna i praktiken handlägger olika typer av ärenden. Hon gick igenom ett stort antal rehabiliteringsärenden och kom fram till följande.

Grovt sett delade de in försäkringstagarna i tre kategorier: män, kvinnor och invandrare. Synsättet på de olika gruppernas problem-situation och framtida möjligheter kunde tydligt spåras i sättet att handlägga ärendena på. Män antogs oftast ha ett problem och de skulle snabbt tillbaka till heltidsarbete. Kvinnor beskrevs med lite fler problem, ofta lite diffust, och de skulle nog ut i deltidarbete efter en rehabilitering. Invandrare antogs ha alla möjliga problem och dessutom ”kultur” och några enstaka av dem skulle väl ut i

» Eftersom vi känner till så mycket om oss själva och den egna gruppen framstår den som mycket komplex och mångfacetterad. «

»Regler, rutiner och stress hade gjort att de inte reflekterat över hur de faktiskt sorterat de människor de bemötte.«

arbete. Både initiativtagaren och hennes kollegor blev chockade över resultaten, som kom att ligga till grund för ett antal utbildningsdagar. Ingen av handläggarna skulle ha beskrivit sina ärenden och sitt handläggande i de tre tydliga kategorierna med åtföljande stereotypa antaganden om de blivit ombedda att beskriva sitt arbete. Genom sammanhanget de arbetade i hade det blivit så här.

Regler, rutiner och stress hade gjort att de inte reflekterat över hur de faktiskt sorterat de människor de bemötte. Genom den reflektion och den genomarbetning av arbetssituationen som arbetet visade kom de anställda att jobba på ett mer reflekterat och nyanserat sätt i fortsättningen. De blev mer noga med att ta reda på möjligheterna och vilja hos varje individ, som subjekt, och inte lika snabba att kategorisera individerna som objekt, enligt lättarbetade fördomar.

Det effektiva hindret för möten

Exemplen ovan visar dels hur lätt det kan vara att stereotypiskt placera människor i kategorier enligt ett första intryck och grundat på ogenomtänkta fördomar. Eftersom försäkringstagarna alla är ”outgroups” för handläggarna förenklas deras personliga förmågor, egenskaper och viljor, och någon typ av förenkling är nödvändig i handläggarnas arbete. Men exemplet visar också hur man ställer sig positiv till att bearbeta sina kategoriseringar när de inte stämmer med ens egna normativa attribut och att man inte har varit medveten om hur man har handlat. Ärendena i handläggarens arbete blir naturligt objekt i det dagliga arbetet – genom utvecklingsprojektet fick de lite mer karaktär av mänskliga subjekt. Att stänga oss själva inne i våra kategoriseringar är ett effektivt hinder för möten. Peter Nynäs beskriver det som att vi då bara möter våra egna förutfattade meningar.¹³ Genom projektets första resultat såddes tvivlet om de använda kategoriseringarna och föreställningarna och möjligheterna att bearbeta dem togs tillvara.

Liknande stereotypifieringar drabbar exempelvis somalier olika i olika europeiska länder som de har invandrat till. I Frankrike anses somalier vara högutbildade, arbetsamma och lojala. De är därför eftersökta på den franska arbetsmarknaden. I Sverige har somalier mycket svårt att få jobb, eftersom den svenska inställningen är att de är lata, utbildade och ovilliga att arbeta. Denna fördom finns både inom Arbetsförmedlingarna och hos arbetsgivare och oss andra.

Kategoriseringar och stereotypifieringar av den andre botten

alltså dels i egna erfarenheter och vanor och dels i det sammanhang man för tillfället befinner sig i.

Hur möts vi?

Vi har en tendens att tro att språket, orden och meningarna, är vårt huvudsakliga medel för kommunikation. En text, pratad eller skriven, är onekligen ord. Men även en text ställs upp inom vissa ramar och associerar till andra former av upplevelser, bilder och känslor. Sättet att använda språket på tolkas av den som läser eller lyssnar och sätts in i ett annat sammanhang än där orden skrevs eller uttalades. Kommunikation är också kroppens alla rörelser och uttryck, dofter och känslor, kläder vi bär, röstläge och röst användning, och så hela situationen runt omkring oss som möts.

En vanlig modell för kommunikation är att en ”sändare” skickar ett ”meddelande” till en ”mottagare” som tar emot meddelandet, och så byts rollerna om, när ett svarsmeddelande går tillbaka. Eventuellt kan en ”störning” i ”mediet” försvåra tolkningen av meddelandet. Denna modell mår väl av att komplieras om man vill förstå mellanmänsklig kommunikation.

Sociologen Joachim Israel föreslog en modell för ”relationistisk socialpsykologi”. En grund för hans förslag är just en lite mer komplicerad modell över hur kommunikation mellan två människor går till:

När jag försöker säga något och någon annan hör vad jag säger, hör jag samtidigt själv vad som kommer ur min mun. Mina egna upplevelser av hur jag låter och vad jag hör mig säga och upplever mig göra blandas med min uppfattning om vad jag egentligen ville säga/göra och min upplevelse av hur den andre/de andra reagerar på mitt handlande. Möten är inte bara dubbelriktade mellan mig och den andre som två subjekt, de cirkulerar också inom den andre och inom mig och mellan våra inre cirklar av upplevelser och det meddelandeutbyte som vi mer intentionellt och medvetet försöker genomföra.¹⁴

Genom denna modell blir det uppenbart att mina föreställningar om mig själv, den andre och de processer vi involveras i, världen runt omkring, skapas i ett ständigt relationerande mellan oss och inom oss och mellan oss, parallellt, om och om igen. I modellen är människor subjekt. I sådana interaktioner kan man aldrig reduceras, eller reducera sig själv, till objekt.

Vårt sätt att kommunicera är långt ifrån självklart. Det är till exempel vanligt att vi pratar om att fransmän och italienare

gestikulerar mycket när de pratar medan vi skandinaver håller oss mer stilla med kroppen. En del av oss pratar kontinuerligt, andra bara ”när det behövs”. En del tycker om att gå omkring och reflektera högt medan andra drar sig undan och tänker intensivt innan de kommer fram och berättar vad de vill ha sagt.

Hur kommunicerar vi?

Ögon, röst, öron, mun och armar och ben, och hela kroppen används på många olika sätt och våra uttrycksmedel blir en del av vår identitet. Hur vi kommunicerar med och uppträder mot varandra lär vi oss av våra föräldrar och andra i vår uppväxtmiljö, genom utbildning och på arbetsplatser och i umgänget med andra. Eftersom villkoren för människors liv är olika på olika ställen på jorden och vid olika tidsperioder, varierar också sätten att uppträda och kommunicera. Vårt sätt att uttrycka oss är präglad av den kultur vi har växt upp i och bygger på de där utvecklade vanorna.

Gillis Herlitz beskrev i boken ”Kulturgrammatik”¹⁵ hur vi kan uppfatta andras beteende olika beroende på hur vi själva har lärt in motsvarande. Som barn härmar vi våra föräldrar, vi försöker göra som de gör, utan att någon beskriver alla varianter på beteenden för oss. Hur vi berör varandra och hur nära vi går varandra när vi samtalar är typiska exempel på sådana mer eller mindre omedvetna regler för umgänge.

I Norden håller vi oss cirka 60–80 cm ifrån varandra vid ett vanligt samtal, medan man i södra Europa ofta går mycket närmare och i Japan håller man ett längre avstånd. Ingenstans ingår dessa mötesavstånd i de uttalade umgängesregler som föräldrar förmanar sina barn om. Vi ”vet” ändå hur det ”ska” vara, och när andra betar sig annorlunda, dvs bryter dessa oskrivna och outtalade regler, känner vi ett obehag, utan att alltid inse varför. Matbordsregler däremot är oftare uttalade. I Sverige tjarar föräldrar på sina barn om att de ska ta ner armbågarna från bordet, att de ska hålla munnen stängd när de tuggar och att man sitter kvar vid bordet tills alla har ätit färdigt. Eftersom dessa regler har en språkdräkt, så har vi en tendens att lättare acceptera att människor från andra kulturer kan ha andra regler för samma tillfällen.¹⁶

När jag som ung satt med i vår institutionsstyrelse i början av 1970-talet undrade jag över varför mina förslag aldrig behandlades som förslag. Det verkade på de andra som om jag inte alls yttrat mig. Det jag sa rann liksom bara ut. En kollega gav mig Elisabeth Hermodssons bok ”Synvända”, där hon berättade om

»Som barn härmar vi våra föräldrar, vi försöker göra som de gör... «



samma erfarenhet från Statens Kulturråd. Hon hade fått tipset av någon att säga ”jag yrkar att” istället för ”jag föreslår att” – och med ens togs hennes förslag på allvar. Det blev likadant för mig. Jag kände mycket väl till ordet yrka och jag var bekant med mötesteknik, men jag hade inte insett att vår styrelse var så formell i sin praktik att den typen av ordval spelade roll. Jag är nu åter med i vår institutionsstyrelse och nu är det ingen som använder ord som yrka. Det betyder inte att man struntar i formerna. Vi håller hårt på de former som garanterar insynen i och möjligheterna att påverka beslutsprocesserna. Däremot väljer vi de ord vi är vana vid och diskussionerna flyter relativt fritt, vilket gör att alla hörs och allas förslag och funderingar tas på allvar, hur man än uttrycker sig.

En kollega med ursprung från ett afrikanskt land har, trots mer än tjugo år i Sverige, lite svårt att bemöta oss äldre som jämställda. Han håller sig artigt avvaktande och vågar inte alltid säga vad han tycker. Han har en så starkt inlärd auktoritetstro med sig från hemlandet som är svår att bearbeta trots att vi har pratat om det många gånger. Många missförstånd har uppstått, när vi trott att vi har en överenskommelse och han har låtsats det – trots vetskapen att han inte skulle kunna hålla den – av rädsla att säga vad han menar och tänker. Ändå inser han med sitt intellekt att vi skulle kunna samtala på ett annat sätt och han vill också göra det – för han vill egentligen inte att vi ”pekar med hela handen” och bestämmer hur han ska göra, vilket skulle stämma med hans tidigare erfarenheter av äldre-yngre i en arbetsorganisation.

För att möta varandra behöver vi alltså försöka förstå hur vi själva har lärt in former för olika typer av möten och försöka förstå orsaken till våra känslor – att de kanske inte härrör från någon annan än oss själva.

Genom att försöka förstå den grundläggande logiken, livsfilosofin eller ”grammatiken” i andra familjer, andra kulturer, andra arbetsorganisationer eller inom andra professioner, kan vi lättare kommunicera. Vi kan också inse att vi är ganska lika varandra. Genom att förstå vad som är olika, kan vi alltså tydligare uppfatta likheter och dra nytta av eller finna glädje i olikheterna. En sorts olikhet i sammanhanget man växer upp i kan vara hur man uppfattar sig som individ i förhållande till andra människor, och som jag varit inne på tidigare, det är med sig själv som utgångspunkt man möter andra.

» Genom att förstå vad som är olika kan vi tydligare uppfatta likheter och dra nytta av eller finna glädje i olikheterna «

Kommunikation utvecklar möten

Det är en vanlig uppfattning att om människor bara träffas, så kommer de att kunna överbygga motsättningar, bara man pratar med varandra, så...

Riktigt så enkelt är det inte. Hur vi närmar oss varandra, med de föreställningar som tenderar att skapas inom oss så fort vi ser eller hör talas om den andre, har betydelse för hur relationen utvecklas, och framför allt är det väsentligt vad vi *gör* tillsammans.

Utifrån olikheterna inom min egen forskargrupp konstruerade vi för några år sedan en modell för hur mänskliga möten kan starta och vidareutvecklas. Det är en sorts "idealmodell" i tre steg, från stereotyp till människa.

Två fenomen kan starta föreställandet om den andre. För det första kan en tredje person berätta om hur en annan person är eller vad hon står för eller hur man lämpligen bör förhålla sig till henne. Genom den berättelsen skapas en bild av den andre utan att jag själv har haft någon som helst kontakt med vederbörande. Min tolkning av vad den tredje personen berättar har gett mig en förutfattad mening om vem jag kommer att möta. För det andra skapas min föreställning om den andre genom det första egna intrycket, genom att se henne eller genom att höra henne prata, genom dofter eller genom att känna på henne.

Den första reaktionen blir oftast, som jag har varit inne på i det förra avsnittet, att placera in det jag ser och hör och känner i någon sorts kategori, och gärna till och med i en stereotyp kategorisering. Samtidigt kategoriserar jag mig själv, förenklat, i förhållande till den andre. Vi "blir" till exempel medelålders/ung kvinna – medelålders/ung man, chef – underordnad, professionell – lekman, lärare – rektor, domare – åklagare, etc. Institutionaliserade stereotyper eller kategorier är etablerade i vårt samhällsmönster som kända roller, som vi kan gå in i utan större problem. Rollen finns redan i samhället och jag kan oftast spela den genom härmning och/eller genom att jag tidigare spelat rollen i olika sammanhang. Sammanhanget har skrivit rollen för mig och jag utvecklar den på mitt sätt men håller mig inom ett förutbestämt regelsystem.

Den möjlighet till kommunikation som står till buds mellan två stereotyper är rollspelet. För ett rollspel finns regler. Om jag kan reglerna kan jag spela spelet. Rollerna, byggda på ett stereotyp föreställande, är inte falska eller påklitrade. De kan vara ytterligt effektiva för ett visst syfte i en viss situation. De hindrar dock lika

effektivt relationerandet att utvecklas på andra sätt än det föreskrivna, regelstyrda och institutionaliserade.

Fortsatt relationerande, utvecklad kommunikation, förbi regler och föreskrivna roller, leder till utvecklade föreställningar om den andre. Den andre framstår som mer komplicerad och mer nyanserad, besvärligare om jag känner mig bunden till rollen men samtidigt lockande till vidare utveckling. När interaktion startat, när man börjar lyssna och prata som två egna subjekt, utanför rollerna, försvinner stereotypifieringarnas bindningar. Den fortsatta kommunikationen kan också leda till att man förstärks i sina stereotypa uppfattningar om den andre, om avvikelserna till exempel uppfattas som undantag eller som hot mot den egna rollen.

Det är inte så att medvetenhet om rollspel leder till att man vill gå över gränser och utveckla mer komplicerade relationer. Man kan mycket väl välja att hålla sig inom rollen, av bekvämlighet eller därför att gränsöverskridanden skulle störa andra delar av livet och den egna utvecklingen.

» I en dialog styrd av nyfikenhet, medvetenhet och engagemang – då kan allt hända «

Utveckling av kategoriseringar stimuleras av nyfikenhet, medvetenhet och engagemang. Det aktiva lyssnande som utmärker nyfikenhet möjliggör en verklig dialog och inbegriper en beredskap att öppna sig för den andre och en beredskap att förändra och ifrågasätta sina tidigare föreställningar om den andre, om mig själv och om världen i övrigt. I en dialog styrd av nyfikenhet, medvetenhet och engagemang kan vad som helst hända.

Så småningom kan man kanske mötas som ”hela människor”. I vår modell är detta det sista steget, och vi tror att det är det enda rimliga ”sista steget” i en modell som går från strikta, väl inövade roller mot allt öppnare relationer. Men vi tror inte att det är så ofta som vi verkligen når dit, om ens någonsin. Kanske är det inte heller önskvärt.

Syftet med modellen är att utgöra underlag för reflektion om och utveckling av de egna relationerna och för diskussion om de inbördes relationerna i en arbetsgrupp, en organisation eller i mer privata sammanhang.

Jag tror att man i relationer pendlar mellan de olika stegen vi visar med modellen. Nyfikenhet driver oss framåt i modellens steg medan rädsla och kanske likgiltighet kan driva oss bakåt. När vi är rädda stänger vi in oss i invanda beteenden, i trygga roller eller stereotyper, där vi slipper vara oss själva, där vi slipper öppna oss. När vi verkligen är nyfikna och engagerade glömmar vi att stänga

Interaktion mellan	Typ av kommunikation
stereotyper	rollspel
mer komplexa typer	dialog utbyte av synpunkter kunskapssökande förståelse aktivt lyssnande
människor	(total) öppenhet i dialog

Förslag till typologi över kommunikationsmönster vid olika kategoriseringsnivåer i relationer ¹⁷

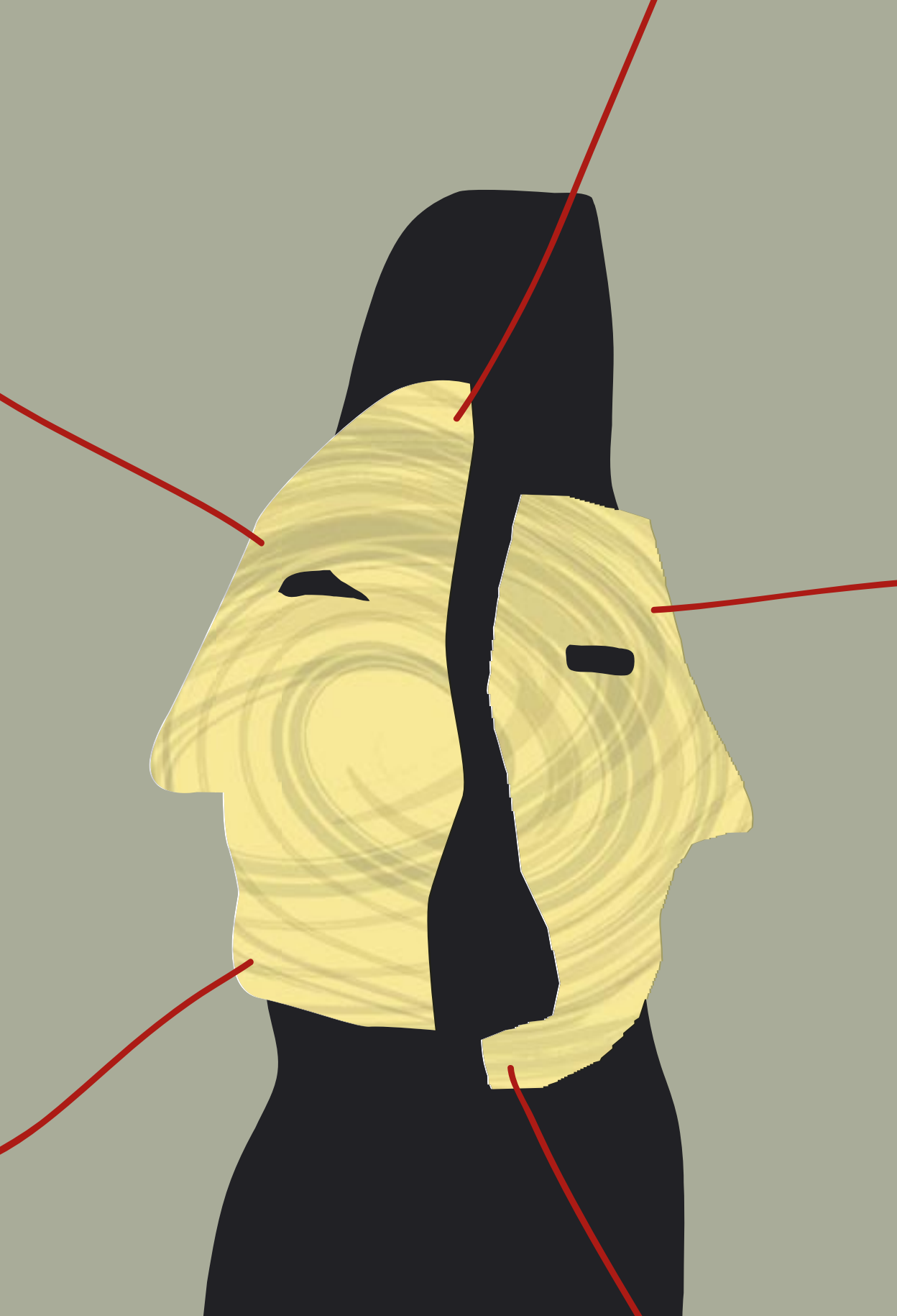
om oss och öppnar istället upp både för vår okunskap och våra förmågor och ställer frågor som både kan engagera och skrämma.

För att spela rollspelet krävs att man känner spelreglerna. Om man vill utveckla spelet förnyar man reglerna. Om man inte vill spela något spel alls – vad gör man då? Kan vi undlåta spelande helt och hållet?

När jag för några år sedan studerade relationerna i ett fångelse, intervjuade jag både vårdade och intagna med cirka ett halvårs mellanrum under ett par års tid. Ur en aspekt var interjuerna med de intagna särskilt intressanta.

De flesta långtidsdömda får inte så många besök och har ett mycket begränsat antal personer att prata med under sina fångelseår, vilket naturligtvis bidrog till att samtalen med mig blev ett sorts välkommet avbrott i de vanliga fångelserutinerna. Flera, särskilt lite yngre män i 25-30-årsåldern, pratade länge om att de inte hade någon person som de verkligen kunde lita på, ingen! När man planerar och genomför ett brott måste man kunna lita på varandra, men det är inte samma sak som att verkligen lita på varandra. De var nästan lite stolta över att bara kunna lita på sig själva. Dessutom framkom det med all tydlighet att bara på natten, ungefär mellan åtta på kvällen och sju på morgonen, kunde de känna trygghet på riktigt, bakom en låst dörr. Aldrig annars kunde de vara helt avslappnade.

Det som gjorde intryck på mig var det som skedde när en intagen klev ut ur det samtalsrum vi hade suttit och pratat i under den runt



en till en och en halv timme långa intervjun. Det hände vid flera tillfällen med olika intagna. Från att ha suttit relativt avslappnat och pratat om sitt liv och sina relationer, både i fängelset och utanför, så spändes hela muskulaturen vid öppnandet av dörren. De sträckte på ryggen, magen och hela kroppen, spände upp armarna och läste nacken och ögonen fick ett vaksamt uttryck. Från att ha släppt efter något, nedåt i relationerna enligt modellen, så gick de sekundsnabbt tillbaka in i den roll som "korridoren" kräver. Att vara tuff, stark och självständig, en kriminell bland andra kriminella, en roll som kräver både mental och psykisk styrka och konstant vaksamhet för att överleva. De som inte visar sig fylla rollen slås ned av de andra, antingen med kroppsligt våld eller med andra trakasserier, skulderna ökar och med dem rädslan, dvs skyddsbehovet. Jag har aldrig sett ett så snabbt rolltagande.

När skådespelare går in på en scen intar de rollen lite i förväg, de går medvetet in i sin inövade roll, med klädbyten och smink och kroppshållning. Det kan gå fort och processen kan ske under stor nervositet, men en skådespelare förväntas vara nervös och det är helt acceptabelt och inte hotande att iklä sig teaterrollen.

De flesta av oss känner igen den rollförvandlingen. Vi gör den alla i mindre format inför en dragning på ett sammanträde, när vi kliver in på banken för att söka lån eller när vi ska söka ett jobb. Den kriminella världen är livsfarlig, i ordets bokstavliga bemärkelse. Att gå in i rollen som kriminell, skicklig kriminell med hög status bland "kollegorna", ställer krav på snabb reaktionsförmåga och det bidrar till stark anspänning med krav på hög vaksamhet. Det är ett starkare rolltagande än de flesta av oss andra någonsin erfar.

Ett motsatt exempel kan vara det som sker i en projektgrupp som startat mer eller mindre formaliserat och som plötsligt hamnar i en intressant problemlösningsprocess. Det kan vara ett välkänt arbetslag eller en mer tillfällig grupp. I början ger var och en, utifrån sin roll i gruppen, sin syn på problemet och markerar hur man tänker sig arbetet och sina möjligheter och begränsningar. Om någon sedan bryter mönstret genom att föreslå en väg som ingen tänkt på, kan reaktionen bli a) negativ eller likgiltig, dvs flertalet kan inte ta till sig förslaget, det stör de invanda tankebanorna, b) formaliserat positiv, dvs man anser att det kan ligga något i idén och en arbetsgrupp tillsätts för att utreda lite mer, eller c) flera i gruppen "tänder" på förslaget, känner stimulans

över att släppa de vanliga rutinerna och öppnar upp en beredskap att gå nya vägar.

Det senare inträffar när nyfikenheten och engagemanget tar över tveksamheterna, oron över de hot som kan finnas i att kliva ur eller utveckla den invanda rollen i gruppen. Man kommer kanske in i det ”flow” som beskrivits av Mihály Csíkszentmihályi som ”en optimal upplevelse”:

”... en känsla av att ens förmåga räcker till för att klara av den utmaning man står inför,

... Koncentrationen är så intensiv att uppmärksamheten inte räcker till för ovidkommande saker. Medvetenheten om det egna jaget försvinner och tidsuppfattningen förvrängs. De aktiviteter som skapar en sådan upplevelse är så tillfredställande att man är villig att utföra dem för deras egen skull utan sidoblickar på vad man kan vinna på det, eller på att de eventuellt är för svåra eller farliga.”¹⁸

När flertalet i en grupp kommer in i det flow som intressant problemlösning kan innebära öppnas kommunikationen utan rädsla eller tanken på att öppningar kan vara hotande. Nyfikenhet utvecklas genom gränsöverskridanden och tvingar en att bli subjekt. Fastlåsningsroller objektifierar både mig själv och den andre och inom den objektiva världen finns inte språk eller handlingsteorier för att förändra. I relationer där man innehar mer eller mindre stereotypa roller bygger på invanda, institutionaliserade, handlingsmönster och regelstyrd kommunikation. Nyfikenhet stimulerar frågande och nya handlingar utvecklas i dialog. Det är en väg till lärande.¹⁹

Att gå över gränser kan vara svårt, om man är i en mycket synlig, känslig eller osäker position. Det kan dock byggas in i strukturen. Representantskap i olika beslutsorgan kan rotera med jämna mellanrum, så att alla med tiden både jobbar som vanligt och deltar i de mer övergripande processerna. Man kan dela på jobb, så att man alltid har vissa förvaltande och vissa utvecklande arbetsuppgifter, och man kan samarbeta med och ta ansvar på tvärs över avdelnings- och funktionsgränser.

Man kan också tänka sig att ge arbetsgrupper gränsöverskridande input i form av nyrekryteringar som avviker från majoriteten. Ett av våra större konstruktionsföretag inom byggbranschen anställer sedan starten på 1960-talet varje år ett antal nyexaminerade civilingenjörer, De som anställs har till 80–90 % en rätt likartad kompetensprofil, med toppbetyg från vissa tekniska universitetsprogram. De 10–20 övriga procenten ska alltid avvika

på något sätt, uppfattas som lite ”tokiga” och ha annorlunda idéer. Länsarbetsnämnden i Västra Götaland införde för några år sedan en rekryteringspolitik som innehöll ett krav på ”pluskompetens” hos alla nyanställda. Att ha pluskompetens innebär att ha någon sorts kompetens som de andra i arbetsgruppen saknar.

Identitet, möten och relationer

I det här första kapitlet har jag försökt att ge en grund för reflektion kring mänskliga möten. Utgångspunkten är att våra upplevelser vanligen bottnar i våra tidigare upplevelser och vi upplever genom vårt relationerande med varandra. Min uppfattning om vem jag är och vem du är hänger ihop, vi är i förhållande till varandra och vi är olika beroende på våra olika bakgrunder, våra olika erfarenheter och förmågor och våra olika sammanhang. Ändå är vi ganska lika. I grunden är vi våra relationer.

Vi möts som stereotypa roller, som ganska komplicerade människor eller som hela människor. Rollspelandet distanserar oss från oss själva och varandra genom att vi inte riktigt *är* våra roller, vi spelar dem, som figurer i ett drama eller en låtsaslek. Vi kan inte ta ansvar fullt ut och vi kan inte känna engagemang i en roll. En roll är ett objekt.

Som subjekt, som människor, kan vi kommunicera mer på djupet, vi kan ifrågasätta, öppna upp och visa sårbarhet. Subjekt kan gå in i och ut ur roller medvetet. Subjekt kan ta ansvar för sina handlingar, och anta att andra subjekt också tar ansvar. Subjekt kan utveckla ömsesidiga relationer och drastiskt förändra eller strunta i spelregler vid behov. Engagerade subjekt går över gränser och hamnar i ömsesidiga lärandeprocesser.

» 10–20 procent av de nyrekryterade ska alltid avvika på något sätt, uppfattas som litet ’tokiga’ och ha annorlunda idéer «

2. Lärande i relationer

» Att lagra erfarenhet, som minnen ovanpå varandra, är inte lärande. Lärande är att göra nytt eller göra det på ett nytt sätt «

NÄR VI HAR ONT OM TID eller när vi känner oss osäkra, då tar vi extra gärna till roller som vi tycker oss behärska. Vi talar om att vi går på rutin och därför klarar vi av många situationer som kan te sig lätt kaotiska för nybörjaren. Samma människa som säger sig klara av besvärliga situationer med sin rutin kan säga att hon/han lär sig något varje dag, hela tiden. Den elake organisationsforskaren säger då att tjugu års erfarenhet kan egentligen vara ett års erfarenhet tjugu gånger. Att lagra erfarenhet, som minnen ovanpå varandra är inte lärande. Lärande är att göra nytt, att antingen göra helt nya handlingar eller att göra det man gjorde förut men på nytt sätt. På en arbetsplats gör man det tillsammans. Vissa tekniker kan man lära sig individuellt, men det mesta gör man som grupp och som organisation, och om jag är mina relationer så är det också relationerna som utvecklas i en ömsesidig lärandeprocess.

I det förra kapitlet behandlades utgångspunkterna för kommunikation mellan människor med det grundläggande antagandet att vi är våra relationer, både i stunden, i sammanhanget just nu och i ett längre livsperspektiv.

Här övergår vi till ett utvecklingsperspektiv på relationerandet, med utgångspunkt i hur man kan se på ledarskap/chefskap respektive medarbetarskap.

De flesta av oss lever inte i sådana stabila sammanhang att vi vet vilken typ av kompetens och kvalifikation som behövs i morgon.

Det är klart att vi kan bedöma om vi kortsiktigt behöver en programmerare eller en svetsare eller en revisor. Men med ett lite längre perspektiv är osäkerhet både om nutiden och framtiden en självklar följd av de komplexa relationer vi ingår i, både som enskilda människor, som grupper och organisationer, som stater och federationer.

Stor osäkerhet kan leda till otrygghet. Då kan man bli aggressiv eller rädd eller resignerad. Osäkerhet kan också innebära att man ser nya möjligheter och det gör man oftast om man känner sig trygg i sig själv, trygg i att man kan klara av besvärliga situationer även om man måste pröva nya handlingsteorier och nya sammanhang.

Ideér om hur man kan utveckla kommunikation och relationerande diskuteras i det här kapitlet. Utgångspunkten är vilka föreställningar vi har om våra roller på arbetsplatser och hur vi ser på utvecklingen av rollerna och av oss själva som människor.



Föreställningar om organisering och människor²⁰

Chefer har ofta olika föreställningar om vilken typ av människa de själva är och vilken typ av människa deras underordnade är. ”Alla andra” förväntas ha andra behov, åsikter, viljor och kompetenser än ”jag” har. Det är också vanligt att ”de andra” beskrivs som relativt homogena medan man själv är en mycket speciell person. Den egna organisationen eller arbetsplatsen uppfattas också ofta som mycket speciell – medan vi som är organisationsforskare både kan se generella mönster, likheter, och en del speciella drag som dock sällan är så speciella att de inte förekommer med variationer på flera håll.

Man kan kort beskriva olika lösningar på organisatoriska hierarkier och hantering av människor med två perspektiv.

Enligt ett traditionellt personalutvecklingsperspektiv eller ett traditionellt byråkratiskt planeringsperspektiv om man så vill, ska personalenheten administrera människor ungefär som finansavdelningen administrerar företagets kapital eller produktionenheten administrerar produktionen. Enligt det perspektivet är människor att se som en av verksamhetens resurser, dvs som ting eller objekt, ”humankapital”. I statsförvaltningen är det perspektivet egentligen ingående i direktiven: förvaltningarnas tjänstemän ska vara neutrala utförare av de av politikerna valda åtgärderna. Statens tjänstemän ska omformulera politik till regler och aktiviteter gentemot medborgarna. På så sätt blir tjänstemännen verktyg åt politikerna, dvs objekt, som styrs av politikernas handlande (samtidigt är det ju tjänstemännen som utreder och tar fram beslutsunderlaget till politikerna, så i praktiken är ju inte rollerna så tydliga).

Ett annat perspektiv är det radikalt humanistiska. Det grundar sig på att människor är människor, dvs självständiga ansvarstagande subjekt som kontinuerligt skapar och omskapar sin gemensamma verklighet genom dialog mellan sig och mellan människor, strukturer och ting. I det perspektivet arbetar man tillsammans i ömsesidiga processer av lärande, förvaltning och produktion, i dialog.

Både förvaltning av och utveckling av människor, vare sig de är chefer eller medarbetare, organiseras på olika sätt med olika perspektiv på människor i organisationen. Vilka perspektiv kan vi då hålla oss med?

Det är väl känt inom organisationsforskningen att vi människor gärna håller oss till de arbetsuppgifter vi blir tilldelade. Vilken

» Vi skapar och omskapar vår verklighet parallellt med att verkligheten utgör våra förutsättning – på got och ont «

ruta i en organisations fördelning av arbetsuppgifter vi hamnar i styr alltså vilket perspektiv vi får på världen och hur vi kommunicerar med andra. Ett syfte med att organisera aktiviteter är ju att dela upp arbetsuppgifter på fler än en person och att låta någon eller några samordna uppgifterna och människorna. Uppdelning innebär kategorisering och vilken typ av kategorisering man väljer styr handlandet. Likaväl som man kan säga att organiserande är kategorisering, kan man säga att sättet att organisera utgör en handlingsteori, dvs en sorts självklar idé om hur man ska göra i olika situationer. I kriterierna för hur man organiserar, dvs delar upp och samordnar en verksamhets uppgifter, ligger ett antagande om vilka vägar som är effektivast att kommunicera inom organisationen och mellan organisationen och omvärlden.

Att delta i organisering, särskilt i stora välplanerade organisationer, innebär alltid att disciplinera sig och ge avkall på spontanitet och frihet. Det känns ibland som en uppoffring, men ofta anser vi att det är ett självklart val, att delta i de organisatoriska aktiviteterna för att tillsammans uppnå något som ingen kan göra själv. Alternativet skulle vara att var och en göra allt själv och då skapas inget samhälle. Om vi bara gör det vi spontant har lust med är samhandling svårt.

Hur hanterar vi denna motsättning, mellan frihet och disciplin? Hur hanterar vi livet i organisationerna, i vardagen och hur hanterar vi det att vara människa, medarbetare eller chef?

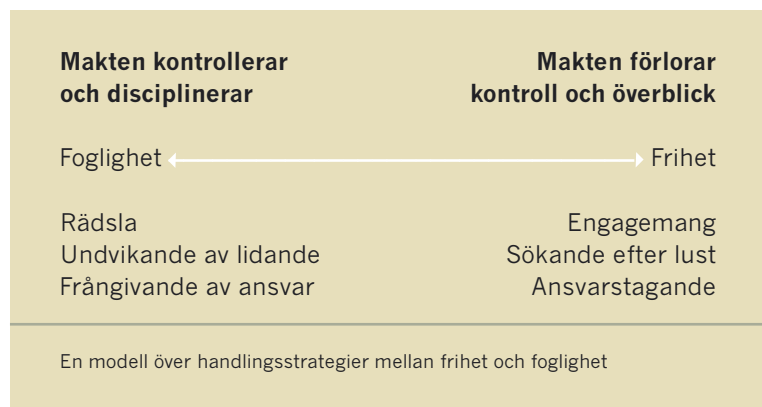
I valet mellan frihet och foglighet

Vi tränar tidigt in förhållningssätt till vad vi klarar av och hur vi kan påverka omvärlden och vårt eget liv, våra egna möjligheter i världen. I psykologin används begreppet ”cope” (att hantera, att klara av) mestadels för besvärliga sammanhang, såsom vägar att undvika smärta eller svårigheter. Man talar om två huvudtyper av hanteringsstrategier: problemfokuserade och känslfokuserade. Människor som använder problemfokuserade strategier hittar ofta mer konstruktiva vägar ut ur problem, medan de känslfokuserade oftare flyr både från problemen och de obehagliga känslor de framkallar hos dem.

Om vi ser kampen mellan frihet och foglighet som en skala, så finns skalan både inom och mellan människor. Om den enskilda människan accepterar de disciplineringsmekanismer som makten försöker använda som kontrollinstrument, gör hon det förmodligen av rädsla för att förlora jobbet eller på andra sätt undvika

» Att delta i organisering innebär alltid att disciplinera och ge avkall på spontanitet och frihet «

svårigheter. Det innebär också att hon frånsäger sig ansvaret och gör sig till ett objekt, dvs hon antar en av andra föreskriven roll i en struktur. Om den enskilda människan istället använder sin frihet, dvs tar ansvar med sin lust och sitt engagemang, så kommer makten att förlora överblick och därigenom möjligheter att kontrollera.



Ett antagande utifrån modellen är alltså att chefer skulle kunna få mer engagerade och ansvarstagande medarbetare genom att släppa kontrollen och tillåta andra synsätt än sina egna att styra.

Enligt flera studier är detta förhållande oftare rådande i den offentliga sektorn än den privata i Sverige. Utvecklingsnivån är hög, vi har en större grad av professionalitet, större utvecklingsmöjligheter för kvinnor och större förmåga till ansvarstagande. Chefskapet kan i vissa fall försvagas bland dessa självständiga medarbetare, så att det blir svårt att styra verksamheten. Det senare kan dock likaväl bero på den högre arbetsbelastning och mer stress som är vanligare i offentlig än i privat sektor.²¹

Vi har kunnat se hur unga karriärsträvare fogar sig mycket medvetet för att de hoppas få chansen att därigenom med tiden bli en del av makten. Andra fogar sig under arbetstid för att de inte orkar eller önskar något annat och så använder de sin frihet för att utvecklas på fritiden istället. Ytterligare andra känner sig så delaktiga i verksamhetens uppbyggnad och utveckling att de gärna fogar sig, eftersom de fogar sig inom ramar de själva satt och de upplever att det ger dem möjligheter att påverka också i fortsättningen. En del människor vill inte alls gå in i en traditionell arbetsorganisation utan söker sig egna vägar, ”utan att underkasta sig någon”.

Hur man förhåller sig mellan sin frihetssträvan och sin vilja att delta i gemensam verksamhet med andra kan alltså bero på om man kan vara med om att forma den verksamheten och om man kan identifiera sig med målen som man fogar sig efter, och också, om vi knyter tillbaka till kapitel 1, på om man anser att man själv kan påverka sin situation eller ej, och vad man vill påverka.

Individ och organisation

Vi lever i ett ständigt val mellan att spela en av andra föreskriven roll och att utveckla våra egna spelregler i stunden, mer eller mindre spontant, efter den egna kompetensen och på eget ansvar.

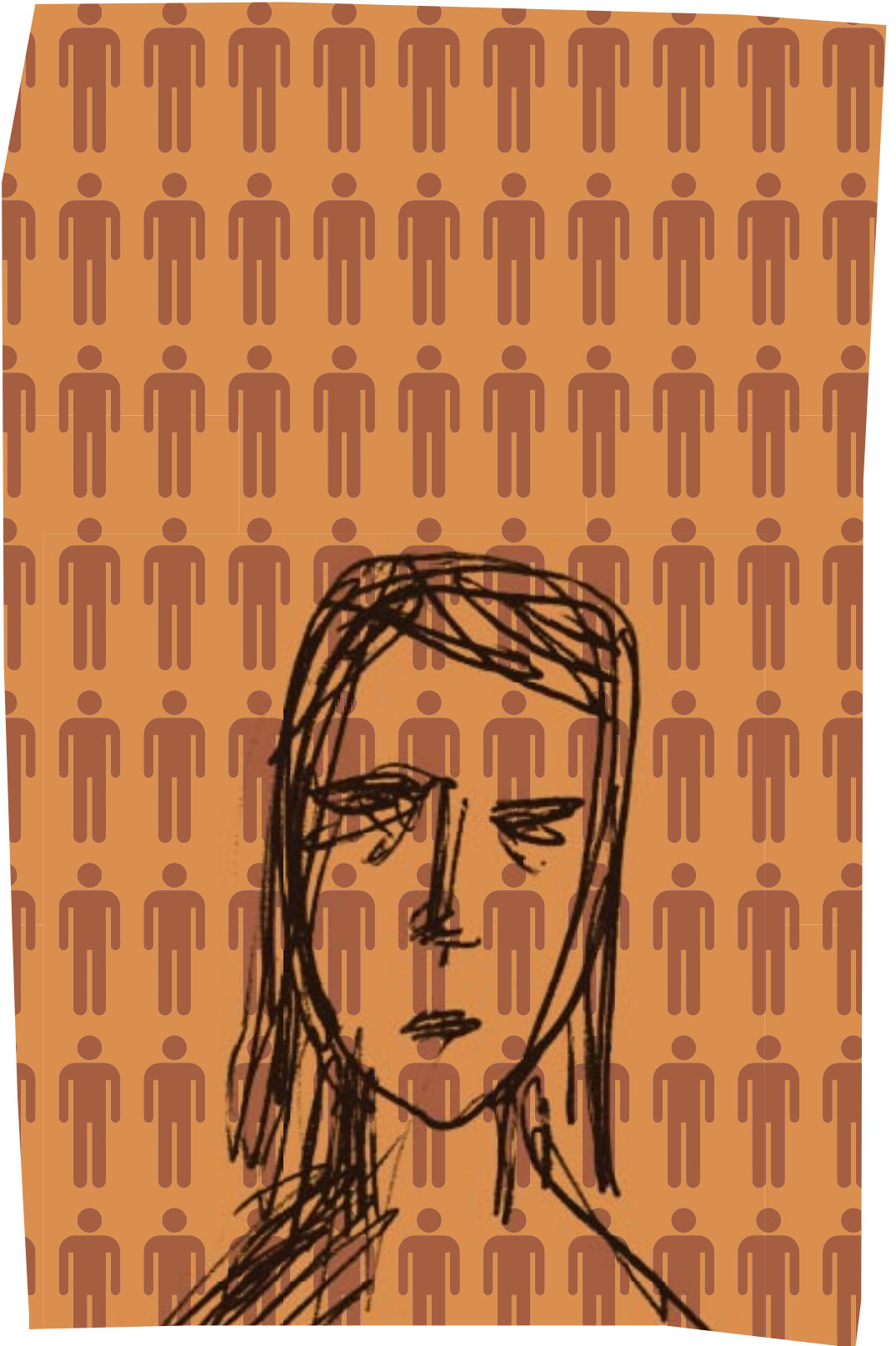
Spel, rolltagande, spontanitet och överraskningar kan te sig olika i olika sammanhang och med olika perspektiv och invanda handlingsstrategier. Med ett perspektiv tar vi den rådande auktoritativa ordningen för given, som något man måste underkasta sig. Med ett annat perspektiv ser man samma ordning som tillfälliga administrativa lösningar som kan förändras lika lätt som de tillkom, om man så vill, genom samtal och förhandling eller genom experimentellt prövande. Prestige följer med rollspel. I öppna relationer är också sårbarheten en styrka och prestige saknar därför mening.

Roller bygger naturligtvis på kategoriseringar enligt någon sorts rationalitetsantagande, inbyggt i organisationens struktur. I en del sammanhang kanske vi kan kliva ur rollerna och bottna mer i oss själva, så öppna som vi önskar och kan, olika i olika situationer. Både Monopolspel och den byråkratiska hierarkin kräver ett sorts rollspel, medan livet som sådant öppnar upp för flera val och ett mer genomgripande ansvarstagande – och kanske en frihet som är väldigt stor? Beroende på vilket spel man uppfattar sig spela när man går in i en arbetsorganisation, kommer man att förhålla sig olika till sig själv och till de andra. Det är långt ifrån säkert att alla spelar samma spel, ibland kanske man växlar, mellan att fritt utveckla sig själv och att spela sin roll, mer eller mindre professionellt.

Samtidigt som våra tankar, våra känslor och våra relationer bestäms av de villkor under vilka vi lever så påverkar vi dessa villkor genom våra handlingar. Vi skapar och omskapar alltså vår verklighet parallellt med att verkligheten, både den i våra föreställningar och den ”riktiga”, utgör våra förutsättningar, på gott och ont.

Den profession eller den organisation som du arbetar i bidrar

» Roller bygger naturligtvis på kategoriseringar enligt någon sorts rationalitetsantagande, inbyggt i organisationens struktur. «



med en position i samhället som är din utsiktspunkt. Ibland byter man arbetsplats men ofta rör man sig inom samma fält, t ex inom samma bransch eller inom liknande yrkesmässiga förutsättningar. Dessa positioner påverkar dina föreställningar, ger dig dina relationer och utvecklar dina ”självklara” idèer om vad som är möjligt för dig att göra.

Att lära av eller lära upp en nykomling

Det sägs ibland att endast den som kommer utifrån kan se vad som egentligen pågår i en verksamhet. En nykomling eller en konsult, som inte har vant sig och som inte tar sättet att göra saker på som självklart, antas kunna genomskåda det som de invanda inte uppfattar. På samma sätt kan det vara med människor med en annan kulturell bakgrund. Att komma till svensk statsförvaltning från en iransk, filipinsk eller chilensk motsvarighet kan både kännas invant och mycket främmande. Främmande kan det också kännas att komma från en mansdominerad till en kvinnodominerad verksamhet, att som homosexuell hamna på en arbetsplats där heterosexuella skämt dominerar i fikarummet, eller att komma som ensam över 50 år till en organisation där en 35-åring tidigare betraktats som ”gammal”. Att inta ett jobb som ekonom på ett museum fyllt med etnologer eller konstvetare eller som ingenjör på en liten teater innebär också, troligen, att man många gånger ställer frågan ”varför gör de på detta viset?”

När uppfattar du den frågan som intressant och värd att reflektera över och när viftar du bort den som nybörjarens okunskap? Antar du att den nykomne, med samma profession som du själv men med erfarenheter från andra verksamheter, här eller i andra länder, är mindre kompetent än du själv – eller antar du att hon eller han är kompetent på ett annorlunda sätt?

En viktig fråga här är: på vilka sätt innebär din position och på vilka sätt använder du din position som en möjlighet att leva som subjekt, som en människa, och möta andra som subjekt, som människor, och i vilka situationer gör du dig själv och andra till objekt, genom antagandet eller utvecklandet av roller? I svaret på denna fråga finns ofta orsaken till din reaktion på din nye kollegas kompetens som mindre eller annorlunda.

Kommunikation som lärande

I en globalt beroende värld har många av oss några eller många internationella kontakter dagligen, både elektroniskt, dvs på visst

avstånd, och fysiskt i samma tid och rum, men även genom hantering av varor, material, produkter och tjänster. Då verkar det finnas behov av modeller för kommunikation som å ena sidan inbegriper antaganden om alla människors likhet i många aspekter och å andra sidan en öppenhet för att människors vanor, kompetenser och ”sätt att göra saker på” varierar och att andra varianter kanske är minst lika bra som de jag tidigare kände till. Språket är kanske det minsta hindret, även om att uttrycka sig på ett främmande språk kan kännas onaturligt eller begränsande.

Dock, i vårt samhälle idag kommunicerar vi faktiskt med människor från hela världen, vare sig vi vill det eller inte och vi gör så gott vi kan för att förstå och göra oss förstådda, även om vi ibland stänger av för att vi inte orkar. Mångfalden kan bli för svårförståelig. I det följande presenteras några idéer om hur man kan försöka utveckla kommunikationen i olika typer av sammanhang, utifrån det tidigare presenterade.

Chris Argyris, känd amerikansk forskare vad gäller ”lärande i handling” och ”praktisk teori”, har skrivit att ”väl inövad kompetens” egentligen bör betraktas som inkompetens. Med det menade han att när vi har gjort någonting många gånger och verkligen är duktiga och framgångsrika inom vårt yrke eller delar av vårt arbete, då reflekterar vi oftast inte längre över varför vi gör det vi gör och om vi kanske kunde göra på något annat sätt.

Donald Schön, Argyris kollega, har beskrivit hur det svåraste som finns är att lära sig något man redan kan mycket bra, dvs att lära sig att göra något man redan är duktig på och framgångsrik med på ett annat sätt. Båda har beskrivit hur vi utvecklar mer eller mindre förfinade försvarsmekanismer, både individuellt och i organisationen, för att slippa motsägelser och störningar, för att undvika lärande. De har också utvecklat tekniker för att lärande ska kunna utvecklas. Sådana tekniker bygger på reflektion och på seriös dialog med andra.

Ett exempel på hur man kan bli medveten om sitt eget agerande är en metod att anteckna vad som sker vid ett sammanträde av något slag. På ett papper skriver man, i kortversion, i en spalt till vänster vad som faktiskt sägs och i en spalt till höger vad man själv tänker när man själv eller någon annan säger något. Efter mötet sätter man sig och tänker igenom skillnaderna mellan spalterna och helst tar man upp frågan vid ett kommande möte, tillsammans med de andra, så att man gemensamt diskuterar igenom och utvecklar mötesformer som ger ett seriöst innehåll.

» Det svåraste som finns är att lära sig något som man redan kan mycket bra «

Resultaten bör ju vara att de viktigaste problemen diskuteras, inte undviks, vid mötet. Man bör också försöka bli medveten om sina egna försvarsmekanismer, hur man gör för att undvika det man tycker är besvärligt. Eventuellt kan en utomstående konsult behövas som stöd under en sådan förändringsprocess, både enskilt och i gruppens arbete.²²

Kompetensen att kommunicera

Kännedom om spelregler är en förutsättning för att kunna delta i rollspel. Det är hopplöst att spela Monopol eller Fia eller delta i ett måndagsmöte på en arbetsplats utan ens minimal kunskap om gällande regler.

En av mina invandrade kollegor frågar mig ibland, efter ett möte eller ett seminarium, hur det gick egentligen eller vad de andra verkligen sa – trots han har förstått alla ord och meningar och deltagit i samtalet. Han är fortfarande, efter tjugufem år i Sverige och fem år i forskarutbildningen, väl medveten om att han inte kan tolka alla nyanser och att det kan spelas spel bakom det som sägs som kan vara svåra att uppfatta.

Spelregler varierar alltså med sammanhang, tid, rum och kultur. Nedan presenteras typologin igen, men nu med tillägg för vilka typer av kompetens som behövs vid olika möten.

Interaktion mellan	Typ av kommunikation	Använd kompetens
stereotyper	rollspel om spelregler	kännedom
komplexa typer	dialog utbyte av synpunkter kunskapssökande förståelse aktivt lyssnande	interpersonell interkulturell empati lyssnarfärdighet
människor	(total) öppenhet i dialog	förtrogenhet enhet

Kommunikationsmönster och kompetensbehov
(Adu-Gyan, Ahmadi, Omanovic och Widell, 2000)

När vi går vidare i interagerandet genom dialog, som utbyte av synpunkter och kunskapssökande, så behöver vi andra kompetenser. Interpersonell kompetens innebär ungefär det som lite slarvigt ibland kallas ”social kompetens”, dvs förmåga att samtala med andra människor, höra vad de säger, svara och själv ställa frågor tillbaka. Resultatet blir utbyte av synpunkter och om man vill gå vidare söker man också aktivt kunskap om den andres föreställningar, kontext och situation, vilket på sikt bidrar till att man också erövrar interkulturell kompetens.

I vår forskargrupp, med män och kvinnor i olika åldrar och med ursprung i Iran, Bosnien-Herzegovina, Ghana, Serbien och Sverige, har vi då och då under åren, särskilt i början, tvingats stanna upp, och liksom ”frysa” ett ögonblick, för att utreda vad vi egentligen håller på med och varför den ene och den andre gör som de gör. Istället för att anta att den andre inte har läst på och satt sig in i frågan, inte har lust att ta ansvar eller inte har förmåga att förstå vad man säger, har vi var och en i gruppen talat om hur vi ser på auktoritet, arbetsfördelning eller ansvar, till exempel. Vi har gått laget runt och alla har lyssnat på allas olika berättelser för att försöka förstå vilka erfarenheter och föreställningar just den personen bär med sig.

Genom att försöka beskriva den egna ”meta-kontexten” eller den grundläggande logik och det generella tänkande man har kring ett fenomen, blir det tydligare både för den berättande och för de andra i gruppen varför man handlade som man gjorde.

Bakgrunden finns ofta i olika nationella och/eller professionella kulturer som binds samman av olika erfarenheter genom kön och ålder och livssituation och position i strukturen. Genom att fråga och lyssna och fråga igen och gemensamt reflektera över olika fenomen, har vi erövrat viss interkulturell kompetens, dvs känedom och förståelse för hur en annan ”kultur” fungerar. Kulturen kan vara bestämd av yrke/skrå eller typ av verksamhet/bransch, eller etnicitet eller kön eller samhällsklass eller bostadsort, etc. Kulturkompetens är ingen generell kompetens utan speciell i varje enskilt fall. Det leder till att man kan utveckla sina möten och sina relationer på nya sätt och med en insikt om att det finns många ”bästa sätt” att göra saker och ting på.

» Kulturkompetens är ingen generell kompetens utan speciell i varje enskilt fall. «

Att pröva handlingar utifrån nya synsätt bidrar till att de nya synsätten integreras i mitt eget. Görandet, handlandet, utvecklar tanken och möjliggör nya perspektiv som ger nya handlingar, och

så vidare. De interpersonella och de interkulturella kompetenserna hjälper oss alltså att frångå rollerna och lära känna både oss själv och varandra bättre och att utveckla relationerandets. Det aktiva lyssnandet för oss ännu längre. Att lyssna aktivt innebär inte bara att höra och ta in vad den andre säger utan att låta det hörda, det upplevda tränga in och reflektera över det och berätta vad man uppfattat och fråga tillbaka och lyssna igen. Aktivt lyssnande kräver empati.

Empati innebär att kunna förstå hur det är att vara den andre. Empati är inte sympati, som betyder medkänsla med den andre, att tycka om och/eller tycka synd om den andre. Empati innebär inte detta utan ”endast” (eller det mycket svårare) att kunna sätta sig in i den andres situation och försöka se hur livet kan vara därifrån. Med empati lyssnar man på den andre utifrån dennes villkor och inte utifrån sina egna. Aktivt lyssnande bidrar till utveckling av empatisk förmåga och nås genom att lyssna, att växla ner sig själv en stund och känna in den andre.

Att verkligen mötas som hela människor i total öppenhet är, som jag tidigare nämnt, kanske aldrig möjligt. Kanske upplever vi det vid enstaka tillfällen, någon eller några gånger i livet. Dock, i grupper som har jobbat länge tillsammans och som lärt sig varandras olikheter och varandras reaktion på de egna och de andras handlingar, så når man förtrogenhet och en känsla av enhet.

Organisationsforskaren Henrik Hansson beskrev sådana grupprocesser när han undersökte ”kollektiv kompetens” i ett lärarlag, ett bilbyggarlag och ett tävlingsseglingslag – alltså väldigt olika typer av grupper. Han kom fram till tre stadier i gruppers utveckling: meningsutbyte, förtrogenhet och enhet. I början är den språkliga kommunikationen särskilt betydelsefull medan andra handlingar, rörelser, gester och blickar, ökar i betydelse ju mer förtrogen med varandra man blir. I en grupp som är som en enhet ”läser man av” varandra utan många ord. I en enhet är man inte lika utan man känner varandras olikheter och använder sig av dem i ett komplicerat samspel.²³

I tillfälliga projektgrupper och oregelbundna nätverk får man inte chansen att långvarigt knyta an till varandra. För att göra något bra tillsammans krävs då ibland att man snabbt kastar rollspelandet och tränger in i en konstruktiv utvecklingsprocess som engagerar alla med sina olika kompetenser. Det kräver en viss vana, oräddhet och prestigelöshet. Det behöver inte innebära att

» Att lyssna aktivt innebär inte bara att höra och ta in vad den andra säger, utan att låta det hörda, det upplevda, tränga in och reflektera över det «

» Prestige bygger på rädsla för det okända och man kan då söka trygghet i en invand roll... «

man möts som hela människor totalt, snarare att man möter varandra som professionella, men inte som roll eller yta utan på ett plan som inte styrs av förutbestämda regler eller gränser. Kommunikation kan behövas öppnas och stängas i olika sammanhang och i olika delar av en arbetsprocess. Som jag var inne på i kapitel 1: att ta sig nedåt eller framåt i modellen styrs av nyfikenhet, medan man leds bakåt av rädsla eller likgiltighet. Prestige bygger på rädsla för det okända och man kan då söka trygghet i en invand roll, medan prestigelöshet utvecklas av nyfikenhet, ofta i kombination med en trygghet i att öppnandet kan leda till ökad lust, ökad glädje, genom ömsesidig utveckling.

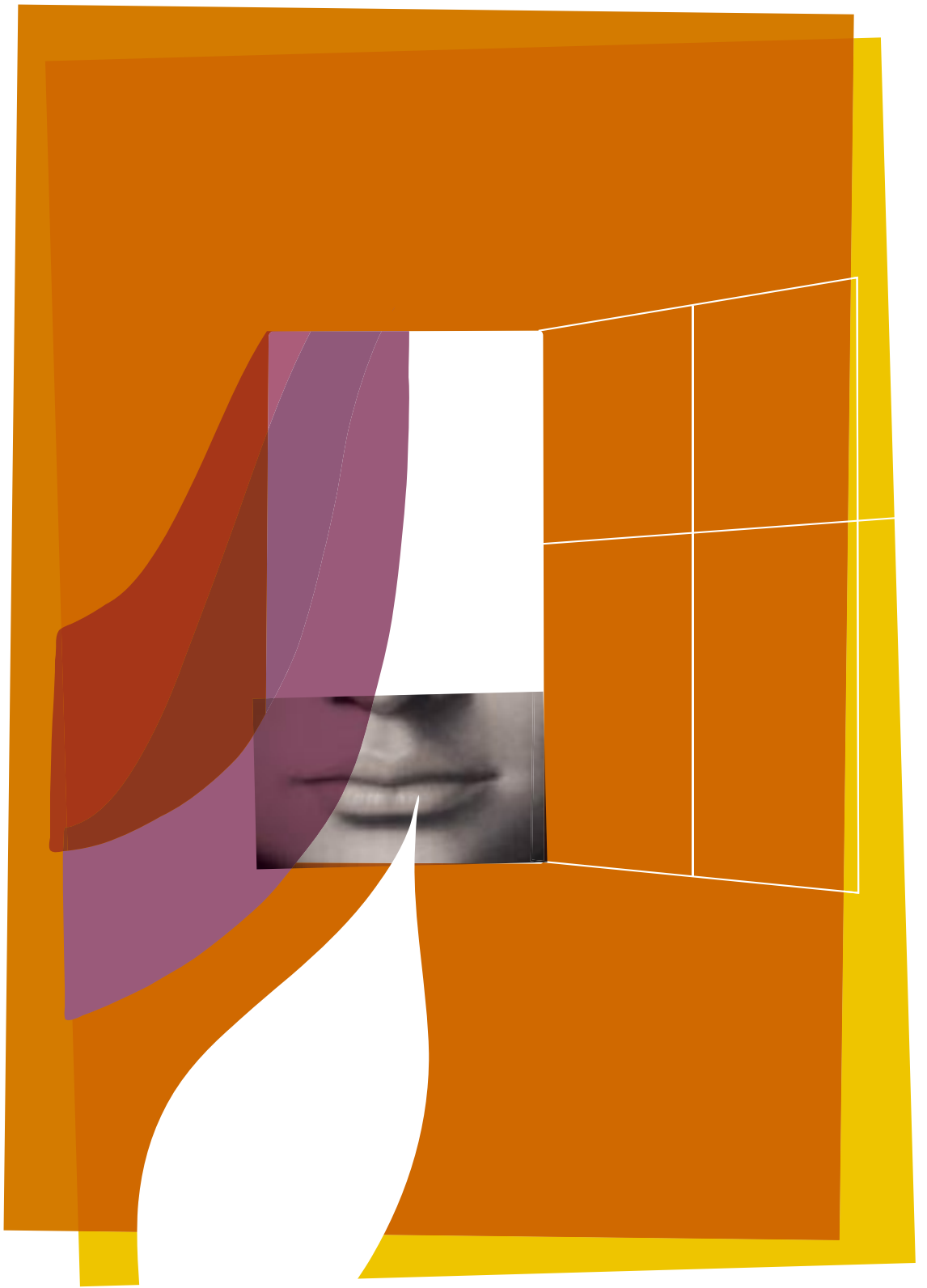
Kommunikation som stänger och öppnar

Ett sätt att dela in olika kommunikationsmönster är i öppnande och stängande kommunikation. Det finns flera sätt att göra det ena och det andra. Det två ytterligheterna utgör en typ av övergripande kategorisering.

Öppnande kommunikation används när man är nyfiken, när man vill utveckla ett problem på jämlik grund, när man vill utväxla synpunkter och erfarenheter, när man vill komma framåt i ett resonemang. Man stänger kommunikation när man vill avsluta en diskussion, när alla har sagt sitt och det är dags att besluta eller när man vill att andra inte ska få möjlighet att ge sina synpunkter eller påverka beslut.

Exempel på öppnande respektive stängande kommunikation ges i tabellen härnedan. Som vi kan se är maktperspektivet centralt för vilken typ av kommunikation man väljer.

Den som *påstår* något, kanske i form av bedömningar eller generaliseringar, ger inte utrymme åt den andre att svara. Den tilltalade antas bara lyssna eller kanske svara ”jaha”. Att till exempel hävda att ”utredningar från den avdelningen alltid kommer för sent” eller att be någon fatta sig kort ”eftersom du alltid pratar så mycket” kan kännas som ett slag i ansiktet och stoppar definitivt lusten att bidra i en svår problemlösningsprocess. Likadant är det med *frågor* av typen när, var och vad. På sådana frågor förväntas ett kort svar, och så är meningsutbytet slut. Man kan i kommunikationen klart indikera vem som ”har” makt och lämna lite utrymme åt den andre att ta över. Om ett möte är mycket noga *planerat* finns inget utrymme för spontana infall och även genomtänkta inlägg kan avfärdas med att de inte inkommit i tid.



Stängande kommunikation	Öppnande kommunikation
Påståenden	Frågor
Generaliseringar	Enstaka observation
Bedömande	Gemensamt beskrivande
Maktspel	Jämlikhet
Planering	Spontanitet
Säkerhet	Överraskningar är okey

Öppnande och stängande kommunikation

Öppna frågor, av typen ”Hur har du tänkt kring det här?” eller ”Har du funderat på hur dina resultat kan användas?” ger utrymme för en *dialog* i vilken egentligen vad som helst kan hända. Den *osäkerhet* man då öppnar för gör oss sårbara men under ligger en förvisning om att öppningar inte är farliga, om vi alla deltar på *samma villkor* så kan vi klara oss bättre. När man vill ta upp något som man tycker är problematiskt, så blir resultatet väldigt olika om man i förbifarten slänger ur sig generaliserande påståenden, som ovan, eller om man säger någonting i stil med ”När utredningen inte var färdig i tid, så hade jag svårt att få fram ett förslag till beslut inför projektgruppsmötet och nu vet jag inte hur vi ska lösa det här med tidsplaneringen nästa gång. Har ni några förslag?”

Det där med bedömningar är kanske besvärligare. Jag har alltid varit skeptisk när någon sagt att ”det där var duktigt gjort”, något till exempel barn ofta får höra. Det finns en uppfattning om att människor mår bra av ”beröm”, att man stärks av det. Bedömningar av typen ”det här gjorde du bra” eller ”det här duger inte” har visserligen en kvalitetsskillnad men båda gör tydligt att det är den som uttalar det som har rätt att bedöma mina ansträngningar och att jag ingenting har att säga om det. På vilket sätt är det bra eller dåligt? Varför? Kanske jag har andra kriterier? Att öppna för gemensamt beskrivande kan vara mer tillfredställande för båda parter och kanske ge stimulans både till att anstränga sig mer nästa

gång och till att skapa förståelse för olika kvalitetskriterier beroende på hur man ska använda resultatet.

Om man å andra sidan verkligen vill veta var Stortorget ligger eller när tåget går så bör man ju efterfråga just det och inget annat. I många av vardagens situationer använder vi stängande kommunikation och det är effektivt att göra så, eftersom man faktiskt inte vill ha ut mer av samtalet. Man använder varandra som informanter, man möter inte varandra som individer, och det behöver vi inte alls alltid göra.

På min arbetsplats har många av oss arbetat länge. Korthuggen och stängande kommunikation är mycket vanlig, enbart på grund av att det är bråttom. Man kan sticka in huvudet till någon och ställa en fråga eller ge en bedömning utan vidare förklaring – och så räknar man med att den andre frågar mer om han eller hon vill föra samtalet vidare. Vi stänger från början, alltså, men antar att den andre öppnar vid behov. Den här (o)vanan grundar sig på en sorts trygghet i att vi vet ungefär var vi har varandra och att vi vet att kommunikationen i princip är öppen, och vi vet att vi inte alltid hinner med allt vi borde. Därför hjälper vi gärna varandra med korthuggna, onyanserade svar.

En sådan grundtrygghet kan dock vara falsk. Att leva länge i en sådan organisation utan att då och då ha möjlighet att öppna upp för djupare utbyte av tankar och bekräftelse kan tömma människors energilager och framkalla osäkerhet och nedstämdhet. Korthuggen stängande kommunikation måste varvas med djupare reflektion och erfarenhetsutbyte för att utveckla den trygghet som krävs för att klara stängningarna.

I en värld med mycket av kommunikationen per epost är risken för missförstånd extra stor. För en tid sedan ställde jag en fråga i ett epostbrev till en medlem i min arbetsgrupp, en kort fråga om hur kommunikationen gick mellan hennes projektgrupp och vår högsta ledning, eftersom jag fått tvetydliga signaler på vilka beslut som togs var i organisationen. Från min sida var frågan ställd med ungefär samma dignitet som ”Var ligger Storgatan?”, men den fråga hon uppfattade var ”Håller du på att mygla bakom min rygg?” Jag satt mitt i en intern politisk process som vi gruppledare försökte få klarhet i och jag ville med frågan till henne och en del andra frågor till andra skapa en sorts överblick över situationen, utan baktankar, och definitivt utan att känna misstänksamhet mot henne. Vi klarade ut det hela, tack vare att hon blev tillräckligt

» I en värld med mycket kommunikation över epost är risken för missförstånd extra stor «

upprörd över att inte låta det bero, så att vi pratades vid per telefon senare, innan det blev en eskalerande konflikt.

Min erfarenhet är att de flesta av oss har god träning i stängande kommunikation och betydligt mindre insikter i öppnande kommunikation. I träning av ordförandeskap och mötesteknik ingår ofta principer för stängande kommunikation, utan att det kallas så. Ibland pratar man i sådana sammanhang om att det kan vara bra att "låta folk prata av sig", men inte om hur man kan använda dialog för att komma framåt i ett problems utveckling.

Några tekniker för öppnande kommunikation presenteras därför här.

Öppet forum handlar om öppnande på organisations- och gruppnivå, bland många människor.

"**Uppskattande frågande**" är ett sorts konsultknep som kan användas i arbetsgrupper såväl som i dialog mellan två personer.

Kontaktskapande kommunikation, eller giraffspråket, handlar om dialog, oftast mellan två människor men också inom grupper.

De tre presenterade teknikerna är exempel på öppnande kommunikationsverktyg användbara på olika nivåer. Det finns naturligtvis fler. Den intresserade kan söka vidare med hjälp av de referenser som jag ger i slutet av skriften. Alla tekniker behöver tränas och det finns kurser av många slag inom området, liksom litteratur som man kan använda för att starta en egen utvecklingsprocess.

Öppet forum²⁴ = ger alla en chans

Öppet forum kan användas för att sortera fram ett mindre antal viktiga frågeställningar eller lösningar ur ett övergripande problemområde. Man kan behöva en halv eller en hel dag eller två-tre dagar, lite beroende på hur stor organisationen är och också beroende på problemets karaktär. Två, tre eller fyra personer kan leda det hela. Det är rimligt att de inte är organisationens chefer eller ledare, om nu gruppen som helhet utgör en och samma verksamhet.

De som leder beskriver kort problemet eller frågan som ska diskuteras och ber alla deltagare att på en lapp skriva ner sin vinkling på frågan, eller den aspekt av frågan som var och en anser vara den viktigaste. Alla kommer inte att skriva något men kanske drygt hälften, det beror på hur stor hela gruppen är och hur väl

man känner varandra. Sedan får de som har skrivit något ställa sig upp och berätta vad de har skrivit så att alla hör. Eventuellt kan korta frågor ställas till den som läser upp sin lapp. Därefter sätts lapparna upp på en vägg och så får alla gå omkring ett tag och läsa på lapparna och fundera på vad man själv anser vara viktigast. Under den processen kan man flytta samman en del lappar som verkar höra ihop. Man ska också nu anteckna sig på den lapp som har den fråga man vill helst diskutera. Man måste alltså välja en fråga eller ett tema.

Därefter samlas grupperna i olika lokaler och diskuterar fram problemets karaktär och lösningar. Grupperna kan ges några delfrågor som underlättar diskussionens framdrift så att man ”tvingas” formulera lösningsförslag till slut. Diskussionerna kan vara mellan en och tre timmar. Ibland kan man välja att låta deltagarna byta grupp en eller flera gånger.

Efter gruppdiskussionerna presenterar varje grupp sina resultat, både muntligt och kortfattat skriftligt. En gemensam diskussion följer och i den bestämmer man om man utifrån den vill gå vidare ytterligare ett varv med nya frågor grundade på resultaten av gruppernas arbete eller om man är nöjd med de resultat som kommit fram.

Dagen avslutas med att man bestämmer hur man ska gå vidare med de resultat man nått. De kan utgöra input till förändringsprojekt i organisationen eller till samarbetsformer mellan verksamheter eller till produktutveckling eller vad det nu handlar om.

Syftet med att genomföra en sådan stor diskussion och att växla mellan storgrupp och många mindre grupper är att alla tar del av allas idéer och diskussionsinlägg samtidigt som djupare erfarenhetsutbyte och problemlösningsprocesser sker i små grupper där en dialog är möjlig. Alla deltar på lika villkor i processen, alla har möjligheten att formulera problemet på sitt sätt, från sina utgångspunkter, alla har lika möjlighet att diskutera problemen i blandade grupper och alla har lika möjligheter att få ta del av allas slutsatser. Det är en jämlik stordiskussion i små grupper.

» Alla deltar på lika villkor i processen, alla har möjligheten att formulera problemet på sitt sätt... «

Fokusera på det som är bra²⁵

En amerikansk organisationskonsult, David Cooperrider, hörde sin fru, som var konstnär, prata om ”the appreciative eye” och genom det fick han idén till ”appreciative inquiry”, vilket jag över-sätter till ”uppskattande frågande”. Grundidéen bakom denna

metod är kognitiv: det människor fokuserar på, dvs uppmärksammar, *blir* deras verklighet.

Med erfarenheten att konsulter oftast kallas in till organisationer för att åtgärda problem, svårigheter, och att det ofta blir så att konsulter fokuserar svårigheter, och därigenom bidrar till att människorna i organisationen också fokuserar på det som inte fungerar, insåg Cooperrider att det där med ”appreciative” kanske skulle kunna ge andra lösningar.

Han kom alltså att föreslå att man utgår från det som fungerar. Det mesta fungerar ju faktiskt på de flesta arbetsplatser. Så, den första frågan man bör ställa sig är: vad i den här organisationen fungerar? Och den andra frågan är: varför fungerar det?

Genom att efterfråga det som fungerar uppnår man dels att fokus ställs in på det man kan och kanske känner stolthet över att klara av tillsammans i verksamheten. Man får lyfta fram och berätta om det bästa från tidigare erfarenheter. Man får också ta med sig en del av sin historia in i framtiden, vilket stärker självförtroendet. Och ett starkt självförtroende är en bättre utgångspunkt för förändring än ett nedbrutet (som framkallas genom att fokusera på de problem som uppstått av tidigare handlingar).

Uppskattande frågande är inte en teknik för att undvika problem, men för att undersöka vad man har för resurser för att utveckla organisationen och lösa sina problem.

De huvudsakliga stegen i ”Uppskattande frågande” är

1. Beskriva, uppskatta och värdera det bästa i det som finns
2. Försöka formulera en vision om hur det skulle kunna vara
3. Samtala om hur det borde vara
4. Hitta på och planera hur det ska bli

Man kan naturligtvis välja olika typer av sammanhang att bearbeta i processen och det kan handla om hela organisationen, en liten arbetsgrupp eller en eller två enskild/a person/er. Det kan handla om genomförandet av vissa arbetsuppgifter som går rakt igenom en verksamhet. Det kan handla om hur en arbetsgrupp driver utvecklingsprocesserna i sin grupp. Det kan handla om hur olika individer förhåller sig till vissa typer av möten eller sammanhang.

Kanske är det första steget allra svårast eftersom vi nog är rätt ovana vid att på djupet undersöka det som vi lyckas med. Lämpliga frågor att ställa här är av typen:

”Beskriv ett tillfälle när du kände att du/gruppen utförde något

riktigt bra. Vilka var omständigheterna där och då?”

”Beskriv hur det var när du senast kände dig stolt över att vara en i den här gruppen. Varför var du stolt?”

”Vad uppskattar/värderar du mest som medlem i gruppen?”

Svaren på dessa frågor bildar berättelser som kommer att vandra mellan deltagarna och utanför den deltagande gruppen och de kommer att ligga till grund för visionerandet om framtiden. Frågan om omständigheterna kring det som var bra är den viktigaste frågan och den kan man bearbeta med följdfrågor. Genom att alla kan bidra till att i minnet och i dialogen undersöka omständigheterna kring lyckade arbetsprocesser, kommer en stolthet och en entusiasm för att fortsätta att delta att växa fram. Erfarenheterna av detta ger energi att ta itu med problem på vägen och också en vilja, och ett självförtroende, att delta i det förändringsarbete som krävs.

Uppskattande frågande är ett exempel på öppnande kommunikation eftersom det är omöjligt att svara ”politiskt korrekt” eller som stereotypa rolltolkningar på de ställda frågorna. Frågor av den här typen berör, och man överraskas av sina egna känslor likaväl som av andras berättelser.

» I en dialog om lyckade arbetsprocesser kommer en stolthet och en entusiasm att växa fram «

Kontaktskapande kommunikation²⁶

De så kallade humanistiska psykologerna vill framhäva människors *upplevelser*, och inte som naturvetarna enbart undersöka yttre, observerbara beteenden. Bland dem finns till exempel Carl Rogers och dennes lärjunge Marshall Rosenberg. Carl Rogers arbetade bland annat i Sydafrika med att bidra till att utveckla dialog mellan svarta och vita genom metoder som aktivt lyssnande för att uppnå empatisk förmåga och interkulturell kompetens. Varje grupp fick berätta sin historia för den andre och den andre skulle lyssna och så byttes rollerna. Därefter kunde en dialog komma till stånd då man hade möjlighet till empati, grundat på de berättelser man hört och inte antipati grundat på ytliga intryck och rykten.

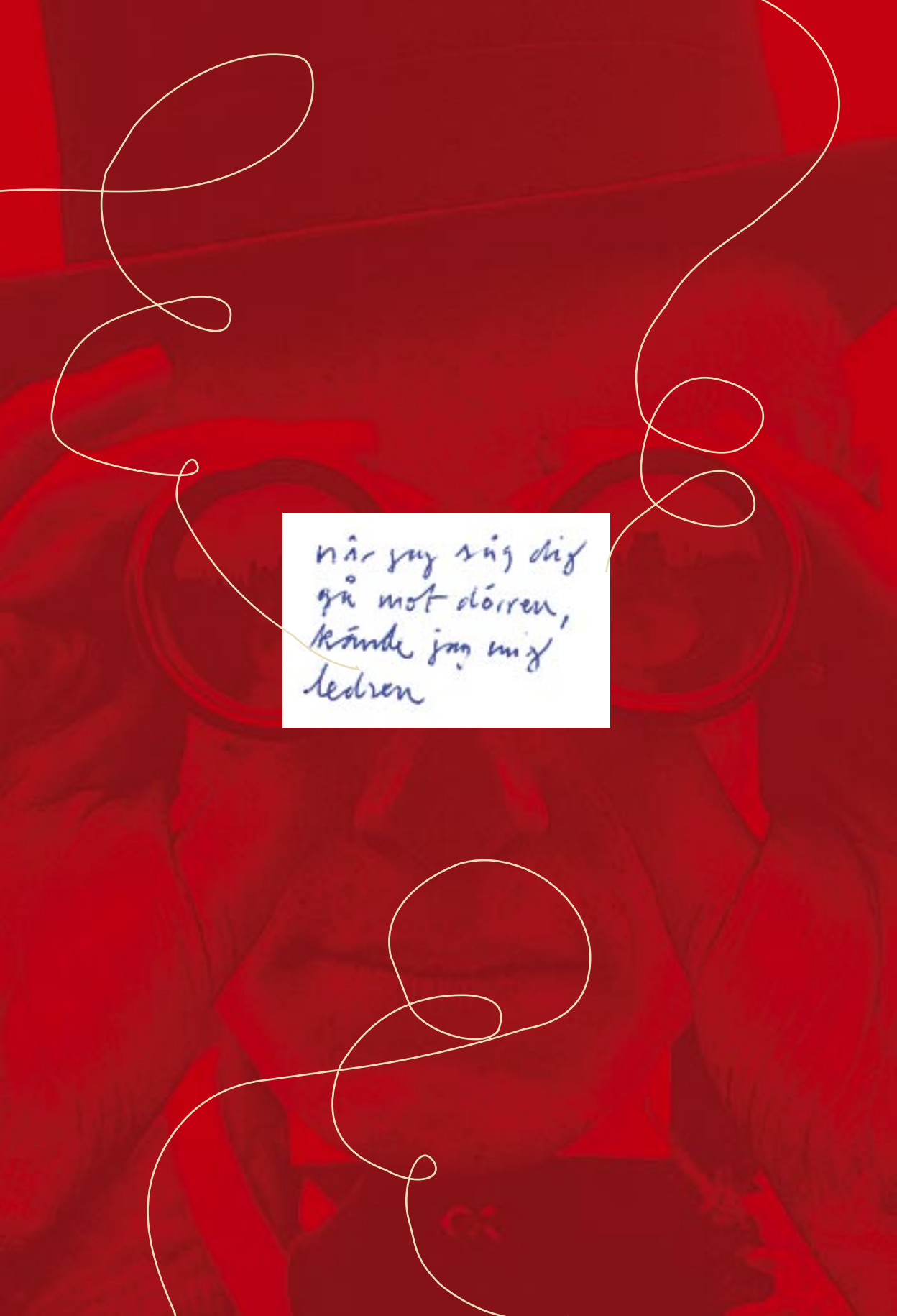
I Marshall Rosenbergs ”nonviolent communication” (icke-våldskommunikation) som jag föredrar att kalla kontaktskapande kommunikation finns fyra steg:

Observation

Känsla

Behov

Önskan



när jag såg dig
gå mot dörren,
kände jag mig
ledren

Det första steget handlar om att observera och klä i ord den händelse som påverkar vårt välmående. En observation handlar inte om bedömning eller jämförelse. Det gäller att beskriva precis det som har hänt, utan att lägga värderingar på det. Till exempel, kan man säga ”när jag såg dig gå mot dörren...” – för det var det enda som verkligen observerades. Det som inte kunde observeras är tolkningar som jag kanske har gjort men som bara uppstått inne i mig och mina tolkningar kan jag inte lasta någon annan för. Jag kan till exempel inte säga ”du stack ju för att du inte ville prata om saken mer” eller ”du vände och gick för att du är så jävla feg när du möter motstånd” – inget av dessa två är annat än egna tolkningar som jag inte alls vet om de stämmer med den andre personens avsikt eller känsla.

I steg två gäller det att känna efter och försöka beskriva den känsla som uppstår inne i mig på grund av det jag observerar. En fortsättning på ovanstående exempel kan vara ”när jag såg dig gå mot dörren, kände jag mig ledsen” eller ”när jag såg dig gå mot dörren kände jag mig glad”. Känslan kan uppstå på grund av det jag upplever ske, men känslan kan aldrig orsakas av den andre. En känsla uppstår inne i mig, på grund av mina tolkningar av ett skeende och de tolkningarna har med mina tidigare erfarenheter att göra (sådant som diskuterats i kapitel 1).

Det tredje steget gäller att identifiera behov. Vilket behov ligger bakom det jag känner? Det är ett antagande i den här modellen att känslor uppstår på grund av tillfredställda eller otillfredsställda behov. ”När jag såg dig gå mot dörren, kände jag mig ledsen för jag hade ett behov av att prata igenom situationen med dig innan vi skulle in på sammanträdet” eller ”När jag såg dig gå mot dörren, kände jag mig glad för jag antog att du kände att du visste vad du ville och att du kunde hantera situationen utan mig”.

Slutligen, för det fjärde, och det är svårt, ska vi försöka formulera vilka handlingar som behöver göras för att mitt liv ska berikas. Vilken handling, och från vem, skulle kunna tillfredsställa mina behov och framkalla känslor jag vill känna? I det första fallet ovan kan jag kanske önska att vi träffas vid ett annat tillfälle och pratar om det som har hänt och varför det blev som det blev. Det kan också hända att behovet att prata igenom saken kan lösas med hjälp av en annan person än den som gick mot dörren. Om man väl formulerar de olika stegen kan man se sina egna känslor och behov tydligare och man kanske kan lösa knutar genom att önska

handlingen utan att ställa krav på en viss person som inte vill uppfylla mina önskningar.

Det är oerhört viktigt att inte ställa krav på någon annan. Man kan aldrig kräva att en annan människa ska ge – då uppstår ingen tillfredsställelse. Man kan önska och man måste inse att andra kan ha skäl till att inte uppfylla mina önskningar och att det är helt i sin ordning. Och man kan ge utan att få tack, och det är också helt i sin ordning. Att ge gör man för att man vill ge, för att det tillfredställer mig att ge.

» Feedback, d.v.s. att ge tillbaka det man uppfattat och att själv efterfråga hur den andre har uppfattat det som skett är en naturlig del i kontaktskapande kommunikation «

Feedback, dvs att ge tillbaka det man har uppfattat och att själv efterfråga hur den andre har uppfattat det som skett, är alltså en naturlig del i kontaktskapande kommunikation. Det här hänger ihop med strategier för lärande. Om lärande och utveckling handlar om att arbeta bort den rädsla man kan känna inför att släppa ett invariant rollbeteende och försöka ta tag i det verkligt allvarliga och viktiga i olika situationer i arbetet och i organisationens verksamhet, så måste man känna efter i sig själv vad man känner och vad man vill och kunna formulera det.

Att träna ett nytt ”språk”, som detta, är ibland lite tjatigt. Man tränar observation, känsla, behov och önskan och så på nytt observation, känsla, behov och önskan. Som att träna passningar i fotboll eller tyska prepositioner eller få in en presentation i en Excel-fil. Till slut kan man i alla fall använda ”språket” eller tekniken som sitt eget och då känns det underbart.

En bieffekt, som jag har upptäckt under de cirka femton år som jag har känt till och försökt använda den kontaktskapande kommunikationen, är det som egentligen är en sorts grundidé: jag slipper en massa bedömningar. Jag slipper tycka om andra människor – både med betoning på *tycka om* och *tycka om*. Jag vet att jag är långt ifrån ensam om att, vid mötet med en annan människa, få bedömningar om henne i mina tankar, bedömningar som jag inte alls bett om. Till exempel kan man tänka ”vilken ful klänning, hur kan hon ta på sig den?” eller ”han måste vara superkorkad, det hoppar ju grodor ur munnen på honom hela tiden” eller ”oj, vad hon håller på med många saker, hon måste vara fullständigt manisk, hur hinner människan?”. Visst ramlar bedömningar ner fortfarande i mitt huvud, men ganska sällan numera och de är inte av ”måste-tycka-om-karaktär”.

Det är en befrielse att slippa bedömningar. Utan dem kan jag lugnt möta andra och bara låta upplevelsen av möten strömma genom mig, helt kravlöst, jag måste inte tycka alls. Det är mycket

mer behagligt att kunna låta andra människor vara som de är och samtidigt kunna känna empati, som ger insikt, utan avsikt. Mitt jobb blir mer effektivt genom de mer uppriktiga relationer jag kan tillåta mig, inom professionen, och privatlivet kan ägnas åt utveckling och njutande av de nära och väsentliga relationerna.

Statsförvaltningen tränar i dag öppnande kommunikation

Att lära sig kommunicera kan alltså handla om att kommunicera lärande, dvs att öppna för utveckling av mig själv och av våra ömsesidiga relationer. Jag kan aldrig kräva deltagande av andra, men jag kan önska och jag kan visa att jag är beredd att öppna eller stänga om mig, i olika situationer. Det är svårt, om inte omöjligt, att utveckla sitt relationerande själv. Dialoger är nödvändiga för att få reaktioner på mina handlingar som är begripliga och som kan bidra till insikt om hur jag kan handla annorlunda. Insikter skapas i relationer och genom ömsesidigt handlande.

Både militärer, poliser, kriminalvårdare och andra inom svensk statsförvaltning tränar idag olika typer av öppnande kommunikation. Det sprider sig och det bidrar till att minska rollspelandet och till att öka det personliga ansvarstagandet för arbetet och verksamheten och de relationer man ingår i inom det sammanhanget.

Medvetenhet och överenskommelser om hur vi kommunicerar, t ex om vi väljer att öppna eller stänga kommunicerandet, kan bidra till att effektivisera kontakterna i stunden likaväl som det bidrar till att utveckla jämlika relationer eftersom alla deltar i en överenskommelse. Det bidrar också till att man möter sig själv och lär känna sig själv, genom att man inte tar sammanhang och kommunikationssätt för givna utan formulerar det med ord, i relationerna med varandra.

3. Att leda förändring under osäkerhet

ATT PLACERA SIG SJÄLV I ETT SAMMANHANG, att ha en känsla av att man hör till någonstans och att detta någonstans, det kan vara plats, tid och grupp utvecklas med och av mig tillsammans med andra, det är en sorts förutsättning för våra liv.

En svårighet idag är att vi möter varandra till synes i samma tid, rum och sammanhang men ändå inte, eftersom vi ofta kommer med olika antaganden om världen och oss själva i bagaget – och med olika villkor och viljor. Vi som möts idag har inte liknade utgångspunkter i samma utsträckning som tidigare. *Vi möts mer olika.* Det leder ibland till obegripliga möten, ibland till spännande nytänkande och ibland till konflikter.

Osäkerhet är ett dominerande inslag i mänskliga möten idag. Vi kan inte veta vem vi möter och i vilket sammanhang, i vilken kontext, och med vilka villkor vi möter den andre. Vi kan vara lite på det klara med vår egen väg in i mötet men knappast den andres. Med ökad mångfald tenderar konflikter att öka och det kan vara både stimulerande och nedbrytande.

Det här kapitlet handlar om konflikter, konflikthantering, hantering av osäkerhet och ledarskapets möjligheter och vändor i denna osäkra värld.

Konflikter och problemlösning

På ett plan är de flesta av oss medvetna om att konflikter alltid finns latenta inom oss och mellan oss. Ibland väljer vi att starta och provocera fram en konflikt, ibland väljer vi att nonchalera potentiella konflikter eller bara låtsas som om de inte finns.

Förenklat kan man beskriva en *konflikt som en skillnad mellan hur man upplever att det är och hur man upplever att det bör vara.*

Den första förutsättningen för att en konflikt ska utvecklas är någon form av *närhet och beroende*, och den andra förutsättningen är någon form av *olikhet i uppfattning* om vad man vill uppnå och/eller vad man behöver för att nå det man vill. Det kan röra sig om väsentligt olika värdegrunder, men orsaken kan också ligga i missförstånd eller olika information om eller beskrivningar av vad som är och vart man vill.

Konflikter kan alltså uppstå inom människor och mellan människor, mellan grupper av människor och mellan verksamheters olika delar, och mellan nationer och grupper av nationer. I det här avsnittet utgår jag huvudsakligen från ett organisationsperspektiv, dvs ett sorts ledningsperspektiv på konflikter. Frågan blir: hur kan man hantera konflikter för att lösa dem?

» Den första förutsättningen för att en konflikt ska utvecklas är någon form av närhet och beroende... «



Konflikter i verksamheter

Tidigare var en harmonisyn ett vanligt ideal inom organisationsutveckling och ledarskap, dvs konflikter skulle undertryckas och minimeras, eftersom vi ju ändå ”alla sitter i samma båt”. Idag är det mer accepterat med ett konfliktsynsätt, dvs vi antar att konflikter finns och att de t.o.m. kan vara önskvärda för att en utveckling ska komma till stånd. Vi organiserar verksamheter oftare i projektorganisationer, vi decentraliserar och inför ”platta” organisationer. Grundidén med ett projekt är ju just att olika människor, med olika kunskaper och preferenser ska mötas och få till stånd något som inte kan utvecklas inom den vanliga mer permanenta organisationen. Med platta organisationer vill man få människor att ta ansvar lokalt i verksamheten, så att problem löses där de uppstår och man vill undvika stark formalisering.

Parallellt kan vi se en ökad centralisering äga rum, vilket är vanligt när man upplever kriser av något slag. När ledningsgrupper och chefer känner att de saknar överblick och att tidigare fungerande styr- och kontrollmetoder inte längre har avsedd verkan kan en reaktion vara att försöka dra åt sig makten, dvs centralisera.

Konflikter i organisationer uppkommer genom att två eller flera personer eller grupper måste dela på knappa resurser eller arbetsuppgifter och/eller för att de har olika status, mål, värderingar och uppfattningar. Det kan vara viktigt att skilja mellan konflikt och konkurrens (även om det ibland kan vara detsamma). Konflikt och samarbete behöver inte heller alltid vara varandras motsatser.

» Konflikt och samarbete behöver inte alltid vara varandras motsatser «

Man brukar tala om tre typer av konfliktkällor i organisationer:

<i>kommunikation</i>	språk, otillräckliga eller dåliga kanaler, störningar
<i>struktur</i>	alltför regelstyrt, tvetydighet/oklart ansvar, belöning/makt
<i>personligt uppförande</i>	personlighet, rolluppfattning, rollutförande

I tidigare kapitel har jag diskuterat rollbegreppet och skillnaden mellan roll och människa. Genom en organisations struktur skapas roller som kan leda till individ- och gruppkonflikter. Om man går in i en roll som inte alls stämmer med de egna värderingarna, som strider mot de egna idealen och den egna personligheten är det svårt att upprätthålla rollen och det leder till konflikter både inom

en själv och mellan en själv och omgivningen. Man ger otydliga eller tvetydiga signaler till andra och både jag själv och andra kan tolka mig och/eller rollen på flera sätt. Förvirring kan orsaka ”falska” konflikter, dvs mer eller mindre omedvetna eller oavsiktliga konflikter.

Exempel på rollkonflikter är:

<i>intrasändare-konflikter</i>	ledaren ger formella order (av vana eller okunskap) och förväntar sig kreativitet (men vet inte hur det stimuleras)
<i>intersändarekonflikter</i>	mellanledaren som får olika förväntningar uppifrån och nerifrån
<i>interrollkonflikt</i>	multirollkonflikt, samma person har olika roller som är sinsemellan motstridiga
<i>person- rollkonflikt</i>	skillnad mellan individens roll och egna värderingar, attityder, behov och färdigheter
<i>rolltvetydighet</i>	otydlighet i rollbeskrivningen, flera tolkningar
<i>rolldiskontinuitet</i>	mer eller mindre slumpartade förändringar i rollförväntningar/krav

Många organisationsforskare har beskrivit hur människor inom de olika delarna av en organisations struktur alltid försöker dra till sig makten på sitt sätt. Den organisationsstruktur som väljs för en viss period är på så vis resultatet av en maktkamp. Den del av organisationen som vinner antas vara den som f.n. är viktig för organisationens överlevnad. Organisationens utveckling kan alltså beskrivas som steg i en maktkamp där än den ena än den andra delen av strukturen vinner.

Idag ser man oftare konflikter som kreativa möjligheter än som enbart skadliga. Det ideala är inte längre att eliminera konflikter utan att hantera dem på olika sätt. Konflikter antas, med ett processperspektiv, komma och gå, ungefär som årstidsväxlingar.

I en arbetsgrupps livscykel, till exempel, inträffar ofta en konfliktfas efter en längre inväpningsfas, när gruppmedlemmarna har blivit trygga med varandra och i gruppen. Om gruppen då

lyckas reda ut sina konflikter på djupet och kan gå in i en konstruktiv konfliktlösningsprocess, så kan den i fortsättningen bli mycket effektiv. Gruppen uppnår ökad självkänsla och ökad sammanhållning och jobbar bättre tillsammans. Om man däremot inte orkar ta tag i konflikterna utan nonchalerar dem eller inte bearbetar dem ordentligt kan gruppen komma att lösas upp eller arbeta ineffektivt eller ”på sparlåga” i fortsättningen.²⁷

Funktionella konflikter ger nyskapande potential eftersom viktiga problem tas upp till behandling. De destruktiva konflikterna däremot är de som förhindrar att man gör sin uppgift. Hög formaliseringsgrad försvårar funktionell konfliktantering. Det kan till exempel förekomma i en strikt byråkratisk organisation, där säkerhetsskäl motiverar ett hårt styrande regelsystem om alla inte är medvetna om syftet med regelsystemet utan följer det strikt, som en rolltolkning utan att själv reflektera över när egna varianter av handlande skulle kunna vara befogade.

Dålig hantering av en konflikt, som resulterar i att den sprider sig och växer, eskalerar, är oftast ett tecken på passiv eller felriktad verksamhetsledning.

Hantering av konflikter

Om man håller sig med synsättet att konflikter finns som något mer eller mindre naturligt i ett samhälle och i en organisation, så är inte målet med konfliktantering att undertrycka eller minimera dem. Man kan faktiskt tala om en ”optimal” konfliktnivå.

Om det är alltför lugnt, så händer ingenting kreativt heller, man stagnerar. Om däremot konflikterna är många och svåra, så klarar man inte att hantera dem på ett konstruktivt sätt. Det kan bli plågsamt och kaotiskt. ”Lagom” är bäst, då sjuder organisationen av liv och rörelse. Man orkar vara kreativ och lära sig av konflikterna.

Mycket låg konfliktnivå leder in i apati. Organisationen kommer att sakna innovationsförmåga. Om konfliktnivån å andra sidan är mycket hög kan organisationen bli för splittrad. När alltför många idéer sprids och diskuteras i organisationen, förmår man inte heller handla. När konfliktnivån är ”optimal” blir organisationen livskraftig, självkritisk och kreativ.

Sedan gammalt brukar man tala om tre huvudmetoder för att hantera konflikter: man kan stimulera dem, reducera dem eller lösa dem. Att verkligen lösa konflikter kräver ett processperspektiv.

» En mycket låg konfliktnivå leder in i apati. Organisationen kommer att sakna innovationsförmåga «

Stimulans

Om organisationen upplevs som apatisk och sömnig, kan det vara effektivt att *stimulera konflikter*. Det kan ske genom omstrukturering av organisationen, genom regelbrott, genom att uppmuntra konkurrens och genom andra sätt att röra om i organisationen. Till exempel kan en konsult tillfrågas för att föreslå nya styrsystem eller man kan, som görs i en del stora verksamheter, alltid placera två eller fler "påläggskalvar" som efterträdare till varje chefsposition så att de tvingas tävla om den. Man kan också inrätta roteringsystem för chefsbefattningar så att människorna där flyttar runt minst vart femte år eller liknande.

Reduktion

Om det är en önskan att *reducera organisationens konflikter* är det bra att förbättra människornas förmåga att kommunicera. Bättre information och bättre dialoger ger ökad förståelse. Kontakter kan stimuleras genom delat ansvar, t.ex. genom matrisorganisering. En extern fiende är också ett effektivt medel för att, åtminstone tillfälligt, reducera de interna konflikterna. Om alla är eniga om hotet från en fiende, kommer de att samarbeta till dess att hotet är avvärjt. Det ger dock oftast inte en verklig minskning av konflikter utan en tillfällig respit.

Lösning

För att *verkligen lösa en konflikt* krävs andra åtgärder. Att lösa betyder att bli av med, att utrota problemet och att gå vidare med andra villkor.

Det finns två "quasi-vägar" till konfliktlösning: dominans och kompromiss. Genom tvång kan man få människor att göra som man vill men förtrycket leder med tiden till uppror. Kompromissen uppstår efter en förhandlingsprocess där "köpande" och "säljande" ingår men en kompromiss ägs aldrig av någon part. Ingen kommer att driva ett sådant beslut och känna det som sitt. Ingen brinner för en kompromisslösning. Kompromissen upplevs som "okey" men ingen vill egentligen ha den. Dock kan kompromisser ibland växa fram som mycket till-talande lösningar och komma att accepteras brett, i vissa fall.

Den enda verkliga vägen till konfliktlösning är *integrerad problemlösning*. Integrerad problemlösning är en lärandeprocess. I en sådan kan man använda olika typer av metoder för öppnande kommunikation, som jag beskrev i kapitel 2.

» Genom tvång kan man få människor att göra som man vill. Men förtrycket leder med tiden till uppror «

» Förutsättningar för förhandling är olika intressen och ömsesidigt beroende. «

Tre olika förhandlingsmetoder

Förhandlingar har länge varit en huvudmetod i ”den svenska modellen” på arbetsmarknaden. Förhandlingar används i många situationer också i vardagen. Barn och föräldrar förhandlar om veckopengen, föräldrar förhandlar sinsemellan om vem som ska stanna hemma med ett sjukt barn och medlemmar i en arbetsgrupp på jobbet förhandlar om vem som ska vikariera för den som inte kan gå på ett viktigt möte. Förutsättningar för förhandling är *olika intressen och ömsesidigt beroende*. Alternativet är att någon tar hela makten och dominerar, att man kopplar bort en part, att man förändrar sitt tänkande runt problematiken helt och hållet eller att man undviker konflikten.

Tre olika typer av förhandlingsstrategier finns:

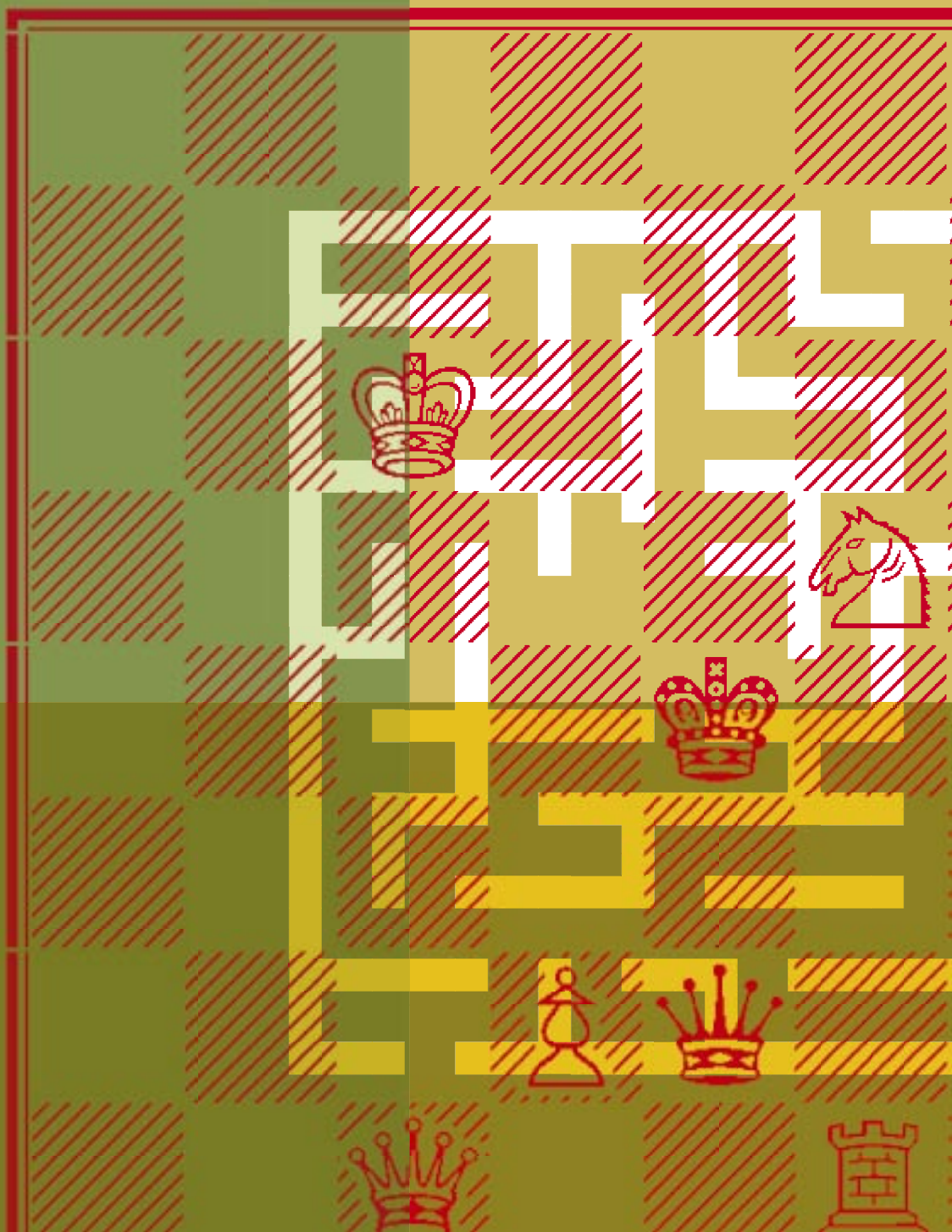
Distributionsstrategi är ett sorts nollsummespel. Det finns en summa pengar eller en viss mängd av något annat och den ska fördelas mellan parterna, vilket sker genom budgivning fram och tillbaka tills man kan nå en sorts enighet, eller uppgivenhet.

Integrationsstrategi innebär en gemensam problemlösningssprocess, då parterna gemensamt söker kunskap och utvecklar handlingsalternativ baserat på de intressen som de vet finns. Beslut i enighet ingår ofta i en långsiktig relation.

Interventionsförhandling tar vid när distributions- eller integrationsförhandling har misslyckats eller bedöms som svår. Tredje part lyssnar till parterna var för sig, analyserar deras intressen och ger dem ett eller flera förslag till lösning, eventuellt i flera omgångar fram och tillbaka. En interventionsförhandling kan också leda tillbaka till den tidigare försökta processen.

Förhandlingar är alltså oftast inte en väg till verklig konfliktlösning. Tekniken bygger på att det finns parter och att man egentligen fortsätter att vara parter, dvs antagonister i någon form. I förhandlandet deltar representanter för parterna, dvs man förhandlar sällan som den människa man är utan i rollen som representant för en grupp. I själva förhandlingssituationen har man ett mandat från gruppen, dvs man får lov att förhandla inom vissa ramar som diskuterats i gruppen. Om man vill gå utanför ramarna, måste man gå tillbaka till sin grupp och diskutera för att få ett nytt mandat.

Integrationsförhandling liknar dock de ”verkliga problemlösningssprocesser” som framför allt tidigare har benämnts ”alternativa konfliktlösningssmodeller”.



Problemlösning på riktigt

En integrerad problemlösningsprocess är som en långvarig dialog, ett samtal om ett problematiskt ämne, ett samtal som för problemet framåt och där alla parter deltar fullt ut som människor.

För att lyckas med en integrerad problemlösningsprocess krävs tre faktorer:

Ifrågasättande (eng: "Inquiry")

Tid

Strategisk känslighet

Fredsforskaren i Göteborg, Mats Friberg,²⁸ menade att frågan om konfliktlösningsmodell gäller frågan om att *antingen* "få den andre att göra som jag vill" eller "att gå in i en dialog med den andre". Den s.k. "eskalationsmodellen" är en vanlig, "traditionell", konfliktlösningsmetod, som kan beskrivas med hjälp av tre faktorer:

Konflikter startar oftast med en *kontext* (C) – det blir diskussion. Sedan polariseras parterna pga olika *attityder* (A) som tar sig i uttryck i beteende (B), dvs fysiskt eller psykiskt våld, dvs försök att förstöra för den andre och/eller förstöra relationen. "CAB"-hypotesen leder till att man fjärmar sig från problemet. Personen målas upp som problemet istället för saken.

I de alternativa, våldsfria, konfliktlösningsmetoderna utvecklar man metoder för att skilja på sak och person och på problem och människor. Det gäller att ta itu med mänskliga problem direkt. Sen kan man jobba med saken. Det vill säga att kontext – attityder – beteende hänger ihop, men verklig konfliktlösning bygger på en de-eskaleringsprocess, att backa tillbaka problemformulerandet till det saken verkligen gäller.

Fas 1 innebär att först ta itu med "säkerhetsproblemet", se till att det blir så pass mycket "fred" att man kan mötas utan vare sig psykiska eller fysiska påhopp. Därefter kan man i *fas 2* stärka processen genom att återuppta kommunikationerna och komma över känslomässiga blockeringar. I traditionella metoder använder man sig av skiljedomare men en tredje part som konsult kan vara ett bra alternativ. I *fas 3* startar själva problemlösningen med traditionella och alternativa metoder, bilaterala förhandlingar, "köpsläende", och/eller principförhandlingar.

L. L. Putnam och David M. Kolb har visat på skillnader mellan de metoder som kallas traditionella och de som kallas alternativa konfliktlösningsmodeller. Framför allt inriktar de sig på de skilda grundläggande antaganden om mänskliga möten som

de två typerna av modeller utgår från.

Traditionella konfliktlösningssmodeller utgår enligt deras modell från ett instrumentellt rollspel med personlig vinst-maximering som mål, genom formaliserade samhandlingar och en viss misstro i botten av relationerna.

De alternativa modellerna handlar mer om ”samkonstruktion”, dvs ett jämlikt gemensamt utvecklande av förändrade handlingar och förändrade synsätt, byggt på självkänedom och personligt delande av erfarenheter.²⁹

De alternativa modellerna kan ge ett första intryck av naivitet och enkelhet, men med ökad användning, ökad träning, kan de resultera i långsiktigt hållbara förändringar, både av själva saken och av relationer. Marshall Rosenbergs i många länder och i många vitt skilda kontexter framgångsrika arbete med ”kontaktskapande kommunikation” visar ju att de alternativa metoderna kan fungera och att de kan förändra livet för människor, både privat och på arbetsplatser, bl a genom den ömsesidighet som processerna medverkar till att utveckla och genom att man ”tvingas” beröra de djupare känslor, behov och önskningsar som människor har.

Som ett exempel på hur komplicerade problem kräver komplicerade och genomtänkta lösningsprocesser vill jag också här presentera det som kallas ”kontakthypotesen” och dess eventuella möjliga lösningsmetoder.

All kontakt löser inte konflikter³⁰

Det är ett vanligt antagande att kontakt, dvs att mötas och att prata med varandra, motverkar att negativa attityder och konflikter fortsätter att utvecklas mellan grupper. Så är det emellertid inte, inte utan vissa villkor.

Som jag tidigare varit inne på, kan stereotypa föreställningar om den andre ibland förstärkas vid möten. Missriktad välvilja, till exempel i form av påpekanden om hur lika alla är, kan leda till än större ovilja att förstå varandra. Likgiltighet och nonchalans vid mötena kan också ge ökande otillfredsställelse som resultat. Däremot kan ökad kunskap om den andra gruppen öka viljan till förståelse och möjligheter till förändrade attityder.

Flera socialpsykologiska studier har bekräftat att minst tre förutsättningar behövs för att kontakter mellan grupper som har negativa fördomar om varandra ska vända dessa till uppskattning:

För det första måste kontakten vara långvarig och innebära att

» Genom tvång kan man få människor att göra som man vill. Men förtrycket leder med tiden till uppror «

man gör något tillsammans. Förändrade attityder är svåra att utveckla om det inte finns ett gemensamt mål för kontakterna.

För det andra bör verksamheten, mötet, interagerandet, stödjas officiellt på något sätt, genom någon accepterad institution eller makthavare.

För det tredje bör kontakterna ske mellan människor, eller grupper av människor, med ungefär samma sociala status. Om grupperna är väldigt olika vad gäller makt och status tenderar fördomarna istället att öka mellan dem genom kontaktförsöket.

Ansträngningar för att ”dekategorisera” kan också ge positiva resultat. Om man kan finna likheter mellan förebilder eller andra viktiga personer inom de olika grupperna så kan nya ”kategorier” bildas på tvärs genom grupperna, kanske flera olika sådana. Då kan man tydligt se både likheter och olikheter inom de olika grupperingarna och den ökade komplexiteten som framträder underlättar att mer nyanserade bilder och mer blandade attityder växer fram. Det blir uppenbart att det finns många varianter av gruppindelningar eller kategoriseringar och de kan utvecklas parallellt.

Konflikthantering som problemlösning

» Konflikter är en naturlig följd av möten mellan människor med olika bakgrunder och olika preferenser... «

Konflikter är en naturlig följd av möten mellan människor med olika bakgrunder och olika preferenser och framför allt olika sätt att uttrycka sig på, olika sätt att kommunicera. Med den ökande interaktion mellan människor från olika delar av världen och den polarisering inom samhällen och organisationer som pågår ökar snarare än minskar konfliktnivån i vår vardag.

Hur vi möter konflikter och hur vi hanterar dem kan avgöra våra möjligheter att påverka våra liv och vårt samhälle. Om man kan möta andra med empati och medvetet välja sina engagemang kan man också medvetet öppna eller stänga kommunikation, dvs att strunta i att lägga sig i problemlösningssprocesser eller gå in i dem som ömsesidiga utvecklingsprocesser. Med ökad medvetenhet och med förmåga att möta andra människor och nya situationer med olika metoder, och dessutom kunna göra överenskommelser om ”vilket spel man spelar”, ökar friheten, både den egna och andras, och arbetsplatsens möjligheter genom det allvarliga engagemang som deltagarna lägger sig vinn om att bidra med.

Traditionella konfliktlösningssmodeller bygger på stabila hierarkier och homogena grupper av människor. De sk alternativa

konfliktlösningssmodellerna öppnar upp för oförutsägbara möten mellan olika människor, möten där vad som helst kan ske, i ömsesidig förändring.

Det ligger i chefers ansvar att utveckla konfliktlösningssmönster i verksamheten och att ta tag i konflikter och våga leda lösningen av dem. Utan ledning av konfliktlösningssprocesser växer ofta konflikter – om inte språk och metoder för konfliktlösning finns väl inarbetade i organisationen och hos alla medarbetare. En del traditionella konfliktlösningssmetoder kan leda till eskalering av konflikter, om grunden utgörs av chefers försök att dominera eller att undertrycka viktiga delar i konflikten.

Många upplever idag att konfliktnivån ökar, både mellan enskilda människor, inom organisationer, på arbetsplatser, och i samhället i stort. Den osäkerhet som detta medför kan vara besvärlig att leva med. Framför allt kan det vara svårt att leda verksamheter i en pendling mellan känslan av att helt tappa kontroll och överblick och att vilja styra och dominera efter fastlagda mål och med invanda metoder.

Det osäkra sammanhanget

Det enda vi vet med säkerhet är att vi lever i en osäker och oförutsägbar värld och vilket sammanhang vi än formulerar som vårt, kommer det att förändras, både genom våra egna handlingar och av andras. Och alla våra olika sammanhang hänger samman med varandra.

För att kunna leva behöver vi sammanhang som är begripliga, hanterbara och meningsfulla (se kap.1) och vi skapar oss sådana i våra föreställningsvärldar, så gott vi förmår. För att klara av att sammanhangen förändras, ibland utom vår kontroll eller medverkan, måste de innehålla vissa tveksamheter och frågetecken och vi måste kunna leva med de osäkerheter som det innebär. Det kanske kräver en annan hållning, och andra vanor, än de modernismen under 1900-talet tränat in oss i.

Ett kosmopolitiskt sammanhang skulle, med utgångspunkt i den tyske sociologen Ulrich Becks perspektiv, utvecklas som en komplex och mångdimensionell ”reflexivitet”.

Många olika typer av möten ingår som en naturlig del av levandet och man tar intryck av och integrerar delar av det man erfär genom att blanda det invanda med det nya på olika sätt. Som jag tidigare har varit inne på, utvecklas en sådan process med en sorts inre trygghet som bas, grundad på resursstyrka, men den

» För att kunna
leva behöver vi
sammanhang
som är begripliga,
hanterbara och
meningsfulla «



utvecklar också en styrka, som möjliggör en fortsättning. Hur processen drivs framåt beror på hur vi skaffar oss våra intryck och erfarenheter, genom personliga möten, genom massmedia eller på elektroniska vägar.

Objektiva sorteringsmekanismer finns inte, var och en måste pröva och ompröva sina egna kombinationer av intryck och erfarenheter, kontinuerligt, utifrån sina villkor och sammanhang.

Filosofen Peter Singer har behandlat frågan om det är möjligt för oss alla olika människor med våra olika förutsättningar att leva i *en* värld och han menar att det är den frågan vi måste arbeta med, nu under 2000-talet. Tidigare idéer om en värld har, enligt Singer, utvecklats av idealister, som enligt många har saknat förankring i människors verklighet – till exempel den kinesiska filosofen Mozi som frågade ”Vilken är den universella kärlekens och det ömsesidiga utbytets väg?” och svarade ”Det är att betrakta andra folks länder som sitt eget” eller John Lennons ”Imagine there’s no countries... Imagine all the people, sharing all the world”.

Nu lever vi i en globalt interrelaterad vardagsverklighet, vad gäller allt från atmosfären runt oss till ekonomiska och juridiska transaktioner och till ömsesidig utveckling av etik genom globala solidaritetsaktioner, och då måste strävan vara ”att utveckla en passande form av styre för denna enda värld”³¹. Singer diskuterar både det möjliga och det omöjliga i att försöka finna någorlunda demokratiska former av styrning och ledarskap i en mångfacetterad, ömsesidigt beroende mångfald av människor.

Kan vi förena genuin osäkerhet med den trygghet som krävs för att mötas, utvecklas och handla med ömsesidiga respekt? Hur hanterar vi möten, från konflikter till gemensamma utvecklings- eller problemlösningsprocesser? Har vår mentala nivå av sammanhang ett samband med konflikter och mobiliseringsprocesser på olika samhällsnivåer och i olika delar av världen?

Ledarskap och medarbetarskap under osäkerhet

I det föregående har några förutsättningar för att klara av att hantera osäkra och konfliktfyllda sammanhang beskrivits. Det handlar om trygghet i sig själv, om att inte spela roller och att dela och utveckla makten i ömsesidiga lärandeprocesser. Här ska jag försöka utveckla dem.

Att leva med osäkerhet kräver en inre trygghet, annars förlorar man fotfästet. Många teorier och modeller om ledarskap är mycket tydliga med detta. Till exempel har både Argyris och Schön i olika

sammanhang hävdar att för att klara av kontinuerligt lärande krävs stark integritet, dvs självkännet och en viss trygghet i sig själv. Om man är rädd och osäker på vem man själv är och vad man kan och vad man vill blir det svårt att möta andra i öppna dialoger där man utbyter erfarenheter och frågor för att seriöst söka sig fram i problemlösningsprocesser. Att lära känna sig själv och att använda sig själv innebär långt ifrån att alla måste bli lika. Det innebär tvärtom att olika människor, chefer såväl som medarbetare, kan vara så olika som vi är. Medvetenhet om sig själv gör inte alla till ”stålmän” utan bidrar till att man kan öppna sig för andra. Respekt för sig själv inger respekt hos andra och till att andra känner sig respekterade, vilket bidrar till öppnanden i kommunikation. Befriande kommunikation främjar och utövande av foglighet och rädsla kan minska.

Den danske filosofen och företagsekonomen Ole Fogh Kirkeby har skrivit en bok om ledarskapsfilosofi baserad på ett förslag om sex dygder, som ”kan sägas karakterisera den ’nya’ typen av ledare” och bygger på den antika grekiska filosofin, framför allt Aristoteles. Grundidén är att en god ledare är en god människa och att var och en bör i sitt liv sträva efter att bli en god människa. Kirkebys dygder kan sammanfattas så här:

1. Euboli innebär ungefär förmågan att se vad som är möjligt, både i det gamla och det nya, och också ett sorts strategiskt resurshushållningsperspektiv, ett ansvar för realiteter men också en solidaritet med gemenskapen, staten eller oss alla. (*”möjlighetssinnet”*)
2. Eufori är förmågan att uthärda det obehagliga och göra någonting vettigt av det – vilket innebär en vilja att forma om verkligheten, att ta på sig ett medansvar för vår gemensamma förändring av vårt samhälle och vårt sammanhang. (*”verklig-
hetssinnet”*)
3. Hypomone handlar om tålmod, att vara uthållig och modig. Med tålmodighet följer också konsten att lyssna och att inte alltid själv styra eller vara närvarande. (*”kontemplations-
förmåga”*)
4. Prolepsis är förutseende, vilket bygger på erfarenheter, att kunna se och hålla vid liv det som är värdefullt och att kunna fantisera om hur det kan utvecklas och omvandlas. (*”föreställ-
ningsförmåga”*)
5. Maieutik är förmågan att ställa frågor och lyssna på andra så att

de själva kan hitta orsakerna till sitt handlande och sin egen vilja inne i sig själva. Det innebär att varje individ ges den respekten att hans eller hennes verklighet får formuleras och lyftas fram och det resulterar i ett starkare inre inför handling och ansvarstagande (*"barnmorskekonst"*)

6. Epibole är ungefär liktydigt med intuition, här en sorts motsats till den långsamma systematiska analysen med förnufts hjälpen. (*"förmågan och modet att satsa"*)

Alla dygderna har som gemensam grund att lära känna sig själv i syfte att *"stoiskt"* kunna låta hänsynen till andra, till samhället och till staten, gå före hänsynen till sig själv. Hänsynen till andra människor går alltid före hänsynen till teknik och ekonomi.³²

Att våga vara sig själv och ta ansvar för den man är och vad man gör *utesluter rollspelande*. Roller tar inte ansvar, människor tar ansvar. Freddy Hällstén studerade under några år olika personalchefer och deras förhållande till ansvar, plikt och dygd. Han såg en klar skillnad mellan de som *tog* ansvar och de som *hade* ansvar. De som *tog* ansvar gjorde det som sig själva, som individer, och såg det som en del i det att vara människa. Enligt hans analys visade de i sitt handlande dygderna dialogisk förmåga, lyhördhet, omtanke, tillit och uthållighet. De som däremot upplevde att de *hade* ansvar utgick från regler och direktiv och de hanterade med svårighet de krav som ställdes på dem som personalansvariga. De kunde inte utveckla några praktiska riktlinjer för sitt arbete, och arbetet bottnade inte i dem själva utan hängde på dem som en löst kopplad roll utan passform.

Det var tydligt i Hällsténs analys av personalarbete att praktiskt användbara vanor liksom modet att med fantasins och tillitens hjälp utveckla nya handlingar i samspel med andra byggde på att cheferna var i chefsrollen som sig själva och gjorde den till en del av sig, inte som något utanför sig själv.³³

Markus Kallifatides skrev i sin doktorsavhandling om företagsledare att *"det är rimligt att tänka sig företagsledning som föremål för diskursiv förvirring"*. Han kom fram till att modern företagsledning bedrivs av omoderna företagsledare, vilket undergräver deras självförståelse och utvecklar alienation, ett främlingskap inför rollen, sammanhanget och den egna identiteten. Människor disciplinerar sig, fogar sig, för att de inte ser andra alternativ, menar han, och *"att vara modern på riktigt är att försöka upprätta gemenskap i det som ständigt hotar att förflyktiga den"*.³⁵ Om man

» Roller tar inte ansvar, människor tar ansvar. «

verkligen skulle vara en modern, nutida chef och klara av det, måste man kliva ur rollen/rollerna och våga vara en människa som ständigt söker sitt sammanhang och sina handlingar tillsammans med andra.

Tillit till varandra och viljan och förmågan att lyssna på och dela andras erfarenheter verkar vara en viktig del av moderna ledarskapsideal. Lärande i arbetsgrupper förutsätter engagemang och ömsesidigt utbyte av upplevelser och idéer. Full kontroll och full överblick kan man kanske uppleva i mycket korta ögonblick och i mycket begränsade sammanhang. I de flesta situationer finns alltid osäkerhet. Det kan helt enkelt vara farligt att bara lita på sina egna kunskaper, sina egna erfarenheter och sitt eget omdöme. Som chef måste man då arbeta tillsammans med och lita på sina medarbetare.

Medarbetarskap har kommit att bli ett populärt och omtvistat begrepp för alla som arbetar i en verksamhet. Tengblad och Hällstén menar att alla är medarbetare i första hand. I andra hand är några av medarbetarna chefer, kortare eller längre perioder. I ”medarbetarskap” ligger först och främst frågan om ansvar och frågan om varje anställd har eller bör ta ansvar för verksamheten.³⁶ Från ett ledningsperspektiv är det en överlevnadsfråga att skapa tillit mellan medarbetarna och mellan dem och sig själva. Mångfalden av erfarenheter och viljor hos medarbetare kan vara den enda möjligheten för ledningspersoner att skaffa sig överblick över verksamheten och förmågan att släppa kontrollen över alla verksamhetens processer ger engagemang och ansvarstagande tillbaka.

I en verksamhet genomförde den högsta ledningen två parallella förändringar som gav tydliga effekter i ekonomin. Dels delegerades ansvaret för själva arbetet och för bemanningen och sjukfrånvaron till varje enskild arbetsgrupp och dels genomfördes en stor kompetensinventering bland all personal. Genom att ledningen släppte kontrollen över ”produktionen” utvecklades ett engagemang hos medarbetarna. De tog ansvar och sjukfrånvaron och slöseriet med material minskade drastiskt.

Genom kompetensinventeringen blev alla anställda sedda. De fördjupade kunskaperna hos ledningen om vad de olika anställda kunde, ledde till en del omflyttningar, omorganiseringar och vidareutbildningar. Ledningen öppnade upp möjligheter för de anställda att gå från underordnade till medarbetare och många tog chansen, dvs arbetsgrupperna utvecklades så att ansvaret i många

» Från ett ledningsperspektiv är det en överlevnadsfråga att skapa tillit mellan medarbetarna och mellan dem och sig själva. «

fall togs kollektivt. Lärandeprocesserna har tagit fart och nya förändringar är ständigt på gång i den här verksamheten.

Viljan att ta ansvar bygger dock på att man känner att man har ledningens stöd. Att vara engagerad, driva processer och dela med sig av sina erfarenheter kan leda till både bättre och sämre resultat. Som medarbetare är det då viktigt med en aktiv och stöttande ledning som inte villkorar eller hotar utan som tryggt finns som bollplank och som ibland tar nödvändiga beslut utan att inkräkta på delegerad befogenhet.

Delat ledarskap är också en företeelse under utveckling. Det har för all del funnits i alla tider, men det vanliga är fortfarande att man pratar om ”chefen” eller ”ledaren” i singularis. Under de senaste åren har dock delat ledarskap kommit att utvecklas som ett alternativ till den ensamme chefen. Fördelar är att man inte är ensam, vilket innebär att man pratar med den andre som har samma ansvar och samma uppgifter. Genom att man pratar med varandra, man diskuterar och vrider och vänder på olika problem och situationer, så formuleras många tankar i ord, som annars skulle ha stannat i huvudet på en enda person.

Diskussionen sprider sig till medarbetarna och vidare i organisationen. Det blir okey att diskutera fram och tillbaka och fler synpunkter kommer fram före beslut. Besluten blir ofta bättre samtidigt som lärandet och helhetsperspektivet ökar i hela organisationen. Dessutom visar flera studier att chefer som delar på jobbet mår bättre än ensamma chefer. De uppnår en bättre balans i livet. När den ena inte är på jobbet kan den andra ta över och de litar på varandra. Därför släpper de jobbet i större utsträckning på sin fritid och kan verkligen koppla av.

Avslutning

FÖR MÅNGA ÅR SEDAN LÄSTE JAG någonstans att man aldrig lär sig genom att följa någons ”råd”. Var och en måste själv utveckla sitt handlande. Man kan få idéer av andra och man kan försöka härma vissa tekniker, på prov, men var och en måste utgå från sig själv och sina egna sammanhang och göra det som kommer ur en själv och de egna erfarenheterna, den egna kompetensen och den egna viljan.

Jag ger därför inga ”råd” här på slutet. Istället har jag försökt att sammanfatta sådant som jag har uppfattat som väsentligt att fundera över inför framtiden, vare sig man arbetar i en statlig eller i en annan verksamhet, vare sig man är chef eller medarbetare av något slag, eller människa i dagens samhälle över huvud taget.

Kom till saken!

Snabbhet, vi har alltid för lite tid av någon anledning som jag inte kan förklara, *i kommunikation* behövs för att snabbt nå fram till det väsentliga, det man verkligen vill ha sagt och det man verkligen vill veta och det man verkligen vill diskutera, utbyta erfarenheter om.

Snabbhet i kommunikation syftar alltså inte på att prata väldigt fort. Vi behöver, särskilt i arbetsrelaterade sammanhang, snabbt få många människors olika kunskaper och synpunkter, olika perspektiv, på väsentliga frågor för att kunna fatta rimligt underbyggda beslut. Och vi behöver inte fördriva tiden med ytligt prat byggt på schabloniserade föreställningar som bara glider fram och tillbaka i luften utan att beröra någon.

Vi behöver beröra och beröras och det ska gå snabbt, även i ovana sammanhang.

Den norske filosofen Harald Ofstad brukade prata om att vi behöver ta det allvarliga allvarligt – vilket kan låta som en självklarhet. Det finns en tendens, både i privatlivet och i arbetslivet, att förtränga det som är verkligt viktigt och allvarligt. Det är så mycket lättare att diskutera och fatta beslut om enklare ting. Och vardagen fylls lätt med småproblem och småbeslut som ger oss anledningar att skjuta upp det allvarliga, eftersom det tar så mycket mer tid och kraft. Vi kan alltid ursäkta oss med att vi inte har tillräckligt underlag eller är tillräckligt insatta eller att fler borde få yttra sig i frågan. Och så glöms det allvarliga bort – eller växer till en större eller mindre katastrof – med behov av snabbbehandling och ”brandkårsutryckningar” som följd.

Det allvarliga förtjänar att behandlas först och av flest.



För att öppna upp för allvar och beröring behövs tillit. Det är svårt att få förtroende för människor som man inte har träffat förut och det kan vara svårt att utveckla tillitsfulla relationer på långa avstånd, men det går. Det kunde vara lätt att säga att tillit utvecklas om vi lämnar våra roller och öppnar kommunikationen. Det är emellertid inte alls säkert. Att strikt hålla sig till roller och rollbeteende kan ibland inge större förtroende. En roll kan fyllas och utvecklas av en själv. Man kan som människa vara närvarande i sin roll och ta ansvar för den. Man kan inta den som subjekt. Eller så möter man varandra utanför alla roller, som människor.

Vare sig vi går in i eller håller oss utanför en roll, som hela människor, är kärnan i tilliten beröring, att vi känner att vi får kontakt och att relationerandets är på allvar. Det är krävande och alltid osäkert.

Att vinna större självinsikt

Självkänedom ger *inre trygghet* att möta det oväntade, att hantera osäkra sammanhang någorlunda snabbt och att kunna utveckla spontana och lustfyllda relationer med andra människor. Självkänedom och trygghet kan sökas både i ensamhet och i nära relationer, både i arbetssituationen och mer privat. Lärande sker bäst i dialog, man kan hjälpa varandra att lära sig om sig själv. Reflektion kan ske både mellan människor och inom en människa.

Förmåga att vara i stillhet är en viktig kompetens. Vi behöver ro att finna oss själva. Den tillit och trygghet vi behöver för vardagen kan bara sökas inåt. Förmåga att känna efter vad man kan, vill, känner och önskar. Tillitsfulla relationer utvecklas mellan människor som utstrålar att de står för vad de gör och säger, som visar sig ta ansvar och som vågar be om hjälp vid behov. Att vara på det klara med vad man inte klarar av och inte vill är lika viktigt som att veta vad man vill och kan.

Medvetenhet om hur man själv fungerar är en förutsättning för relationer med andra och relationer med andra är också en förutsättning för att kunna utveckla en medvetenhet om sig själv. Att gå in i sig själv kan både vara vilsamt och omvälvande, men det är helt nödvändigt för utveckling av självinsikt och integritet. Andra kan vara till hjälp men ingen annan människa kan vara istället för en själv. Levandet är det egna ansvaret.

Slutligen, chefer är stilbildande för hur man gör i en verksamhet. Chefer som tror att de kan lära sig och utvecklas är ofta bättre chefer än de som tror att ”man är som man är”. Chefer som vill

»Den tillit och trygghet vi behöver för vardagen kan bara sökas inåt.«

AVSLUTNING

lära sig och tror att de kan lära sig genom sina medarbetare och i sina relationer med andra kan bidra till att utveckla organisationen som helhet. Genom utveckling av relationerandet utvecklas människor och strukturer. Tror jag.

Referenser

Adu-Gyan, Kems, Ahmad Ahmadi, Vedran Omonovic och Gill Widell (2000) *Om (stereo)typifieringars (ir)rationalitet – utveckling av en teoretisk ansats*. I: de los Reyes, Höglund, Adu-Gyan, Ahmadi, Omanovic och Widell: Mångfald, diskriminering och stereo typer. Mångfald i arbetslivet, arbetsrapport 4, Rådet för Arbetslivsforskning, Stockholm.

Adu-Gyan, Kems (kommande 2006) *Identity and socialisation in professional work groups*. Göteborg, BAS.

Allport, Gordon (1954/1986) *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.

Antonovsky, Aron (1979) *Health, stress and coping*. San Francisco, Jossey-Bass.

Argyle, M. (1991) *Cooperation: The Basis of Sociability*. Routledge, London.

Argyris, Chris och Donald A. Schön (1978) *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley, Reading, Mass.

Argyris, Chris (1990) *Overcoming Organizational Defences*. Allyn & Bacon, Needham Heights.

Beck, Ulrich (2005) *Den kosmopolitiska blicken eller: Krig är fred*. Göteborg, Daidalos.

Boyd, S. (1992) I C. Westin (red): *Skolan, hjärtat, världen: invandring och ungdomsopinion*. Barn- och ungdomsdelegationen, Stockholm.

Brown, Rupert (1995) *Prejudice. Its social psychology*. Oxford, Blackwell Publishers.

Brown, Rupert (2000) *Group Processes*. Second edition. Oxford, Blackwell Publishers.

Csikszentmihályi, Mihály (1996) *Flow. Den optimala upplevelsens psykologi*. Stockholm Natur & Kultur pocket.

Cyert, R.M. och James March (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.

Festinger, Leon (1954) *A theory of social comparison processes*. Human Relations, vol.7, pp.117-140.

Hammond, Sue Annis (1996) *The Thin Book of Appreciative Inquiry*. Plano, Texas, Thin Book Publishing Company.

Hansson, Henrik (1999) *Kollektiv kompetens*. Göteborg, BAS.

Herlitz, Gillis (1989) *Kulturgrammatik*. Uppsala, Konsultförlaget.

Hällstén, Freddy (2000) *Personalekonomi och det goda – om etik och ekonomi i personalansvar*. Göteborg, BAS.

Hällstén, Freddy och Stefan Tengblad (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. Lund, Studentlitteratur.

Illman, Ruth (2004) *Gränser och gränsöverskridanden. Skildrade erfarenheter av kulturella möten i internationellt projektarbete*. Åbo, Åbo Akademis förlag.

Illman, Ruth, och Peter Nynäs (2005) *Kultur, människa, möte. Ett humanistiskt perspektiv*. Lund, Studentlitteratur.

- Israel, Joachim (1979) *Om relationistisk socialpsykologi*. Göteborg, Korpen.
- Kallifatides, Markus (2002) *Modern företagsledning och omoderna företagsledare*. Stockholm, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm.
- Kirkeby, Ole Fogh (1998) *Ledarskapsfilosofi. Ett radikalt normativt perspektiv*. Uppsala, Enterprise Adviser.
- Lenéer-Axelsson, Barbro och Ingela Thylefors (1991) *Arbetsgruppens psykologi*. Stockholm, Natur och kultur.
- Mlekov, Katarina och Gill Widell (2003) *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund, Studentlitteratur.
- Nynäs, Peter (2001) *Bakom Guds rygg. En hermeneutisk ansats till interkulturell kommunikation och förståelse i interkulturella projekt*. Åbo, Åbo Akademis förlag.
- Putman, L.L. och David M. Kolb (2000) Rethinking negotiation: feminist views of communication and exchange. I P.M. Buzzanell (red) *Rethinking organizational and managerial communication from feminist perspectives*. Thousand Oaks, CA., Sage.
- Rosenberg, Marshall (1999) *Nonviolent communication: A language of compassion*. Del Mar, CA, PuddleDancer.
- Sandoff, Mette och Gill Widell (2002) *Freedom or docility at work. Is there a choice?* Uppsats till ”The ISA XVth World Congress/RC17 Sociology of Organization”, Brisbane, juli.
- Schütz, Alfred (1932) *Der Sinnhafte Aufbau der Sozialen Welt: Eine Einleitung in die Verstehende Soziologi*. Wien.
- Schön, Donald (1983?) *The Reflective Practitioner*.
- Shaver, K.G. (1975) *An introduction to attribution processes*. Cambridge, Mass., Winthrop Publishers Inc.
- Singer, Peter (2003) *En värld – globaliseringens etik*. Stockholm, Thales.
- Tajfel, Henri (1981) *Human groups and social categories*. Studies in social psychology, Cambridge, Cambridge University Press.
- Weiner, B. (1985) *An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion*. Psychological Review, Vol. 92, No 4, sid.548-573.
- (Lidström-)Widell, Gill (1995) *Organisationsbilder. Om sambandet mellan tanke och handling*. BAS, Göteborg.
- Widell, Gill (2002) Encounters with types, roles or human beings. I: Leijon, Lillhannus och Widell (red) *Reflecting Diversity. Viewpoints from Scandinavia*. Göteborg, BAS.
- Yzerbut, Vincent, Steve Rocher och George Schadron (1997) Stereotypes as Explanations: A subjective Essentialistic View of Group Perception. I: Spears, Oakes, Ellemers och Haslam (red) *The social psychology of stereotyping and group life*. Oxford, Blackwell Publishers.

Noter

- 1) "Relationera" och "relationerande" används genomgående i skriften. Det är ett verb som inte finns i någon ordlista. Jag tycker att det är enklare att använda än "utöva(ndet av) relationer". Det betecknar att "göra" relationer, som en sorts pågående process. Inspirationen till begreppet kommer ursprungligen från en bok om relationistisk socialpsykologi av Joachim Israel (1979). Verbet "relatera" betyder "sätta i samband med", vilket inte är samma sak.
- 2) Filosofen Aldred Schütz byggde vidare på en tanketradition från Hegel och Husserl som idag utvecklats till "social konstruktionism". Det innebär att man i och för sig tänker sig att en faktisk verklighet finns, men den verklighet vi kan tänka oss är den vi själva upplever och gemensamt resonerar oss fram till. Vi konstruerar alltså vår upplevda verklighet genom vårt sociala liv.
- 3) Mer om detta kommer vi att kunna läsa i Adu-Gyans doktorsavhandling som troligen blir klar i slutet av 2006.
- 4) Det här behandlades i min doktorsavhandling "Organisationsbilder – om tanken som bas för handling" (1995)
- 5) Studier av hur vi fattar beslut och hur vi tänker kring det finns inom kognitionspsykologi, inom spelteori (mer matematiskt, både inom national-ekonomi och inom psykologi), och inom företagsekonomi. Jag refererar här till följande: Richard Cyerts och James Marchs bok "A behavioral theory of the firm" (1963) är en klassisk bok om organisationsbeslut och Chris Argyris och Donald Schön har sedan 1970-talet skrivit flera böcker om lärande, både gemensamt och var för sig.
- 6) Antonovsky, 1979
- 7) Det är oftast psykologer som studerar hur människor tänker. I det här avsnittet refererar jag huvudsakligen till Gordon Allport (1954), Leon Festinger (1957) och Bernhard Weiner (1985), vilka alla har gjort studier som betraktas som "klassiker" på området.
- 8) min översättning av Allport, 1986 sid. 191
- 9) Shaver, 1975
- 10) Yzerbyt, Rocher och Schadron, 1997
- 11) Professorn i lingvistik vid Göteborgs universitet Sally Boyd har beskrivit dessa erfarenheter (1992)
- 12) Henri Tajfel är nog den mest kände socialpsykologen inom området hur grupper förhåller sig till varandra och hur kategoriseringar och fördomar utvecklas (1981).
- 13) Nynäs (2001)
- 14) Israel, 1979
- 15) Gillis Herlitz, 1989
- 16) De två styckena före fotnotsmarkeringen är hämtade från min egen text i boken "Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?" som jag skrev 2003 tillsammans med Katarina Mlekov (utgiven på Studentlitteratur).

- 17) Källa: Adu-Gyan, Ahmadi, Omanovic och Widell, 2000, och Widell, 2002
- 18) Mihály Csíkszentmihályi, 1996, sid. 96. Tjeckisk psykolog, numera verksam i USA.
- 19) Widell, 1995
- 20) Avsnittet bygger på en rapport som min kollega Mette Sandoff och jag skrev 2002.
- 21) Min kollega Stefan Tengblad har behandlat detta i ett kapitel i den av honom och vår gemensamma kollega Freddy Hällstén nyligen publicerade boken ”Medarbetarskap i praktiken” (Studentlitteratur, 2006)
- 22) Se t ex Argyris, 1990; Schön, 1993; Argyris och Schön, 1978 och 2001
- 23) Henrik Hanssons doktorsavhandling ”Kollektiv kompetens” (1999)
- 24) Avsnittet bygger på olika kurser och egna erfarenheter.
- 25) Avsnittet bygger på Sue Annis Hammond (1996) *The Thin Book Of Appreciative Inquiry*. Plano, Texas, Thin Book Publishing Company och på egna erfarenheter.
- 26) Avsnittet bygger på Marshall Rosenberg (1999) *Nonviolent Communication. A language of Compassion*. DelMar, Cal. PuddleDancer Press. (finns översatt till svenska: *Nonviolent Communication. Ett språk för livet*. Utgiven av Liv Larsson och Kaj Rung, Friare Liv Konsult (www.nonviolentcommunication.nu) - och på egna erfarenheter.
- 27) Sociologen Barbro Lehnér-Axelsson och psykologen Ingela Thylefors har skrivit flera böcker om grupperns utveckling och om konfliktlösningsprocesser. De är båda verksamma vid Göteborgs universitet och också som konsulter både lokalt och internationellt.
- 28) Mats Friberg, 1992
- 29) Putnam och Kolb, 2000
- 30) Avsnittet bygger på Rupert Brown (2000), som är en engelsk socialpsykolog, efterföljare till Henri Tajfel.
- 31) Singer, 2003:173-174
- 32) Kirkeby, 1998
- 33) Freddy Hällsténs doktorsavhandling ”Personalekonomi och det goda – om etik och ekonomi i arbetet” (2000)
- 34) Kallifatides, 2002: 226. Markus Kallifatides arbetar vid Handelshögskolan i Stockholm.
- 35) Kallifatides, 2002:224
- 36) Tengblad och Hällstén, 2006



Är olikhet en tillgång? Kan vi öppna våra sinnen och träna oss i att se oss själva och andra? Och vad kan vi vinna med det?

Med denna skrift vill parterna i Utvecklingsrådet för den statliga sektorn, utvecklingsområdet ”Olikhet som tillgång” bidra till att öka kunskapen om utvecklingsprocesser hos individer och grupper. Skriften innehåller forskningsresultat och personliga kommentarer av författaren, Gill Widell, Göteborgs universitet. Skriften innehåller också en beskrivning av arbetsmetoder som kan användas inom arbetsgrupper på hemmaplan.

Skriftens huvudbudskap är att man genom ökad självkänedom kan förstå sin egen olikhet och därigenom bättre förstå och respektera andras. Det är en förutsättning för att vi ska uppmärksamma och ta tillvara allas resurser och potential, både hos redan anställda och de som väntar på att bli det.



UTVECKLINGSRÅDET FÖR DEN STATLIGA SEKTORN
Box 16403, 103 27 Stockholm
Telefon 08-402 28 30. Fax 08-24 10 91
info@utvecklingsradet.se, www.utvecklingsradet.se