

## Tankar utifrån mötet den 14/2

*Man måste ju tro på någonting annars blir man galen, men om det man tror på inte verkar funka just nu så kanske man tror att man är galen?*

### Samtalsloopar och mantran

Efter snart 15 år i Försvarsmakten som *Får i Ulvkläder*<sup>1</sup> känner jag starkt igen mig i Bengt-Åkes och Monicas begrepp, *skallgång* (Wennberg & Hane, 2003) och problematiken med bryta samtalsloopar som går i stå, med framåtriktade resonemang. Jag är något så märkligt som en skeptisk utbildare och ledarskapskonsult. Vilket är oerhört frustrerande och förvirrande inte minst för mig själv.

Jag har för närvarande uppmärksammat tre mantran, som ofta leder bakåt; *ledarskap*, *utbildning* och *struktur*. *Ledarskap* är snudd på omöjligt att prata om, utan att tänka sig en ledare och ledda vilket i det längsta cementerar en vertikal tillit och mycket låsta möjligheter till att bryta upp till en mer horisontell betraktelse. *Ledarskap* har också den egenheten att det är ett paraply för egentligen alla frågor som man annars inte kan kommuniceras annars. Vilket gör själva ämnet till en amöba, som aldrig riktigt går att precisera som att det hela tiden ändrar form beroende hur man formulerar sina argument.

*Utbildning* är också ett område med starka vertikala förtecken. Det förtingligar lätt kunskap på burk och sätter lärande före skapande. Att det dessutom lockar till att sätta ljuset på lärarens pedagogiska förmåga eller elevens möjlighet att ta ansvar för sitt lärande gör det inte lättare. Tvärtom blir ofta utbildningsresonemangen oerhört konserverande vilket begränsar utvecklingsinriktade ansatser i stor utsträckning.

Att i och genom utbildning bidra till utveckling blir ofta bara krusningar på ytan, gärna också pga. av föreställningarna att man ska lära sig nåt i första hand, vilket kanske blir svårt om man skall bidra till utveckling. Då kanske lösandet av en utvecklingsuppgift är viktigare än att i första hand lära sig – det är sekundärt och är resultatet av problemlösningen?

Det sista mantrat, *struktur* är ett annat sådant område som jag finner komplicerat, kan man varken sortera in en svår fråga i ledarskaps- eller i utbildningsproblem, återstår det att göra det till ett strukturellt problem. Det är antingen en fråga om mandat och befogenheter eller så är det ett organisatoriskt problem.

### Leder oss fel

Givetvis är det i och för sig säkert relevanta utgångspunkter att sortera i dessa mantran, kanske kommer man också tillrätta med en del frågor. Men någonstans

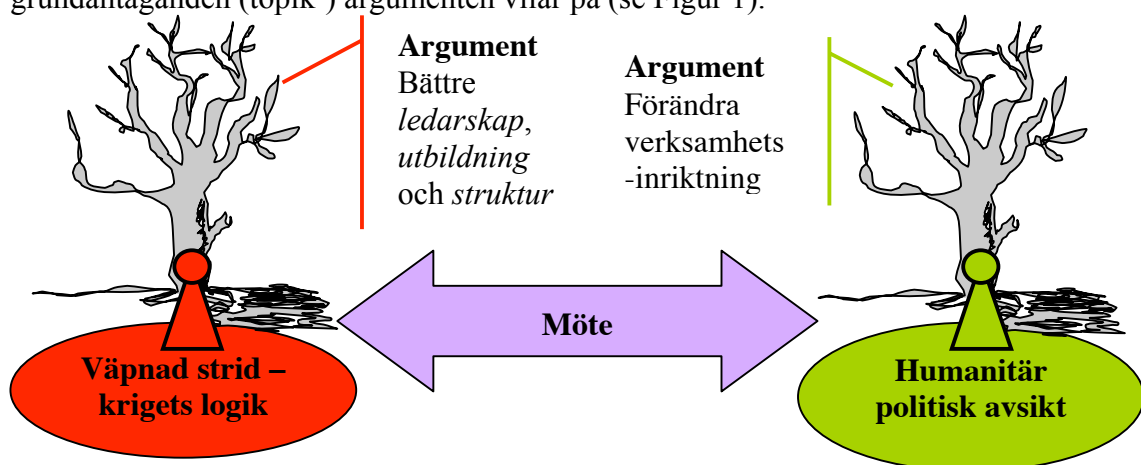
---

<sup>1</sup> Så som jag uttryckte mig under mötet 14/2 vilket åsyftar en, från mig, ibland lite naivistisk inställning till utmaningar i yrket.

anar jag att det, ofta, leder oss fel. Det är som att man bankar ner kaniner i kaninhål på Grönan, fastän det hela tiden poppar upp nya.

Jag har under en tid funderat mycket över vad som är huvudsak och bisak egentligen, kanske är det så att vi nu står för ett genomgripande paradigmskifte i samhället. Vilket gör att problemen förblir olösta när man försöker lösa det med befintliga referensramar. Det är som att plaska massor i en liten damm, det rör givetvis upp massa rörelser och det händer en del på kort sikt. Men tänk om vi plaskar i fel pöl och det vi i själva verket vill ändra, påverka och utmana förblir ännu orört?

Då har jag börjat nosa upp en del argument i Försvarsmakten som är förvirrande. De grundläggande resonemangen förblir i det längsta relativt oreflekterade vilket leder till ett hårklyveri uppe i grenverket. Än att kanske utforska de grundantaganden (topik<sup>2</sup>) argumenten vilar på (se Figur 1).



Figur 1 Grundantaganden formar argumenten

Det är givetvis lättare sagt än gjort eftersom alla system har ett *självåterskapande* mönster, det Bengt-Åke benämnde autopoeisis (Luhmann, 1995).

Men kanske just dessa mantran, som går runt-runt, är ett uttryck för att vi nu håller på att revidera ett paradigm som dominerat logiken i snart två hundra år. Det skulle också kunna vara fallet i många fler praktiker i samhället vars mening (varför-frågan) allt mer måste öppnas för utforskande. I sammanhanget tycker jag ett uttalande från en aktör i Svenska freds är passande:

– *Vi sysslar inte så mycket med ledarskap, vi pratar nog mer sakfrågor istället, de är så pass viktiga att ledarskap blir liksom lite navelskåderi.*

Rundgångsprat kanske är ett uttryck för brist på djupare resonemang

När man upplever att samtalen driver, att man egentligen inte kommer tillrätta med frustration, är det kanske ett bevis på en eventuell uppluckring av systemets

<sup>2</sup> Topik kommer från grekiskans plats och skall förstås som den geografiska plats varifrån man hämtar argumenten.

antaganden. Det kanske är fruktbart att hjälpas åt att *bryta* vissa resonemang för att istället *utforska* de grundläggande varför frågorna?

Dessvärre är den självåterskapande kraften också förknippat med en identitetsfråga, om människor och system hela tiden ändrade handlingsmönster skulle det riskera tryggheten och därmed frågan om vem/vilka vi är. Därför har de dämpande krafterna en sund funktion att hålla systemet i balans och inte tillåta allt för mycket dissonans. Men när antaganden börjar kollidera kommer dissonansen att upplevas som mycket hotfull, eftersom den först inte är kommunicerbar. Det är följden av att det förgivettagna paradigmet (antaganden om meningen) har en så etablerade samtalsmönster att alla försök att bryta paradigm, oåterkalleligt tolkar det antingen som farliga utbrytningsförsök vilket *motarbetas*, eller genom redan befintliga referensramar som *återskapar*.

Det kan upplevas tröstlöst, men jag har ändå hopp i att jag tror på alternativ, *man måste ju tro på någonting annars blir man ju galen*. Det som tänder mitt hopp, är att paradigmskiften sker oavsett min eller någras verkan, blir det bara tillräckligt många nya argument som inte går att sabla ner med det gamla mönstrets perspektiv – kommer det gamla ge vika för det nya.

Kan vi bara hjälpas åt att, genom utveckling och inte anarki, utforska meningen och kanske pröva olika resonemangs giltighet, kanske vi också kan uppmärksamma när det driver iväg, när det inte är fruktbart eller när det plötsligt förlöser?

/Danne

## Referenslitteratur

Luhmann, N. (1995) ”Social systems”. Stanford CA: Stanford University Press

Wennberg, B-Å. & Hane, M. (2003) ”Har vinsten ett pris”. Abonnemangsrapport 96. Samarbetsdynamik AB. ISBN 91-85017-00-0

©Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik 2006