

# LEDANDET

## och den evolutionära tiden

Ett material utarbetat för presentation på erfarenhetsforum april 1997  
Arméns Centrum för Ledarskap

av  
Bengt-Åke Wennberg

Jag hade först tänkt att kalla denna artikel "*Ledandet i en evolutionär tid*". Jag insåg emellertid att en sådan titel skulle associera till tidsbegreppet på ett sätt som skulle motverka syftet med mitt budskap. Denna artikel handlar nämligen om språket och språkets användning.

Dagens ledande bygger på en typ av modeller som jag i denna artikel kommer att kalla lineära, logiska aktivitetsmodeller. Dessa modeller använder tidsbegreppet på ett föråldrat sätt. I dag upplever människor tiden på ett annat sätt.

Skälet till detta är informationstekniken. Denna påverkar starkt människors upplevelse av tidens flykt. Det är omöjligt för en vanlig människa att värja sig mot den bild av dynamik och förändring som växer fram och som dagens organisations- och ledningspråk inte avspeglar.

Våra ledningsmodeller saknar således den dynamiska kvalitet som människor känner igen från sin vardag. I hanterandet av vardagens situationer tvingas människor därför använda andra utgångspunkter än vad som ingår i samtal som skall åstadkomma samordning och ledning.

När vi samtalar om gemensamma angelägenheter i den större skalan så kan vi av samma skäl inte göra våra vardagliga erfarenheter rättvisa. Det bildas en mental klyfta mellan tanke och handling och mellan ledning och ledda.

Det finns ännu ingen bra beskrivning som kan begripliggöra vilket nytt tidsbegrepp som skulle behöva användas.

För att i någon mån illustrera en riktning i de samtal om dessa frågor som jag menar måste föras så kommer jag att i denna artikel att beskriva vad jag kallat en evolutionär aktivitetsmodell och hur denna skiljer sig från de samtals- och analysmodeller som normalt används.

### Behovet av ett nytt ledande

Den klyfta mellan ledare och ledda, mellan allmänhet och politiker, mellan experter och medborgare, mellan lärare och elever och mellan olika yrkesgrupper, nationaliteter etc som växer fram på grund av denna språkförbistring kan snabbt kan bli katastrofal.

Klyftan leder till vrede och passivisering. Vreden kan tyvärr inte få sitt utlopp på samma sätt som under tidigare skeden där förändring varit nödvändig eftersom vi har gemensam erfarenhet av vilka kaotiska förlopp och konflikter detta kan leda till och som kan förstöra mer än de helar.

Denna oförmåga att förstå hur problemet skulle kunna hanteras leder till en tystnad som motverkar de samtal som borde föras vilket i sin tur skapar än mer vrede, bristande framtidstro, missmod och depressioner.

I denna artikel hävdar jag därför med en göteborgares vitsighet att det vore värdefullt att öva sig i samtal baserat på det nya tidsbegreppet medan tid är.

## Varför kan inte ledningen tala om ledarskap?

Svårigheten att få till stånd dessa samtal är väl kända i litteraturen och har bland annat beskrivits av en amerikansk organisationsforskare, Chris Argyris.

Det skulle föra för långt att här gå in på alla de teorier och förklaringar som formulerats på detta problem. Jag skall här enbart beskriva några observationer av vad som i många fall händer när man försöker samtala om den klyfta som finns mellan ledandet i teorin och ledandet i praktiken.

För det första är man från ledningen och genom sin konkurrens sinsemellan van vid aggressiva påhopp. Det ingår i spelet att man skall vinna över varandra. Motparterna och konkurrenterna om makten är vana vid att bli tystade men också att försöka slå tillbaka. Diskussionerna blir snarare en debatt mellan tongivande ledare och opinionsbildare än ett samtal där majoriteten kan delta. De blir istället allt tystare.

Försöken att få till stånd ett utforskande samtal om missförstånd och klyftor och hur de uppkommit missuppfattas ofta. De ses som ytterligare ett tillfälle att få lufta kritik av ledningen eller andra förhållanden som man är missnöjd med. Svaret låter inte vänta på sig och den gamla kära dialogen är igång.

Det finns naturligtvis de som skulle vilja ta upp seriösa resonemang baserade på sina erfarenheter och faktiska förhållanden men dessa är rädda för att uppfattas som kritiker och kverulanter, att misstolkas och komma i skottgluggen och finner inte de ord som skulle kunna begripliggöra och skapa acceptans för vad de vill få fram.

De enda som kan göra dessa samtal mindre "farliga" är makthavarna själva genom att de skulle kunna ta det litet lugnare och i varje fall vänta och se vad som växer fram.

Det känns därför viktigt att gentemot ledning och makthavare försöka beskriva varför

denna typ av samtal måste föras och varför samtalandet är en nödvändig aktivitet för att komma till rätta med ett mycket svårt gemensamt problem som, om det skulle kunna lösas, kunde gagna både dem som ledning, verksamheten och deras medarbetare.

## Språkbruk och modeller

Det är därvid viktigt att förstå både svårigheternas ursprung, deras omfattning och deras natur för att realistiskt kunna tackla dem. Jag skall därför i denna artikel göra ett försök att beskriva problemet som jag ser det.

En utgångspunkt för mina resonemang är språkbruket i stora verksamheter. Redan George Orwell beskrev i romanen 1984 att språk är makt. Detta har alla totalitära regimer förstått. De har historiskt sett lagt ner stor möda på att styra och påverka samtal, språk och tankeutbyte.

Många av dagens regimer är inte sämre. De ser det som nödvändigt att kontrollera utbildning, konst, litteratur och massmedia. Inom företagen försöker man också förhindra olika former av offentlig diskussion. Senast var det en sjukhusdirektör som enligt massmedia ville lägga munkavle på sina anställda.

Denna erfarenhet har också en framsida. Man kan konstatera att det finns många goda exempel där man faktiskt gjort tvärtom och där öppnande samtal och därmed sammanhängande språkutveckling lett till en kraftig produktivitetssökning och till livslust och engagemang. Det är för övrigt på denna typ av erfarenheter vi byggt våra demokratier.

Att modeller och språk utvecklas och samtal kommer till stånd är således en utomordentligt praktisk fråga. Avstår man från att medverka till att befrämja denna utveckling, vilken position man än har, så riskerar man också verksamhetens och samhällets produktivitet och välfärd.

## **Gemeinschaft och Gesellschaft**

Johan Asplund, en svensk socialpsykolog, skrev en gång en essä om Gemeinschaft och Gesellschaft som två olika uttryck för mänsklig samverkan. Ordens innebörd går inte att översätta till svenska. Vi får därför nöja oss med den tyska versionen. Gemeinschaft kan översättas som en gemenskap som bygger på att vi är personligt bekanta med varandra .

Gesellschaft är en gemenskap som istället bygger på att vi kan samtala med varandra, utan att behöva vara direkt bekanta. Gemenskapen inom Gesellschaft styrs istället av gemensamma språk, modeller, begrepp, myter, historier och tankefigurer.

Gemeinschaft och Gesellschaft är två sidor av samma mynt. Den ena kan inte fungera utan den andra. Bägge förutsättningarna måste vara verksamma för att skapa samverkan och sammanhållning.

Ett praktiskt exempel på betydelsen av ett utökat Gemeinschaft är den arbetslagsutveckling och den teamträning som ofta förekommer i stora organisationer och som syftar till att man skall bli bekant med varandra.

Problemet är att utvecklingen avstannar om man måste byta medlemmar, om det kommer nya personer in i gruppen, om man får en ny ledning, om man måste kommunicera med andra grupper etc. Då måste man börja om igen.

Ju större omsättning och ju bredare kontaktyta desto mer tid och energi måste läggas ner på utvecklingen. Denna kan både snabbas upp och till och med delvis elimineras genom goda modeller och ett utvecklat språk.

Förmågan att utveckla bra gemensamma modeller och ett konstruktivt språkbruk blir alltså avgörande ju större sociala sammanslutningar som måste hanteras. Det är här dagens organisatoriska språk inte håller måttet och det är här som ledningen numera kan riskera att bli maktlös inför de problem som tornar upp sig.

Jag skall i denna artikel illustrera varför dagens ledande bygger på ett språkbruk och på modeller som saknar förmåga att knyta samman individers och grupper erfarenheter från deras dagliga verksamhet med den övergripande samordning och samverkan som också krävs.

## **Två olika modeller**

Jag har identifierat två kvalitativt olika typer av modeller. Bägge är nödvändiga och bägge har stor betydelse för att skapa den samverkan och det växelspel mellan Gemeinschaft och Gesellschaft som behövs.

Den ena modellen används för att underlätta att man kan komma överens om logiska och rimliga slutsatser och göra goda analyser. Den förutsätter att alla är bekanta med de fenomen som modellen behandlar. Det viktiga är den logiska behandlingen och analysen.

Ett exempel på en sådan modell är tex olika sätt att bestämma eller avgöra avståndet mellan två punkter. Avstånd, riktning, vinklar, enheter, perspektiv, krökningar, kurvor etc som kan ingå i resonemangen kan lätt definieras och man kan vara överens om vad de "är".

Man behöver således inte ha konkret erfarenhet av att mäta ett speciellt avstånd för att komma överens om hur man kommer till exakta resultat. Modellen medverkar till att från givna data och möjliga mätningar logiskt kunna räkna ut det rätta avståndet.

Logiska modeller kan transformeras så att logiken från ett område kan användas för att behandla fakta inom ett helt annat. Samtal som styrs av denna typ av modeller kan därför bedrivas enbart utifrån modellens logik. Man behöver egentligen inte ha kunskap om den verklighet man talar om.

En helt annan typ av modeller har att göra med hur man kan begripliggöra en konkret praktisk verklighet. Vi tar vinprovning som exempel.

En grupp vinprovare kan bestämma kvaliteten på ett vin genom att använda en "modell" av olika benämningar på smaker, dofter och färger som bygger på erfarenhet. Modellen underlättar för dem att bli bekanta med varandras sätt att uppleva vin och lära sig av varandra.

Genom att engagera sig i vinprovning och samtidigt utveckla en språklig modell som skapar en systematik i de smaker man anser finnas så kan man också som individ utveckla en förståelse för vin.

### **Logik och aktivitet**

Den ena typen av modell tar således utgångspunkt i logiken, dvs hur olika fenomen som man observerat relaterar sig till varandra. Genom att studera, observera och notera vad som hänt kan man dra slutsatser om sambanden och relationerna och knyta ihop fenomenen i en logisk modell.

Den andra typen av modell utgår från något som blir till genom en mänsklig aktivitet. I fallet vinprovning genom själva smakandet. Man upptäcker hur det "är" eller hur det "blir" genom att man gör något. Man försöker sedan ordna erfarenheten på ett sätt som gör den begriplig och som gör att den hänger samman med andra erfarenheter. Denna modell uppstår således genom personlig erfarenhet utgående från en mänsklig aktivitet.

Den första modellen beskriver fakta, dvs vad som redan är gjort, medan den andra modellen används för att begripligöra vad som "blivit till". I den första typen av modell är logiska resonemang viktiga för att få kongruenta och riktiga annars blir inte slutsatserna riktiga. I den andra modellen är preciseringen viktig. Utan att ha en stor "palett" dvs ett stort antal erfarenheter att utgå från så kan man inte precist beskriva vad det är man studerar eller "vad något är".

Med den första typen av modeller kan man

hypotetiskt räkna fram eller simulera ett resultat eller en slutsats utifrån givna förutsättningar och data och komma överens om rimligheten i dessa bedömningar. Med den andra typen av modeller kan man för varandra inte bara precisera ett visst fenomenets natur. Man kan också komma överens om vad som vore framtida önskvärda kvaliteter och vad som vore icke önskvärda kvaliteter.

Teknologin åstadkom en kombination av bägge dessa modeller. Den knöt ihop både den traditionella observerande vetenskapen och den experimenterande vetenskapen. De modeller som då växte fram kommer jag här att referera till som lineärt logiska modeller.

### **Lineära och logiska aktivitetsmodeller**

Traditionell naturvetenskap och positivistisk forskning bygger på ett lineärt tidsbegrepp, dvs man ser tiden som en variabel längs en tidsaxel.

I modern naturvetenskap börjar man nu alltmer se tiden som en pil, dvs att tiden inte är neutral utan har en utvecklingsriktning. I det första fallet såg man världen som statisk i det andra så ser man fenomenen som en följd av en tillblivelseprocess i vilken tiden har en riktning.

Det konventionella språkbruket och de organisatoriska resonemangen är emellertid fortfarande fast i ett positivistiskt tidsbegrepp. Tiden är där bara en variabel och en punkt på en tidsaxel.

Enklast kan detta tidsbegrepp illustreras av hur man anger formeln för en kastparabel. I denna formel ingår variabeln tid. Denna formel fungerar bra även om tiden är negativ. Kastparabeln ser likadan ut. Trots att vi vet att man inte kan driva en kastparabel baklänges så märks inte detta i modellen. Eftersom vi "vet" att tiden inte går baklänges så uppstår emellertid aldrig några praktiska problem med denna tvetydighet.

Denna egenskap hos det konventionella tidsbegreppet får emellertid stor betydelse om vi

inte ser världen som styrd av statiska lagar utan som en dynamisk tillblivelseprocess.

I teknologins modeller så gör man emellertid inte en sådan distinktion. Genom att veta hur relationerna var tidigare så kan man utifrån dagens förutsättningar och ingångsvärlden räkna ut ett framtida skeende. Vi vet att detta i det verkliga livet är en otillåten approximation.

När vi rör oss på teknologins, naturvetenskapens och den positivistiska vetenskapens fält är emellertid sådana antaganden och beräkningar tillåtna. Man har trots allt kunnat visa bärigheten i modeller där framtiden kan räknas in som en oberoende variabel.

Man har tex kunnat visa att det är möjligt att med dessa modellers hjälp simulera ett flertal framtida skeenden. Även om vissa fenomen inte kan förutsägas exakt som tex väder, jordbävningar, aktiekurser, valresultat etc. Så bidrar dessa modeller till ett bättre beslutsunderlag och en ökad förståelse av vår värld.

Grundtanken med de lineära aktivitetsmodellerna är således att den "logik", dvs de samband man återfinna i det som redan hänt kan användas för att skapa modeller i vilka tiden bara är en variabel eller ett mått. Man speglar tidsaxeln i nuet. Modellen har samma logik framåt som bakåt.

Vi närmar oss då ordet "aktivitet". Man skulle naturligtvis kunna säga att rörelsen i en kastparabel är en aktivitet men detta blir oegentligt. En aktivitet förknippas normalt med något mänskligt. I denna artikel menar jag således med aktivitet sådana händelser som styrs av människor.

Den fråga som då växer fram är vad som händer om man tillämpar den logiska modellen på aktiviteter. Detta är fullt möjligt. Människan har förmågan att låta det hon gör styras av yttre instruktioner snarare än sina egna intentioner.

Det är alltså fullt möjligt att konstruera en logisk aktivitetsmodell i en lineär tid som sträcker sig in i framtiden.

Man kan sedan erbjuda denna modell som en instruktion, en struktur, en rutin eller en plan. Modellen kan förverkligas genom att varje person utför det moment, den uppgift eller den aktivitet som modellen föreskriver.

Prototypen för denna ledningsmodell är Taylors Scientific Management. Den har haft enorm framgång. Hela vårt välstånd och industrisamhället är förankrat i den. Vi är därför djupt indoktrinerade i denna modell. Vårt språk, våra institutioner, våra rutiner och alla våra olika förklaringsmodeller vilar på denna typ av logiska och tidslinära aktivitetsmodeller.

## Den evolutionära aktivitetsmodellen

Den logiska aktivitetsmodellen har varit en god approximation under hela 1900-talet. Det som knäckt modellen är informationsteknologins stora genombrott som dels visar på den dynamiska karaktären av de skeenden som vi medverkar men som dels också genererar sådana snabba dynamiska skeenden.

Människor inser därför att det inte går att ha förtroende för denna typ av logiska aktivitetsmodeller. Det man kom överens om att göra är efter en tid inte längre relevant.

Det är också uppenbart för de som sitter i ledningen att man inte gärna ser människor i sina led som vill styras av sådana modeller. Man vill ha medarbetare som tar egna initiativ, gör egna bedömningar och tar ett eget ansvar och inte hänvisar till och efterfrågar regler, rutiner och planer. Man vill ha entreprenörer.

Ändå är ledningsspråket som det är. Detta ställer till stora problem. Utbildningar som syftar till att underlätta och stimulera initiativtagande och entreprenörskap får ingen effekt.

Det är inte ledningspersonerna utan det organisatoriska språket och modellerna som motverkar och motarbetar möjligheterna för dem att tillämpa vad de lärt i en större skala.

Resonemang som baseras på logiska aktivitetsmodeller kan som tidigare nämnts inte heller kopplas till människors praktiska och vardagliga erfarenheter. De kan inte beskriva vad de vet, ser eller måste ta hänsyn till på ett sätt som skulle kunna inkluderas i ledandet eller ledandets modeller.

Ett sätt att närma sig frågan är emellertid att ersätta den logiska aktivitetsbeskrivningen med en beskrivning som jag kallat evolutionär. Så här skulle den kunna låta.

Vi börjar vid A och tänker oss att vi skall göra B för att komma till C. Detta skulle logiskt sett följas av D för att vi skall nå E. När vi kommer till B finner vi emellertid vägen till E stängd och aktiviteten D omöjlig att genomföra.

Samtidigt ser vi då att vi skulle kunna nå F genom aktiviteten G och vi skulle eventuellt nå H genom aktiviteten J. Därifrån skulle det kanske vara möjligt att nå E.

När vi står vid B så är emellertid E inte lika åtråvärt som när vi stod vid A. Tiden har gått och förhållandena har förändrats. Vad som nu verkar mera spännande är att vi försöker nå K som vi tidigare inte reflekterat över men som nu verkar mera intressant. Då måste vi emellertid gå tillbaka till B. Vi måste göra aktiviteten L för att nå M och sedan göra N för att i sin tur nå K. När vi så äntligen når M så finner vi att .....

Ja så går det vidare och vi arbetar oss framåt under det att vi ständigt lär oss allt mer om den verklighet i vilken vi verkar.

### **Hinder för lärande**

De logiska aktivitetsmodellerna vore väl ingen katastrof om det inte vore så att de motverkade människors förmåga att hantera sin egen vardagliga verklighet. Det finns inte längre en verklighet där tiden kan uppfattas som linjär och skeendet kommer att styras av förutbestämda och av ledningen godkända modeller.

Världen kommer allt mer att styras av enskilda människors bedömningar och val och självständiga handlande.

Att som enskild person klara denna nya situation både som chef och som vanlig medborgare och medarbetare är emellertid inte heller särskilt lätt. Skall man klara att leva utifrån en evolutionär aktivitetsmodell måste man ha en hög känslighet för, diskriminera och rätt kunna tolka vad man erfar. Man måste också vara beredd att ta egna initiativ och handla utifrån egna intentioner och bedömningar. Detta är inte ett kunnande som uppstår automatiskt.

Detta är inte heller ett kunnande som man någonsin behövt träna om man språkligt sett är invand vid en logisk aktivitetsmodell. Det spelar ingen roll om man är högt eller lågt utbildad. En logisk aktivitetsmodell och dess språkbruk släcker effektivt ut möjligheterna att öva denna kunnighet.

Sådana samtal leder nämligen till att man "hör" att skeendet är förplanerat eller borde kunna tänkas ut så att det blir rätt från början. Man behöver inte lägga märke till vad som händer. Avvikelse och nya upptäckter ingår inte i föreställningsvärlden. Visserligen får man löpande planera om då och då men detta ändrar inte principen. Är det väl planerat och rätt tänkt från början så räcker det med att förstå instruktionen, göra som det är tänkt och följa planen.

Denna planering och detta tänk görs ofta av andra och man behöver inte "bry" sig. Däremot är det viktigt att man disciplinerar sig och följer den logik som utarbetats. Man behöver därför inte aktivera sina sinnen och sin egen känslighet. Egna känslor och subjektiva värderingar är bara störande moment om man skall kunna genomföra det som föreskrivs.

## Rädsla och hjälplöshet

De logiska aktivitetsmodellerna gör det onaturligt, och ofta också oönskat, att djupare förstå den verklighet man själv medverkar i. Sådana resonemang uppfattas ofta som flummiga och abstrakta. Om vanan att slippa vara personligt berörd av vad som sker permanentas så kommer man aldrig att kunna öva förmågan att lita på egna bedömningar och ställningstaganden eller att förstå och hävda sina egna intentioner och ambitioner.

Denna bristande förmåga att klara en evolutionär tid skapar med rätta frustration och rädsla eftersom man faktiskt inte kan känna av vad som händer och inte har erfarenhet av att ta egna initiativ när man möter problem som inte löses med den logiska aktivitetsmodellen.

I lägen där man känner att man "lämnas i sticket" av sina egna och andras logiska aktivitetsmodeller, uppstår därför stor rädsla och förvirring. Den rädsla och den vrede som ofta är dess följeslagare riktas mot den dåliga planen, den dåliga ledningen, bristande lojalitet, dåliga förberedelser, bristande mod, dålig entreprenöranda, ofullständig information, människors bristande ansvarstagande etc.

I sådana samtal kan man därför ofta höra att temat är att det antingen är ledningen eller manskapet som är dåliga eller också är det fel på "vädret" dvs allt det som finns omkring som man i alla fall inte kan påverka. Man har svårt att förstå hur man skulle kunna få reda på det man behöver veta för att handla själv.

I de fall man klarar situationen väl så kommer detta att hänföras till den logiska aktivitetsmodellen och dess konstruktörer. Man kommer också här att ha svårt att se sin egen eller andras medverkan i den evolutionära utvecklingen vilket gör att man inte lär sig något om den situation i vilken man medverkat.

Grundfrågan är således att språkbruket och den logiska aktivitetsmodellen lurar individen

att missförstå situationen och tro att logiken skapade skeendet när det är människors intentioner, initiativ, uppfattning, bedömningar, tolkning och val som är avgörande.

Språkbruket skapar ett samtal som döljer sådant man behöver veta och framhäver sådant som egentligen är irrelevant.

## Den mänskliga aktiviteten

Den logiska aktivitetsmodellen bygger således på att man kan fastställa vilka aktiviteter som skall genomföras och efter vilka logiska regler dessa skall kombineras för att man skall uppnå ett gemensamt fastställt mål. Modellen kan skapas av ledningen men kan också skapas av medarbetarna själva.

I en sådan tankefigur kan man beskriva människor som relästationer för de logiska aktivitetsmodeller och den yttre styrning som dessa innebär. Energin finns när modellerna görs och hos dem som gör dom.

I princip kommer energin således att vara osynlig och finnas bakom scenen, dvs hos ledningen eller mera diffust hos omvärlden. Den kan inte förstås och vad som händer kan inte diskuteras. Dynamiken är en följd av en obekant "kraft" och uppstår inte från människorna själva.

Ur alla synpunkter är det därför önskvärt och rimligt att människor själva fungerar som egna sändare och energigivare. Utan deras aktiva medverkan kan inte något önskvärt skeende att komma till stånd. Utan att de medverkar, och kan beskriva sina intentioner och bedömningar, blir skeendet ostyrbart eftersom andra inte förstår hur det uppkommer.

Därför är det betydelsefullt att alla människor uppövar en känslighet för signaler i omvärlden, kan tolka dem och förmår göra goda val, ställningstaganden och bedömningar utifrån sin egen situation och uppfattar sig som aktiva och självständiga deltagare i skeendet.

Detta är också i överensstämmelse med vad vi vet om en god hälsa och ett gott samhälle. Människors självkänsla och självförtroende ökar när de finner att de agerar utifrån sina egna intentioner, val och bedömningar snarare än är styrda av yttre omständigheter, strukturer och planer.

Detta faktum innebär emellertid inte att de bara skall fungera i ett Gemeinschaft. De finns också i ett Gesellschaft och har stort behov av modeller och ett konstruktivt språkbruk för att kunna medverka till ett gott ledande och en god samordning.

De måste använda både logiska modeller och språkliga modeller för att kommunicera med varandra. De måste både samordna sig och för varandra begripliggöra den verksamhet i vilken de aktivt skall delta. Språket och modellerna kan inte undvaras.

Den fråga som då uppstår är hur man gemensamt i en stor verksamhet kan skapa en sådan modell- och språkutveckling som inte fastnar enbart i lineära aktivitetsmodeller utan också använder sig av "vinprovarefarenheter" av skeden i vilka människor aktivt medverkar.

### **Modeller för görande och handlande**

En viktig förutsättning tycks vara att man lär sig höra skillnaden mellan ett språkbruk som bidrar till att underlätta de egna valen, bedömningarna och förståelsen av den situation man måste lära sig hantera, och ett språkbruk som talar om vad man skall göra, hur man skall resonera, hur det borde vara och hur man kunde gjort istället.

Det är således skillnad på att använda modeller för att tillsammans löpande kunna *sätta mål* under skeendets gång och modeller som redan från början talar om vilka mål som är rätta och vilka mål man skall sträva efter.

Det är skillnad att använda modeller som gör det möjligt att gemensamt finna metoder för

att löpande kunna *följa upp* att man går framåt och närmar sig de kvaliteter som är önskvärda och modeller som talar om hur uppföljningen skall gå till och om man gjort bra eller dåligt ifrån sig.

Det är skillnad på modeller som hjälper en att urskilja och *precisera* vad som är relevant i olika situationer och modeller som talar om vad som är viktigt att tänka på och hur man borde handla eller hur det borde ha varit.

Det är skillnad på modeller som medverkar till att *klargöra* vad man inte förstår och vad man borde ta reda på och närmare utforska och modeller som talar om hur aktiviteterna borde ha ordnats för att man inte skulle hamna i den situation där man är.

### **Att reflektera över sina val**

Den svårighet som uppstår när man vill utveckla dessa nya modeller och forma ett språk för att beskriva våra erfarenheter är att vi som individer inte är medvetna om att vi väljer och de bedömningar vi gör just i situationen när vi handlar.

Vi kan inte utföra en aktivitet och samtidigt fokusera på vad vi känner, våra intentioner och tänka på vad vi skall välja att göra. Om vi gjorde det skulle vi bli alldeles lamslagna.

Vi gör vad vi gör för att vi tycker att det är naturligt i det flöde av händelser i vilka vi deltar. Vi ser inte oss själva. Andra som ser oss agera kan emellertid se att vi gör val och bedömningar. De kan se att vi kunde gjort något annat. För dem avslöjar valen något. De visar kunnandet.

En gesäll kan således uppfatta mästarens kunnande och i samtal med denne få ord på vad denne gör, vad han ser och hur han resonerar. En mästare kan i sin tur "förstå" kunnandet hos en gesäll och se vad denna inte uppmärksammat eller vad man måste tala om.

Mästare och gesäll kan tillsammans sätta sig och reflektera över vad man såg, hur man

tolkade vad man såg och varför man valde som man gjorde. Gemensamt kan de bygga upp och utnyttja logiska modeller och annan kunskap som kan underlätta och verifiera analyser och slutsatser. Detta är ett lärande som är väl anpassat till ett evolutionärt tidsbegrepp.

Reflektionen kräver emellertid att bägge parter ser sitt eget handlande som en följd av egna tolkningar, val och intentioner. De kan inte se sig själva enbart som relästationer för en yttre energi. En sådan syn på sig själv är inte självklar. Den är inte något man förstår enbart genom logiken. Man måste också uppleva sig själv och sina val. En sådan upplevelse och sådana samtal måste initieras och uppmuntras.

Traditionell ledning och konventionellt organisatoriskt språkbruk saknar förutsättningar att göra detta. De understödjer istället uppfattningen att det är de logiska aktivitetsmodellerna skall som är betydelsefulla och skall ändras.

Ledningens och det allmänna språkbrukets inverkan kan således medföra att reflektioner varken kan komma till stånd eller praktiseras i en så stor skala så att någon ny modell eller ett nytt språkbruk kan uppstå.

Enskilda reflektioner återfaller då i mönster som varken speglar eller utforskar individernas upplevelser, tolkningar och intentioner eller bidrar till att de får en ökad förståelse för den situation i vilken de befunnit sig och därmed också för framtidens situationer.

Dessa svårigheter är en direkt följd av ett hindrande språkbruk och att vi alla är ovana vid att reflektera över, beskriva och formulera våra egna erfarenheter och intentioner och medverka till att andra får formulera sina.

Motmedlet mot detta är förstås samtal, samtal och åter samtal. De svårigheter som nu i inledningsskedet kan uppstå i sådana samtal visar bara i än högre grad på vikten av att skapa nya och ännu bättre tillfällen till samtal och gemensam reflektion.

## Ordförklaringar

*Kastparabel* är den bana som ett föremål rör sig i om det kastas uppåt. Föremålet når en viss höjd och faller sedan ned igen på grund av jordens dragningskraft. beskriver om det. Banan kan approximativt beskrivas med en matematisk ekvation baserad på projektilens utgångshastighet och massa.

*Relästation* refererar till radiotelefoni där man har en mottagare, tex i en satellit, som tar emot inkommande signal men också en sändare som förstärker signalen och sänder samma signal vidare tillbaka till jorden.