

Reflektionscykeln

– ett stödmaterial för dig som leder dialoger och samverkan

Inledning

I den här broschyren presenterar vi reflektionscykeln som ett stöd för dig som leder dialog och samverkan. Vår förhoppning är att du kan använda cykeln för att utveckla ditt ledarskap genom att reflektera över betydelsefulla situationer i din praktik.

Dialog och samverkan ligger i tiden. Hållbarhetsutmaningar hanteras allt oftare över sektors- och professionsgränser och medborgare bjuds in till att delta i politiska processer och omställningsarbete. Det ökade fokuset på mjuka former av styrning innebär att tjänstepersoner, kommunikatörer och konsulter blir ansvariga för att leda dialoger och samverkan.

Ledarskap i dialoger och samverkan är en balansgång mellan att leda och följa en grupp. Ledare behöver i många situationer ta ett steg tillbaka så att gruppen själv kan ta ägarskap över sin gemensamma fråga. Samtidigt kräver andra situationer att ledare kliver fram och ger den tydlighet som behövs för att gruppen ska kunna nå sina mål.

Att utveckla ditt ledarskap genom reflektion

Vi föreslår att du prövar **reflektionscykeln**, som vi har vidareutvecklat baserat på pedagogen Graham Gibbs arbete.

Reflektionscykeln är ett stöd för reflektion som kan användas efter att du har upplevt viktiga situationer i din dialog och samverkanspraktik. Du kan använda reflektionscykeln på egen hand eller tillsammans med kollegor. Eller, om förtroendet finns där, så kan dialog- eller samverkansgruppen samlas och reflektera tillsammans över en betydelsefull situation som ni har varit med om.

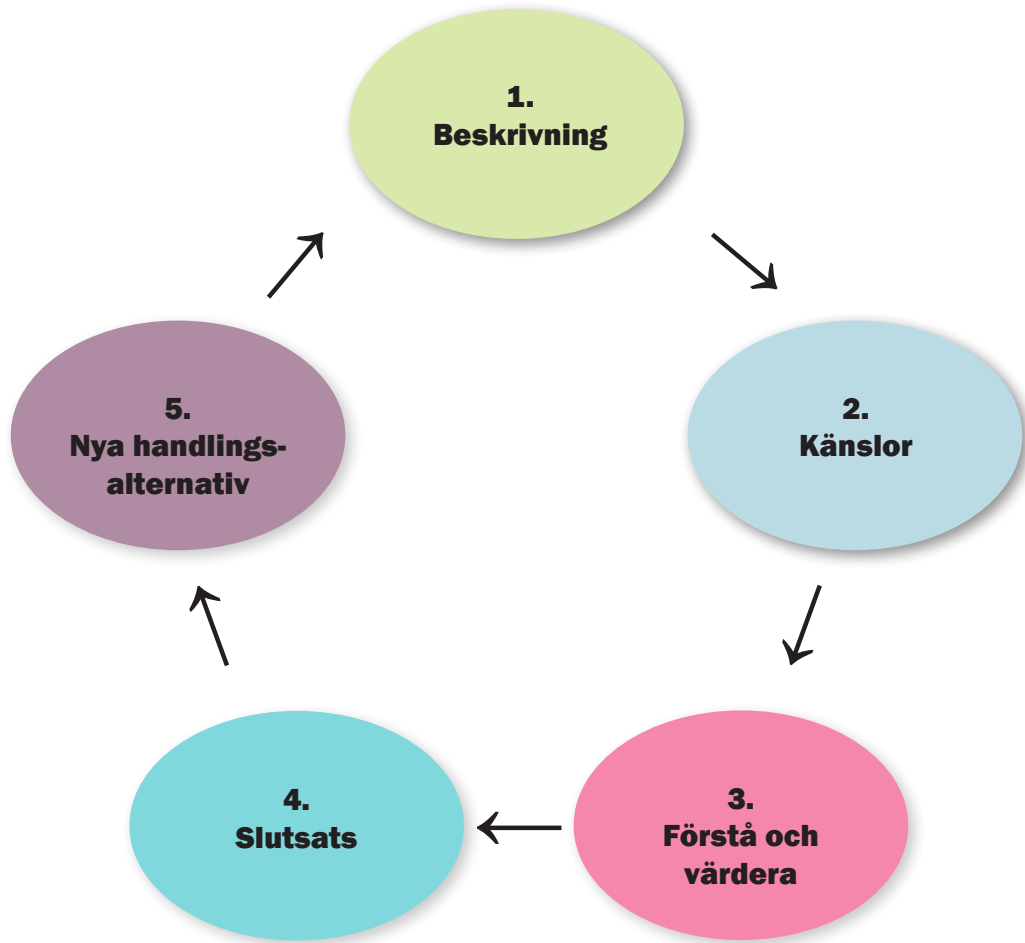
För att leda dialoger och samverkan krävs alltså att du har förmåga att anpassa ditt ledarskap till vad situationen kräver. Ledarskapsförmåga utvecklas genom reflektion över de svåra situationer du ställs inför som ledare. Att lära genom reflektion handlar om att utöka din handlingsrepertoar genom att tolka svåra situationer och nyfiket undersöka hur du kan och bör agera. Det är ofta en fråga om att ifrågasätta det du tar för givet; en fråga om att förflytta gränserna för vad du kan förstå och vad du kan göra.

Det är vår förhoppning att reflektionscykeln som vi presenterar i den här broschyren kan hjälpa dig att reflektera och lära. Vi som skrivit broschyren är forskare på SLU och Uppsala universitet. Vi har utvecklat idéerna tillsammans med en grupp samhällsplanerare i Uppsala kommun inom ramen för forskningsprogrammet Mistra Environmental Communication.

Det går till som så att du väljer ut en situation som varit betydelsefull på något sätt. Kanske var det något som kändes svårt eller förbryllande? Det kanske inträffade något som du inte var beredd på? Eller du kanske ställdes inför ett svårt dilemma?

Sedan går du igenom cykelns fem steg och reflekterar över situationen. Vare sig du går igenom cykeln på egen hand eller tillsammans med andra är det bra att skriva ned reflektionerna. Skrivande är ett kraftfullt sätt att stimulera reflektion. I det följande förklarar vi stegen i cykeln genom ett fingerat exempel.

Reflektionscykeln



1. Beskrivning

Det första steget handlar om att **beskriva** vad som hände utan att värdera det.

- Vilket var sammanhanget?
- Vilka var där?
- Var var vi?
- Vad sades och vad gjordes?

Exempel

Det var i slutet av ett samverkansmöte. Vi var i ett rum i en av de samverkande organisationernas lokaler. Bordet var ovalt och det satt ett tiotal personer från civilsambället, kommun, företag och universitet runt det. Vi hade haft ett heldagsmöte och mycket hade avhandlats. Jag ledde nu en avslutningsrunda där alla fick säga vad de tog med sig från mötet. Efter ett antal inlägg som jag uppfattade som i huvudsak positiva kom turen till en ny deltagare. Han var chef vid en av organisationerna och det var viktigt för processen att han uppfattade mötet och processen som meningsfull. Han sa att mötet inte hade varit bra, det hade varit för lite fokus på resultat och han hade svårt att se hur den här samverkan skulle gynna hans organisation och den större frågan. Jag svarade genom att förklara syftet med mötet och den större samverkansprocessen samt genom att försöka få honom att se värdet med det hela.

2. Känslor

I det andra steget zoomar du in på vad du **kände** och **tänkte** i situationen.

- Var det ilska, rädsla, sorg, glädje eller någon annan känsla?
- Varför kände du så?
- Säger den känslan dig något viktigt om ditt ledarskap?
- Känner du likadant över situationen nu?
- Vad tror du att de andra som var med kände?
- Vad tror du att de andra känner nu när de tänker tillbaka på situationen?

Exempel

När chefen sa att han inte såg värdet så kände jag mig orolig och lite rädd för att jag inte hade gjort ett bra jobb som mötesledare. När jag valde att förklara värdet med vår samverkan hade jag blandade känslor. Bitvis kände jag mig glad över att det gick att förklara vad som var värdefullt, samtidigt som jag hade en gnagande oro för att han inte skulle se det på samma sätt. När jag tänker tillbaka på situationen så känner jag mig glad över att jag försökte försvara och förklara. Vad de andra kände och känner nu inför den här situationen tycker jag är svårt att veta. Jag fick en känsla av att chefen fortsatt kände sig orolig över att mötet och samverkansprocessen inte var något som var till nytta för hans organisation. Övriga mötesdeltagare vet jag inte riktigt vad de kände.

3. Förstå och värdera

Cykeln tredje steg handlar om att förstå och värdera situationen. Det kan då vara bra att först försöka förstå vad det var som hände och sedan gå över till att värdera situationen.

För att **förstå** situationen kan du använda dig både av dina tidigare erfarenheter av liknande situationer och/eller teorier. När det gäller teori kan det vara klokt att testa att använda teorier som ger ett annat perspektiv jämfört med hur du brukar tolka situationer. Att använda teorier som är nya för dig kan hjälpa till med att se en situation i ett nytt ljus.

När du går över till att **värdera** situationen läggs fokus på att identifiera aspekter som var bra och dåliga i situationen. Här är det bra att lyfta fram både positiva och negativa värderingar av skeendet, även om du kanske känner att situationen främst var antingen negativ eller positiv.

Viktigt här är att vara klar över varför du/ni anser att en viss aspekt var negativ eller positiv. Ofta tänker vi instinktivt att något är negativt eller positivt utan att sätta ord på varför. Fördelarna med att språkliggöra bedömningar är att vi då kan få syn på våra ”tysta” värderingsgrunder och göra dessa tillgängliga för reflektion och omprövning.

Hjälpsamma frågor i det här steget:

- Vad var det som hände egentligen?
- Finns det andra sätt att förstå den här situationen på?
- Hur kan jag/vi värdera det som hände?
- Vad var bra och vad var dåligt
- Varför gör jag/vi den värderingen?

Exempel

Det kan ha varit så att chefen, eftersom det var första gången han var med, hade lite svårt att komma in i gruppen och även svårt att förstå varför vi samverkade. Det är nog det sätt på vilket jag vanligtvis försöker förstå sådana här situationer. Ett annat, för mig nytt sätt, att förstå situationen kan vara att testa teorier som lyfter betydelsen av olika organisationskulturer. Kanske var det så att chefen kommer från en organisation som starkt betonar mätbara resultat, medan samverkansgruppen har utvecklat en kultur som värderar process, samtal och lärande? När det gäller värdering så var min första tanke att det var dåligt att chefen kände sig tveksam. Men nu när jag har tagit några steg i reflektionscykeln så tänker jag att det kanske också var bra att han sa öppet vad han tänkte. Hade han inte sagt något, hade vi kanske tuffat på som vanligt med risken att han hade känt sig ännu mer tveksam till värdet av vår samverkan.

Längre fram i dokumentet ger vi ett förslag på hur **makteori** kan användas för att förstå och värdera situationer.



4. Slutsatser

I det fjärde steget drar du ut **slutsatser** av reflektionen.

- Vad har jag/vi lärt oss av situationen?
- Hur kunde det ha blivit en mer positiv situation för alla inblandade?

Exempel

Jag tänker nu att det nog var rätt att jag försökte förklara värdet med vår samverkan. Det hade inte varit bra om chefen hade lämnat mötet utan att få ett svar på sin oro. Samtidigt tror jag att det hade varit värdefullt att den här farhågan hade kommit upp tidigare, eftersom det då hade funnits mer tid att tydliggöra värdet av mötet och processen. För att bli bättre på att hantera liknande situationer framöver tror jag att det vore fint om jag kunde bli lite mer observant på att se till att även de som är fokuserade på mätbara resultat kan trivas på samverkansmöten.

5. Nya handlingsalternativ

Det femte steget handlar om att identifiera andra sätt att hantera liknande situationer framöver.

- Om jag skulle göra om samma sak igen, vad skulle jag göra annorlunda?
- Hur ska jag lära mig det jag behöver kunna för att hantera liknande situationer bättre?
- Hur kan jag vara trygg i att jag kommer att agera annorlunda nästa gång?

Exempel

Om det här hände igen så skulle jag försöka fånga upp oron tidigare. Kanske till och med innan mötet genom att höra mig för med viktiga deltagare om hur de vill att mötet ska bli. Jag tänker också att jag kan bli bättre på att känna av stämningen under ett möte och kanske även förutse att några av deltagarna kommer att vara fokuserade på resultat medan andra gillar processen och samtalandet. Jag bör därför tänka på att planera mötet så att det ger utrymme för både samtalskultur och resultatkultur. Det sättet jag kan lära mig dessa nya handlingsmönster på är genom att pröva att agera annorlunda när jag designar och leder möten.

Att använda maktteori för att förstå och värdera situationer

Maktteori är användbart i cykelns **tredje steg**. Att förstå och värdera situationer i termer av makt skärper dialog- och samverkansledares blick och kan göra det möjligt att ifrågasätta det vi tar för givet.

En synvända

Att makt är något negativt är en vanlig uppfattning i dialog- och samverkanspraktiken. Då anses dialog och samverkan handla om att ersätta hierarkiska maktrelationer med horisontella relationer ”i ögonhöjd”. Vi anser att ambitioner att förändra maktrelationer är en viktig del i dialog och samverkansarbetet. Men att endast se hierarkiska maktrelationer som icke önskvärda kan bli till ett hinder för dialog- och samverkansledares reflektion och handling. Dialoger och samverkan är politiska; de berör värdeladdade frågor och omfattar människor med olika uppfattningar om vad som är rätt att göra. I många situationer är det inte möjligt att alla får igenom sin vilja, därför behövs hierarkiska maktrelationer även i dialog och samverkan. Vi menar således att dialog och samverkan innehåller maktrelationer och att dialog och samverkansledarskap bör ses som en (komplex och subtil) form av maktutövning.

Vi föreslår därför en synvända. Istället för att rikta blicken mot den neutrale dialog- och samverkansledaren, som står över hierarkiska maktrelationer, vänder vi blicken mot ledare som deltar i dialog- och samverkansarbetets maktrelationer. Då ser vi att dialog- och samverkansledaren har en position i ett maktsystem som ger möjlighet att utöva makt och ansvar att reflektera över etiska frågor. Synvändan känns kanske instinktivt obehaglig eftersom vi ofta förknippar makt med någonting negativt, särskilt i dialoger och samverkan som präglas av jämlikhetsideal. Men vi menar att dialog- och samverkansarbete mår bra av att göra maktrelationer pratbara och att dialog- och samverkansledare kan utveckla sitt ledarskap genom reflektion över maktrelationer.

Maktens tre dimensioner

Maktrelationer är föränderliga och tar sig olika former och uttryck. Vi menar att det är hjälpsamt att analysera makt i tre dimensioner för att fånga maktrelationers komplexitet.

1-D makt

Synligt utövande av makt i dialoger och samverkan. Aktörer får andra aktörer att göra sådant de annars inte hade gjort. Till exempel när informella och formella beslut fattas; när aktörer tar talutrymme i anspråk eller när aktörer använder kroppsspråk för att påverka andra.

2-D makt

Dolda maktprocesser som avgör vad som tas upp och vilka som är med i dialoger i samverkan. Denna typ av makt kallas ofta för agendasättande makt.

3-D makt

”Osynliga” maktprocesser som sätter de kulturella, psykologiska och ideologiska gränserna för dialoger och samverkan. I denna dimension ordnas handlingar och relationer genom underförstådda sociala överenskommelser som ger vissa aktörer mer makt än andra.

Hur du kan använda maktteori i reflektionscykelns tredje steg

Att förstå maktrelationer

1-D makt

I ett första steg kan du/ni klargöra hur makt utövas synligt i situationen.

- Vem gjorde vad mot vem?
- Vilka formella och informella beslut fattades?
- Hur användes kroppsspråk och material i maktrelationerna?
- Vilka ”vann”?
- Vilka ”förlorade”?

2-D makt

Efter att ha klargjort vad som hände i termer av synlig maktutövning är nästa steg att undersöka maktens andra dimension; den agendasättande makten.

- Hur påverkades den synliga maktutövningen av vilka som vara med?
- Hur påverkades skeendet av de ämnen som behandlades?

Här kan det vara ändamålsenligt att tänka kontrafaktiskt:

- Vad hade hänt om andra varit med?
- Vad hade hänt om andra ämnen hade behandlats?

3-D makt

Slutligen vänder vi blicken mot den mest svärfångade dimensionen. Det handlar då om att få syn på grundantaganden som påverkade hur situationen blev.

- Vilka antaganden var det som gjorde att vissa aktörer var med och vissa ämnen behandlades?
- Hur gavs/togs aktörer makt utifrån sin sociala position (kön/etnicitet/ålder/titel/etcetera)?

Att värdera maktrelationer

När du har svarat på frågorna så har du tagit fram en tredimensionell beskrivning av maktrelationerna i din situation. I enlighet med synvändan föreslår vi att du nu går över till att värdera maktrelationerna: Var det som hände i situationen acceptabelt eller oacceptabelt?

Det råder sällan fullständig samsyn om hur maktrelationer bör värderas, åtminstone inte om mycket står på spel. För dialog- och samverkansledare kan några tumregler hjälpa till i värderingen av om maktrelationer var acceptabla i situationen.

Maktrelationer är acceptabla:

- om relationerna är strukturerade, begripliga och förutsägbara
- om de som förlorar i en viss situation har nytta av det som hände i det långa loppet
- om kommunikationen är tydlig, fullständig, ärlig och tillförlitlig
- om de berörda aktörerna är representerade i situationen
- om missgynnade och felfördelade grupper tjänar på maktrelationerna
- om de som berörs ser utfallet av maktrelationerna som önskvärt, till exempel i termer av social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet.

Utifrån dessa tumregler kan du värdera om maktrelationerna i maktens tre dimensioner var acceptabla i den situation du har valt ut. När du har värderat maktrelationerna har du ett bra underlag för att gå vidare i reflektionscykelns steg 4 och 5.

Då ger du dig på frågor såsom:

- Var det något som jag/vi borde ha gjort annorlunda i situationen?
- Vad ska jag/vi göra om vi hamnar i liknande situationer igen?

Slutord

I den här broschyren har vi presenterat reflektionscykeln som ett stöd för dig som leder dialog och samverkan. Broschyren har beskrivit hur reflektionscykeln kan användas för att lära av erfarenhet. Vi har särskilt lyft fram hur maktteori kan hjälpa dig att se ditt ledarskap i ett nytt ljus.

Reflektionscykeln är ett stöd för reflektion efter betydelsefulla situationer. Men genom att använda cykeln vid upprepade tillfällen kan du även träna upp din förmåga att reflektera i stunden, när du är mitt i interaktioner i din ledarskapsroll. Genom att träna på att reflektera kan du internalisera reflektionscykeln och göra det till en vana att intuitivt och kvickt reflektera och ändra förhållningssätt i stunden när svåra situationer uppstår.

Det kan även vara bra att pröva att stanna upp och låta en dialog- eller samverkansgrupp reflektera tillsammans över den situation den befinner sig i. När reflektion sker i stunden så finns förstås inte tid att gå igenom alla steg i cykeln. Istället kan några enkla frågor vara hjälpsamma. Vad är det som händer egentligen? Hur kan jag/vi förstå det som händer? Vad ska jag/vi göra nu?

Hur du än väljer att använda reflektionscykeln är vår förhoppning att den kan vara användbar i din praktik.

Broschyren har skrivits av en forskargrupp bestående av Martin Westin (SLU), Amelia Mutter (SLU), Alexander Hellquist (Uppsala universitet) och Camilo Calderon (SLU).

Forskargruppen riktar ett stort tack till Marina Ziakouli och Ida Wiking vid Uppsala kommun, som bidragit till utvecklingen av reflektionscykeln.

För mer information kontakta Martin Westin, forskare vid SLU.
Martin.Westin@slu.se

mistra-ec.se



MISTRA Environmental Communication

