



Förändring av strukturer och beteendemönster inom organisationer

C-uppsats i Konfliktlösning
41-60 p. höstterminen 2001
Institutionen för Arbetsvetenskap
Göteborgs universitet

Författare: Gustav Bates och Sofia Emanuelsson

Handledare: Thomas Jordan och Håkan Kellgren

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <u>1 INLEDNING</u> | 4 |
| <u>1.1 Förförståelse</u> | 6 |
| <u>1.2 Omvärldsanalys</u> | 7 |
| <u>1.2.1 Summering av vår omvärldsanalys</u> | 10 |
| <u>1.3 Syfte</u> | 11 |
| <u>1.4 Frågeställning</u> | 11 |
| <u>1.5 Metod och disposition</u> | 11 |
| | |
| <u>2 KONFLIKTHANTERINGSSYSTEM</u> | 13 |
| <u>2.1 DSD – dispute system design à la Harvard Law School</u> | 13 |
| <u>2.2 Kritisk diskussion kring traditionell DSD</u> | 19 |
| | |
| <u>3 ORGANISATIONSSTRUKTURER</u> | 21 |
| <u>3.1 Stela strukturer som bibehåller och befäster förtryck och skapar omedveten förtrycksadoption</u> | 25 |
| | |
| <u>4. STRUKTURELLA FAKTORERS MANIFESTATION I MÄNNISKANS FÖRESTÄLLNINGSVÄRLDAR</u> | 27 |
| <u>4.1 Linjär och cirkulär förståelse</u> | 27 |
| <u>4.2 Vikten av nytt tänkande</u> | 30 |
| | |
| <u>5 MOTSTÅND</u> | 32 |
| <u>5.1 Motstånd och försvarsmekanismer</u> | 32 |
| <u>5.2 Manifesta och latent motståndsbeteenden</u> | 33 |
| <u>5.2.1 Det positiva med motstånd</u> | 35 |
| <u>5.3 Införandet av nya strukturer och motstånd</u> | 36 |
| <u>5.4 Motivation för att komma över rädslan och att den nya strukturen bör innehålla lösningen på denna rädsla</u> | 37 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <u>6 KÄNSLORS PÅVERKAN PÅ INDIVIDENS BETEENDE</u> | 38 |
| <u>6.1 Omvärderande parsamtal</u> | 40 |
| <u>6.1.1 Handbok i Omvärderande parsamtal</u> | 41 |
| <u>6.1.1.1 Problemets ursprung</u> | 41 |
| <u>6.1.1.2 Den naturliga läkningsprocessen</u> | 41 |
| <u>6.1.1.3 Yttre kännetecken</u> | 42 |
| <u>6.1.1.4 Känsloutlopp är inte skador</u> | 42 |
| <u>6.1.1.5 Tekniken</u> | 42 |
| <u>6.1.1.6 Vad själva omvärderingen består av</u> | 43 |
| <u>6.1.1.7 Återstimulering</u> | 43 |
| <u>6.1.1.8 Mönster</u> | 44 |
| <u>6.1.2 Det mänskliga hos människan</u> | 44 |
| <u>6.1.2.1 Vad är det då som kan hindra denna process?</u> | 46 |
| <u>6.1.3 Människans situation</u> | 47 |
| <u>6.1.3.1 Teorins födelse</u> | 48 |
| <u>6.2 Finding a Partner</u> | 49 |
| <u>6.3 Den nya komponentens utformning</u> | 51 |
| | |
| <u>7 SLUTSATS</u> | 53 |
| | |
| <u>8 INSPIRATIONSKÄLLOR</u> | 54 |
| | |
| <u>9 LITTERATURLISTA</u> | 54 |
| | |
| <u>10 TACK TILL</u> | 56 |
| <u>Jenny Brüde, Peter Weller och Jon Johansson för korrekturläsning</u> | 56 |
| | |
| <u>11 BILAGOR</u> | 56 |
| <u>11.1 Bilaga 1 Intressebaserade förhandlingar</u> | 56 |
| <u>11.2 Bilaga 2 De 28 grundsatserna för Omvärderande Parsamtal</u> | 56 |

Sammanfattning:

Vi börjar med att presentera en översikt av Dispute System Design (DSD) från Harvard law school och utifrån den diskuterar vi huruvida det kunde vara skäl att vidare utveckla ett konflikthanteringssystem till att innehålla en komponent som beaktar den känslomässiga aspekten av mänsklig och organisatorisk utveckling. Vi har tittat på organisationsstrukturer och olika ansatser till att beskriva en organisation för att med dess hjälp se olika faktorer som påverkar strukturens uppbyggnad, det vill säga hur individen på en arbetsplats påverkar organisationsstrukturen och vice versa. Genom att lyfta fram styrredskap för bibehållandet av strukturella faktorer i en organisation anser vi att vi påvisar hur dessa kan verka hämmande för människans förmåga att påverka sin arbetssituation.

Vi presenterar linjärt och cirkulärt tänkande som en möjlig ingång till förståelsen av hur människan tolkar sin omvärld och diskuterar hur individen närmar sig nyheter och ny kunskap i en organisation kan fungera som ett motstånd mot det samma. Vidare tittar vi på hur en organisations försvarsmekanismer yttrar sig som ett motstånd mot förändring. Utifrån motstånd gör vi en koppling till konfliktbeteende och reflekterar kring rationaliteten i till synes irrationella beteenden. Därmed får vi en koppling mellan motstånd som försvarsmekanism och människors behov av en organisationsstruktur där individen får möjlighet att hantera sina känslor.

En komponent presenteras som skulle kunna vara en del av ett konflikthanteringssystem inom en organisation. Vi skriver om omvärderande parsamtal som vi anser vara en lovande ansats för att komplettera mer konventionella modeller för konflikthanteringssystem, som exempelvis Harvard Law School Dispute System Design.

Slutligen kommer de slutsatser som vi har dragit ur det material vi har studerat. I slutsatserna ser vi att denna komponent inom en organisation är till för att ta hand om mer långtgående och djupare problem. Vi ser också möjligheten till att organisationer kan dra en ekonomisk nytta av att använda sig av denna komponent i ett konflikthanteringssystem.

1 Inledning

Att vara i konflikt kan kännas rejält hotfullt, blodet rusar och tankarna snurrar. Man söker efter svar, letar efter den där klockrena kommentaren, oftast utan att finna dem. Hur låter det för gemene man att säga att konflikter är nyttiga? Vi som studerar konfliktlösning får ofta höra att det låter spännande och vi är benägna att tro att nyfikenheten på ämnet grundas i en önskan om att kunna hantera sina konflikter på ett bättre sätt, att hitta ett sätt att förhålla sig till sig själv och andra då konfliktens vindar viner. Vi tror att den repertoar vi har av möjliga sätt att agera på då vi befinner oss i en konfliktsituation i övervägande grad är socialt betingad. Det är utifrån det som vi känner till som vi agerar respektive reagerar. Det kan vara så att många människor i vårt samhälle inte har funderat så mycket över hur de beter sig i en konfliktsituation. Kan det vara så att många i vårt samhälle fortsätter med vissa handlingsmönster i konflikt situationer genom hela livet, för att de har en syn på konflikter som destruktiva och handlar utifrån den förståelsen? Kan detta vara ett resultat av en samhällsstruktur där konflikter anses som något man bara ska undvika?

Uppsatsförfattarnas egna inställning till konflikter är, att de är enormt kraftfulla. I situationer där människor är i konflikt bubblar det av energier som kan tas till vara och föras i en konstruktiv riktning. Det är inte konflikten i sig som är problemet utan problemet består snarare i hur vi hanterar konflikten. Redan på de gamla grekernas tid fanns denna insikt och ska ha uttryckts av Epiktetos, en av de mer kända filosoferna: ”Det är inte tingen som bekymrar oss utan våra föreställningar om dem”.

Vi kan ana att där finns mycket rädsla för konflikter i vårt samhälle, något som vi tror beror på en föreställning om att konflikter på något sätt skulle vara farliga för oss. Vi tror att konflikter är oundvikliga i en organisation då organisationer innehåller strukturer som påverkar individers interaktion med varandra. Strukturer som kanske inte alltid gynnar individens möjlighet att tillgodose sina behov.

Vi tror att människor har alla de resurser som krävs för dem att på ett konstruktivt sätt kunna hantera de konflikter som uppstår under livets gång. Det som kan fattas henne/honom är verktyg för att kunna använda den egna emotionella och kognitiva intelligensen för att föra konflikten i en konstruktiv riktning. Det är naturligt att känslor eldas upp i en konflikt. Samtidigt kan dessa känslor fördunkla våra tankar till att kanske utmynna i ord och handlingar som mera är

reaktioner än aktioner i stunden. Det kan förvärra situationen och leda till något som vi kanske ångrar i efterhand. Det är därför viktigt att våra känslor får ett tryggt forum för ett konstruktivt utlopp.

Idag har vi ett flertal generationer i arbetslivet som vuxit upp i en tid då kunskaper i konfliktlösning inte erkänts som viktiga. Det är med dessa förutsättningar som vi närmar oss konfliktlösning inom organisationer. Rädslan är fortfarande utspridd fast ämnet börjar vinna mark genom motivation ur såväl ekonomiska som hälsomässiga aspekter av det energi- och resursslöseri som destruktiva konfliktförlopp för med sig. Vi tror att det kan vara svårt att erkänna förekomsten av problem och konflikter inom den egna organisationen. Vad som ofta görs för att lätta på trycket är att utse vissa som får bära skuldbördan. Tanken på att konfliktens dynamik springer ur ett större sammanhang så som en organisationsstruktur och därmed också måste hanteras med mer genomgripande metoder än skuldbeläggning, kan kanske vara svår att greppa då man har bråttom att få bukt med problematiken.

Vi tror att många konflikters orsak ligger i organisationsstrukturen och att det är genom att titta på denna struktur samt förändra den till att ge ett större utrymme för människors behov, som vi finner lösningen till problematiken. Det som vi anser måste till är en mer flexibel struktur. Vi anser att för att skapa en sådan flexibel struktur behöver en förändring ske i människors förhållningssätt gentemot sin omvärld. Det vi tror krävs är "empowerment" av individen för att individen själv ska kunna skapa den förändring som han/hon anser bäst. Det är viktigt att individen själv får ta ansvar för att bestämma vad som är bra för den. Man måste våga lite på individens intelligens, vilja och förmåga. Det som ofta kan missförstås när man skriver om förändringar är just var själva förändringen ska ske, vem som ska ta ansvar för den och hur den ska genomföras. Det vi ska skriva om är endast verktyg som kan användas för att få en större förmåga till att förändra sitt förhållningssätt gentemot omvärlden och som i sin tur kan bidra till en strukturell förändring i en organisation. Omvänt kan denna strukturella förändring också hjälpa individen att förändra sitt förhållningssätt gentemot omvärlden. Allt ansvar på vad det kan komma att leda till och mera exakt på vilket sätt det ska genomföras måste ligga hos individen själv och hos samtliga medlemmar inom organisationen.

1.1 Förförståelse

Utgångspunkten i vårt tänkande om människan baserar sig på att vi alla gör precis så bra vi kan hela tiden utifrån den kontext vi befinner oss i även när det inte känns så. Ibland blir någonting inte så bra som det skulle kunna bli utifrån de förutsättningar som man anser sig ha och då är det lätt att skuldbelägga någon annan.

Vi anser att konfliktlösning när den fungerar inte bara löser sak/intresserelaterade konflikter utan även helar relationerna mellan de inblandade parterna. Med andra ord bevarar eller förstärker relationen. Om man inte är beredd att hela dessa relationer så kommer man inte enligt oss att få till stånd en varaktig konfliktlösning. Detta eftersom samma motsättningar kommer att blossa upp igen efter en tid. Ibland talar man om konflikter där relationen efter konflikten inte spelar någon roll. Vi tänker att även om man inte möter den individ som man befinner sig i en konflikt med fler gånger i sitt liv så bär man med sig en icke läkt relation som kan komma att påverka ens beteende i fortsättningen.

Människor talar ofta om människan som god eller ond. Orden god och ond har olika värdeladdning beroende på vilken grundförståelse vi har av människans natur och används med olika betydelser beroende på vilken utgångspunkt vi har för vårt resonemang. Vi anser att den västerländska samhällsstrukturen har en tendens till att dela upp saker och ting. Människor tycks ha ett insocialiserat behov vars symptom är en polarisering av saker för att klara av att förstå dem. En grov uppdelning av synen på människan är i en konservativ och en mer liberal/marxistisk grundförståelse. Den konservativa idéströmningen säger att människan i grunden är en destruktiv varelse som endast kan genomföra goda handlingar genom att undertrycka sin ondskas. Den liberal/marxistiska idéströmningen menar att människan är en god varelse i grunden och att destruktivitet förekommer där denna godhet har korrumpats av exempelvis en förtryckande struktur. I alla interaktioner mellan människor finns det bara goda människor även om vi ibland är förvirrade i vårt tänkande och handlande. Ibland gör människor dåliga saker men onda människor existerar inte.

Vi tänker oss att en människa som beter sig på det sätt som vi kallar för mänskligt, varken är gott eller ont. Det är ett slags neutralt läge. Att vi väljer att värdera det med ord som god eller ond ställer till det extra mycket och kan kanske till och med ses som en del av det insocialiserade förtrycket. Trots detta menar vi att i en mer traditionell betraktelse av människan ser vi henne/honom som en god varelse som har vissa beteenden som resulterar i negativa

konsekvenser både för sig själv och för andra individer. Detta mänskliga beteende är när det fungerar väl, ett slags ”pro survival-” beteende eller ett slags ”här och nu-” beteende. Det är inte bara är en upprepning av ett tidigare lyckosamt eller misslyckat beteende utan ett beteende som är exakt anpassat för den situation man befinner sig i. Vi tror inte att någon situation är exakt lik någonting som har hänt tidigare, därför måste vi hela tiden tänka nytt för att kunna komma fram till ett nytt och exakt anpassat svar i varje ny situation. Vi tänker oss att en av orsakerna till att de förtryck som vi har i samhället lever vidare och frodas beror på att vi för det mesta inte tänker nytt.

Begreppet normal beteende ställs ofta mot något som kan kallas patologiskt eller irrationellt beteende. Man tänka sig att även en cykel med punktering kan fungera att cykla med även om det blir obekvämt eller att cykeln kommer att gå ännu mer sönder inom kort. Det som kan saknas är just den där ”sanningen” som kan fungera som ett facit på hur det skall vara. Eftersom beteende relaterad forskning generellt inte gärna vill uttala sig om sanningen så får vi nöja oss med att den ser olika ut beroende på varifrån man betraktar den.

Det vi måste söka efter är enligt oss metoder för att förändra och omforma de strukturer vi har runt omkring oss i våra liv. Att omforma dessa strukturer till att ge oss som individer möjligheten att nå ett förhållningssätt till varandra där vi får denna möjlighet att tänka nytt i varje situation. Det kräver ett strukturellt utrymme för att ha en möjlighet att befria sig som individ från tankemönster och känslöerfarenheter från tidigare situationer i livet.

1.2 Omvärldsanalys

Vi tror att mycket av den problematik som uppkommer i organisationer baseras på strukturella faktorer. Vi anser att många organisationer har en struktur som inte alltid fungerar så bra för dem som är verksamma inom organisationen. Ett konkret tecken på detta idag är ett allt större flöde av rapporter gällande stressrelaterade sjukdomar och en lavinartad ökning av sjukvårdsrelaterade kostnader för individ och samhälle.

Sedan 1997 har kostnaden för sjukpenning ökat med i genomsnitt 500 miljoner per månad, 17 miljoner kronor per dag. Utgifterna för sjukpenning beräknas öka till närmare 50 miljarder kronor för år 2002, från 20 miljarder 1998. ¹

Vår tanke är att den stora ökningen i kostnader till stor del kan ha strukturella orsaker. Om det är så är det en utveckling som är helt oacceptabel och måste brytas. Vi anser att ohälsan i arbetslivet innebär ett oerhört mänskligt lidande och leder till att människor ställs utanför arbetsmarknaden. För att komma till rätta med de ”nya” arbetsmiljöproblemen, stress och de problem som beror på dålig arbetsorganisation, räcker det inte med vad regeringen kan göra säger Mona Salin i en debattartikel². Vidare säger hon att det är också helt nödvändigt att man på varje arbetsplats arbetar systematiskt med arbetsmiljöfrågorna.

Arbetsmiljöns beskaffenhet, 2 kap. 1§ 2:a stycket:

”Arbetsförhållandena skall anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende. Arbetstagaren skall ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete. Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att arbetstagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. ³

Man skulle kunna säga att vi är långt framme på det området i Sverige, så länge hälsa på arbetsplatsen handlar om tillgänglig skyddsutrustning, att föreskrifter kring ändamålsenliga lokaler och luftkonditionering finns, att arbetstider hålls, reducerade priser på gymkort etc. Men hur står det till med individens fysiska och psykiska hälsa? Hur skall vi tolka den utbredda sjukskrivningen bland Sveriges yrkesarbetande, hur skall vi tolka benämningen stressrelaterade sjukdomar och utbrändhet? Vår tro är att det kan vara så att dessa begrepp rymmer konflikter som har fått ett destruktivt förlopp inom organisationen och fört människor in ett psykiskt och fysiskt illamående. Vi tror att fler preventiva åtgärder behövs på ett strukturellt plan för att förhindra eskalering av problematiken. Detta anser vi motiverar till att varje arbetsplats bör ha någon form av beredskap för konfliktsituationer såsom ett system för konflikthantering.

¹ Mona Salin:

http://www.regeringen.se/galactica/senice=irnews/owner=sys/action=obj_show?_obj_id=42365 (2002-01-06)

² Mona Salin:

http://www.regeringen.se/galactica/senice=irnews/owner=sys/action=obj_show?_obj_id=42365 (2002-01-06)

³ Olle Höglund, Sveriges rikets lag, bihanget, Sid. B717 f.

Vi anser att människan klarar av stora påfrestningar och tunga arbetsbördor så länge där finns utrymme för återhämtning. Då möjligheten för återhämtning inte finns, riskerar vi att hamna i ett tillstånd där stressen inte kan hanteras utan blir destruktiv för oss. I den organisation där människor sjukskriver sig på grund av stressrelaterade sjukdomar har det kanske att göra med en organisationsstruktur som innehåller ett glapp mellan det mänskliga i människan och huruvida det får utrymme i organisationen.

Det kan givetvis vara klurigt att tala om människans natur, då det förmodligen finns lika många definitioner som där finns människor. Vi gör inte anspråk på en ”riktig” definition men vår tanke om hur människans natur är beskaffad är att hon är god och gör så gott hon kan hela tiden i förhållande till hennes/hans förmåga i den specifika kontexten. Det händer dock att människor inte ser sin fulla potential då hon/han bär på många mentala föreställningar om sin förmåga, vilket kan verka begränsande. Vi tänker att människan klarar av betydligt mer än vad han eller hon tror sig klara av. Vägen till psykisk och fysisk hälsa, tror vi, går genom en medvetandegörning av de egna resurserna och möjligheterna. Det handlar om att hitta vägar mot att kunna lära nytt, att tänka och handla på ett nytt sätt för att må bättre.

Vägen till förändring mot ett större välbefinnande menar vi kan skapas genom att vi alla tar lärdom av det Jackins, Senge och Parry säger:

There is nothing wrong with any human being except the results of mistreatment. ⁴

If we learn to resolve the darkness and the light within ourselves, we can, as individuals and collectively, stop projecting our confusion and fear onto others. ⁵

There is a profound difference between the actions that you might take when driven by the desire to reduce your emotional tension, and the strategic actions that will emerge after the tension has been transformed into positive creative energy. ⁶

Det är en väsentlig skillnad mellan en struktur som formas av och för människan och en struktur som är till för att anpassa människan till en rådande organisationsstruktur. Motivationen till att strukturen vill forma människan utgörs inte av någon mystisk osynlig kraft, utan är snarare summan av funktionen av alla individers beteende som redan är insocialiserade i ett system där vi beroende av sammanhang har olika roller som resulterar i

⁴ Harvey Jackins, Quotes, Seattle, Washington, 1993. Sid. 10.

⁵ Danaan Parry, Warriors of the Hart. Scotland, 1994, Sid. 54.

⁶ Peter Senge m.fl, The fifth discipline fieldbook, (red), 1999. Sid. 76 f.

att vi utövar förtryck⁷ mot varandra. Detta kan exemplifieras genom att det är skillnad på våra olika rollbeteenden beroende på om vi är på jobbet, i styrelsen i vår lilla småbåtsförening eller om vi sitter och skriver uppsats. De är beteenden som mer styrs utifrån den kontext individen befinner sig i. Denna insocialisering av individen kan man naturligtvis ha olika tankar om. Vår tanke är att insocialiseringen är ett resultat av en exponering av det nu rådande samhällssystemet. Vi anser att detta system inte är format för att tillfredställa alla eller ens majoriteten av människornas behov och därmed utgör den grundläggande konfliktorsaken. De konflikter som föds ur detta strukturella förtryck är bara symptom på att individer inte får sina grundläggande behov tillgodosedda.

Vi vill att det skall finnas utrymme för individerna inom en organisation att vara med och forma organisationsstrukturen för att den skall kunna fungera ändamålsenligt för de som utgör organisationen. Med ändamålsenlighet så menar vi i detta sammanhang att organisationens verksamhet gynnas av att individerna får utrymme att fungera som hela människor istället för att verka enbart som funktioner inom organisationen.

Vi inser att detta kräver ett arbete på lång sikt och att det kan vara ett arbete med många motgångar. Men vi är hoppfulla inför framtiden och dess behov av människor som mår bra och tänker smart.

1.2.1 Summering av vår omvärldsanalys

- Arbetsmiljölagen förespråkar att arbetsorganisationen ska utformas så att arbetstagaren inte ska utsättas för psykiska eller fysiska belastningar som kan medföra ohälsa.
- Problematik som uppkommer i organisationer är oftast resultat av ett strukturellt förtryck, som får till följd att individerna inte får sina behov tillgodosedda. Detta resulterar i ohälsa och sjukskrivning som påvisar en tendens i samhället som har vuxit sig starkare under de senaste decennierna.
- För att komma tillrätta med detta måste organisationerna förändras så att där finns ett större utrymme för individernas behov.
- Vi tror på människans förmåga att lära och tänka nytt.

⁷ Ordet förtryck kanske kan bytas ut mot påverkan eller påverkansfaktorer. Vi använder ordet förtryck för att komma åt den problematik som vi anser ligger i den strukturella styrningen av individers interaktion med varandra.

1.3 Syfte

Syftet med vår uppsats är att den skall mynna ut i en teoretisk version av ett praktiskt applicerbart verktyg som individer kan använda för att få en större förmåga till att förändra sitt förhållningssätt gentemot sin omvärld som på lång sikt kan bidra till en strukturell förändring inom en organisation.

Omvänt kan denna strukturella förändring hjälpa individen att förändra sitt förhållningssätt gentemot omvärlden. Detta kräver ett handlings utrymme för att ha en möjlighet att som individ befria sig från tankemönster och känslor/erfarenheter från tidigare situationer i livet.

1.4 Frågeställning

Varför är det viktigt att ha möjligheten till att hantera känslor? Varför är det viktigt att ha en komponent som ger organisationsmedlemmarna möjlighet till detta, inbyggd i/som en fast del i organisationens struktur? Hur skulle detta kunna se ut i ett konflikthanteringssystem?

Kan en sådan komponent även vara lämplig för individen att kontinuerligt jobba med det motstånd som hon/han kan känna gentemot en förändring inom en organisation som hon/han är verksam inom?

1.5 Metod och disposition

Vi har valt att göra en litteraturstudie som inte stöds av några nya empiriska undersökningar. En litteraturstudie syftar till att granska delar av vad tidigare forskning kommit fram till inom området. Detta förfaringsätt grundar sig på att tiden vi har inte skulle räcka till för att gå ut och göra några empiriska undersökningar som skulle ge signifikant värde i våra ögon. Vidare anser vi att den litteratur som vi konsulterar håller en hög standard.

För att få kunskap om ämnet vi behandlar har vi sökt i den kunskapsbank vi har genom våra studier i konfliktlösning. Vi har vidare sökt efter litteratur kring de från början löst formulerade frågeställningar vi har haft i våra sinnen och utgått från de olika specialområden som vi själva besitter kunskap inom.

Med utgångspunkt i denna referensram har vi utvecklat en subjektiv uppfattning om problemet. Man kan säga att vårt mål är att få fram en heuristisk modell som så småningom kan prövas på verkligheten.

De olika avsnitten som vi kommer att behandla inom ramen för denna uppsats är följande:

1. Vi kommer i samband med kapitel 2 att presentera en översikt av Dispute System Design (DSD) från Harvard law school och utifrån den diskutera huruvida det kan vara skäl att vidare utveckla ett konflikthanteringssystem till att innehålla en komponent som beaktar den känslomässiga aspekten av mänsklig och organisatorisk utveckling.

2. Vi kommer i kapitel 3 titta på organisationsstrukturer och olika ansatser till att beskriva en organisation för att med dess hjälp se olika faktorer som påverkar strukturens uppbyggnad. Det vill säga hur individen på en arbetsplats påverkar organisationsstrukturen och vice versa. Genom att lyfta fram styrredskap för bibehållandet av strukturella faktorer i en organisation vill vi påvisa hur dessa kan verka hämmande för människans förmåga att påverka sin arbetssituation.

3. I kapitel 4 gör vi en presentation av linjärt och cirkulärt tänkande som en möjlig ingång till förståelsen av hur människan tolkar sin omvärld. Hur det sätt som individen närmar sig nyheter och ny kunskap på i en organisation, kan bli till ett motstånd mot att tillgodogöra sig det nya.

4. I kapitel 5 tittar vi på hur en organisations försvarsmekanismer yttrar sig som ett motstånd mot förändring. Utifrån motstånd gör vi en koppling till konfliktbeteende och reflekterar kring rationaliteten i till synes irrationella beteenden. Därmed får vi en koppling mellan motstånd som försvarsmekanism och människors behov av en organisationsstruktur där individen får en möjlighet att hantera sina känslor.

5. I kapitel 6 presenterar vi en komponent som skulle kunna vara en del av ett konflikthanteringssystem inom en organisation. Vi presenterar omvärderande parsamtal som vi anser vara en lovande ansats för att komplettera mer konventionella modeller för konflikthanteringssystem, som exempelvis Harvard Law School's "Dispute System Design".

6. I kapitel 7 kommer vi att dra de slutsatser som vi anser att vi kan göra utifrån det material som vi har studerat.

2 Konflikt hanteringssystem

Ett konflikt hanteringssystem är en strategi för att hantera den kontinuerliga ström av konflikter som uppstår i alla organisationer. Det är en slags manual som man kan ta till när det uppstår en konflikt, som på ett enkelt vis skall berätta för oss hur vi skall gå tillväga. En förberedelsestrategi som kan hindra oss från att stå handfallna när vi hamnar i konflikt. En stor anledning till att konflikter snabbt eskalerar eller inte tas i tu med, är att vi inte vet vad vi skall göra när vi befinner oss i konflikt. Detta leder till att vi ödslar en enorm mängd energi på att exempelvis oroas över situationen. Denna oro kan leda till att vi antingen blir passiva och hoppas på att konflikten skall gå över av sig själv, eller att vi reagerar på ett sätt som eskalerar konflikten utom kontroll.

2.1 DSD – dispute system design à la Harvard Law School

Konflikter som eskalerar till att bli destruktiva för ett företag till den grad att organisationen själv inte förmår ta hand om problematiken och där en extern resurs måste tas in kostar stora summor för organisationen. Med en kostnadskalkyl baserad på advokaters arvoden, förlorad lön och produktion samt fysiska som psykiska skador, sökte sig Harvard Law School på 80-talet med Ury, Brett & Goldberg i spetsen, mot en åtgärd som kan bidra till att konflikter i organisationer kan hanteras billigare, förnuftigare och effektivare.⁸ Resultatet kom de att kalla dispute system design. Att hantera konflikter utifrån detta system innebär att använda sig av intressebaserad förhandling som en första åtgärd i en konfliktsituation. I andra hand rättighetsbaserade processer och i ett tredje skede maktbaserade åtgärder. Konflikter ses inte som negativa, snarare som oundvikliga mellan parter med olika intressen i vår värld av ständigt ökande komplexitet och allt högre tempo.⁹ En motivation för att använda sig av intressebaserad förhandling är att parter i konflikt sällan blir särskilt nöjda med utgången. Tvärt emot slutar det med att folk inte får det de vill eller behöver, att relationer tar skada, att överenskommelser faller, att gamla konflikter

⁸ Ury, Brett & Goldberg. Getting Disputes Resolved – designing systems to cut the costs of conflict (1993) Preface.

⁹ <http://www.internetmediator.com/10drsys.htm> (2001-03-29)

blommar upp på nytt med missnöje eller likgiltighet som följd. Konsekvenserna av missnöjet blir nya konflikter som kanske kräver en ännu kostsammare hantering. Att fokusera på intressen innebär en tvåvägskommunikation i avsikt att nå en överenskommelse där parterna har en del intressen som är gemensamma och andra som är motstridiga.

För att se mer om intressebaserade förhandlingar se bilaga 1.

Att införa en DSD à la Harvard Law School handlar om att utforma sådana strukturer som bidrar till att återkommande konflikter inte blir destruktiva och därmed behöver kosta stora pengar för organisationen. Genom att externa konsulter behöver plockas in, eller genom att problematiken dras in i rättsliga processer. Där finns olika typer av konflikter och det bör i en DSD finnas mekanismer för följande typer av konflikter; intressebaserade, konflikter utifrån vem som har rätt och vem som fel, moraliskt eller lagenligt, samt maktbaserade konflikter. En väl fungerande DSD löser de flesta konflikter på en intressebasis genom förhandlingar och/eller medling och skapar lösningar som tillfredställer samtliga parter. Harvard Negotiation Project system för konflikthantering har en tydlig orientering mot intressen hos parterna i konflikten. Vissa konflikter däremot bör eller skall inte lösas med intresseförhandlingar. Sådana frågor som rör huruvida den ena eller andra parten har lagen, rätten eller moralen på sin sida kräver en särskild funktion som kan avgöra detta, för att sedan hjälpa parterna vidare till intressebaserad förhandling genom "loop-backs" (ung. återkopplingsmekanismer) för att nå en överenskommelse. Har vi att göra med en konflikt som inte kan lösas i första hand genom intressebaserad förhandling, inte heller genom att avgöra rätt och fel, har vi att göra med en konflikt som har eskalerat så pass långt att det krävs en tredje part eller rent av maktmedel för att kyla ned klimatet innan förhandlingarna kan föras tillbaka till intresseförhandling.

Den DSD som författarna förespråkar består av följande funktioner:

Sex grundprinciper:¹⁰

1. Sätt intressena i centrum

¹⁰ Ury, Brett & Goldberg, Getting Disputes Resolved, Sid. 42

2. Bygg in ett tillvägagångssätt, en så kallad "loop-back" som tar parterna tillbaka till förhandlingar.
3. Skapa lågkostnadsalternativ för rättsprocedurer och maktförfaranden som, om allt annat misslyckas, kan ge en slutlig lösning till konflikten.
4. Förhindra konflikter genom att bygga in procedurer för konsultation och för konstruktiv "feed-back" efter en konflikt.
5. Skapa en ordning i tillvägagångssätt från låg- till högkostnadsprocedurer
6. Skapa nödvändig motivation, färdigheter och resurser för att få samtliga procedurer att fungera.

(1) I steg 1 fokuserar man på respektive parts intressen genom att bland annat stärka motivation för och ge färdigheter i att uttrycka de samma. Motivationen kan stärkas genom att det är enkelt att ta upp sådant som händer. Framförallt skall inte den som tar upp en fråga riskera att bli utpekad eller på något sätt utsatt. Här kan det vara av stor betydelse att erbjuda flera "ingångar" till konfliktlösningssystemet, att man ger möjlighet att vända sig till den person eller den instans som man känner sig trygg med. En enkel sak som att ge fler tillfällen till möten, ger medlemmar av en organisation möjligheten att faktiskt uttrycka sina åsikter – att våga tala inför och med varandra.

Förmågan att ta upp sådant som känns problematiskt kan möjliggöras av en underlättande funktion i form av en person som assisterar parterna i konflikt genom att lyssna på grälen, representera parterna i förhandling och styra förhandlingsprocessen. Det kan vara i form av en så kallad ombudsman utan direkt beslutanderätt som lyssnar till parterna och ger dem objektiv information, samt för ärendet vidare till lämplig instans eller annan person.

Medling – förhandling med hjälp av en tredje part kan vara ett sätt för parterna att nå bakom det som känns. Medling är ett sätt för parterna att sätta sig in i motpartens situation samt att få parterna att se vilka intressen som ligger bakom konflikten. Medling kan fungera som ett slags skyddsnät i det att konflikten genom medlingsprocessen kan hindras från att eskalera och därigenom kräva rättsbaserade beslut eller problemlösning med maktmedel.

(2) Nästa steg är att förse systemet med så kallade "loop-backs" (ung. återkopplingsmekanismer) som skall verka för att få parterna att åter inrikta sig på

förhandling då konflikten har eskalerat till att bli en kamp om vem som har rätt och fel eller till en maktkamp. Det kan handla om att informera parterna om deras rättigheter och den möjliga utgången i en rättighetsbaserad process (utifrån tidigare erfarenheter).

Information om tidigare rättighetsbaserade beslut skall finnas lättåtkomlig för organisationen, exempelvis i en särskild databas. Detta för att också kunna se på vilket sätt och med vilka medel som tidigare konflikter hanterats, något som kan skynda på och effektivisera processen. Det är en åtgärd som kan förhindra att man behöver ta in dyr experthjälp utifrån.

”Advisory Arbitration” (ung. rådgivande skiljedom) är ytterligare ett sätt att kunna ge parterna information om deras rättigheter samt ge dem en idé om vilken utgång just deras fall skulle kunna få i fall de går vidare med ärendet till högre juridiska instanser. Det är också ett sätt att få parterna att visualisera en eventuell dom, då utslaget är rådgivande och inte definitivt, en insikt som kan motivera för att gå tillbaka till förhandlingar. Så kallade ”minirättegångar” är en variant av den rådgivande skiljedomen och finns för att uppmuntra till förhandling. I denna process representerar advokater respektive part och lägger fram bevis och argument inför de som har makten att avgöra frågan, exempelvis en verkställande chef och en person av motsvarande rang inom organisationen som ej tidigare varit inblandad i konflikten. Efter advokaternas utlåtande är det upp till de ovan nämnda att komma fram till en lösning. En fördel med denna metod sägs vara att konflikten tas ifrån de som är direkt inblandade och därmed känslomässigt engagerade. Konflikten hamnar i stället i händerna på de som kan se till organisationens intresse i det vidare perspektivet.

I systemet skall också byggas in funktioner så att parterna vid maktkamp kan förmås att vända tillbaka till intressebaserad förhandling. En så kallad ”cooling-off” period, (ung. nedkylning), kan vara fördelaktig i krislägen som exempelvis då en strejk riskerar att bryta ut. Under tiden för nedkylning hålls vanligtvis förhandlingar. Innan strejken är ett faktum finns något som kallas ”Krisförhandlingsprocedurer” som innebär att organisationens ledning och fackliga representanter möts och överlägger medlemmarnas krav. Som ett andra steg, diskuterar medlemmarna själva ledningens förslag och röstar sedan om de skall gå ut i strejk eller ej. En tredje part som är beredd att ingripa vid våldsytringar är en viktig del i ett konflikthanteringssystem, för att konflikten inte skall behöva eskalera vidare och skada parterna.

(3) Låga kostnader är något som organisationer generellt strävar efter att hålla. I fall där den intressebaserade förhandlingen inte lyckas, går turen över till den rättighetsbaserade processen respektive det maktbaserade beslutet som avgör konfliktens utgång. Ett mindre kostsamt alternativ än att gå till rätten är ”Conventional Arbitration” (ung. konventionell skiljedom) där det med skiljedom menas en intervention i ett konfliktförlopp av en oberoende och opartisk tredje part, som ges auktoritet av parterna i konflikten att fatta beslut om hur den skall hanteras¹¹. Här finns det varianter på skiljedomsförfarandet, bland annat en hybrid mellan medling och skiljedom där medlarna står som skiljedomare i fall medlingen misslyckas. Detta är något som troligtvis skulle kunna få parterna mer uppmärksamma på medlarens förslag till lösning och den rättighetsstandard som medlaren förespråkar, då han eller hon ändå är den som kommer att bestämma utfallet i sista ändan. Att använda sig av en sådan hybrid medför även fördelar i de frågor som inte kan lösas genom medling går till skiljedom. På så sätt förstärks möjligheten för parterna att göra en ”loopback” tillbaka till förhandling. Den nackdel som proceduren innebär är att den kan få inblandade parter att hålla på information i medlingsprocessen, med misstanke om att medlingen inte kommer att lyckas och att den information de ger skulle kunna slå tillbaka på henne eller honom i en skiljedom. ”Final-Offer Arbitration”, (ung. skiljedom utifrån bästa förslag), vill uppmuntra parterna till att närma sig varandra i sina lösningsförslag genom att skiljedomaren inte har rätten att kompromissa mellan parternas position utan måste acceptera en av deras slutgiltiga lösningsförslag som sitt beslut i fallet. Därmed är båda parter under påtryckning mot att komma fram med det förslag som mest kan gynna dem båda två, då de förmodar att det är den typ av förslag som går hem hos skiljedomaren. Det kan också vara värde i att motivera parter i att använda sig av skiljedom i stället för att gå till rätten med sin konflikt då de intressebaserade förhandlingarna har misslyckats. Bara det att alternativet skulle vara att ses i rätten skulle kunna fungera som en morot. Det kan även ske genom att förse organisationen med de färdigheter och resurser som krävs för att skiljedomsförfarandet skall kunna nyttjas inom organisationen.

Då konflikten eskalerar till att bli en maktkamp mellan parterna och då både intressebaserad och rättighetsbaserad överenskommelse inte har lyckats genomdrivas skall det finnas procedurer för en rimlig kostnadsnivå. En sådan procedur kan vara ”voting”, det

¹¹ Oregon Dispute Resolution Commission, <http://www.odrc.state.or.us/drlex.htm> (2002-01-06)

vill säga röstning för att utse en representant som kan föra folks talan under en strejk.

”Symbolic Strikes” (en symbolisk strejk) innebär att begränsa en strejks möjliga omfattning genom att under enbart en timmas strejk kunna visa sin ståndpunkt. Andra sätt att göra en ”maktkamp” mindre destruktiv är att upprätta så kallade ”Rules of prudence” (försiktighetsregler/åtgärder), som en ömsesidigt accepterad restriktion för våldsamt beteende mellan parterna.

(4) Det är viktigt att bygga in konsultation och ”feed-back” (ung. återkoppling) i systemet, för att förebygga och förhindra att ytterligare konflikter uppstår. En konsultation kan bestå i att informera inblandade om den aktion som skall vidtas innan den sätts i verket och en möjlighet till att diskutera det som skall ske. ”Post-Dispute Analysis” (ung. en efterhandsanalys av konflikten) är en viktig del i ett konflikthanteringssystem då konflikten som uppkommit kan vara ett symptom på en djupare problematik som organisationen och dess medlemmar behöver reflektera över och lära sig av. Feed-back eller återkopplingen innebär en möjlighet till att reflektera över det som hände och kunna lära sig av misstagen så att inte samma misslyckade agerande upprepas vid en ny konflikt. Vissa konflikter, skriver författarna är symptom på en problematik som kontrahenterna och deras organisationer behöver fördjupad kunskap om och möjlighet att hantera. I detta syfte kan det vara lämpligt att inrätta ett forum för diskussion kring dessa frågor och återkommande möten där tid avsätts för detta.

(5) Att skapa en lista över de olika procedurer och tekniker som kan användas i en konfliktsituation. Listan ska bestå av allt från förebyggande åtgärder, som nämndes ovan, till former för den intressebaserade förhandlingen, ”loop-back” procedurerna, de rättighets- och maktbaserade aktionerna samt de alternativa procedurerna som kan prövas innan ett ärende hamnar i rätten. Listan skall tala om hur konflikter tas om hand och hur hanteringen av konflikten successivt rör sig upp och ned på listan. Ett av syftena med att utforma ett sådant dokument är att organisationen skall bli varse luckor i systemet och att man skall kunna se över hur tidigare konfliktlösningsprocedurer påverkas av de nytillkomna.

(6) Den sjätte och sista proceduren är en procedur som genomsyrar de andra fem och handlar om att se till så att procedurerna fungerar; att där finns tillräckligt med resurser för arbetet med konflikthanteringssystemet med alla dess funktioner samt att färdigheterna

finns för att kunna hålla dem levande och att det finns en motivation hos de som berörs av procedurerna.

2.2 Kritisk diskussion kring traditionell DSD

Det talas om inom traditionell DSD att lösningar på konflikter skall lämna parterna tillfredställda med resultatet. Ett sätt att nå dit, menar man, är att skapa resurser för att människor inom en organisation ska bli bättre på att formulera sina intressen och lyfta fram dem i en förhandlingssituation. Konflikter, säger man, är intressebaserade och det är en slags kompromiss av kontrahenternas respektive intressen som ska lösa sakfrågan eller konflikten. Vi ser intressen som sublimerade behov och värden (föreställningsvärldar) och anser att konflikter ofta har en djupare liggande orsak än vad konfliktens sakfråga vill göra gällande. Med vår mer behovsorienterade förståelse av konflikter ser vi det som nödvändigt att även ta med parternas känslor i beräkningen för att nå en tillfredsställande lösning. Här anser den traditionella DSDn att det är fördelaktigt att konflikten tas från dem som är direkt inblandade och därmed känslomässigt engagerade (detta för att låta konflikten skötas av de som kan se till organisationens intresse i det vidare perspektivet). Vår tro är att konflikten måste få tillhöra de inblandade och att ansvaret för lösningen aldrig får läggas på någon annan part. Med det inte sagt att det inte är viktigt att de inblandade får mycket stöd och hjälp genom lösningsprocessen.

Traditionell DSD innehåller flertalet handgripliga och i varje fall tillfälligt effektiva metoder för att hantera en konflikt. Systemet innehåller åtgärder för att kunna hantera konflikten då den är ett faktum, få metoder verkar dock förebyggande för konflikter inom organisationen. Det som kan verka effektivt i ett kort perspektiv behöver dock inte vara lika bra på längre sikt. Vad vi saknar i den traditionella DSDn är att systemet inte uppmuntrar individen att vara med och förändra sitt eget beteende, något som vi anser vara grundläggande i en organisations system för att kunna förebygga att konflikter uppkommer.

Motivationen till att införa en traditionell DSD i en organisation har till största del ekonomiska aspekter. Organisationen kan med ett fungerande konflikthanteringssystem lösa konflikter snabbt och därmed slippa stora delar av de kostnader som utdragna och destruktiva konfliktförlopp skulle kunna ha kostat den. Den ekonomiska aspekten anser vi

vara relevant för en organisations införande av ett konflikthanteringssystem. Sett ur ett mer långsiktigt perspektiv menar vi att även förebyggande åtgärder kan vara ekonomiskt fördelaktiga för en organisation i den mån åtgärderna utgörs av metoder som kan hjälpa människorna i organisationen att tänka och fungera bättre.

Harvard Law School och den traditionella DSD- ansatsen inser värdet av feedback/återkoppling i arbetet med konflikthantering, som ett sätt för parterna att reflektera över det som hänt och för att kunna undvika att samma beteende upprepas¹². Vissa konflikter, skriver författarna är symptom på en problematik, som kontrahenterna och deras organisationer behöver fördjupad kunskap om och möjlighet att hantera. För detta syfte är det lämpligt att inrätta ett forum anser Ury, Brett & Goldberg, för diskussion kring det som inträffat, i form av återkommande möten. Parterna kan dra nytta utav att träffas regelbundet för att diskutera frågor som uppkommer kring konfliktsituationer, vars manifestationer springer också ur andra källor än konfliktens sakfrågor.

Vi anser att det är essentiellt att vidareutveckla denna tanke inom ramen för ett konflikthanteringssystem. Ett upprepat beteende är ett statistiskt beteende. Att enbart åskådliggöra det faktiska som har hänt räcker inte för att skapa en bestående förändring av ett beteende, enligt oss. Vi anser att för att kunna undvika statistiska beteenden behöver man komma åt den underliggande anledningen till själva beteendet. Denna anledning tror vi har känslomässiga orsaker, vilka behöver ges mer utrymme inom en organisation. Oavsett om beteendet har uppfattats som lyckat eller misslyckat i en tidigare situation bör strävan vara att skapa ett beteende som är exakt anpassat till de nya situationer som uppstår i en organisation. Känslor som förstärker ett invariant beteendemönster eller som är orsak till det samma behöver inte enbart ventileras utan också omvärderas, för att förhindra återupprepning. Det som skall till, enligt oss, är en vision inom organisation om vikten av att omvärdera de gamla känslorna och tänka nytt. Organisationen bör uppmuntra alla till ett kontinuerligt arbete med det egna förhållningssättet gentemot den situationella kontexten genom att tillhandahålla konkreta metoder och resurser för ett sådant arbete.

¹² Ury, Brett & Goldberg, Getting disputes resolved, Sid. 61f

3 Organisationsstrukturer

Alla organisationer har strukturer av olika slag. Vår uppfattning är att de allra flesta organisationsstrukturer i sin helhet eller delvis är resultatet av en relativt omedveten process. Vad som ofta ligger till grund för en organisations struktur är dess drivkrafter i form av vad organisationen har för grundläggande syften. För att studera en enskild organisations struktur så måste man göra en noggrann studie, inte bara av vad organisationen har för syfte i nutid, utan även om dess historia. Vår tro är att många organisationers strukturer inte är så väl anpassade till dess verksamhet. De förlitar sig på en struktur som skapades i organisationens grundande och som inte längre är anpassad till dess nuvarande verksamhet.

The problem with most organizations says retired CEO Bill O'Brien is that they are governed by mediocre ideas. When articulated and talked about openly, compelling new ideas help people think and act in new ways. /.../ Similarly ideas like "openness" (developing a genuine spirit of inquiry and trust), "localness" (decisions should be made at the lowest possible level of the hierarchy), and "intrinsic motivation" (people are naturally motivated to learn) often play critical roles in profound change processes.¹³

En organisations struktur behöver enligt oss innehålla en förmåga till att "tänka nytt" och se förändringar som något positivt. En struktur är något som man kanske ibland ser lite vårdslöst som något som ligger mellan individerna, i dess interaktion med varandra. Egentligen befinner sig strukturen inom varje individ. Därför behöver varje enskild individ, enligt oss, det som Bill O'Brien säger ovan om "openness", "localness" och "intrinsic motivation" för att skapa en mer flexibel struktur. En struktur som i sig självt kan hjälpa och stödja individerna att omforma den samma för att ännu bättre kunna passa för de individerna som är organisationen.

Eftersom strukturer är immateriella kan det underlätta avsevärt för individers förståelse om man använder sig av metaforer. Ett sådant bruk bör dock göras med viss försiktighet eftersom det annars lätt blir en generalisering av vissa fenomen inom strukturen. Men det kan vara till stor hjälp vid tänkandet kring vilka interventionsmetoder som kan inleda förändringsarbetet av en organisationsstruktur.

¹³ Peter Senge, m.fl. (red.), 1999, The dance of change, Sid 44.

I sin bok *Images of Organization* använder författaren Gareth Morgan åtta olika metaforer för att beskriva olika sätt att se på en organisation. Dessa är *maskiner, kulturer, hjärnor, flöden och omvandlingar, psykiska fångelser, instrument för förtryck/kontroll och politiska system*.¹⁴

Vi beskriver dem lite kort så att läsaren kan se att det kan finnas olika sätt att se på en organisations uppbyggnad, eller snarare dess strukturella uppbyggnad. Dessa olika utgångspunkter styr i hög grad vilka former av interventioner man använder sig av för att skapa en förändring. Sedan är det upp till dem som skall tänka kring interventionsmetoderna att ta ställning, för att ha något att utgå från vid ett arbete med en organisation.

Om man ser *organisationen som en maskin* handlar det om att fokusera på exempelvis rutiner, ansvarsfördelning, auktoritet, disciplin, kontroll och planering som i organisationen.

Organisationen sedd *som organism* fokuserar på organisationen som verkande i en miljö, påverkbar av både inre och yttre förhållanden. Människorna i organisationen och deras behov uppmärksammas i mycket större utsträckning än i "organisationer som maskiner".

Om man väljer att se *organisationen som hjärna* gör man en analys ur ett informationsbearbetande perspektiv. Man studerar då kommunikations- och beslutssystemen och diskuterar kring organisationens möjligheter att "bli lärande".

Organisationer kan också ses *ur ett kulturellt perspektiv* eftersom organisationen (åtminstone på vissa sätt) kan likställas med ett minisamhälle. När man studerar organisationen på detta sätt tittar man bl.a. närmare på dess styrelse och (tros-) "föreställningar".

När man analyserar organisationer *ur ett politiskt perspektiv* är det organisationens "styrelseskick" som studeras. Man utreder de olika tecken som finns på autokrati, byråkrati, teknokrati, medbestämmande, representativ eller direkt demokrati. Man tittar även på maktaspekter (som formell auktoritet).

Morgan anser också att man kan likna organisationer vid "*psykiska fångelser*". Detta perspektiv går ut på att uppmärksamma att organisationen skapas och upprätthålls genom ett antal medvetna

¹⁴ Gareth Morgan, *Images of Organization*, 1997,
<http://www.av.gu.se/kl/klc/Examinationer/Ex.litt/SofiaElsebeth.pdf> (2002-01-06)

och omedvetna processer. Genom människors föreställningar, idéer, tankar och handlingar upprätthålls organisationen på olika sätt. Detta medför att man fastnar i speciella tankesätt (olika typer av försvarsmekanismer) vilka verkar hämmande/destruktivt på organisationsutvecklingen.

Slutligen, i perspektivet ”*organisationen som instrument för kontroll/förtryck*”

uppmärksammas att det i varje organisation förekommer att vissa individer påtvingar andra individer sin vilja, enligt Gareth Morgan. Konkret tar detta förtryck sig uttryck i att de anställda används och exploateras på olika sätt. Beroende på hur arbetet är organiserat (lön, vila, arbetsrisker etc.) påverka detta också organisationen i ett konfliktperspektiv.

Vi tänker oss att de allra flesta organisationer innehåller mycket av det som Gareth Morgan kallar ”*organisationen som instrument för kontroll/förtryck*” och ”*psykiska fångelser*”. Vår åsikt är att det finns en strukturell anledning till att människor blir så utslitna som de tycks bli på sina arbetsplatser. Det kan kanske låta som en lite negativ syn, men vi tänker oss den som realistisk. Det vi anser stödjer detta argument är alla de rapporter i media om överansträngningar och utbrändhet som kommer i en strid ström. Ställt i relation till arbetsmiljölagen som uttryckligen säger att arbetsplatsen på många olika sätt skall anpassas så att arbetstagaren inte skall utsättas för fysiskt eller psykiskt lidande eller skador, resulterar i att vi anser att många arbetsplatser inte tycks uppfylla dessa krav. De passar snarare in under Morgans metaforer ”*organisationen som instrument för kontroll/förtryck*” och ”*psykiska fångelser*”.

I resonemanget kring Morgans ”*psykiska fångelser*” går det att koppla det Hendricks och Hendricks skriver om ”medberoende”. I deras bok ”Den kloka kärleken” så talar de om ett medberoende som en slags omedveten överenskommelse.¹⁵ De menar att medberoende är en överenskommelse mellan människor att stanna kvar i omedvetna beteendemönster.

Medberoende inträffar när ens beteende är beroende av någon annans, när andra förlitar sig på en för att kunna fortsätta med sina destruktiva beteenden och vanor och när man underordnar sig någon annan och därför inte är sann mot sig själv och sina egna känslor./.../ Det är samtidigt en omedveten konspiration mellan två eller flera personer att undergräva välmågan och begränsa varandras potential.¹⁶

¹⁵ Hendriks, Hendricks, Den kloka kärleken, 1991 Sid. 17.

¹⁶ Ibid. Sid.17

Denna form av beteende får naturligtvis många olika konsekvenser och komplikationer, som får till följd att exempelvis införandet av nya strukturer på en arbetsplats kan försvåras avsevärt. En del av införandet av nya strukturer måste därför innehålla en möjlighet till ett slags befrielsearbete från dessa ”medberoende” som vi kan ha med andra människor.

I Danaan Parrys ord så ser denna tanke ut så här:

If we are willing to stop settling for mediocrity in our lives, if we are willing to walk our talk about living a life of Integrity and Aliveness then our relationships will give us just what we need to “check ourselves out”. They will help us to make course corrections and to live in-between the trapezes.¹⁷

Vidare när det gäller ”*organisationen som instrument för kontroll/förtryck*” kan man se metaforen som en tydlig förlängning av det som beskrivs i Bodil Berners bok ”Skola, ideologi och samhälle” där hon skriver om Bourdieu och Passerons tankar kring skolan som en ideologisk uppfostringsinstitution. Organisationen innehåller alla de redskap som behövs för att så att säga hålla individen på plats inom ett stängt system. Organisationen kan exempelvis göra detta genom att anamma de styrredskap som skolan använder för att forma sina elever. Anammandet är något som vi tror görs naturligt genom att vi alla har dessa ”styrredskap” inom oss. Vidare har vi genom mångårig vana blivit ”duktiga” på att lyda dessa styrredskap. Bourdieu och Passeron talar om ett begrepp som de kallar habitus. Det är ett system med varaktiga och överförbara förhållningssätt som integrerar individens alla tidigare erfarenheter och i varje givet ögonblick fungerar som en matris (mall) för individens sätt att uppfatta, värdera och agera. De skriver:

En sådan habitus är en direkt produkt av vissa objektiva, materiella omständigheter – och tenderar därför att vara ett klassbestämt fenomen – men producerar samtidigt på det individuella planet ett komplex av förväntningar och beteendemönster, som å sin sida – i en cirkelrörelse – reproducerar och bekräftar de materiella strukturer som först gav upphov till dem.¹⁸

Det verkar inte vara ett långt steg från det sätt som de beskriver skolans sätt att hålla kontroll på sina elever, till en organisations möjligheter att kontrollera sina medlemmar.

¹⁷ Danaan Parry, Warriors of the Hart, Sid.156.

¹⁸ Boel Berner, m.fl., Skola, ideologi och samhälle, Sid. 54.

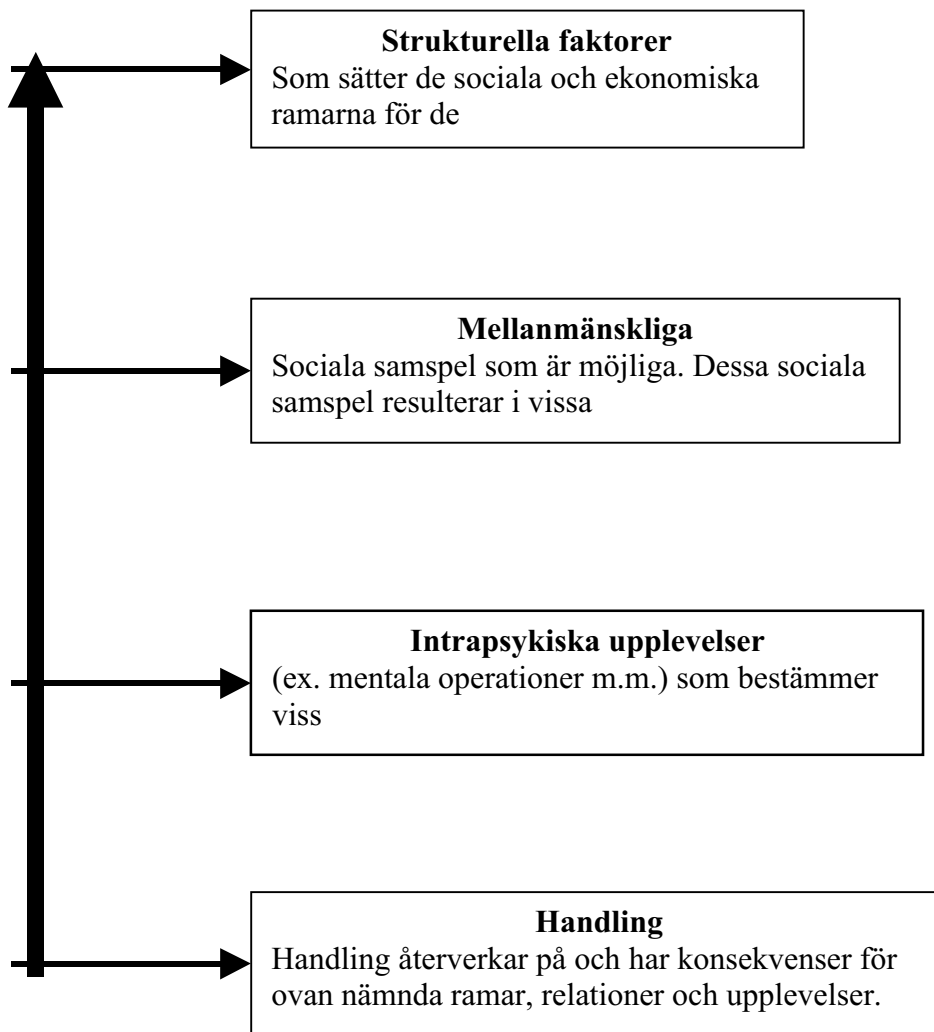
3.1 Stela strukturer som bibehåller och befäster förtryck och skapar omedveten förtrycksadoption

De strukturer som finns på en arbetsplats kan ses i ett cirkulärt system av självgenererande och återskapande påverkansfaktorer. Om organisationen inte inför en förändring som sprider sig i hela systemet kommer den med största sannolikhet inte att få till stånd en förändring som kan verka som en positiv förstärkning av gruppens potential. Det organisationen riskerar är en cementering av de strukturer som gruppens olika individer själva har tagit med sig in i gruppen. De kan ofta manifesteras sig genom olika former av förtryck som utövas människor emellan; ett förtryck som är resultatet av ett inlärt beteende från tidigare erfarenheter. Exempel på detta ger Maria Modig i sin bok "Den nödvändiga olydnaden", då hon talar om inlärd hjälplöshet något som vi kommer att skriva om mera utförligt senare. Vi tar alla med oss olika beteenden och tankemönster in i de nya grupper som vi går in i. Den nya gruppen skapar en egen struktur där individernas olika former av förtrycksutövande prövas och efter ett tag stabiliseras. Omedvetet bestäms vilka former av förtryck som tillåts beroende på gruppens sammansättning – en slags förtrycksadoption. Detta kan ses som ett utslag av det som Hendricks och Hendricks skriver om medberoende.

Figur 1 nedan visar hur en modell skulle kunna se ut för individers interaktion och strukturskapande. (Denna modell skulle också kunna användas för att se på en väl fungerande organisationsstruktur då modellen är värdeneutral till sin natur).

Denna modell är i sin form en dialektiskt – materialistisk beskrivning av människors sociala nätverk. Ett förhållande mellan två saker är dialektiskt när en förändring i den första framkallar en förändring i den andra, som sedan i sin tur förändrar den första. Dialektiken säger att verkligheten är full av motsättningar och att det är förhållandet mellan dessa motsättningar som driver utvecklingen framåt.¹⁹ Inom dialektiken talas det om motsatsernas helhet vilket betyder att motsatser går att förena till en helhet i en dynamisk process. Till synes oförenliga komponenter är komplementära och skapar tillsammans, enligt dialektiken, en meningsfull helhet som hjälper oss att få förståelse för skeenden och processer inom och utom organisationen.

¹⁹ Steen Achton & Jesper Jensen, Om pedagogik, opdragelse og undervisning i en ny verklighet. Sid. 24f



Figur 1.

En dialektisk-materialistisk modell av människans sociala nätverk.

En dialektiskt – materialistisk beskrivning används ibland som en kritik mot traditionella sätt att förstå och beskriva människors livsvillkor, så som det psykologiska, socialpsykologiska respektive sociologiska perspektivet. Vart och ett av dessa perspektiv anses ha något som talar för sig men riskerar att resultera i en allt för snäv tolkning av verkligheten. De ovanstående sätten att beskriva och förklara människans handlingar har mer med den akademiska utbildningen och dess krav på systematik och yrkesspecialitet att göra, än med den faktiska verklighet människor lever i.²⁰

²⁰ Pär Nygren, 1977, "Familjebilder" Sid. 26-27.

4. Strukturella faktorerers manifestation i människans föreställningsvärldar

Mentala modeller är bilder eller föreställningar, antaganden och berättelser som vi bär med oss själva, andra, institutioner och hela vår omvärld.²¹ Skillnader i mentala modeller förklarar hur det kommer sig att två människor som betraktar samma händelse beskriver den på olika sätt. Det är de mentala modellerna som bestämmer vad vi ser och hur vi tänker om det som sker i våra liv. Vi skulle inte klara oss utan dem men samtidigt som de faktiskt begränsar oss i vårt tänkande.

4.1 Linjär och cirkulär förståelse

Författarna och organisationskonsulterna Haslebo och Nielsen talar om en linjär- och en cirkulär förståelseform,²² som olika sätt att förklara hur vi vet det vi vet. Förståelseformen bestämmer hur vi förstår världen omkring oss, hur vi tänker om den, hur vi når fram till beslut och hur vi organiserar vår tillvaro.

Den linjära förståelseformen grundar sig på ett orsak - verkan tänkande och använder en ”varför-” frågeställning för att söka förklaringar och handlingsalternativ till sitt agerande och reagerande. För att hitta förklaringen söker vi orsaken i de händelser som omedelbart föregått den handling som skall förstås. Att söka den exakta orsaken till handlingen gör det mer logiskt för oss att omvandla orsak till skuld, i fall ett problem eller en konflikt uppkommit. Så länge vi kan placera skulden hos andra för sådant som händer ger det oss en känsla av trygghet i det att händelser som vi inte förstår får en orsak och ordnas upp genom att de kan anses vara en viss persons fel. Då vi lägger skulden för vårt eget agerande på andra ligger det nära till hands att tro att det var personens avsikt att få oss att handla eller känna på ett visst sätt.

Inom den linjära förståelseformen figurerar även tankegången att i fall de andra bär skulden (och förmodligen har negativa motiv) så måste det vara de andra som skall ändra sig först. En sådan polarisering gynnar en tro på strategin att göra ännu mer eller mindre av samma sak. Mer eller mindre av samma blir receptet för den önskade förändringen och därmed den möjliga

²¹ Peter Senge m.fl, The fifth discipline fieldbook, Sid. 235f

²² Gitte Haslebo & Kit Sanna Nielsen; Organisationsförändring Sid. 97

”lösningen” av problemet.²³ Inom den linjära förståelseformen händer det därmed ofta att tankeprocesser och handlingar låser sig i stelnade mönster som är svåra att förändra på egen hand. Att tillskriva någon annan skulden för det egna agerandet innebär i sin förlängning att avsäga sig ansvaret att förändra dynamiken. Energin används mer till att vara offer och till att utpeka förövare; där offret inte ser sig ha förmågan till förändring och där förövaren hela tiden måste försvara sig mot moraliska bedömningar och fördömanden.

Maria Modig skriver i sin bok ”Den nödvändiga olydnaden”²⁴ att i samma ögonblick som man börjar skylla på omständigheterna, minskar man sin möjlighet att förändra situationen och går enklare in för att vara offer. Hon talar vidare om den inlärda hjälplöshet hon anser finnas i det svenska samhället, vilken hon ser som grunden till att det är enklare att skylla på omständigheterna än att göra något åt sin situation. En hjälplöshet som skulle komma utav, menar hon, att vår samhällskropp formar människan till att känna sig värdefull om hon får höra av andra att hon duger. Andras gillande respektive ogillande inför våra handlingar verkar stämplande och tenderar att definiera oss som individer. Det här, menar Modig, bidrar till att utveckla ett beroende av auktoriteter och likriktning; något som minskar både självständigheten hos oss och respekten för varandras olikheter.

Modig tar upp det bekväma med att förbli ett offer och ger oss en tankvärd beskrivning av detta genom att citera Joseph Brodsky som säger; ”*Victim status is not without its sweetness*”²⁵. Ett citat som visar på en motivation för människan att förbli i en offerroll; där motivationen består av det till synes bekväma i att inte tänka nytt och därmed slippa att ändra på det egna beteendet.

Vi är, skriver hon, mycket dåliga på och ovilliga till att leva i osäkerhet. Vi tappar vår förmåga att lyssna och se vad som händer då vi befinner oss i osäkerhet. I den linjära förståelseramen är det fullt rationellt och logiskt att utse sig själv till offer och någon annan som skurk – orsak och verkan - då vi slipper ifrån osäkerheten. Att släppa på den linjära förståelseramen skulle innebära en reflektion över den egna personen och därmed utgöra en stark utmaning för individen i form av ett ifrågasättande av den egna självbilden.

²³ Watzlawik, Weakland, Fish; Förändring – att ställa och lösa problem, Sid. 18 ff.

²⁴ Maria Modig; Den nödvändiga olydnaden, Sid. 130

²⁵ Maria Modig; Den nödvändiga olydnaden/ citat av Joseph Brodsky; On grief and reason, Sid. 131 f

Yrkesrollen, som andra roller vi intar i vårt liv beroende av kontext, är en del av vår identitet. Då yrkesidentiteten kan ses som vår föreställning om vem vi är och vilken funktion vi fyller på vår arbetsplats blir en hotad roll automatiskt en hotad identitet. Det är hotfullt att se den egna rollen i en konfliktsituation, vilket krävs för att förstå att vi själva är med och formar problematiken. Mycket enklare är att se de fel och brister i det som andra gör och belasta dem för problem som inträffat. På så sätt undviker vi att reflektera över oss själva och den egna rollen i konflikten. Den rädsla som hotet mot rollidentiteten ger upphov till kan utgöra ett hinder för att släppa den förståelseform som ett orsak – verkan tänkande utgör till förmån för en cirkulär förståelseform.

Den cirkulära förståelseformen eller det cirkulära tänkandet uppfattar händelser som delar av ett större mönster. I stället för att tala om orsak och verkan talas det om samband. Vi behöver känna till de olika handlingarna, händelseförloppet och samla ihop dem till en större helhet.

Uppmärksamheten förflyttas från enskilda individer till mönster av relationer, tankar och handlingar. När man överger tanken på att hitta orsaker, måste man också överge föreställningen om tillskrivning av skuld. I stället för att försöka komma fram till den eller de skyldiga, blir det en relevant fråga att utforska vilka roller de berörda parterna utgör i skapandet och bevarandet av mönstret av händelser och handlingar. Förändring inom det cirkulära systemet börjar med dig själv och sprider sig ut i organisationen. Samtliga inom systemet kan vara med och påverka det totala mönstret. ²⁶

In work with systems thinking, many insights directly confront our mental models; unless we can suspend and test our attitudes, we will tend to react by saying, "That's interesting...but not really relevant to us", with no deeper consideration of the implications. ²⁷

Det existerande sättet att tänka på - "systemet" vi tänker inom - behöver inte vara det bästa. Verklighetsuppfattningar blir stabila och förankrade i oss, inte nödvändigtvis för att saker och ting förhåller sig på ett visst sätt, utan för att vi så gärna vill se det som vi tror på. Vi vill gärna ha kvar vår bild av oss själva och människor runt omkring oss, för det känns tryggast så. Att tänka nytt om organisationer på ett sätt som gynnar organisationens system kräver en cirkulär förståelse av organisationen.

²⁶ Ibid. Sid. 102

²⁷Peter Senge m.fl, The fifth discipline fieldbook, Sid. 236

4.2 Vikten av nytt tänkande

I Argyris m.fl.²⁸ ses förmågan till reflektion och nytänkande som helt avgörande för lärandet. Om organisationen inte förmår att gå utöver det rutinmässiga sättet att lösa problem och se till orsakerna bakom problemet, tenderar de till att enbart åtgärda symptomen. De verkliga problemen finns kvar så länge man inte ifrågasätter och reflekterar över rådande föreställningsramar. Det är reflektionen och organisationens förmåga att välja att handla på ett nytt sätt som skiljer en så kallad "double loop learning" från en "single loop learning". "Double loop learning" kräver ofta en mental omställning där det som tidigare tagits för givet i organisationen ifrågasätts. Med andra ord krävs en omställning från ett linjärt tänkande till ett cirkulärt tänkande.

Det är en vanlig missuppfattning att problem kan lösas en gång för alla. Problem inte bara återkommer utan tidigare lösningar blir till nya problem. Sociala system skapar obönhörligen situationer där befintlig kunskap inte räcker för att kunna tolka och agera adekvat utifrån nya förutsättningar. Vi är ofta så uppbundna av tidigare sätt att tänka att vi av ohejdad vana automatiskt fortsätter som förut.²⁹

Det Denvall och Salonen belyser i och med ovanstående citat är vanans makt och vikten av att gå utanför det invanda för att skapa nya förutsättningar för agerande. Lärandet är det som öppnar för nya insikter och som i sin tur utgör ingången till förändring. Då vi skaffar ny kunskap får vi möjlighet att betrakta en situation ur ett annat perspektiv där det kanske inte framstår lika problematiskt. En förändrad inställning till problemet brukar kräva att situationen lyfts ut ur sitt sammanhang, så att man kommer på att det även är sitt eget tänkande och synsätt man behöver ändra på.

.../because mental models are usually tacit, existing below the level of awareness, they are often untested and unexamined. They are generally invisible to us – until we look for them. The core task of this discipline is bringing mental models to the surface, to explore and talk about them with minimal defensiveness – to help us see the pane of glass, see its impact on our lives, and find ways to re-form the glass by creating new mental models that serve us better in the world.³⁰

Piaget talar om assimilation och ackommodation, där assimilation står för att nya erfarenheter kan förenas med tidigare erfarenheter och där ackommodation innebär att vissa nya erfarenheter inte kan förenas med de tidigare för att de bryter mot tidigare kunskap. Den befintliga kognitionen måste då förändras, en process som kan stöta på både emotionellt och kognitivt

²⁸ Kristina Håkansson Förändringsstrategier i arbetslivet, Sid. 37

²⁹ Verner Denvall & Taipo Salonen, Att bryta vanans makt, Sid. 201

³⁰ Peter Senge m.fl, The fifth discipline fieldbook, Sid. 236

motstånd. Vad som ses som en bromskloss till lärande är sådana kognitiva och emotionella lösningar.³¹

I boken "Att bryta vanans makt" av Verner Devall och Tapio Salonen så talar de om att man ibland måste avlära sig ett gammalt beteende för att kunna gå vidare.³² När det gäller detta så menar de först och främst kanske olika arbetsmetoder inom en organisation. Författarna säger:

Inom vår roll som lärare på en socialhögskola händer det ofta att studenters lärande kräver avläring för att de ska kunna reflektera över praktik, vikariat eller studier. Detta för att de ska kunna förstå varför den kunskap de tycker sig besitta inte kunde tillämpas på den verklighet de mött./.../³³

Det tycks vara så att de har kommit till den insikten att det krävs en förändring för att kunna bryta ett stelt beteende som kan liknas vid rutiner. Studenter har en inlärd rutin på hur de skall lära sig saker som kommer från många års vana av studier och när de kommer till en ny miljö applicerar de sin rutin på denna nya miljö. Då detta inte fungerar hamnar de i konflikt. Detta är något som starkt kan liknas vid de beteendemönster vi har som hindrar oss från att vara öppna för att skapa en förändring. Den skolmiljö författarna talar om tror inte vi skiljer sig nämnvärt från hur det kan se ut i en arbetsorganisation.

När det gäller just metoder för att överbrygga motstånd mot att införa nya strukturer eller arbetsmetoder på en arbetsplats, är det oerhört väsentligt att alla parter får en gedigen insyn i varför det kan vara bra med nya strukturer samt möjlighet att vara med och utforma desamma. Detta kan vara en del av ett visionsskapande för en organisation, eller kanske till och med måste vara det. Förutsättningen för att tänka nytt är att de känslor som är grundade i ett gammalt sätt att agera på får komma upp till ytan och hanteras. Innan den möjligheten ges, tror vi inte att lärande i äkta mening är möjligt, då motståndet kommer att sluka allt för mycket energi.

³¹ Heinz Leyman och Bo-Göran Gustavsson, Lärande i arbetslivet, s 13

³² Verner Denvall, Tapio Salonen, Att bryta vanans makt, sid. 202.

³³ Ibid. Sid. 203.

5 Motstånd

5.1 Motstånd och försvarsmekanismer

Argyris beskriver en organisations försvarsmekanismer som de aktioner hos individer inom en organisation, som syftar till att undkomma de situationer som är pinsamma eller hotfulla. För att kunna undkomma den typen av situationer måste de gömmas undan eller negligeras. Eftersom de flesta individer agerar undflyende, blir just det beteendet en del av vardagen – beteendet blir till norm inom organisationen. Denna typ av handlingar ses då snart som rationella, passande och realistiska (se stycket om förtrycksadoption). Resultatet av detta utgör organisationens försvarsmekanismer.³⁴ Sådana försvarsmekanismer hindrar individen från att uppleva den typ av situationer som är hotande eller genanta med följden att orsaken till problematiken aldrig heller kan tas itu med eftersom organisationens medlemmar inte kan eller får lov att identifiera sig med situationen. Organisatoriska försvarsmekanismer, enligt Argyris, motarbetar inläring, är överbeskyddande och fungerar utestängande.

Struktur och organisation är ett sätt att hantera ångest,³⁵ skriver Paul Moxnes. En organisation kan utöver sin formella struktur också utveckla en informell struktur genom att mycket primitiva psykiska försvarsmekanismer mot ångest blir institutionaliserade då ångesten är stor. Organisationen är i sådana fall extremt dåligt anpassad för sådant som nytänkande, lärande och resursutveckling. Paul Moxnes påstår att all organisation i grund och botten kan vara ett försvar mot ångest och att det är därför som alla förändringar i en organisation blir så svåra att genomföra. Det förutsätter nämligen att de som berörs av förändringen accepterar att tolerera förändringar i sitt rådande mönster av strukturellt försvar mot ångest.³⁶ Då en struktur väl är etablerad, då det redan finns ”oskrivna regler” om vad som får lov att tas upp och inte krävs det inte mycket energi till att uppehålla densamma. Desto mer energi krävs för att komma förbi de försvar som finns, som är förutsättningen för att lyckas med att öppna möjligheter för en mer rationellt fungerande organisation. I varje institution och organisation kommer strukturella försvarsmekanismer att vara inbyggda i systemet. De som har ett inre psykiskt försvar, som inte

³⁴ Chris Argyris; *Overcoming organizational defenses*, Sid. 25

³⁵ Paul Moxnes; *Vardagens Ångest*, Sid. 41f

³⁶ *Ibid.* Sid. 41f

låter sig förenas med det yttre strukturella försvarsverket i den organisation där de har sitt dagliga arbete, kommer att känna sig missanpassade – en grogrund för konflikter.

5.2 Manifesta och latenta motståndsbeteenden

Motstånd är en vanlig företeelse i människors känsloliv då de ställs inför nya situationer i livet. I Kerstin Ljungströms bok "Förändring som leder vidare", definierar hon motstånd på följande vis:

När en reaktion definieras som motstånd handlar det således om att sorg, ilska, rädsla eller misstänksamhet uttrycks. Den som reagerar får lätt etiketten motståndare, för att han/hon visar aktivt motstånd. Ibland så blir vi förvånade över att det finns så mycket kraft att hämta i motståndet, men det beror på att motståndarna är starkt engagerade i verksamheten. Människor gör oftast inte motstånd för att det är roligt eller för att de vill skapa problem.³⁷

Denna definition talar i huvudsak om motståndet mot att införa något nytt i en redan befintlig struktur. Sedan menar författaren att motstånd kan genomföras både aktivt och passivt. Här tänker vi att både passivt och aktivt motstånd kan ses som aktiva motstånd genom att de båda kan skapa hinder för en förändringsprocess. Kanske kan begreppen manifest och latent motståndsbeteende vara bättre formuleringar.

Det finns massor av olika former av känslor som kommer att komma upp inom olika individer när man talar om att införa något nytt. Exempel på dessa kan vara uppgivenhet, likgiltighet och leda. De känslor som kan leda till beteenden som tar sig uttryck genom tystnad, sjukdom och frånvaro.

Man kan dra en parallell mellan latent och manifesta beteende till det vi inom konflikthantering kallar för heta och kalla konflikter. Heta konflikter är lättare att se eftersom de tar sig uttryck i manifesta beteenden som exempelvis att slå ned någon. Kalla konflikter kan ta sig i uttryck i mer latent beteenden som manifesterar sig i tysta protester där man väljer att inte ta ståndpunkt för eller emot något.

Latenta och manifesta beteenden som nämns ovan leder oss vidare in på Robert Mertons tankar om manifesta och latent funktioner³⁸ där han säger att manifesta funktioner är sådana som individerna själva har avsett och är medvetna om och latent funktioner är de icke avsedda och

³⁷ Kerstin Ljungström, Förändring som leder vidare, 1996, sid. 23 f.

³⁸ E.C. Cuff & C.F. Payne, red. Samhällsvetenskapliga perspektiv Sid. 70.

icke medvetna konsekvenserna av ett socialt beteende. Vidare säger han att det kan vara möjligt att vissa handlingar kan vara funktionella eller dysfunktionella i en specifik kontext utan att deltagarna är medvetna om det. När det gäller just kalla konflikter kan man mycket väl tänka sig att i många kalla konflikter inser inte individerna att det sociala beteende som de uppvisar kan få icke medvetna och icke avsedda konsekvenser.

Går vi tillbaka till det Kerstin Ljungström säger ”/.../ *Människor gör oftast inte motstånd för att det är roligt eller för att de vill skapa problem*”³⁹ tänker vi oss att individerna, inom ramen för sin egen kontext, har en väldigt rationell anledning till att göra motstånd mot det som de uppfattar som nytt. Rationaliteten är här en viktig komponent om man trots allt skall kunna införa en förändring; först och främst måste man förstå vad som är rationellt för var och en. Den symbolistiska interaktionisten Everett Hughes säger följande när han talar om att blottlägga det rationella.

Ett myller av barn på en skolgård kan till synes vara irrationellt, men vid en sociologisk studie kan man se ett rationellt beteende, då alla barnen utför något specifik handling. Ett annat exempel är myrstacken. En myra ger ingen förståelse, men när man studerar alla myrorna ser man att de alla har specifika uppgifter.⁴⁰

Hughes menar att för att blottlägga och bedöma rationaliteten i en handling så måste man se och förstå i vilken kontext det görs.

Om vi för ett ögonblick går tillbaka till det som Robert Merton säger om latenta funktioner och accepterar den koppling vi gjorde till kalla konflikter, så kan man se att icke avsedda och icke medvetna konsekvenser av ett socialt beteende kan ha en fullkomligt rationell grund om än omedveten. Gör en individ motstånd mot en förändring på arbetsplatsen som grundar sig i rädsla så kan rädslan anses vara en fullkomligt rationell känsla i denna situation oberoende av rädslans ursprung eller medvetande grad. Vågar eller klarar individen inte av att ställa sig upp och visa rädslan offentligt, kan det få icke medvetna sociala konsekvenser. Individen bär likväl, om än inte uttalad, på denna känsla av rädsla inom sig och låter den påverka sitt beteende. Han/hon kommer eventuellt att hamna i läget där det egna beteendet eskalerar en kall konflikt (dock utan att nödvändigtvis omvandla den till en het konflikt). Individen har ett frustrerat grundläggande behov (brist på trygghet) och det beteende som individen uppvisar i det ovanstående, det vill säga motstånd, påvisar detta frustrerade behov. Det frustrerade behovet i detta exempel är att

³⁹ Kerstin Ljungström, Förändring som leder vidare, Sid. 23 f.

⁴⁰ E.C. Cuff & C.F. Payne, red. Samhällsvetenskapliga perspektiv, Sid. 134 ff.

han/hon inte känner sig tillräckligt trygg (att känna trygghet ser vi som ett grundläggande behov hos människan) något som tar sig uttryck i att han/hon inte vågar uttrycka sin rädsla offentligt.

Herbert Blumer riktade kritik mot att studera mänsklighet genom en "stimuli- och responsmodell" då han anser att modellen utgår från att handlingar enbart kan betraktas som reaktioner. Eftersom fenomen studeras med en stimuli- och responsmodell inte är klara och entydiga "objekt", ej heller är så enhetliga som krävs för att kunna utgöra genuina variabler, blir det enligt honom frågan om en så kallad "variabelanalys". I en variabelanalys bortser man från den mellanliggande processen mellan orsak och verkan som något man inte behöver ta i beaktning. De resultat man får fram är innehållsmässigt tunna och ger ingen bild av de studerade människorna.

Istället för att ägna oss åt att ta reda på korrelationen mellan "stimuli och responsmodell" bör vi sträva efter att tränga in i människors levnadsförhållanden. Mänskliga handlingar betraktas ofta som svar på direkta stimuli i den yttre verkligheten. Blumer betonar däremot det faktum att människan kan initiera handlingar utan att behöva vänta på att yttre händelser skall sätta dem i rörelse. Blumer betonar också att människans handlingar i hög grad är styrda av avsikter.⁴¹ När en individ reagerar i en situation så kan det finnas konkreta avsikter till denna reaktion, avsikter som inte är blottade utan ligger i det omedvetna. Exempel på detta kan vara frustrerade grundläggande behov som inte är medvetna men som ändå finns. Det kan då ta sig uttryck genom det Merton kallar latent funktioner. Man kan säga att intrapsykiska konflikter skapas av yttre påverkansfaktorer, så som strukturförändringar på jobbet. Anledningen till ett socialt patologiskt beteende som exempelvis passivt motstånd mot en förändring är att individen har ett icke till godo sett behov.

5.2.1 Det positiva med motstånd

Det är viktigt att inse det positiva i det motstånd som en organisation kan uppvisa i ett förändringsarbete. Motståndet finns inte där på djävulskap utan är ett fullkomligt rationellt beteende från medlemmarna inom organisationen, ett sätt för dem att skydda sig själva från osäkerhet. Där finns positiva krafter som syftar till att bevara saker och ting som de är. Motstånd är en styrka, en kraft som skall respekteras då den fungerar skyddande, läkande och som en

⁴¹ E.C. Cuff & C.F. Payne, red. Samhällsvetenskapliga perspektiv Sid. 128 ff.

kreativ kraft för förändringsarbetet. ⁴² Det finns fantastiskt mycket information i det motstånd som uppstår, information som består i att olika personer inom organisationen har olika syn och inställning till processen. Med synen på motståndet som en informationskälla växer potentialen till att motstånd kan vara en konstruktiv kraft som kan hjälpa till i beslutsprocesser kring hur förändringsarbetet måste fortgå. ⁴³

Först då motståndet respekteras och lyfts fram finns en möjlighet att hitta sätt att arbeta med de kognitioner och de emotioner som ligger till grund för manifestationerna av motståndet. Att försöka att övermanna motståndet, undvika eller eliminera det skulle inte tillåta full medvetenhet om processen, något som kan ses som respektlöst och som att förlora en möjlighet till växande och insikt. Att bortse från motståndet vore som att stoppa huvudet i sanden. Så snart man tittar upp igen skulle samma verklighet och likartade utmaningar uppenbara sig för oss. Med andra ord, i ett längre perspektiv är det rent förrädiskt för en organisation att inte ta ansvar för motståndet och ta vara på det med den utvecklingspotential det innebär. Ytterligare en motivation till att erkänna motståndet är en av gestaltpsykologins grundstenar, nämligen teorin om att en person eller ett system inte kan röra sig från ett varande till ett annat innan det aktuella stadiet har blivit fullt utforskat och accepterat. ⁴⁴ Att arbeta med motstånd utifrån den här teorin erkänner vikten av att belysa nuet och alla tankar och känslor som är kopplade till det.

5.3 Införandet av nya strukturer och motstånd

Att bygga in ett konflikthanteringssystem i en organisation är en förebyggande åtgärd för att konflikter i framtiden inte skall behöva bli destruktiva. Konflikter ska kunna tas itu med direkt med hjälp av de funktioner som installerats under implementeringen av ett konflikthanteringssystem. Att genomdriva ett förebyggande förändringsarbete kan stöta på motstånd. En passivitet inom organisationen kan vara ett symptom på motstånd och kan innebära att man inväntar krisen innan någon förändring förs in. Då krisen är ett faktum skulle man kunna tro att den mesta och bästa motivationen skulle finnas för att göra något åt situationen. Saken är den, skriver Bo Ahrenfeldt, att vid kris så bestämmer yttre krafter till stor del hur situationen skall hanteras och mycket av de starka medkrafter som finns vid förebyggande arbete har gått förlorade.

⁴² Edwin C. Nevis; Organizational Consulting; a gestalt approach Sid. 61

⁴³ Ibid. Sid. 61f

⁴⁴ Ibid. Sid. 150f

Bo Ahrenfeldt ställer sig frågan om *varför* vi skall arbeta med förebyggande förändring och ger oss följande skäl; (1) vi har tid att förbereda oss väl, vilket ökar möjligheten att vi gör rätt saker på rätt sätt, (2) vi äger initiativet och våra egna mål kan prioriteras, (3) vi har oftare pengar och andra resurser till hands eller har tid att skaffa dessa, (4) vi kan prioritera med utgångspunkt från organisationens behov, (5) vi handlar oftare utifrån rationella tankemönster, (6) vi har tid att justera fel och de skavanker som uppstår under processens gång, vilket leder till att vi ökar vår förmåga ur såväl kvantitativa som kvalitativa perspektiv.

Det motstånd som det förebyggande förändringsarbetet kan ge upphov till grundar sig i ett gammalt systems tänkande.⁴⁵ Detta förändringsmotstånd kan dock vara mycket konstruktivt då det kan vara den enda motivationen som initiativtagarna till förändringsarbetet har att tillgå vid genomförandet. Det är en god, drivande, nödvändig och innehållsrik motivation och behövs därför att; (1) den skapar verklig delaktighet genom att medarbetarna engagerar sig i processen, (2) är informativ och bär på för förändringsarbetet nödvändig kunskap om det fält där förändringen eller utvecklingen skall ske, (3) frigör mänskligt och organisatorisk energi som kan användas vid genomförandet av förändringen när motståndet väl klingar av och försvinner och (4) sparar tid och kraft.⁴⁶ Det tänkande som det gamla systemet representerar fungerar som ett psykiskt försvar för oss, då vi upplever oss hotade av något nytt. Den förändring av andra graden som Ahrenfeldt skriver om kräver ett ifrågasättande av den egna sanningen, en sanning som grundar sig på det rådande tankesystemet för att bli till. Förändring av andra ordningen innefattar alltid en intrapsykisk process där såväl kognition som emotion spelar stor eller avgörande roll i utformandet av nya tankemönster.⁴⁷

5.4 Motivation för att komma över rädslan och att den nya strukturen bör innehålla lösningen på denna rädsla

Motstånd är något ständigt återkommande i en föränderlig värld. Det måste finnas möjligheter att kunna hantera detta motstånd kontinuerligt inom organisationen. Vikten av att överkomma rädsla för förändring samt det motstånd som förändring kan skapa i individen behöver motiveras. Det blir annars lätt så att man lutar sig tillbaka efter ett tag och tänker att man är klar med

⁴⁵ Bo Ahrenfeldt; Förändring som tillstånd Sid. 9

⁴⁶ Ibid. Sid. 11

⁴⁷ Bo Ahrenfeldt; Förändring som tillstånd Sid. ?

förändringsarbetet. Det som skall motivera individen skall också vara en stor del av det som är själva förändringen. Förstärkning av det ”nya” kan åstadkommas genom att individen ser faktiska resultat av det han/hon gör, för egen del såväl som för organisationen. Att som individ få positiva effekter av förändring visualiserade, kan vara ett väldigt stort stöd i att överkomma rädslor för just det som är nytt. Utan en specifik kontext är det svårt att exemplifiera vad/hur individen skulle kunna få det som är bra visualiserat. Det skulle kunna tänkas vara genom en slags allmän förbättring av kommunikationen på arbetsplatsen eller att man som individ kanske får mera att konkret säga till om i arbetsprocessen. Ett annat exempel är att som individ få mera bestämmanderätt över hur man utför sina arbetsuppgifter.

6 Känlors påverkan på individens beteende

När vi hamnar i en konfliktsituation kan det vara starka känslor som väcks. Situationen kanske påminner oss om en tidigare händelse i livet och sätter igång processer inom oss som gör att vi applicerar tidigare känslorfareheter på en ny situation. De här känslorna anser vi är viktiga att ta hand om för att kunna möta konflikten på ett rationellt sätt. Ofta händer det att vi låter vårt irrationella beteende skena iväg med oss. Det är lätt att vi reagerar impulsivt på det som sker istället för att agera eftertänksamt. Vi behöver få utlopp för de känslor som kommer upp. Vi behöver också stöd för att kunna se situationen för vad den är och tänka klart och kreativt kring vad som händer här och nu.

Vi har i vår kultur en dålig förvirringsberedskap, skriver Claes Janssen.⁴⁸ Få om ens någon av oss kan börja en arbetsdag med orden: ”Här och nu har jag en stark känsla av överklighet.” Kulturmönstret är fortfarande präglad av psykologisk okunnighet och oanvändbara föreställningar om anpassning och missanpassning. Det sociala trycket går i princip ut på att vi skall vara nöjda eller ge oss ut för att vara det. Vi skall ”funka” och om vi inte gör det drabbas vi av mindervärdeskänslor. Det avslöjar att vi har en ”apparatsyn” på oss själva.

Rädsla, ilska och ledsenhet slingrar ihop sig i en ormknut i den förändringsfas som Jansen benämner ”Förvirringen”.

Jag är arg, rädd och ledsen, men jag är rädd för ilskan och alltför arg för att känna hur ledsen jag är. Jag är rädd för detta kaos av stridiga känslor. Jag känner mig som Erik XIV i den gamla skoluppsatsen, ”till hälften vansinnig och omgiven av dåliga

⁴⁸ Claes Janssen, Att nöjdförklara sig, Sid. 77

rådgivare”. Frustrationer väcker negativa ”gamla känslor”, minnen av förflutna nederlag, och skapar omedvetna dubbel exponeringar, varvid ”gammal plåga blir som ny”. I konflikt med mig själv och osäker på min tolkning av situationen, vet jag inte hur jag ska handla. Men i ”Förvirringen” döljer sig också vändpunkten. I samma ögonblick jag ger upp det gamla, vad det nu är jag är tvungen att ge upp, sker en nollställning, och jag är fri att se det nya, möjligheterna, att orientera mig framåt i stället för bakåt.⁴⁹

Det skulle kunna vara i just de faser som Jansen benämner ”Censur/förnekande” och ”Förvirringsfasen” som den metod som vi har presenterat skulle kunna komma till störst användning.

I ett utdraget skede av Censur försäkrar vi karaktäristiskt nog oss själva att vi alltjämt är nöjda. Vi värjer oss mot förändring. Vi tar inte in budskap, inifrån eller utifrån, som visar att läget är ohållbart, att det gamla mönstret (vad det nu är) är uttjänt och oförsvarbart.⁵⁰

Men i ”Förvirringen” döljer sig också vändpunkten. I samma ögonblick jag ger upp det gamla, vad det nu är jag är tvungen att ge upp, sker en nollställning, och jag är fri att se det nya, möjligheterna, att orientera mig framåt i stället för bakåt.⁵¹

Vi anser att med de redskap för omvärdering som vår komponent innehåller skulle de här två faserna kunna komma att se annorlunda ut, då individen utifrån denna har en möjlighet att fortare komma ur sin mentala låsning och känslomässiga blockering.

Burton poängterar vikten av att individer behöver vara kreativa i sitt bemötande av ny information och av nya situationer och denna kreativitet tänker vi är en av komponenterna som ingår i att se situationen som verkligen ny och inte bara ”plocka” fram ett gammalt beteendemönster för att bemöta en situation som kanske ändå känns bekant på något vis. Vidare säger Burton att vårt problem är att finna de inlärdade strukturer som å ena sidan exploaterar människans möjlighet att just kunna vara kreativa (exempel på en sådan struktur kan tänkas vara den inlärdade hjälplösheten som vi talat om tidigare i uppsatsen) och å andra sidan finna strukturer som stödjer individens förmåga att vara kreativa och i vår tolkning tänka nytt.⁵²

Lyssnandet som läkning av våra känslor är något som ofta förbises.

Suzette Haden Elgin skriver i sin bok ”The gentle art of verbal self-defense at work” att det inte bara finns mentala fördelar med att lyssna på andra människor utan att det även finns bevisade nyttiga biologiska förändringar som sker i kroppen när man verkligen sätter sig ner och lyssnar på en annan människa, utan att befinna sig i en mer traditionell dialog med den andra människan.

⁴⁹ Ibid, Sid. 77

⁵⁰ Claes Jansen, Att nöjdförklara sig, Sid. 76

⁵¹ Ibid, Sid. 77

⁵² John, Burton, Conflict: Resolution and Prevention, Sid. 47 f

Hon kallar denna form av lyssnande för "syntonic"⁵³ lyssnande och den innebär att man verkligen ger talaren sin fulla uppmärksamhet. Vidare säger hon att:

Listening is good for your physical and emotional health, and is actively and directly therapeutic. Listening- which is free!- is therefore a multiple blessing in your life. /.../
The time you spend learning to listen properly is one of the most valuable investments you could ever make.⁵⁴

Ovanstående citat påvisar två olika saker inte nog med att man faktiskt mår bättre fysiskt och psykiskt av att verkligen lyssna på någon, det är också gratis. Det är viktigt att komma ihåg att för att en komponent i ett konflikthanteringssystem ska vara riktigt attraktivt så måste det också vara ett billigt redskap som inte kostar mera pengar än vad det kan i en förlängning generera för en organisation. För att det ska bli extra intressant för en organisation att införa ett konflikthanteringssystem måste man ta den ekonomiska aspekten i beaktning. Man måste kunna visa för en organisation att det finns en faktiskt ekonomisk fördel att ha en sådan beredskap för konflikter. Den komponenten som vi förespråkar kommer inte att behöva en speciellt stor ekonomisk insats.

6.1 Omvärderande parsamtal

Omvärderande parsamtal är en metod som skulle kunna användas för att uppnå det som vi säger under punkt 6 om att det behövs en form för att hantera de känslor som kommer upp från tidigare erfarenheter.

Det vi kommer att börja detta kapitel med är en teoretisk genomgång av grunden för omvärderande parsamtal och sedan koppla det till det som Bryan Smith och Charlotte Roberts kallar "Finding a Partner"-en metod som de beskriver som ett bra sätt för att hantera känslor som kan påverka exempelvis en chefs beslutsfattande inom en organisation.

Det teoretiska materialet om denna metod som vi presenterar i uppsatsen är det man får när man går i en grundklass i Omvärderande parsamtal. Det innehåller all teori som behövs för att komma igång. Det som följer här nedan är en sammanfattning av den metod som Omvärderande parsamtal förespråkar.

⁵³ Suzette Haden Elgin, The gentle art of verbal self-defense at work Sid. 237

⁵⁴ Ibid. Sid 237

6.1.1 Handbok i Omvärderande parsamtal

Handboken i Omvärderande parsamtal koncentrerar sig på den grundläggande tekniken.

6.1.1.1 Problemets ursprung

Varje gång en människa skadas känslomässigt eller fysiskt lagrar han⁵⁵ allt som försiggick under upplevelsen av skadan. Han lagrar alla bilder, ljud, lukter, människor och samtal; sorgen, oron, ilskan eller smärtan. Samtidigt med detta inregistreras en blockering av förmågan att tänka klart eftersom människor inte tänker på ett förnuftigt och rationellt sätt medan de skadas.⁵⁶ De känslomässiga skador som nämns är, allt från att bli utsatt för generande situationer, att känna sig avvisad av någon man älskar, att någon i omgivningen dör och att man inte får lov att bearbeta den sorg man känner, till att man i sin skol- eller arbetsmiljö känner sig mobbad, alternativt trakasserad.⁵⁷

6.1.1.2 Den naturliga läkningsprocessen

När ett litet barn skadats gråter det högt och ihållande. Tillåter man detta återhämtar sig barnet snabbt från skadan. När ett barn har blivit svårt skrämt, skriker, skakar och svettas det. När barnet har blivit uppretat resulterar det i ett tjutande raseriutbrott om det inte förhindras av andra i dess närhet. Ett barn som får vänlig uppmärksamhet efter en pinsam eller genant situation pratar om och skrattar spontant över upplevelsen tills genansen har lösts upp. Dessa känsloutlopp (urladdningar)-gråt, darringar eller skakningar, ilska tjut, skratt - är de sätt på vilka människor löser upp de spänningar som smärtsamma upplevelser ger upphov till. Om småbarn fick chansen skulle de uppenbarligen hålla sig fria från psykiska skador, helt enkelt genom sitt naturliga utlopp av smärtsamma känslor. I vår kultur (läs västerländsk) får barn inte särskilt stor chans till detta enligt teorin kring Omvärderande parsamtal därför att deras utlopp av smärtsamma känslor störs eller avbryts med vänlighet eller stränghet. Detta händer så ofta att det blir ett automatiskt mönster att stoppa utloppet varje gång smärta uppstår.⁵⁸

⁵⁵ Vi vill poängtera att ordet "han" likaväl kan bytas ut till "hon". Användandet av ordet "han" görs inte i syfte att vidmakthålla det förtryck som utövas mot kvinnor.

⁵⁶ Harvey Jackins, m.fl. Handbok i Omvärderande Parsamtal. Sid. 2

⁵⁷ Ett exempel av Gustav Bates

⁵⁸ Harvey Jackins, m.fl. Handbok i Omvärderande Parsamtal. Sid. 2f

6.1.1.3 Yttre kännetecken

Läkeprocessen har följande yttre kännetecken: För att släppa ut känslor av sorg, gråter eller snyftar vi, för att "urladda" rädsla skakar, darrar och svettas vi, för genans, som är en lätt form av rädsla, skrattar vi. Ilska kommer ut genom arga ljud, våldsamma rörelser och varma svettningar. Urladdning av långtråkighet kännetecknas av skratt och av muntligt återberättande. Fysiska spänningar kommer ut genom gäspningar.⁵⁹

6.1.1.4 Känslo utlopp är inte skador

De yttre kännetecknen vi visar är inte känslan i sig, utan bara ett utlopp för känslan. I vår kultur antas ofta tårar betyda sorg, därför tror man lätt att om man hindrar personen från detta utlopp, att gråta, känner den inte sorg längre. Tårarna är det yttre tecknet på den djupa process genom vilken man blir fri från sorgen. En människa gråter aldrig utan att behöva det.⁶⁰

6.1.1.5 Tekniken

Det handlar om att lyssna, tala och finnas. Inom Omvärderande parsamtal bedrivs det ett aktivt lyssnande som inte riktigt är likt det som man i vanliga fall kallar aktivt lyssnande. Exempel på denna skillnaden är att man inte använder sig av återberättandetekniken. Inte heller använder man sig av andra sådana tekniker som går ut på att den som lyssnar skall förstå vad den som talar menar med det den säger. Den som talar kallas för huvudperson och den som lyssnar kallas för medhjälpare. Dessa två begrepp tycker vi beskriver bra vad det hela handlar om. Huvudpersonen och medhjälparen bestämmer sinsemellan om hur lång tid de vill dela, det vill säga om de båda har en timme till förfogande så delar man den i två halvvar och får på så sätt 30 minuter var. Den som skall vara huvudperson först börjar och medhjälparen lyssnar på honom i en halv timme sedan byter de båda roller. Det kan finnas många medhjälpare men bara en huvudperson åt gången. Medhjälparens uppgift är att lyssna aktivt på vad huvudpersonen säger och uttrycker. Medhjälparens uppgift består i att vara närvarande och verkligen lyssna på huvudpersonen med intresse och full uppmärksamhet. Om medhjälparen verkligen gör detta så öppnas möjligheten för huvudpersonen att börja tala. Vad skall då huvudpersonen tala om? Detta är en utvecklingsfas. När man precis börjat "parsamtala" är det ofta så att det finns mycket rädsla över att medhjälparen skall värdera och tolka det man säger och ofta finner sig huvudpersonen sitta och så att säga hålla igen. Men detta kontrollmönster släpper ofta snabbt om medhjälparen verkligen ger sin fulla uppmärksamhet och visar sitt intresse. Nu skall inte detta intresse misstolkas till att vara ett egenintresse utan anledningen till detta intresse är att man skall kunna hjälpa huvudpersonen att börja urladda sin mönster och skador.

⁵⁹ Ibid., Sid. 4.

⁶⁰ Harvey Jackins, m.fl. Handbok i Omvärderande Parsamtal. Sid. 2

En av de viktigaste sakerna medhjälparen inte skall göra är att avbryta huvudpersonen med fraser som ex. - Ja just det, jag har varit med om detsamma... eller - Jag känner detsamma... etc. Inte heller skall medhjälparen ge förslag till huvudpersonen om hur den skall eller inte skall göra. Om huvudpersonen börjar urladda skall medhjälparen inte avbryta eller rikta sin uppmärksamhet åt ett annat håll utan alltid ha fokus på huvudpersonen. Det är heller inte bra om medhjälparen börjar reagera känslomässigt på det som sägs. Om medhjälparen blir allt för emotionellt engagerad så skall den be huvudpersonen att exempelvis byta ämne. Det är inte medhjälparens känslor som det skall jobbas med. En av medhjälparens uppgifter är att hjälpa huvudpersonen att i fall huvudpersonen så att säga "flyr" och börjar tala om vädret eller något sådant att föra huvudpersonen tillbaka till det som han började arbeta med. ⁶¹

6.1.1.6 Vad själva omvärderingen består av

Omvärderingen av en persons stela beteendemönster förefaller i första hand bestå av att han undersöker dessa mönster med en del av sin uppmärksamhet, medan han samtidigt med en annan del av sin uppmärksamhet stannar utanför sina mönster för att få ett slags objektiv syn på dem. En balans mellan uppmärksamheten riktad mot mönstrets innehåll (den smärtsamma upplevelsen) och nuets verklighet, är nödvändig på varje nivå av denna omvärdering. Detta för att individen inte enbart skall återuppleva den smärta som han tidigare känt utan istället ha förmågan att fortsätta omvärderingen. Kort och koncist menas att när man tar upp det som har varit i nuet och får lov att känna klart på sina känslor kan man när känslorna är "färdigkända", tänka klart kring det som var. Därigenom kan man förstå att de känslor man känt inte är relevanta till nuet och därmed kunna se på verkligheten med en klarare tanke. ⁶²

6.1.1.7 Återstimulering

Det finns två former av återstimulering; en som kallas latent och en som kallas kronisk⁶³. Den latent är när man hamnar i en situation där man genom en ovanlig serie omständigheter i omgivningen kommer i kontakt med något (exempelvis något som sägs eller syns) som får en att sluta tänka klart och gör att man reagerar istället för att agera.

Den kroniska återstimuleringen är betydligt värre, men i sitt förlopp likadan. Kronisk återstimulering är en återstimulering som alltid finns närvarande i vårt tänkande. Denna kroniska återstimulering är i huvudsak den som hindrar oss från att använda vår fulla intelligens hela

⁶¹ Harvey Jackins, m.fl. Handbok i Omvärderande Parsamtal. Sid. 8 ff

⁶² Ibid., Sid. 12.

⁶³ Kronisk ska i detta fall inte läsas med betydelsen att det inte går att göra något åt den utan att den är hela tiden närvarande.

tiden! Till skillnad från latenta återstimuleringar är de kroniska oftare de som handlar om mönster såsom leda, hopplöshet, maktlöshet, inlärd hjälplöshet etc. ^{64 65}

6.1.1.8 Mönster

Det finns enormt många beteendemönster varav kontrollmönster är ett. Kontrollmönster är stela beteenden som vi tillgriper för att hålla inne smärtsamma känslor. Eftersom de sätt som man har vant sig att dölja sina smärtsamma känslor på har utvecklats under spänningsupplevelser, har dessa kontrollmönster blivit stela och förblir stela tills möjlighet ges för omvärdering. När huvudpersonen kan dela uppmärksamheten dels på det spänningsfyllda materialet⁶⁶ och dels på den trygga verkligheten i nuet kommer känslan att spontant få utlopp. I annat fall har ett kontrollmönster trätt i kraft. Ett sådant kontrollmönster består av det som huvudpersonen gör i nuet. Eftersom det är stelt kan man bryta det beteende som huvudpersonen har (det kan vara att ex. tala väldigt fort eller vara väldigt spänd i musklerna), genom att be huvudpersonen att göra precis tvärtom. Ett annat exempel på ett kontrollmönster som kan skönjas är när huvudpersonen ser verkligen "samlad" ut, d.v.s. spänd uppmärksamhet i ett sken av avspändhet. Då kan man som medhjälpare visa hur man exempelvis darrar synbart eller biter på naglarna. ⁶⁷

Kontrollmönster är det första man behöver jobba med som huvudperson för att kunna omvärdera sina känslor. Det är det som man lättast kan se och förstå hur det påverkar andras beteende även ute i vår vardag.

6.1.2 Det mänskliga hos människan

I inledningen av denna bok ges en definition av vad mänsklig intelligens är enligt Omvärderande parsamtal:

Mänsklig intelligens definieras konkret inom denna teori som förmågan att konstruera ett nytt unikt och exakt avpassat svar på varje ny, unik situation som en människa ställs inför i varje nytt ögonblick av sitt liv.

⁶⁴ Dessa tre mönster är exempel på känslor som vi hela tiden reagerar på i vårt dagliga liv, ofta utan att alls vara medvetna om att de överhuvudtaget finns. Dessa känslor påverkar vårt tänkande och i fallet med hopplösheten kan det ta sig uttryck i att vi inte genomför vår vilja eftersom vi känner ett det ändå inte är någon idé!

⁶⁵ Harvey Jackins, m.fl. Handbok i Omvärderande Parsamtal Sid. 13f

⁶⁶ Med ordet material, menas det som huvudpersonen talar om, d.v.s. den smärtfyllda upplevelse. Upplevelsen behövde inte ens med nödvändighet ha känts smärtsam vid tillfället då han upplevde det.

⁶⁷ Harvey Jackins, m.fl. Handbok i Omvärderande Parsamtal. Sid. 24f

Mänsklig irrationalitet definieras i boken konkret som misslyckandet att skapa ett sådant nytt unikt och exakt avpassat svar.⁶⁸ Definitionen av intelligens innebär att människan till skillnad från andra biologiska varelser har förmågan till ett obegränsat antal möjliga svar, eftersom dessa svar inte är beroende av en nedärvd repertoar av möjliga svar.

Skulle det vara så att man misslyckas med att skapa ett nytt svar exakt anpassat till den befintliga situationen och tänker/handlar irrationellt så beror det på en förvärvad upplevelse som blockerar ens förmåga att tänka rationellt. Denna blockering kan man göra något åt. Den läkeprocess vi skrev om tidigare är det sätt man kan så att säga lyfta denna blockering med.

Boken beskriver en del om hur intelligensens funktionsmekanismer tycks fungera och talar om hur människan tar emot den oavbrutna mängden information från omvärlden och hur den förstås genom likheter med och kontrasteringar av ens tidigare minnen. Eftersom det inte existerar några identiska företeelser i det fysiska universum (inte ens två elektroner är identiska), kan knappast en situation i en människas liv, som han/hon har förmåga att uppfatta den, exakt upprepas. Detta leder till att det inte heller kan finnas patentsvar som kan appliceras på alla situationer.

Boken beskriver varför människans beteende blir irrationellt. Om man tänker sig att all information som våra sinnen i kodad form vidarebefordrar till vår hjärna får utrymme att bli bearbetad, jämförd och kontrasterad med tidigare information. Då blir den inkommande informationen förstådd i relation till annan information i termer av likheter och olikheter, dock aldrig som en isolerad företeelse. Sedan kommer informationen om hur liknande situationer framgångsrikt blivit bemötta i det förflutna att användas som grundstomme för ett lämpligt svar på den nya situationen. Hänsyn tas till de skillnader som den nya situationen har och ett svar skraddarsys för att passa så exakt som möjligt till nuet.⁶⁹

Inom Omvärderande parsamtal anser man att denna egenskap av att kunna hantera information är en medfödd egenskap.

Två andra centrala egenskaper som man som människa har enligt Omvärderande parsamtal är livsglädje och tillgivenhet.⁷⁰ Med livsglädje tänker man att känslan att det är otroligt inspirerande att vara levande är självklart medfödd och att människan när hon känner livsglädje uppfattar problem som utmaningar och är stimulerad till att ge sig i kast med dessa.

Med tillgivenhet menar Omvärderande parsamtal att människan njuter av att känna tillgivenhet för och från en annan människa, att kommunikation och samarbete är en källa till njutning.

⁶⁸ Harvey Jackins, Det mänskliga hos människan: utdrag från bokens inledning.

⁶⁹ Harvey Jackins, Det mänskliga hos människan, Sid. 14f.

⁷⁰ Harvey Jackins, Det mänskliga hos människan, Sid. 23f.

6.1.2.1 Vad är det då som kan hindra denna process?

Ibland händer det att vi utsätts för någon form av skada. Det kan vara en fysisk skada som innefattar allt från sjukdom till ett brutet ben, men skadan kan också vara av psykisk natur och kan då bestå av allt från att bli förlöjligad till att bli skräckslagen. Medan vi känner fysisk eller psykisk smärta upphör vår flexibla mänskliga intelligens att fungera. Vår förmåga att uppfatta, tolka och förstå de intryck som vi får trappas ner eller försvinner helt under själva skadeperioden. Den information som fortsätter att nå våra sinnen bearbetas inte ordentligt och blir felaktigt lagrad.

Om man tänker sig en dator som lagrar de minnen som matas in i den, så sker det i små bitar som kallas för "bits". Sådana bits kan enkelt plockas fram vid behov. Jämför man det med den mänskliga hjärnans funktion kan man säga att vår flexibla intelligens upphör att fungera då vi blir skadade på ett eller annat sätt i och med att vi inte längre klarar av att sortera den information som våra sinnen registrerar. Istället för att sortera informationen i små bitar som vi kan använda oss av för att förstå och ha som en grundstomme på ett lämpligt svar på en ny situation vid ett annat tillfälle, lagrar vi all information i en enda stor klump.

Denna "klump" är mycket starkt förknippad med den form av smärta vi upplevt vid lagringen. Det vi gör är att vi lagrar en blockering som sedan försvårar för oss att i framtiden att komma åt den information som vi behöver för att kunna anpassa ett nytt unikt svar på en situation. För varje fellagring vi gör blir det svårare och svårare att lagra den nya informationen på rätt sätt. I huvudsak finns det två negativa effekter med fellagring. Den första effekten kan man kalla kvantitativ. Uttryck så som "jag håller på att tappa stinget", eller "det går trögare och trögare för mig nuförtiden" kan vara nog så bra för att beskriva vad denna kvantitativa förlust innebär. Uttrycken är kvantitativa till sin aspekt och uttrycker en medvetenhet om en kapacitetsförlust när det gäller att handskas med omgivningen. Vi kallar det för en växande oförmåga att tänka klart.

Vår förmåga att tänka klart i nuet minskar och därmed orken att hantera varje nytt problem som vi stöter på. Den andra effekten kan bäst jämföras med en gammal LP-skiva med hack i. När man möter en ny situation som har tillräckligt stora likheter med våra "inspelade" smärtupplevelser ("klumpen"), drivs vi tvångsmässigt till ett försök att spela upp den gamla smärtupplevelsen igen. Smärtupplevelsen blir återstimulerad (se under rubriken "återstimulering"). Tillbaka till LP skivan kommer följande att hända: När vi påminns om tidigare inspelade smärtupplevelser drar skivan igång igen och då vi når hacket stannar vårt flexibla tänkande och "står och hackar". Vi klarar inte av att sortera informationen igen och ökar då på mängden fellagrad information som vi bär på i vårt minne. Resultatet leder till att vi säger och gör saker som inte alls fungerar eller åtminstone inte fungerar så bra. Vidare plågas vi av känslor som inte har med nuet att göra. Det mesta i denna process, men inte nödvändigtvis allt av det, är omedvetet i stunden. Tyvärr förmår vi oftast inte att göra på annat vis även om vi till viss

del ser att det vi gör inte är speciellt bra. Vi har alla sett andra människor bete sig på det här sättet utan att vi har förstått varför. Generellt sagt är det i de situationer som vi får problem med andra människor. Antingen betar sig den andre personen irrationellt eller så gör jag det eller så gör både jag och den andre det. Det kan vara bra att minnas att en annan persons skadeinspelningar lätt återstimulerar ens egna skadeinspelningar.

Då man återstimuleras träder samma process i kraft igen i form av att man återigen fellagrar den nya informationen. Man kan säga att den "klibbar" ihop med den tidigare fellagrade informationen som är den "klump" som återstimuleras.⁷¹ Detta leder till en snöbollseffekt som gör att det är ännu lättare att bli återstimulerad i framtiden. Om denna "snöboll" får rulla tillräckligt länge så övergår de latent återstimuleringarna till att bli kroniska som vi beskrev under rubriken "Återstimulering".

6.1.3 Människans situation

Boken börjar med följande:

"Omvärderande parsamtal är en teori om det mänskliga beteendet och en samling tillvägagångssätt för att lösa de mänskliga problemen. Det är en sammansatt teori som fortfarande växer och som innehåller en mängd upplysningar i alla dess detaljer och tekniker. Teorins grundsatser kan för närvarande (1990) sammanfattas under följande 28 punkter"⁷²

(Dessa 28 grundsatser kan läsas i sin helhet i bilaga 2. Där kommer de dock att vara skrivna på engelska eftersom de där kommer att redovisas i en nyare utgåva som ännu inte är översatt till svenska).

Vi tar upp två av dessa grundsatser i denna sammanfattning.

Det som vi framför allt vill beröra är kopplingen mellan individen och samhällsstrukturen.

Punkt 24:

Samhällets irrationella handlingar (tvång, straff, rovdrift, fördomar, sociala konflikter och krig) är avspeglningar av den enskilda människans skademönster. Dessa har frusits in i samhället och de har ofta förstärkts genom samhällets egna tröghet.⁷³

I Omvärderande parsamtal finner man att det finns en stark koppling mellan det strukturella som här kan förstås som styrfaktorer och det individuella som människans föreställnings världar. Vi anser att denna förståelse av den starka kopplingen mellan det strukturella och det individuella är en av grundbultarna för att man skall kunna skapa en bestående förändring av de styrfaktorer som leder oss individer till att hamna i konflikt med varandra.

⁷¹ Harvey Jackins, Det mänskliga hos människan, Sid. 20f.

⁷² Harvey Jackins, Människans situation, Sid. 1.

⁷³ Harvey Jackins, Människans situation, Sid. 6.

Punkt 25:

Ingen enskild människa har en verklig rationell intressebeteendetsättning med någon annan människa. Ingen grupp av människor har någon verklig rationell konflikt med någon annan grupp av människor. Om vi vore rationella skulle varje persons och grupps verkliga behov tillfredställas genom ömsesidigt samarbete. ⁷⁴

Läses detta i ljuset av världsläget kan det verka som totalt nonsens. Det räcker dock med att ställa sig frågan om vad som är verkliga behov och vad som är strukturellt skapade behov, för att man skall förstå att det faktiskt kan vara precis så som Omvärderande parsamtal beskriver det. Detta kopplar ihop det strukturella och det individuella. Hänsyn måste tas till dessa båda komponenter om man skall kunna skapa en förändring förhållningssätt. Som människa måste man förstå sina egna insocialiserade strukturella beteenden och tankemönster om man skall kunna förstå sina individuella beteenden och tankar ⁷⁵, frågan som föds av detta är: Kan man det?

6.1.3.1 Teorins födelse

När man i början försökte finna svar på de "fenomen" som man stötte på, fann man inte några tillfredställande svar på de frågor man hade och bestämde sig då för att låta teorin växa som en induktiv struktur. När man i början av 1960-talet hade samlat en stor mängd information under tiotalet år, bestämde man sig för att försöka göra en deduktiv logisk struktur för teorin som komplement till den induktiva logiska struktur som de hade försökt skapa. Detta har med tiden resulterat i de 28 grundsatserna, som med jämna mellanrum formuleras om när man har lärt sig något nytt. ⁷⁶

En viktig sak när det gäller Omvärderande parsamtal är att vem som helst får använda sig av tekniken och även i princip kalla den sin egna "uppfinring" och lära ut det till andra. Du får inte kalla det du lär ut för "Omvärderande parsamtal" om du inte är godkänd av Omvärderande parsamtalsorganisationen. Detta är en kvalitetssäkring som man har beslutat om för att inte någon skall beblanda omvärderande parsamtalsteori med något annat och kalla det för Omvärderande parsamtal.

⁷⁴ Harvey Jackins. Människans situation, Sid. 6.

⁷⁵ Vi anser att man kan det. Men bara genom att ifrågasätta sina egna beteende och tankar och omvärdera dem.

⁷⁶ Harvey Jackins, Det mänskliga hos människan, Sid. 37f.

6.2 Finding a Partner

Enligt Bryan Smith och Charlotte Roberts i boken "The fifth discipline fieldbook" kommer det alltid under läroprocessens gång att finnas en smärtsam medvetenhet om avståndet mellan där man befinner sig och dit man vill komma med processen. Ofta kommer detta att leda till att man under processens gång kommer att nöja sig med mindre än vad man ursprungligen hade som mål. Anledningen till att man nöjer sig med mindre än det som man ursprungligen hade tänkt sig är att man hellre räddar lite av visionen, än förlorar hela den förändring man vill ha. Smith och Roberts menar att idealet istället är att förflytta sig sakta men säkert mot den visionen för förändringen. Hur kan man då enligt dem göra för att rädda denna process? Jo, de säger att man behöver lära sig att leva med känslan av stress och känslomässig spänning. Det konkreta förslag som de erbjuder för att man skall kunna lära sig att leva med det som de klassificerar som känslomässig spänning, är:

"/.../ a better strategy is to find a partner whom they can trust. Leaders, regardless of "rank", need a partner to talk with and to confide in while going through the often intense phases and change." 77

Anledningen till att de anser att man behöver ha någon som lyssnar på en är att man får ett utrymme för att hantera de känslor som kommer upp i situationer där man i sin roll som exempelvis chef i en organisation behöver kunna utstråla öppenhet, ärlighet och tillförsikt inför det som man tror på. En förändring som önskas genomföras i en organisation behöver manifesteras genom individens beteende och inte bara i ord. En partner skall finnas där för att kunna lyssna på ens känslor, tänkande och farhågor/obehagliga känslor i exempelvis en förändringsprocess.

Hur skall då din partner vara?

"/.../ your prospective partner should be a "nourishing person" for you: someone whose face lights up when you walk in to the room and who has few, if any, plans for your improvement. Partners may have a vision of your potential, but they thoroughly accept you as you are now./.../ 78

Vi förstår ovanstående som att individen som skall vara min "partner" på jobbet skall kunna lyssna på mig utan att på något vis vilja forma om mitt beteende. Partners vision om ens förändring, skall inte vara en vision som partnern själv har "tillverkat" i sin sinnevärld utan som snarare är ett resultat av förståelse mellan två partners. Det får inte heller vara en begränsad och rigid syn på den andres eventuella förmåga. Förvirring kan uppkomma kring begreppet partner.

⁷⁷ Peter Senge m.fl. (red), The fifth discipline fieldbook,. Sid. 75.

⁷⁸ Ibid. sid 75

Det är skillnad mellan en partner i en eventuell relation och en partner på jobbet och man skall noga särskilja detta. Författarna förespråkar nämligen att man skall ta ett större ansvar för sina känslor och inte på ett ogenomtänkt sätt låta ens känslor "gå ut över" de sina, så som vänner eller pojkvän/flickvän.

If you generate strong emotional tension at work, and take it home and spill it onto a friend or spouse, there's a cathartic release, and the tension goes out of your system. Then you are ready to go back and build up more negative tension, while your friend or spouse copes with the fact that you have used him or her, once again, as a repository vessel for your negative feelings. On the other hand, when you find a worthy partner associated with work, you are designing a more fundamental solution, in which the tension is named, witnessed, and used as energy to influence the system at work. Your goal is to forge an alliance, or create some form of mutual commitment, in which there is absolute trust and freedom of expression. ⁷⁹

Det finns en väldigt viktig poäng i detta med att ta ansvar för sina känslor. Inte bara för att det antagligen kan vara väldigt trist för dem där hemma som får "ta emot" den emotionella spänning som man kan bygga upp inom sig på sin arbetsplats, utan det kan även innebära att man hamnar i en situation där Watzlawick m.fl. skulle tala om "mera av samma". ⁸⁰ Finns möjligheten att på arbetsplatsen hantera de känslor som kommer upp där, är chansen större att man kan lösa problemet på ett mer grundläggande sätt. Då du delar med dig av de känslor som kommer upp inför en viss situation hjälper detta till att kanalisera den energin man får av sina känslor till att förändra den situation som väcker dessa känslor. Om du hanterar din eventuella ilska kan du dra nytta av den energi till att hantera den situationen du befinner dig i. M.a.o. du skapar en lösning på din situation genom att hämta kraft inom dig, en kraft som annars bara skulle "rinna ut i sanden". I sin förlängning kommer antagligen detta att förändra organisationens struktur till att bli bättre för individerna.

Författarna gör en beskrivning av vad de anser att ett bra partnerskap bland annat skall innehålla:

In a good "partner" conversation you can blow off steam without the burden of having to follow through. You may end up expressing your emotional tension in words, gestures, tears or angry shouting-that's part of the process. Your partner may surprise you sometimes, by saying something like: "I can see it's worse than you're letting on. You're deeply hurt." There is a moment of great release and awareness when you recognize that someone else has articulated what you've felt below the surface. A "partner" conversation will also remind you that while your feelings are absolute legitimate, they may also change soon/.../. ⁸¹

Vidare anser författarna att man tillsammans med sin partner skall finna ett system för hur man skall lyssna på varandra. De anser att man får pröva sig fram när det gäller hur man vill ha denna

⁷⁹ Peter Senge m.fl. (red), The fifth discipline fieldbook. Sid. 75f.

⁸⁰ Watzlawick, Weakland och Fisch, Förändring, att ställa och lösa problem. Sid. 46f.

⁸¹ Peter Senge m.fl. (red) The fifth discipline fieldbook, Sid. 76.

relation. Något som de dock betonar är att man inte skall använda sig av ”traditionella” responser som att den som lyssnar skall berätta hur andra inom samma organisation känner eller förklara för den andre att det inte hjälper att vara arg. Syftet med att kunna urladda sina känslor menar författarna är flera. Det är viktigt att se att den emotionella spänning, som exempelvis ilska som man känner är mer en dränerande energi än en användbar energi. Genom att urladda den får människor hjälp att se vad det är man egentligen känner och den emotionella spänning kan då omvandlas till en mer användbar energi.

There is a profound difference between the actions that you might take when driven by the desire to reduce your emotional tension, and the strategic actions that will emerge after the tension has been transformed into positive creative energy .⁸²

Det som Bryan Smith och Charlotte Robers konstaterar kan summeras på följande sätt: Vi har som individer ett behov av att hantera våra känslor på ett konstruktivt sätt och inte låta dessa känslor påverka vårt omdöme i nuet genom att vi fattar beslut och handlar på ett sätt som inte grundar sig i ett rationellt tänkande. Den metod som de förespråkar är en konkret metod som har många och stora paralleller till den metod som Omvärderande parsamtal förespråkar. En till synes enkel genomförbar metod, inte bara för chefer och andra i ansvars- och bestämmandepositioner, utan för alla.

6.3 Den nya komponentens utformning

Efter att nu har studerat två relativt snarlika metoder för att hantera sina känslor, och då inte bara i situationer där man befinner sig i konflikt med en annan part, kommer den naturliga frågan hur detta skulle kunna se ut på en arbetsplats.

Den nya komponenten skulle behöva anpassas utifrån hur den organisatoriska strukturen ser ut. Man skulle behöva göra en studie av organisationens struktur för att se mer exakt hur den ska formas för att inte väcka onödigt hårt motstånd. Suzette Haden Elgin säger i sin bok ”The gentle art of verbal self-defense at work” att man inte har en chans att bygga en stödgrupp eller ett nätverk kring sig i sitt yrkesliv om man inte följer det hon kallar ”lingvistiska trafik regler”. Hon menar att om man inte gör det så kommer inte folk att delta och att det inte finns någon möjlighet att skapa stöd grupper eller nätverk med hjälp av tvång.⁸³ Med andra ord så behöver den till en

⁸² Peter Senge m.fl. (red) The fifth discipline fieldbook,. Sid. 76f.

⁸³ Suzette, Haden, Elgin, , The gentle art of verbal self-defense at work, Sid. 236.

början införas på en frivillig basis, stegvis och med hjälp av olika förstärkningsmekanismer. Dessa förstärkningsmekanismer skulle behöva vara både positiva och negativa förstärkningsmekanismer. De positiva skulle kunna vara i form av olika belöningar (vilka former av belöningar är nog också avhängigt var för slags organisation det är). De negativa förstärkningsmekanismerna skulle kunna beskrivas ungefär på följande sätt: När en konflikt uppstår ska användandet av komponenten leda till att konflikten hanteras på ett bra sätt. En negativ förstärkare är en konsekvens som genom sitt försvinnande ökar frekvensen av ett beteende. Om man upplever att man kan undvika obehag genom att uppvisa ett visst beteende, kommer frekvensen av detta beteende att öka. (Det är viktigt att inte blanda ihop en negativ förstärkare som istället uppträder efter ett beteende eftersom det då fungerar som en bestraffning och därmed minskar frekvensen av ett beteende).⁸⁴

Efter man har gjort en studie kring hur den bäst ska kunna införas och funderat kring förstärkningsprinciperna, behövs en vidareutbildningsinsats. Något som ska börja på en frivillig basis och återkomma med jämna mellanrum så att processen kan sprida sig som ringar på vatten. Denna vidareutbildningsansats skulle kunna ske genom att det inom organisationen finns en ombudsman/mentor eller vad man nu vill kalla den som utbildar personalen på plats. Detta skulle vara ett ekonomiskt fördelaktigt förfarande eftersom det då skulle finnas minst en person inom den "egna" organisationen som sitter på den kunskap organisationen behöver för införandet av en sådan komponent. Om det inte fungerar med införandet under en försöks period, så behöver man utvärdera och fundera kring vad för slags förändringar som kan vara nödvändiga i den fortsatta organisations utvecklingen.

Målsättningen med en sådan här komponent på en arbetsplats är att den sakta men säkert skall kunna fungera för samtliga inom organisationen, som ett forum för omvärdering. Man kanske skulle kunna kalla den för en klagomur för sina känslor. Vidare kan metoden med stor fördel användas i grupp, exempelvis när man har möten om organisationens framtid eller utformning. Skillnaden är bara då att alla utom den som talar är medhjälpare och man låter de känslor som kan komma upp i stunden komma fram. Då kan metoden fungera som en runda där ingen talar två gånger innan alla har haft möjligheten att tala en gång

⁸⁴ Detta om förstärkningsprincipen är hämtat från ett kurs material som används på b-kursen i pedagogik, men tyvärr har kursledningen slarvat med att hänvisa till vart de har fått informationen.

Man kan utgå från att många individer på en arbetsplats skulle kunna känna ett starkt motstånd till en sådan metod och uppleva den som hotande. Speciellt eftersom det kan komma att "kräva" en förändring hos dem själva! Men samtidigt skall man inte underskatta viljan som vi tror att alla människor känner djupt inom sig att göra något som är bra för dem. När det erbjuds en möjlighet så kan det komma att fungera som en slags katarsis. Vidare är det en förutsättning för att det skall kunna genomföras, att alla individer får börja där de så att säga befinner sig i sin egen "utveckling".

7 Slutsats

Efter denna studie har vi blivit övertygade om att Omvärderande parsamtal som metod skulle vara intressant att introducera inom organisationer. I teorin så anser vi att det skulle kunna fungera att införa en sådan här metod i ett konflikthanteringssystem. Det som vi anser krävs för att denna komponent skall kunna införas är att det finns ett gediget intresse från ledningen att ta del av och respektera de eventuella förändringar inom arbetsstrukturen som ett omvärderande av ens beteende och tankemönster kan leda till. Det är nödvändigt att metoden införs på alla nivåer inom organisationen och är tillgänglig för alla organisations medlemmar. Det är också av största vikt att vara ärlig i de processer som komponenten kommer att föda, eftersom det stundom kan komma att kännas väldigt jobbigt. Metoden kräver att man skyndar långsamt och arbetar efter sin egna förmåga och vågar utmana de känslor som kommer upp under processens gång.

Denna process är inte en snabb process, man kommer inte att få några snabba lösningar eller svar som kan leda till förändringar från en dag till en annan. Det är heller inte teknikens syfte. Denna komponent är inom en organisation till för att ta hand om mer långtgående och djupare problem. Men den kan ju även med stor nytta användas till att så att säga slå av toppen av en stark känsla som kan infinna sig i en het konflikt.

På lång sikt kan denna metod bidra till att hantera de "kalla" konfliktsituationer som uppstår och ge den enskilda individen ett forum för att utvecklas som människa. Utvecklas i bemärkelsen att fungera bättre som människa, vilket också i längden skulle bli ekonomiskt fördelaktigt för organisationen. Den ekonomiska vinningen kommer att kunna märkas mest i ett sänkt sjukfrånvaro och en effektivisering av organisationens alla interaktioner.

8 Inspirationskällor

Vår interaktion med alla andra människor är en stor inspirations källa för oss! Och sedan har vi ju läst en och annan bok!

9 Litteraturlista

Tryckta källor:

Achton, Steen och Jensen, Jesper, 1991, Om pedagogik opdragelse og undervisning i en ny virkelighed, Hans Reitzels Forlag: Köpenhamn

Ahrenfeldt, Bo, 2001, Förändring som tillstånd, Studentlitteratur: Lund

Alvesson, Mats, 1993, Organisationsteori och teknokratiskt medvetande, Nerenius & Santérus förlag: Stockholm

Argyris, Chris, 1990, Overcoming Organizational Defenses, Prentice-Hall Inc.: New Jersey Arlie

Argyris, Chris, 1999, On organizational learning 2nd ed., Blackwell Publishers Ltd:

Massachusetts

Berner, Boel m.fl., Skola, ideologi och samhälle, 1977, Beyronds: Malmö.

Bloor, David, 1991, Knowledge and social imagery 2nd edition, The university of Chicago Press:

Chicago and London

Buber, Martin, 1990, Det mellanmänskliga, Dualis Förlag: Ludvika

Burton, John, Conflict: Resolution and Provention, University Press of America Inc.:

Massachusetts

Collins, Randall, 1975, Academic Press, Inc. USA

Cuff E.C. & Payne C.F., red, 1996. Samhällsvetenskapliga perspektiv, Cox & Wyman: England

Denvall, Verner och Salonen, Tapio, 2000, Att bryta vanans makt – framtidsverkstäder och det nya Sverige, Studentlitteratur: Lund

Elgin, Haden, Suzette 2000, The gentle art of verbal self-defense at work, Prentice Hall Press:

USA

Haslebo, Gitte och Nielsen, Kit Sanne, 1998. Organisationsförändring, Studentlitteratur: Lund

Hendricks, Gay och Hendricks, Kathlyn, 1991, Den kloka kärleken, Svenska Förlaget:

Hochschild, Russell, 1983, The Managed Heart, University of Califonia press: USA

Håkansson, Kristina, 1995, Förändringsstrategier i arbetslivet, Monograph from the

Department.of Sociology: Göteborg.

Israel, Joachim, 1981, Om relationistisk socialpsykologi, Bokförlaget Korpen: Göteborg

- Jackins, Harvey, 1985, Det mänskliga hos människan – Det omvärderande Parsamtals Teori, Skandinaviska parsamtalsförbundet: Stockholm
- Jackins, Harvey, 1991, Människans Situation, Nordiska Parsamtalsförbundet: Stockholm
- Jackins, Harvey, 1992, A better world, Rational Island Publishers: Seattle
- Jackins, Harvey, 1993, Quotes, Rational Island Publishers: Seattle
- Jordan, Thomas, 2001, Forskningsrapport ÖCB; Föreställningsvärldar i svensk försvarspolitik, Överstyrelsen för civil beredskap
- Leymann, Heinz och Gustavsson, Bo-Göran, Lärande i arbetslivet, 1990, Studentlitteratur: Lund
- Ljungström, Kerstin, 1996, Förändring som leder vidare, Konsultförlaget AB: Uppsala
- Modig, Maria, 1996, Den nödvändiga olydnaden, Natur & Kultur: Stockholm
- Morgan, Gareth, 1997, Images of Organization, Sage Publications Inc.: California
- Moxnes, Paul, 1991, Vardagens Ångest, Natur & Kultur: Stockholm
- Parry, Danaan, 1991, Warrior of the heart, Findhorn Press: Scotland
- Russell och Hochschild, 1983, Commercialization of human feeling, University of California Press: Berkeley, Los Angeles: London
- Sabini, John, 1995, Social Psychology, Norton & Company: New York, London
- Senge, Peter m.fl. (red.), 1999, The dance of change, Nicholas Brealey Publishing: London
- Senge, Peter, 1999, "The fifth discipline"- fieldbook, Nicholas Brealey Publishing: London
- Sälsjö, Roger, 2000, Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv, Prisma: Stockholm
- Watzlawick Paul, Weakland John och Fish Richard, 1996, Förändring – att ställa och lösa problem, Natur & Kultur: Stockholm

Tidskrift:

Negotiation Journal, oct 1989-jan. 1999,

Internetsidor

<http://www.internetmediator.com/10drsys.htm> (2001-12 -14)

http://www.regeringen.se/galactica/senice=irnews/owner=sys/action=obj_show?_obj_id=42365 (2002-01-06,

Mona Salin)

<http://www.odrc.state.or.us/drlex.htm> (2002-01-06, Oregon Dispute Resolution Commission)

<http://www.av.gu.se/kl/klc/Examinationer/Ex.litt/SofiaElsebeth.pdf> (2002-01-06, Gareth Morgan, *Images of Organization*, 1997)

10 Tack till

Tack till:

Våra handledare för deras vilja till att tvinga oss till stringens och tålmodighet med att läsa våra olika ”upplagor” och deras tålmod att läsa våra ”nya” versioner.

Emma Hallgren för kaffe och skratt när det har känts tråkigt att skriva och korrekturläsning

Jenny Brüde, Peter Weller och Jon Johansson för korrekturläsning

Carl Sundsvik och Robert Hjerdt som vi har kunnat bolla idéer, fika med och utbyta syrliga kommentarer om sanningen med stort S och annat onämnbart

Till Håkan Kellgren som kom med frukost den sista morgonen efter en lång natts färd mot dag!

11 Bilagor

11.1 Bilaga 1 Intressebaserade förhandlingar

11.2 Bilaga 2 De 28 grundsatserna för Omvärderande Parsamtal

Bilaga 1

Intressebaserade förhandlingar

Författarna menar att folk i allmänhet ser två metoder att förhandla på: mjukt och hårt. Den som söker förhandla mjukt söker undvika personliga konflikter och gör därför genast eftergifter för att komma fram till en överenskommelse. Hon eller han vill ha en lösning i godo, men ofta slutar det i en känsla av att ha blivit utnyttjad. Den som förhandlar hårt däremot betraktar varje situation som en viljornas kamp där den som intar den hårdaste attityden och är mest uthållig når de bästa resultaten. Han eller hon vill vinna men ofta slutar det med att han/hon framkallar lika hårda reaktioner som gör honom eller henne utmattad, uttömmar resurserna hos individen och skadar förhållandet till motparten. Andra metoder ligger någonstans mitt emellan den mjuka och den hårda, men alla innebär de ett köpsläende om de egna ståndpunkterna, önskemålen och hos samtliga parter.

Men där finns ett tredje sätt att förhandla på, ett sätt som varken är mjukt eller hårt utan snarare *både* mjukt och hårt. Den form av ”intressebaserade förhandlingar” som har utarbetats inom Harvard Negotiation Project innebär att intressena sätts i fokus och en stridsfråga avgörs på grundval av fakta (rättvisa normer) och inte på parternas uttalanden om vad de vill eller inte vill göra (hävdande av ståndpunkter).

Principöverenskommelsens väg är hård i fråga om fakta, mjuk i fråga om människor. Den gör det möjligt för individen att uppträda öppet och ärligt samtidigt som den skyddar individen mot dem som skulle vilja utnyttja individens öppenhet och ärlighet. Då intressena plockas fram i ljuset finner man den bästa möjliga lösningen till problemet. Man får en vinna -vinna lösning, det vill säga båda parter går från förhandlingen med en känsla av tillfredställelse över att de egna intressena så långt det var möjligt kunnat bli tillgodosedda. En förhandlingsmetod ska (1) leda till en förnuftig överenskommelse, (2) vara effektiv och (3) förbättra eller bibehålla relationen mellan parterna. En förnuftig överenskommelse innefattar effektivitet och en förstärkning av den befintliga relationen genom en särskiljning mellan människa och problem samt att processen har tagit fasta på de väsentliga sakfrågorna. Detta skulle kunna leda till ömsesidigt tillfredställande alternativ och rättvisa bedömningsgrunder.

Principöverenskommelsen ställs i relation till ”vanliga förhandlingar”¹ där ståndpunktstagande är utgångsläget för förhandlandet. Författarna menar att parterna identifierar sig med ståndpunkterna de intar och att ställningstagandet slår tillbaka på parterna. Detta genom att de nu måste rädda sitt ansikte genom att framöver hålla benhårt fast vid den ståndpunkt som nu är redovisad. Detta gör det mindre sannolikt att en eventuell överenskommelse är förenlig med parternas ursprungliga intressen. Köpslåendet med ståndpunkter tar också avsevärd tid och det är lätt hänt att förhandlingarna kör fast genom extrema ståndpunkter och små eftergifter, ju fler parter desto svårare. Det blir också en kamp mellan viljor som yttrar sig genom att parterna försöker övertyga varandra till att ändra ståndpunkt. Vrede och förbittring blir ofta resultatet när den ena parten ser sig tvingad att böja sig för den andras vilja medan hans egna legitima intressen lämnas obeaktade. I detta läge äventyras parternas relationer och då är det bättre att ändra spelreglerna, anser författarna. Följande beskrivning är deras förslag till nya spelregler för förhandlingar.

Principöverenskommelsernas metod eller förhandlingar på grundval av fakta kan koncist uttryckas i fyra punkter:

1. Människor: Gör en åtskillnad mellan människorna och problemet.
2. Intressen: Sätt intressena i centrum, inte ståndpunkterna.
3. Alternativ: Skapa en rad olika möjligheter innan du bestämmer dig för vad du skall göra.
4. Kriterier: Kräv att resultatet skall baseras på något objektiva mått.

Det kan vara lätt att se motparten som motståndare snarare än människa. Att göra åtskillnad mellan människor och problem är en uppmaning till parterna i en konflikt att se sig som arbetandes sida vid sida för att finna en lösning till problemet. Att fokusera på intressena innebär att göra ett försök till att komma bakom parternas ståndpunkter för att få fatt på de egentliga intressena de bär på. Att söka efter alternativ är en påminnelse om att vår kreativitet minskar i en pressad situation och att det därför är vettigt att tänka

¹ Ury, Brett & Goldberg. Vägen till Ja - En nyckel till framgångsrika förhandlingar, s.14

kring en rad olika möjligheter innan parterna bestämmer sig för vad de ska göra. Viktigt är då att sökandet efter alternativ innefattar ömsesidiga fördelar. Att kräva objektiva kriterier handlar om att komma ifrån viljetryningar och hitta ett rättesnöre som båda erkänner.

Bilaga 2

De 28 grundsatserna för Omvärderande Parsamtal

1. Rational human behavior is qualitatively different from the behavior of other forms of life. (It is not just more complicated).
2. The essence of rational human behavior consists of responding to each instant of living with a new response, created afresh at that moment to precisely fit and handle the situation of that moment as that situation is defined by the information received through the senses of the person (other living creatures typically respond with preset, inherited response patterns-"instincts," or with conditioned, equally-rigid modifications or replacements of the inherited response patterns, acquired through experiences of stress).
3. This ability to create new, exact responses may be defined as human intelligence. It operates by comparing and contrasting new information with that already on file from past experiences and constructing a response based on similarities to past situations but modified to allow for the differences.
4. Each human with a physically undamaged brain has a large inherent capacity for this rational kind of behavior, very large as compared to the best functioning of presently observable adult humans.
5. The complexity of our central nervous systems (now estimated to contain at least one-thousand billion individual neurons and a number of possible states of relationship between these neurons larger than the number of atoms in the known universe) has brought us not only human intelligence of a very, very high level but also has conferred on us the capacity to be aware; to notice what is going on while it is going on, to think about the rational processes while they are taking place. This ability or function of awareness is very hard to define or describe, but humans are completely aware when it is present in another person or not, and enjoy it fully in themselves when it is operating.
6. This complexity of our central nervous systems has also conferred upon us complete freedom of decision. Even though this freedom is denied unendingly and emphatically by the societies in which we live, it still persists and is completely available to us. This complete freedom of decision is not just freedom to make a good decision, to make a rational decision, to make a correct decision. It is an unfettered freedom. We are completely free to make wrong decisions, destructive decisions, irrational decisions as well. Our freedom of choice is unfettered, unlimited.
7. This complexity has also conferred complete power on each individual, if we define power as the ability to have the universe respond to us in the way we rationally wish it to (not in the usual oppressive society's definition of power as "the ability to enforce our will upon other intelligences, other humans").

8. The natural emotional tone of a human being is zestful enjoyment of life. The natural relationship between any two human beings is loving affection, communication and co-operation.
9. The special human capacity for rational response can be interrupted or suspended by an experience of physical or emotional distress. When this occurs information input through the senses then stores as an unevaluated and rigid accumulation, exhibiting the characteristics of a very complete, literal recording of all aspects of the incident.
10. Immediately after the distress experience is concluded or at the first opportunity thereafter, the distressed human spontaneously seeks to claim the aware attention of another human. If he or she is successful in claiming and keeping this aware attention of the other person, a profound process of what has been called discharge ensues.
11. Discharge is signaled externally by one or more of a precise set of physical processes. These are: crying or sobbing (with tears), trembling with cold perspiration, laughter, angry shouting and vigorous movement with warm perspiration (tantrum), live, interested talking; and in a slightly different way, yawning, often with scratching and stretching. Discharge requires considerable time for completion.
12. During discharge, the residue of the distress experience or experiences is being recalled and reviewed. (Not necessarily with awareness.)
13. Rational evaluation and understanding of the information received during the distress experience occurs automatically following discharge and only following discharge. It occurs only to the degree that discharge is completed. On completion, the negative and anti-rational effects of the experience are completely eliminated.
14. As a result of long-term conditioning of the entire population, the spontaneous attempt to claim the aware attention of another person and proceed to discharge and evaluation is almost always rebuffed. (Don't cry. Be a big boy. Get a grip on yourself. Don't be afraid. Watch your temper.) Applied to small children, these rebuffs begin and perpetuate the conditioning of the population which prevents discharge.
15. Undischarged and unevaluated recordings of distress experiences become compulsive patterns of behaving, feeling, and verbalizing when restimulated by later experiences which resemble them strongly enough. Under such conditions of restimulation the rational faculty of the human is again suspended and the new information of the current experience is added to the rigid distress pattern making it more far-reaching in its effect and more easily restimulated in the future.
16. We have called the association of distress recordings from the past with the current scene, and the resulting rigid, "inappropriate" responses "restimulation." This kind of association must have been originally a decision, a decision apparently motivated by the hope that bringing up and "restimulating" the distress recordings would create a

possibility of discharging them (if the attention of another person could be found or some other contradiction to the recordings could be achieved). The repetitive attempts at this kind of decision and the resulting lack of success (since we seldom found the resource of contradiction and resulting discharge we hoped for) tended to make restimulation into a "habit" and a pattern.

It is possible (and profitable) to decide not to be restimulated. Such a decision can be repeated as many times as necessary.

17. The effect of an undischarged distress experience recording in "playing" the bearer through a compulsive, repetitive re-enactment of distress experiences is an adequate explanation for all observable irrational behavior in human beings, of whatever kind or degree.
18. Any human being, and human beings in general, can become free of the restrictions, inhibitions and aberrations of accumulated distress experience recordings by reinstating a relationship with some other person's or persons' aware attention and allowing the discharge and re-evaluation processes to proceed to completion.
19. Any infant can be allowed to remain free of aberration by protection from distress experiences and by allowing full discharge and re-evaluation on the ones that do occur.
20. Though a greater degree of awareness, rationality, understanding and skill on the part of the person whose attention is used ("the second person," "the counselor") provides for more rapid and more complete discharge and re-evaluation, the process is workable if even a small degree of awareness is available and if even a roughly correct attitude is maintained by the second person.
21. By "taking turns," i.e., by exchanging the two roles periodically ("Co-Counseling"), two people can become increasingly effective with each other and help free each other from accumulated distress patterns to a profound degree.
22. Distress patterns which have become too reinforced by repeated restimulation can become chronic, i.e., surround and envelop all behavior and activity. To discharge these requires initiative, skill, and resource on the part of the second person and considerable time for handling, but they are not different in origin or effect from lighter distresses, and can also be completely discharged and evaluated.
23. Distress experiences result from any unfavorable aspect of the environment. In our present state of civilization, the bulk of early distress experiences of any child result exactly from the dramatized distress recordings of adults which the adults received from earlier generations when they were children. We have a sort of transmission of aberration by contagion here-well-meaning, adults unawarely but systematically infecting each new, healthy-to-begin-with child with their burdening distress patterns.

24. The irrationalities of society (enforcements, punishments, exploitations, prejudices, group conflicts, wars) are reflections of the individual human distress patterns which have become fossilized in the society and often enforced by the rigidities of the society itself.
25. No individual human has an actual rational conflict of interest with another human. No group of humans has an actual, rational conflict of interest with another group of humans. Given rationality, the actual desires of each individual and each group can best be served by mutual co-operation.
26. Nothing prevents communication, agreement, and co-operation between any humans except distress patterns. Given knowledge of their nature, these distress patterns can be coped with, handled, and removed.
27. Any individual or group can act rationally first without waiting for rational action on the part of someone else, and can take control of the situation by so doing.
28. It is always safe to be rational. Knowledge of the above information can be applied to all aspects of living and to all relationships with real profit and success.