

KAPITEL 14

Action Reflection Learning och kognitiv metod

Åsa Lilja & Birgitta Sahlén

ACTION REFLECTION LEARNING

I MiLs lärfilosofi Action Reflection Learning (ARL) betonas reflektionen såsom nyckeln till genuint och skapande lärande. Lärandet försiggår i den konkreta verkligheten i form av utmanande och för projektvärdens organisation betydelsefulla strategiska projekt.

Verkliga och viktiga uppgifter

Målet är att åstadkomma förändringar och resultat i verkliga mänskliga system på ett sätt som banar väg för nya, kreativa lösningar. Detta åstadkommes genom att projektgruppen utmanas att identifiera problemen och möjligheterna tillsammans med aktörer i värdföretaget istället för att bli förelagda ett ”färdigt” problem som skall lösas. I företagsinterna MiLprogram har detta sätt att arbeta många gånger visat sin ekonomiska lönsamhet. Man har som regel fått tillbaka mer än programkostnaden.

Handledarens roll

Handledarens kompetens i termer som personlig mognad, integritet och erfarenhet är av avgörande betydelse för framgången i ett MiLprogram. Handledarens uppgift är inte att lösa sakfrågan utan att lyfta fram alla möjligheter till lärande, se till att gruppen tar till sig dessa på ett sätt som leder till lärande både för grupp och individ. Handledaren bjuder in till ett reflektivt förhållningssätt och erbjuder verktyg för detta. Detta utgör ett viktigt komplement för resultatdrivna och handlingsorienterade chefer.

Också en ledarskapsfilosofi

Självförtroende och respekten för olikheter och andras åsikter är andra värden som står i förgrunden. I processen ingår även att man som deltagare utvecklar sin känsla för timing, intuition och integritet. Chefen växer till genuin ledare.

ARL kan således sägas vara en kombination av lärfilosofi och ledarskapsfilosofi. Den innehåller praktiska sätt att handskas med förändring och utveckling. Med detta uppnås strategisk utveckling, affärsresultat samt lärande för både individ och organisation, det vill säga "earning while learning".

Programchefens roll

Krav som ställs på programchefen är förmåga att använda och integrera projektarbete, programgruppens totala lärmiljö och internatmiljö samt deltagarens ordinarie arbete. Ett MiLprogram ska stärka deltagarnas förmåga att bygga och använda sina egna teorier och att ta ansvar för fortsatt utveckling och lärande.

Det viktigaste kravet som ställs på de programansvariga är att de skall tjäna som modell i alla aspekter, det vill säga leva som de lär, "walk your talks"! Således bör programmets design och innehåll i allt överensstämma med de programansvarigas egna gärningar och värderingar.

Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan ARL beskrivas som en vidareutvecklad integrerad kombination av managementlära och action learning. ARL utgår från följande: Vi är alla forskare och ledare. Vi behöver förstå världen för att kunna förändra den. Teori och praktik samt form och innehåll skall vara integrerade. Relativa förhållningssätt betonas framför absolut dogmatism¹.

HJÄRNSTRESS OCH LÄRANDE

Organisationer förändras, omskapas och anpassas efter omvärldens krav. Människornas medverkan i denna anpassningsprocess kräver att de ges utrymme och verktyg att analysera och förstå vad som händer. För att en förändringsprocess, som ofta upplevs som stressfylld av många människor, ska bli lyckad är det mest grundläggande att vi lär oss känna igen vad som händer med oss själva inombords. Annars blir det svårt att förstå en objektiv analys av det som händer i arbetslaget eller organisationen. Stresstillstånd uppkommer förr eller senare hos de flesta av oss. Stresstillstånd fördunklar tanken, skapar förvirring samt försvårar lärandet. Begreppen ”hjärnstress” och ”utmattningsdepression” (tidigare kallad ”utbrändhet”) är välkända fenomen.

Vår hjärna är en tämligen rigid konstruktion som inte har förändrat sig sedan stenåldern. Våra reaktionsmönster vid stresstillstånd är desamma som när grottmänniskan upptäckte en sabeltandad tiger; adrenalin, noradrenalin och andra stressrelaterade signalsubstanser flödar och vår hjärna signalerar ”fara!!” och skriker ”spring för livet!!”. Flykten är den första reaktionen. Den andra är ”slåss!!” (om flykten inte lyckas). I sista hand ger vi upp och lägger oss ned och ”spelar död”. Detta är våra grundläggande psykologiska anpassningsätt, som vi delar med de andra djuren.

När det gäller människor, så är ju detta oftast inte möjligt att utföra i handling, såsom djuren gör. *Därför har vi förlagt dessa handlingsätt inom oss, på ett mentalt plan.* Vi kan t.ex. förneka faran (”stoppa huvudet i sanden”), vi kan använda vår fantasi för att t.ex. ”vända ont till gott”, vi kan ”dra ner rullgardinen” dvs. hålla undan stressen (problemen) för att få lite tid att tänka, använda droger (för att fly undan eller självmedicinera vår ångest och stress). Vi har många olika sätt att hantera faran. Har vi ett genuint kreativt förhållningssätt till livet parat med en förmåga att försvara den personliga integriteten och sätta gränser, så har vi än flera sätt.

I dag är det dessvärre ofta så att dessa ”sabeltandade” stresspådrag är påslagna alldeles för lång tid åt gången. Det blir som när man står still och rusar bilmotorn. Hjärnan har ett ”gaspådragssystem” och den har under lång tid ett ”bromssystem”. När bromssystemet tvingas vara

påslaget hela tiden kan det låsa sig. Kortisol och andra ”broms”-hormoner flödar först över, men efter en tid tar de helt enkelt slut, hjärnan orkar inte producera dessa substanser längre, och följden härav blir att vi blir utmattade och deprimerade.

Det är därför mycket viktigt för oss att tillägna oss såväl tankemässig som känslomässig ”struktur”; en grundläggande lärprocess. Och detta tar tid att träna. Att aktivt ingå i förändringsprocess innebär, enligt MiL, att individen bör utveckla sin förmåga till självreflektion. *Kognitiv metodologi skulle kunna utgöra ett bra hjälpmedel för att göra reflektionen mera aktiv och måhända mera effektiv.* Aktiv förändring med undvikande av ”sabeltandad” stress fordrar att individen ges möjligheter att undersöka sitt eget förhållningssätt, agerande och reagerande på ett medvetet och strukturerat sätt.

Enligt det kognitiva synsättet är människan *en aktivt meningsskapande och meningssökande varelse*. Vi vill förstå, kunna förutsäga och ha kontroll över händelser som berör oss. Våra kognitiva ”schemata” eller grundantaganden (tankemönster, teorier) om oss själva, andra och omvärlden bestämmer hur vi tolkar information, såväl yttre som inre. *Att ha en modell som systematiskt klarlägger hur vi tänker, känner och handlar hjälper oss att urskilja hur vi påverkas av andra människors faktiska, inbillade eller underförstådda beteenden. Detta kan reducera också organisationsrelaterad stress.*

KOGNITIV PSYKOTERAPI (KPT)

Kognitiv psykoterapi (KPT) utgår från människans förmåga att tänka, uppfatta, bedöma och dra slutsatser. Detta har sin grund i *hur vi uppfattar oss själva, andra människor och framtiden.*

Eftersom vi kan tänka kan vi också lösa problem. När vi gör felbedömningar kan vi ibland rätta till dem. Men ibland klarar vi inte det. Den kognitiva terapiformen kan hjälpa oss att rätta till detta genom att tänka klarare; genom att tänka kring sitt eget tänkande.

Automatiska tankar

Tankar, känslomässiga upplevelser och handlingar är ouplösligt sammanlänkade med varandra. *Känslomässiga upplevelser föregås ofta av mycket snabba, så kallade automatiska tankar.* Dessa styrs av våra tidigare erfarenheter. De automatiska tankarna bidrar till att förstärka våra tankemönster. De kan vara funktionella, det vill säga, anpassade till den aktuella situationen eller dysfunktionella. Då stämmer inte tankarna med hur det verkligen förhåller sig. Då kan ett negativt perspektiv dominera tankeprocesserna.

Kognitiva schemata

Varje individ har vanemässiga sätt att uppfatta olika situationer på. Det kallas i den kognitiva modellen för *kognitiva schemata eller grundantaganden*. Ett grundantagande i kognitiv psykoterapi uttrycks ofta i termer av "jag är" (t.ex. hopplös eller värdelös). Vi är ofta inte medvetna om hur våra schemata är beskaffade. Schemata agerar som ett filter som bestämmer hur vi sorterar, tar in, tolkar och värderar olika situationer. Livserfarenheter och kulturella värderingar styr våra grundantaganden. Här finns vår bild av oss själva och omvärlden. Olika människor har olika schemata och uppfattar därför samma situation på olika sätt. Vi har olika kartbilder. Innehållet i våra automatiska tankar influerar våra känsloupplevelser och leder till vissa bestämda svar. *Det är genom att träna oss i att uppfatta våra automatiska tankar som vi kan bli medvetna om våra schemata.*

Tankeförvrängningar

Målet med KPT är att med olika kognitiva strategier få insikt i sitt dysfunktionella tänkande och förändra detta till ett mera funktionellt tänkande. Man lär sig således att *känna igen, ifrågasätta och motverka olika tankeförvrängningar* som man gör när man tolkar verkligheten. Då kan man få hjälp att komma underfund med sin uppfattning om sig själv och sin omvärld.

"Guided discovery"

Den så kallade sokratiska dialogen som kallas "guided discovery", är det mest betydelsefulla i kognitiv metodik. Det finns betydande pedago-

giska fördelar med att handledaren, i likhet med Sokrates' undervisningsmetod, systematiskt ställer *öppna och vägledande frågor istället för att lägga fram sina egna bedömningar eller uppfattningar eller ge goda råd*. Många gånger kan utfrågandet verka banalt eftersom vi ju ändå tycker oss "veta" vad den andre menar. Vi tror att vi förstår det utsagda. Detta förhållningssätt, som vi ofta använder oss av i vardagen, är klassificerat som en tankefälla (s.k. "mind-reading") i kognitivt synsätt. Utfrågandet är till för att vi själva, i likhet med Sokrates lärjungar, skall finna och uttala orden. För det utsagda ordet kan man granska. Det gamla talesättet att "det dunkelt sagda är det dunkelt tänkta" håller än. Och givetvis blir sannolikheten för att vi blir engagerade i det självutforskande arbetet större om vi stimuleras att själv söka och formulera svaren.

Jämfört med andra terapiformer

Detta arbetssätt skiljer sig från de psykodynamiskt influerade psykoterapiformer som hittills är de vanligast förekommande i Sverige. Här är det ofta handledaren/terapeuten som har "tolkningsföreträde"; man sysslar mycket med "mind-reading". Det är handledaren/terapeuten som gör summeringarna/speglarna. Den psykodynamiskt skolade terapeuten är ofta en passiv lyssnare på fria associationer, han antecknar t.ex. ingenting under sessionen och har ofta ingen kontinuitet i det terapeutiska förloppet. Det finns ingen synliggjord och uttalad struktur på vare sig en terapisession eller på ett terapeutiskt förlopp. Den handledde uppmanas inte att konkret pröva olika beteendeförändringar eller att föra anteckningar och blir därmed mellan terapisessionerna utlämnad till sitt eget i många fall ostrukturerade tänkande. Och då kan det ibland bli svårt att faktiskt lära sig någonting som kommer till uttryck och inte bara stannar på ett teoretiskt plan.

Kognitiva teorins bakgrund

Den kognitiva psykoterapiformen utarbetades av den amerikanske psykiatern och numera f.d. psykoanalytikern Aron Beck². Han arbetade med deprimerade människor och intresserade sig särskilt för de karakteristiska och systematiska förvrängningarna i tankeprocesserna som dessa människor alltid uppvisar. Beck fann att deprimerade människor har en *orimligt* negativ syn på sig själva, omvärlden och framtiden. Detta kommer framför allt till uttryck i form av återkommande, hastiga och

oreflekterade verbala tankar eller bilder med starkt självkritiskt och pessimistiskt innehåll, s.k. automatiska tankar. Dessa kan vara verbala eller bestå av inre bilder. Självkritiken består av nedvärdering av sig själv, av sänkt självförtroende och leder till relationsproblem som i sin tur får som konsekvens en handlingsoförmåga. Den negativa informationsbearbetningen vid depression slår igenom på alla nivåer av kognitiv funktion. Det sker en selektiv blockad i *perceptionen* eftersom man endast varseblir det som stämmer överens med ens negativa synsätt. *Minnet* blir selektivt blockerat då man bara kommer ihåg det som stämmer överens med ens negativa bild av världen. Detta leder till feltolkningar och felaktiga slutsatser, vilket i sin tur orsakar/förstärker andra typer av symptom. Dessa symptom kan vara *affektiva* i form av nedstämdhet och skuld-känslor, *beteendemässiga* såsom tillbakadragenhet, passivitet och brist på socialt gensvar samt *fysiologiska*. De senare kan ta sig uttryck i aptitpåverkan, trötthet och sömnproblem.

En teori om informationsbearbetning

Becks kognitiva teori är i stora delar en teori om informationsbearbetning. Dysfunktionell informationsbearbetning utmärkes av att personen drar slutsatser om verkligheten som inte är logiska och välmotiverade. En nivå i tankeprocessen utgörs av vad Beck benämner "faulty thinking" eller "thought disorders", på svenska "tankefällor" eller "tankeförvrängningar". Sådana syns tydligast om vi är deprimerade, har ångest eller är svårt stressade. Genom att lära sig att uppmärksamma och verbalt uttrycka både sina automatiska tankar och tankefällor kan vi tillsammans granska logiken i tänkandet. Ett exempel på en tankefälla kan vara s.k. dikotomt tänkande i "svart eller vitt". En annan tankefälla kan vara "diskvalificering av det positiva" som vi lätt hemfaller åt då vi är nedstämda.

Mest spridda terapiformen

Den kognitiva modellen och kognitiv psykoterapi utvecklades således ursprungligen för människor med depression. Alltsedan 1950-talet har kognitiv terapi utvecklats och är nu en av de mest framgångsrika och mest spridda psykoterapiformerna och fortfarande den som växer snabbast teoretiskt och praktiskt. Den är också vetenskapligt utvärderad i många studier och metoden har visat sig ge mycket goda resultat. Det är

den mest effektiva metoden även vid behandling av panikångest, fobier (exempelvis flygrädsla eller social fobi), problem med att hantera ilska, drogmissbruk med mera.

KOGNITIVT ARBETSSÄTT

”Mind over mood” är ett kognitivt arbetssätt som utvecklats av Christine Padesky, som är psykolog och Ph.D och leder Center for Cognitive Therapy i Kalifornien. Hon är lärjunge till Beck, men har utvecklat den kognitiva psykoterapin för människor som t.ex. vill lära sig att hantera stress, människor som vill lösa relationsproblem och människor som vill öka sitt självförtroende. ”Mind over Mood”-modellen skulle kunna vara ett bra komplement till MiLs Action Reflection Learning, eftersom det finns ett stort antal gemensamma nämnare. Då kan man lära sig hantera sina egna reaktioner i termer av tankar, känslor och handlingar i olika former av stressande situationer. Och lära sig känna igen när stressen kommer för att via tankarna förebygga den³⁾.

Probleminventering

I konceptualiseringsfasen gör man en probleminventering. Konceptualiseringen måste få ta lång tid och är den grund på vilket det fortsatta arbetet vilar. Här ställer man upp konkreta mål: ”Vad vill du lära dig” och ”Hur ska vi göra för att komma dit”? ”Hur vet du att du är framme”? är de frågor som är centrala här. Man måste prioritera målsättningarna. Dessa frågor är välbekanta i MiL, där exempelvis individuella lärmål och lärkontrakt ofta formuleras.

Struktur för samtal

Samtalen följer alltid en struktur: En agenda sätts upp tillsammans. Man börjar med ”dagens tema” som bestäms av samtalspartnern. Här måste man prioritera. Det som blir kvar, för man över till nästa samtalstillfälle. Efter dagens tema beslutats sammanfattar samtalspartnern det som han/hon lärde sig under förra tillfället.

Strukturen i ett terapeutiskt förlopp, ett exempel:

Här följer som illustration en del av en session där handledaren hjälper en person att strukturera en händelse. Eva har nyligen upplevt en stormig omorganisation på sitt arbete. Hon sitter i sitt arbetsrum. Hennes överordnade kommer in och ger henne en komplimang för att hon gjort ett bra arbete. I stället för att bli glad så blir Eva rädd och nervös. Hon tänker mycket på denna reaktion och kan inte förstå varför hon reagerat på detta konstiga sätt.

Handledaren (HL): Vad var det som var så skrämmande med denna situation?

Eva (E): Jag vet inte, kanske att min chef lade märke till mitt jobb ...

HL: Vad är skrämmande i det?

E: Jag gör ju inte alltid ett bra jobb, ju ...

HL: Så vad kan hända?

E: Någon dag kommer min chef att lägga märke till nåt misstag som jag har gjort ...

HL: Och vad kan hända då?

E: Min chef kommer att bli arg på mig ...

HL: Vad är det värsta som skulle kunna hända då?

E: Det har jag inte tänkt på, kanske blir jag avskedad...

HL: Och vad skulle kunna hända då, om du blir avskedad?

E: Om jag inte får några rekommendationer så får jag svårt att hitta ett nytt jobb.

HL: Kan du nu summera, Eva, vilka dina tankar var, som kan hjälpa dig att förklara för dig själv vad det var som gjorde dig rädd när din chef gav dig en komplimang?

E: Nu kan jag se att komplimangen fick mig att inse att min chef uppmärksammar mitt arbete. Eftersom jag vet att jag gör misstag så tänkte jag på vad som skulle kunna hända om min chef såg mina misstag, ja, och så drog jag slutsatsen att jag skulle kunna bli avskedad ...tja, det verkar ju lite dumt nu...

”Katastrofiering”

Som man ser här så ägnar sig Eva åt ”katastrofiering” som är en vanlig tankeförvrängning när man är rädd eller stressad. Här hjälper således handledaren till med att bringa ordning på Evas ”automatiska tankar” (som hon inte är medveten om i situationen med chefen) när hon upplever en stark känsla. Och det är en av grunderna i kognitiv psykoterapi ^{4,5}.

Hemuppgifter

Ett viktigt inslag är hemuppgifter. Man utövar alltså aktiv reflektion även mellan sessionerna. I början "socialiseras" man till modellen och får då, ofta, som hemuppgift att fylla i speciella "tanke-känsla-handling"-schemata för varje (problem)situation. Man går igenom dessa hemuppgifter vid varje samtalstillfälle.

Sammanfattning

När man bearbetat dagens tema där samtalspartnern kommer fram till en ny hemuppgift, gör man en sammanfattning av dagens session; "Vad har du lärt dig (om dina reaktionsmönster vid stress, t.ex.) idag?", "Vad tar du med dig"? Dessa frågor är också välbekanta i MiLs reflektionspass.

Trappstegsmodellen

I kognitivt arbete jobbar man enligt trappstegsmodellen. Man börjar med väldefinierade mindre problem för att successivt arbeta med större och mer övergripande. Man kan säga att man börjar med att lära sig identifiera sina automatiska tankar, differentiera och skatta sina känslor i de konkreta vardagssituationer som problemen uppstår, för att längre fram jobba med sina schemata, grundantaganden det vill säga, "jag är"-antaganden.

Konkreta situationer

Man kartlägger således konkreta situationer i vardagen där problem kan uppstå, vad man känner, tänker och gör i dessa situationer. Man får lära sig att känna igen sina automatiska tankar. Man får träna sig i att komma ihåg vilka tankar, föreställningar och fantasier man har i problemsituationerna. När man lärt sig känna igen dessa tankar får man skriva ner dem och undersöka dem tillsammans med handledaren/gruppen. Man ställer hypoteser, prövar om de stämmer, hittar alternativa hypoteser, testar dessa till man når en tillfredsställande lösning. Sedan diskuterar man möjligheterna till förändring av tankar och beteende.

KOGNITIV ORGANISATIONSTEORI

Kan man tillämpa ett kognitivt synsätt även i företaget/organisationen? Under 10-15 år har kognitiv organisationsteori (dock inte kognitiv metodik med undantag dock faktiskt för MiLs koncept!), utvecklats i takt med att kunskap och kompetens alltmer blivit en del av det värde som varje organisation producerar. Föreställningar, attityder och värderingar blir allt viktigare att kartlägga liksom att klargöra hur individens och kollektivets tankar, övertygelser och missuppfattningar påverkar individerna i organisationen^{6,7,8,9}.

Kognitiva kartor

Kognitiv organisationsteori har utvecklats för att belysa människors tankar om organisatoriska fenomen (kognitiva kartor). Man vill härmed komma åt de implicita antaganden som påverkar våra handlingar och vårt sätt att resonera¹⁰. *Kognitiv organisationsteori fokuserar de processer genom vilka organisationsmedlemmar tilldelar olika händelser och fenomen mening*. Den försöker att beskriva, förstå och förklara skillnader och likheter i kognitiva strukturer och processer på individplanet, i gruppen eller företaget.

Attributionsteori

Attributionsteori¹¹ handlar om hur vi försöker att förstå, förutsäga och skaffa oss kontroll över tillvaron. Vi utvecklar således *föreställningar om orsaker* till händelser, relationer, beteenden. Vi utarbetar kognitiva schemata om andra för att förstå och för att kunna handla. Vi observerar fenomenen i vår tillvaro och formar med utgångspunkt från dessa antaganden om vad som händer. Vi gör ständigt nya observationer och försöker oavbrutet modifiera, ifrågasätta eller (helst) underbygga och förstärka våra antaganden om verkligheten. Problemet är dock att vi inte gärna vill se att tillvaron är stadd i oavbruten förändring och att vi egentligen anpassar oss hela tiden. Oavsett om vi är medvetna om våra anpassningsprocesser eller ej. Vi vill gärna uppfatta orsaker till olika fenomen som stabila och bestående.

Schematateori

Schematateorierna¹² beskriver de kunskapsbaser som vägleder och fungerar som filter när vi ska tolka information av olika slag, om oss själva, om andra och omvärlden och om hur dessa processer förändras över tiden. *Själv-schemata* är de mentala strukturer som vi bygger upp med utgångspunkt från våra personliga erfarenheter inom olika områden. Med utgångspunkt från dessa bedömer vi så andras egenskaper, *person-schemata*, som inte består av individer utan av kognitiva representationer av dessa. Här formas våra stereotyper. Vi kategoriserar. Detta gör vi för att lättare kunna hantera social information. Dessa personschemata gör givetvis också att vi missar detaljer och nyanser som skulle kunna föra lärandet framåt. *Händelse-schemata*¹³ vägleder vårt sätt att handla och fatta beslut, med utgångspunkt från den kunskap som vi tillägnat oss genom personlig erfarenhet och erfarenheter med andra. Händelseschemata hjälper oss att kunna anpassa vår erfarenhet till den föränderlighet som inträder över tid och i olika situationer. *Kognitiv metodologi kan hjälpa oss att kartlägga olika typer av schemata och gör att vi bättre förstår många viktiga processer som pågår i organisationer.*

Kollaborativ empirism

Ett grundläggande begrepp i den kognitiva modellen är kollaborativ empirism. Det är inte handledaren som vet bäst eller har "tolkningsföreträde". Det är individen/gruppen som har kunskap om sin verklighet och som skall utforska den vidare. Handledarens uppgift är att via frågor och kognitiva tekniker hjälpa till med detta och tillsammans ställer man upp hypoteser. Handledare och individ/grupp blir därmed jämberörda partners.

Vid arbete i grupper och organisationer måste man utforska och sammanställa dels individens psykologi, gruppens samspel och organisationens kultur. Kognitiv teori och kognitivt arbetssätt ger en utmärkt grund för att kunna förstå individ, grupp och organisation och deras samspel genom den konkreta strukturen och sokratisk frågemetodik. Förmågan att hantera fakta på ett adekvat sätt liksom att hantera information utan tankefallor och tankeförvrängningar är användbara perspektiv oavsett om man arbetar med individ, grupp eller organisation.

Den kollaborativa empirismens betoning av fakta, logik och öppenhet i kommunikation borde därför vara väl kompatibel med rådande värderingar i arbetslivet och borde kunna medverka till att de många gånger förment "rationella" besluten verkligen också blir rationella, så långt det nu låter sig göras.

ARL OCH KPT – EN JÄMFÖRELSE

Liksom man i Action Reflection Learning (ARL) hämtar material till sitt lärande ute i verkligheten, i konkreta självupplevda situationer, utgår man i kognitiv psykoterapi (KPT) från konkreta situationer i vardagen. I ARL liksom i KPT reflekterar aktören sedan över det upplevda, det vill säga, stannar upp, tar ut distansen till händelsen eller förloppet för att sedan språksätta det upplevda.

I KPT sker den reflekterande processen på ett systematiskt och strukturerat sätt. Att via reflektionen utmana de egna invanda tankemönstren, tankemodellerna eller teorierna blir sedan nästa steg som förhoppningsvis leder till nya konkreta handlingar, eller experiment där teorin provas eller implementeras.

Det bör nämnas att i KPT är så kallade beteendeeexperiment av lika stor vikt i ett terapeutiskt förlopp som reflektionen. Man följer även upp klienten en viss tid efter avslutat program för att stödja befastandet av ett förändrat beteende i problemsituationerna.

I KPT försiggår reflektionsprocessen på flera plan. Man arbetar först med att kartlägga de mera tillgängliga processerna (här-och nu-situationerna) och längre fram i det terapeutiska förloppet arbetar man med tankemodeller och personliga teorier, i KPT-termer så kallade schemata eller grundantaganden. Både ARL och KPT ser reflektionen över egna och andras erfarenheter som ett verktyg för att modifiera och förändra de egna tankemönstren, det vill säga leda till lärande. Reflektionsprocessen i KPT bygger på "guided discovery" eller väglett upptäckande. Det innebär att handledaren likt Sokrates, med hjälp av öppna frågor leder samtalspartnern fram till kunskapen om sig själv. Grunden för detta är "mindfulness", det vill säga det kräver full sinnesnärvaro från såväl handledare som gruppmedlemmar.

I ARL såsom även i KPT är förloppen målfokuserade och inriktade på nya handlingar eller implementering. I KPT utföres detta via överenskomna hemuppgifter, som till exempel kan bestå av beteendeeperiment och som skall utföras på ett systematiskt reflekterande sätt. Nästa session inleder man genom att utvärdera hemuppgiften. I MiL-termer syftar detta till att 'göra fotavtryck' i en organisation eller 'att göra skillnad'. I KPT ligger detta på ett mera personligt plan^{1,14,15}.

En sammanfattande jämförelse i 5 punkter kan se ut så här:

1. MiLs lärfilosofi vilar på en kognitiv grund genom att det betonas att vi alla är forskare och ledare och att det är viktigt att förstå världen för att kunna förändra den. Ett grundläggande begrepp i kognitiv metod är *kollaborativ empirism*. Gruppen har kunskap om sin verklighet och skall utforska den vidare.Handledarens uppgift är att via frågor och kognitiva tekniker hjälpa till med detta och tillsammans ställer man upp hypoteser. Handledare och grupp blir därför jämbördiga partners.
2. I MiLs lärfilosofi betonas *reflektionen* såsom nyckeln till genuint lärande som företrädesvis försiggår i den konkreta verkligheten. Kognitiv metod skulle kunna utgöra ett bra hjälpmedel för att göra reflektionen mera aktiv och måhända mera effektiv. Kognitiv metod förutsätter aktiv reflektion även mellan gruppträffarna.
3. Vid arbete i grupper och organisationer måste man utforska och sammanställa individens psykologi, gruppens samspel och organisationens kultur. Kognitiv teori och kognitivt arbetssätt ger en utmärkt grund för att kunna förstå individ, grupp och organisation och deras samspel. Förmågan att hantera fakta på ett adekvat sätt liksom att *hantera information utan tankefallor och tankeförvrängningar* är användbara perspektiv oavsett om man arbetar med individ, grupp eller organisation.
4. Kognitiv organisationsteori har utvecklats för att belysa människors tankar om organisatoriska fenomen, så kallade *kognitiva kartor*. Man vill härmed komma åt de implicita antaganden som påverkar våra handlingar och vårt sätt att resonera. Kognitiv organisations-

teori syftar till att klarlägga föreställningar, attityder och värderingar samt hur individens och kollektivets tankar, övertygelser och missuppfattningar påverkar individerna i organisationen. Kognitiv organisationsteori skulle därför kunna integreras såsom en av flera fundament i ARL.

5. Kognitiv metodologi kan hjälpa oss att *kartlägga olika typer av schemata* och göra att vi bättre förstår många viktiga processer som sker i organisationer. Detta sker på ett strukturerat, aktivt och målfokuserat sätt och alltid med utgångspunkt från konkreta situationer. Kognitiv metod har som mål att med öppna frågor, så kallad ”*guided discovery*”, leda samtalspartnern fram till kunskap. Vid sådan problemlösning utgår man från de i MiL välkända begreppen tanke-känsla-handling. I gruppen jobbar man kontinuerligt med att konceptualisera, att identifiera automatiska tankar och de grundantaganden som dessa kommer ifrån. Att identifiera tankefällor och dysfunktionella tankemönster och komma fram till balanserade och funktionella tolkningar av och tankar om situationen är andra metoder som ingår liksom, ofta, rollspel. Det sistnämnda gör man innan man i sin vardag verklighetstestar de problemlösningar man kommit fram till under sessionen.

REFERENSER

1. Rohlin, L et al. (1996) What do we mean by: Action Reflection Learning and other short articles. MiL Concepts 1.
2. Beck, AT (1976) *Cognitive therapy and the emotional disorders*. New York: International Universities Press.
3. Greenberger, D, Padesky, C (1995). *Mind over Mood: Change how you feel by changing the way you think*. New York: The Guilford Press.
4. Freeman, A et.al (1994) *Kognitiv psykoterapi i klinisk tillämpning*. Stockholm: Pilgrim Press.

5. Mörck et al., (red) (1997) *Kognitiva behandlingsformer*
Stockholm: Natur och Kultur.
6. Knaus, W (1992) A cognitive perspective on organizational change.
Journal of Cognitive Psychotherapy (supplement) 6, 4.
7. Strati, A (1998) (Mis)understanding cognition in organizational studies.
Scandinavian Journal of Management, 14, 4:309-329.
8. Weick, KE (1984) Toward a model of organizations as interpretation systems.
Academy of Management Review, 9, 2:284-295.
9. Allard-Poesi, F (1998) Representations and influence processes in groups:
Towards a socio-cognitive perspective on cognition in organization.
Scandinavian Journal of Management 14, 4:395-420.
10. Richman, DR (1992) Working together: Belief systems of individuals and organizations. *Journal of Cognitive Psychotherapy* (supplement) vol 6, nr 4.
11. Hellgren B, Löwstedt J (1997) *Tankens företag-kognitiva kartor och meningsskapnade processer i organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag.
12. Marcus H (1977) Self-schemata and processing information about the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 2.
13. Gioia, DA, Poole, PP (1984) Scripts in organizational behavior.
Academy of Management Review, 9, 449-459.
14. Rohlin L, et.al. (1998) *Strategic Leadership in the Learning Society*. MiL Publishers AB.
15. Ek, K (2000) *Action Reflection Learning, lärcykeln och lärstilarna*. MiLs Skriftserie, nr 12.