

KAPITEL 15

## Tolkning och reflektion i ledarutveckling

*Mats Alvesson*

Detta kapitel behandlar två centrala dimensioner i lärande och kunskapsutveckling: tolkning och reflektion.

*Tolkning står för det aktiva tillskrivandet av struktur och mening i det vi varseblir och söker utveckla en förståelse av. Vår verklighet är i väsentliga avseenden mångtydig och fragmenterad. Genom tolkning skapar vi gestalt och begriplighet och söker nå en mening under ytan. Rutinmässigt tolkar vi den värld vi möter och oss själva, dvs vi ger vår värld struktur och mening på ett sätt som är begripligt och hanterligt. Vi tar då hjälp av *förförståelsen*, vilken består av erfarenheter, kunskaper, förväntningar, stereotyper, fördomar, kategorier m.m. Vi avläser endast uppenbara (och därmed ofta triviala) fenomen på ett någotsånär objektivt sätt, i övrigt fordras alltid tolkning för att inte överväldigas av en förvirrande anhopning av stimuli.*

*Reflektion handlar om hur vi tänker, ifrågasätter, prövar och systematiserar våra tolkningar och de insikter dessa åtminstone ibland leder till.*

*Kunskapsutveckling kan naturligtvis handla om en rad olika saker: forskning och utredningsarbete men också utvecklande av nya metoder och arbetssätt samt lärande av mera kvalificerat slag. Idéerna nedan är ursprungligen utvecklade för att användas i forskning (Alvesson & Sköldberg, 1994), men är här modifierade för att kunna inspirera till ett bredare nyttjande, inklusive i kvalificerade ledarutvecklingsområden.*

Så gott som alla människor sätter mycket stor tilltro till *egna erfarenheter*. Egna upplevelser, observationer av omgivningen och intryck utifrån egen praktik och egna försök tillmäts stor betydelse. Detta är rimligt av flera olika skäl – man kan svårigen frigöra sig från sin egen upplevelsevärld och vad som tycks fungera för en själv. Icke desto mindre är egna erfarenheter och upplevelser ofta mycket mera problematiska än vad som verkar vara fallet. Erfarenheter är sällan baserade på förutsättningsfri och allsidig observation av någon objektiv verklighet, utan är filtrerade av förväntningar, ta-för-givet antaganden, selektiv perception, kognitiva processer av begränsat rationell karaktär osv. Erfarenheter bearbetas också av olika sociala källor för informationshantering – olika grupper ger ledtrådar och normer för hur vi skall förhålla oss till vår situation och oss själva (Salancik & Pfeffer, 1978). Bl a socialpsykologen Karl Weick (1979) har understrukt begränsad rationalitet i våra observationer och därpå följande erfarenheter. Han ställer mot snusförnufts och erfarenhetsnaivismens tro på att *"jag tror det när jag ser det"* en syn som betonar grundantagandens och förväntningars företräde, vilket medför att individer närmast fungerar efter devisen *"jag ser det när jag tror det"*.

Flertalet människor fungerar väl oftast mitt emellan dessa båda extremer. Vi är sällan helt öppna och rationella i hur vi förhåller oss till sinnesintryck samtidigt som vi alltid har en viss kapacitet att låta den sociala verkligheten sparka bakut mot våra trossatser. Denna kapacitet varierar med personlighet, intellektuell träning och social situation. Människor med arbeten med låg grad av självständighet och ringa krav på användande av omdömesförmåga utvecklar t.ex. mera auktoritetsberoende och rigida förhållningssätt (Kohn, 1983), vilket troligen ger begränsat utrymme för att ompröva idéer och uppfattningar. Förmågan att ompröva sina trossatser är även generellt sett mindre än vad de flesta människor tror. Kulturella och individuella föreställningar, inklusive vad man lärt sig (fått för sig) i skola och i arbetet styr ens seende och skapande av erfarenheter.

*Tolkning och reflektion kan ses som ett sätt att försöka minska fastlåsheten vid övertygelser och förväntningar.*

### REFLEKTION SOM FÖRHÅLLNINGSSÄTT

Reflektion är ett positivt laddat ord. Reflektion är viktigt, säger många som i någon mening kan sägas ha ett kvalificerat arbete. I regel säger de också att de har alltför lite tid för denna aktivitet. Men det man ägnar lite tid åt är det som man de facto ser som mindre viktigt. Reflektion är något paradoxalt – det är samtidigt viktigt och oviktigt.

Jag tror detta speglar en *ambivalent hållning till reflektion*. Å ena sidan anspelar begreppet på ett ”högre” stadium av tänkande. Mästertänkarna har typiskt ägnat sig mycket åt reflektion. Det är prestigeladdat. Å andra sidan har reflektionen något extraordinärt och luxiöst över sig, det framstår som lite inåtvänt och oproduktivt. Gentemot rutiner, kortsiktighet och snabbt handlande står reflektionen för något mera krävande och långsiktigt, något som sällan är nödvändigt i det korta loppet – men ofta avgörande viktigt för att generera lärande i det långa loppet.

I arbetslivet uppmuntras inte alla gånger *fritt tänkande*. Krav på visad pålitlighet medför förväntningar på hög grad av konformism. Mycket tänkande kan också stå i motsatsställning till handlingsförmåga. Brunson (1985) menar att det råder en viss *motsättning mellan besluts- och handlingsrationalitet*. Ett rationellt fattat beslut fordrar ett stort beslutsunderlag, noggrann prövning av starka och svaga sidor hos olika beslutsalternativ och en kritisk nagelfarning även av det förslag som sedermera vinner. Problemet med detta förfaringssätt är att de som sedermera skall handla i enlighet med beslutet blir medvetna om alla problem och svagheter. Tveksamhet till om detta verkligen är det bästa handlingsalternativet finns och kan förstärkas om ytterligare problem, osäkerheter eller förändrade förutsättningar inträder. Engagemang, uthållighet och fokusering kan bli lidande – *handlingsrationaliteten försvagas som följd av den höga beslutsrationaliteten. Handlingskraft underlättas snarare av irrationalitet i beslutsfattande*. Genom att avgränsa informationsökande och analys och sätta upp ett ”bra” beslutsalternativ mot ett eller flera sämre och tillskriva det förra förtjänster och de senare nackdelar enas man om det goda alternativet och agerar därefter med stort engagemang och ringa tvivel. Detta kan naturligtvis straffa sig. På motsvarande sätt kan mycket av reflektion också vara problematiskt, då det kan åtföljas av osäkerhet och handlingsförlamning.

Jag driver här idén om reflektion något längre och i delvis annan riktning än vad jag tror är gängse. För många är reflektion i mångt och mycket en fråga om tid, plats och – i planerade utvecklingsammanhang – form. Reflektion betraktas som en viss slags aktivitet. Det är något man har alltför lite tid för. Men kanske är det att föredra att snarare *förstå reflektion som en särskild slags kvalitet, ett förhållningssätt till sig själv och den värld man möter*. Ett intresse för intellektuellt utforskande av vad saker och ting kan tänkas betyda. Förhållningssättet och intresset har trånga villkor i tidspressade sammanhang, men såsom kvalitet och förhållningssätt är det inte i första hand tillgång på tid som är avgörande. Denna tillgång är dessutom en konsekvens av intresset och de prioriteringar som följer av detta.

*Reflektion som intresse och förhållningssätt medför en tyngdpunktsförskjutning från kvantitet – reflektion som tid – till kvalitet – reflektion som mentalitet.*

Denna senare syn på reflektion medför att tid, plats och form – ehuru fortfarande viktiga – inte är de helt avgörande aspekterna. Mera centralt blir istället intellektualitet; nyfikenhet, viljan att utreda, gå på djupet, ompröva, använda olika vokabulärer, pendla mellan det konkreta och det teoretiskt-abstrakta. *Detta gör naturligtvis reflektion som pedagogiskt projekt ganska svårt.*

## TOLKNING SOM GENERERAR INSIKTER

Insikt kan kallas det mänskliga tänkandets första utpost. Den struktureras utifrån det kraftfulla exemplet mer än efter mängden data. Insikt syftar både på den process där man skapar en intressant mening ur ”data” – erfarenheter, upplevelser och iakttagelser – och på förståelsen av villkoren för att kunna se en sådan mening. I dessa villkor ingår traditionen och det socioekonomiska sammanhang som bestämmer hur vi förhåller oss till världen och gör den begriplig.

*Insikten är en väsentlig del och ett resultat av tolkningen. Tolkning betyder här en medveten, riktad och ambitiös strävan att utläsa en icke-uppenbar mening i ett fenomen, en upplevelse eller en händelse. De*

mera rutinmässigt baserade tolkningar som vi genomgående producerar har föga eller intet med insikt att göra och är inte vad jag talar om här. En tolkning läser in något i det som är mångtydigt, eller som kan förvandlas till något mångtydigt genom att det enkla och självklara blir komplext och öppet. Tolkningen riktar uppmärksamheten mot den öppna karaktären hos ett fenomen: en text, en handling, ett uttalande, ett fysiskt material. *Insikten kan då betraktas som ett resultat av en lyckad tolkning.* En bra tolkning, det vill säga en genererad insikt, inriktas på det icke-uppenbara, skapar mening och anses berika förståelsen, det vill säga *lägger något till vad man själv och andra i omgivningen tidigare har förstått.*

Tolkning bygger på studiet av begränsade delar inom ramen för en helhet – eller snarare en rad helheter. Tolkningen kan gälla detaljer eller mer aggregerade slag av fenomen baserade på kombinationer av specifik empiri, dvs konkreta upplevelser, erfarenheter och observationer. Normalt sker en kretsande rörelse – som så småningom blir spiralförmig – kring växelvis fokusering på detaljer och helheter. Tolkningen genomgår följande process:

- a) man uppmärksammar eller intresserar sig för något, i sig konturlöst och tvetydigt,
- b) man skapar en gestalt eller en bild av detta något vilken reducerar tvetydigheten,
- c) man ger en speciell ”ytlig”, men icke-uppenbar mening åt det, varvid en viss begriplighet skapas, och
- d) antingen utforskar man denna mening eller pekar på ytterligare en mening (mindre självklar än den förra) hos detta något, en ”djupe” eller mera originell mening som kastar ett nytt och oväntat ljus över det.

Tolkning kräver omsorgsfullt övervägande av observationer och upplevelser ur en rad olika synvinklar. Detta förutsätter visst mått av *tid*, ett visst mått av *öppenhet* och tolerans för osäkerhet samt  *kreativitet*. Dessa tre aspekter kan vara individuella eller kollektiva. Vid sidan av individer som är goda uttolkare kan man tänka sig miljöer eller kulturer som stöder tolkande förhållningssätt.

Frågan om synvinkel har också en teoretisk sida. En möjlighet är att hålla sig inom en specifik välintegrerad ram baserad på en bestämd teori, vilket ger djup och goda uttolkningsmöjligheter men detta kräver medvetenhet om dess nackdelar (blinda fläckar) och om risken att vissa idéer projiceras på empirin. Tolkningsrepertoaren kan också vara bredare, till exempel bestå av en ganska lös teoretisk ansats, i vilken breda bearbetade erfarenheter och bred teoretisk skolning ger möjligheter. Det kan göra det lättare att genomföra kontextuella tolkningar. Jag ska återkomma till ämnet teoretisk inspiration och idén om tolkningsrepertoarer nedan.

*Det går att göra flera olika tolkningar av nästan vilken situation som helst – och generera flera insikter (se t.ex. Alvesson, 1991; Morgan, 1998).*

### REFLEKTION SOM TOLKNING AV TOLKNING

En möjlighet är att ge termen reflektion en lös och bred innebörd. Det blir då ett *fint ord för all slags funderande*, tänkande frigjort från omedelbara krav på snabba beslut och handlande. Ett sådant tämligen generöst förhållningssätt har en rad fördelar: det blir inte särskilt pretentiöst eller hotfullt. Folk med olika läggning och förutsättningar utesluts inte heller. Samtidigt blir ”reflektion” lätt ganska tomt och till intet förpliktigande.

Det är viktigt att erkänna spänningsförhållandet mellan en generös och oförpliktigande respektive en mer krävande och riktad syn på reflektion. Jag tror emellertid det är viktigt att söka styra (förutsättningarna för) reflektion så att man kan nå god kvalitet i en sådan aktivitet. *Kvalitet kan här definieras som graden av kritisk prövning och eventuell omprövning av tidigare tankesätt, till vilka läggs någon grundläggande insikt.*

*Idén med reflektion är att denna lägger någon ny kvalitet till tidigare kunnande, tänkande och begrepps användande. Nya perspektiv, breddning av de aspekter och kriterier som anförs vid olika bedömningar, behärskande av nya begrepp, problematisering, aha-upplevelser ... utgör stickord som antyder vad det kan handla om. Lärande är naturligtvis en övergripande benämning.*

Ett sätt att konkretisera och ge riktning åt reflektion är att se den som *meta-tänkande*. Vilket är vad reflektion lämpligen handlar om. Man har då bytt nivå i förhållningssätt och fokusering. Reflektion placeras då på rätt tydlig distans från problemlösning.

Detta kan uttryckas i tolkningstermer. I allt (kvalificerat) meningskapande och tänkande sysslar man som ovan poängterats med tolkning. Tolkning kräver kunskap, förförståelse och intellektuell aktivitet. Tolkningen är relaterad till empiriska fenomen ”out there”, bedömningar av marknader, segmentering av kundgrupper, design av organisation, behållande av nyckelpersonal m.m. *Meta-tänkande – reflektion – kan ses som tolkning av tolkning. Man ser närmare på sina egna tolkningar*. Undersöker det språkbruk, de perspektiv, de metaforer och gestaltningar, de fokuseringar och vita fläckar som utmärker det egna tänkandet och tolkandet i relation till ”verkligheten”.

*Reflektion innebär då att man först tolkar ett fenomen*. Det kan handla om en distanserad observation eller något som man själv är mitt uppe i, t.ex. en politisk strid mellan olika riktningar i en organisation. Tolkningen innebär då att man söker åstadkomma en genomtänkt, personligen meningsfull men i förhållande till ”verkligheten” rimligt sann förståelse av fenomenet. *Tolkning av tolkningen innebär att man söker förstå denna förståelse, vad den innefattar och vad den missar för typ av dimensioner*. Objektet för tolkningen är således inte den politiska striden utan tänkandet kring denna. I det systematiska och ambitiösa metabetraktandet ligger då reflektionen.

Reflektionen kräver att man inte enbart har en bestämd syn på världen, en favoritteori som man inte kan ta sig ur. Man måste kunna utveckla en kritisk syn även på en tolkning som man finner god och hjälpsam. Därutöver också en kritisk syn på den referensram som ligger bakom tolkningen. Detta är inte lätt.

Det handlar i regel inte om att förkasta den tolkning man finner hjälpsam, utan om att kunna utveckla andra aspekter och se vad även en god tolkning inte förmår beakta.

### ATT BREDDA SIN TOLKNINGSREPERTOAR

Sunda förnuftet, livserfarenheter, utbildning, intellektuella färdigheter och kritiskt tänkande ger möjligheter att se andra aspekter än de som gynnas av en specifik teori. Men detta räcker ofta inte.

Vad som behövs är en kombination av olika teoretiska kunskaper som stimulerar en att se en mängd skilda aspekter. Den fullständiga uppsättning aspekter och teman som en individ behärskar i tillräcklig grad för att kunna använda aktivt i förståelsen benämner jag *tolkningsrepertoar*. En sådan repertoar omfattar de paradigmatiska, teoretiska och erfarenhetsbaserade kvalifikationer och restriktioner som möjliggör, styr och begränsar tolkningsarbetet.

*Tolkningsrepertoaren består av teorier, grundläggande antaganden, metaforer, vokabulärer och kunskaper.* Den pekar på den medvetna och språkliga delen av individens förförståelse och hela det spektrum av intellektuella resurser som kan komma till användning i konfrontationen med en händelse eller ett skeende (empirin). Den markerar gränsen för vad en individ kan göra av sina erfarenheter, upplevelser, och observationer, ett material som i sig bygger på individens tolkningsbenägenhet.

*Tolkningsrepertoaren består av element av olika grader av djup och ytlighet.* I ena ytterligheten finns de teorier och diskurser som individen ifråga har utmärkt grepp om och stor förmåga att låta komma till användning. I den andra ytterlighetspunkten finns teorier och vokabulärer som är bekanta för personen men bara kan tillämpas på ett grovt och osäkert sätt. En person med smärre kunskaper om kön kanske inte noterar subtila uttryck för kvinnoförtryck men kan inse att språkbruk präglad av militär- och idrottsmetaforer och sexuella anspelningar i en arbetsgrupp kan få kvinnliga medlemmar att känna sig osäkra och utanför. Man kan beteckna de två extremerna som de professionella respektive de amatörmässiga elementen i tolkningsrepertoaren.

*De professionella elementen är intensiva och centrala i tolkningsrepertoaren* medan de amatörmässiga kan beskrivas som grunda och perifera. I det förra fallet finns en stark tendens att använda elementen, stor skicklighet i att göra det och stor sannolikhet för att de leder till



resultat, om än ibland på ett ganska förutsägbart och ofta inte särskilt reflekterat sätt.

*De amatörmässiga elementen aktiveras spontant bara om empirin enkelt kan tolkas i linje med dessa element.* Individerna har tre alternativ då empirin aktiverar de grund/perifera elementen i hans eller hennes tolkningsrepertoar:

- a) låta temat förbli outtolkat ("för svårt" eller "inte så intressant"),
- b) beakta och tänka kring detta på ett ytligt sätt,
- c) utveckla de relevanta delarna av tolkningsrepertoaren och sedan göra en mer avancerad utredning av detta fenomen, vilket sedan möjliggör mera insiktsfullt tänkande och handlande.

Det tredje alternativet innebär mycket intensiv tolkning och kan ses som, potentiellt, *genuint lärande*.

En variant av att försöka bredda tolkningsrepertoaren utgörs av Gareth Morgan's (1998) metaforbaserade analys av organisationer. Morgan menar att alla försök att förstå t.ex. lednings- och organisationsförhållanden utgår från någon form av metafor för organisation. Vi tänker, mer eller mindre medvetet, på organisationer som om de vore maskiner, organismer, teatrar, psykiska fångelser, kulturer, politiska arenor eller hjärnor. *Genom att behärska olika metaforer kan mera allsidiga och kreativa sätt att tänka kring fenomen utvecklas.*

### NÄR TOLKNINGSREPERTOAREN MÖTER VERKLIGHETEN

Låt oss undersöka hur tolkningsrepertoaren kan fungera i ett erfarenhetsnära sammanhang.

Vi kan börja på *upplevelsenivån*, där människor gör observationer och skapar intryck. Man kan tala om förstahandstolkningar eller tolkningar som är nära det som sker "där ute" eller som sker på en låg abstraktionsnivå: det man upplever eller tycker sig observera. *Tolkningsrepertoaren styr vilka element av levd erfarenhet i observationssituationen som äg-*

*nas uppmärksamhet, vad som noteras och hur det gestaltas.*

Det producerade empiriska materialet (av individen något missvisande typiskt uppfattat som ”verkligheten”) blir sedan föremål för ytterligare tolkning av mer eller mindre systematiskt slag. Denna fortsatta tolkning styrs av idéer som kan relateras till akademiska teorier (vetenskapliga paradigmen) eller andra referensramar (kulturella idéer eller självklara antaganden, underförstådda personliga teorier, etc.). I det idealiska fallet låter individen empirin inspirera, utveckla och omforma de teoretiska idéerna. Tolkningsrepertoaren tillåter överväganden av olika innebörder i ett empiriskt material. Repertoaren leder till att vissa tolkningslinjer prioriteras, att andra är möjliga men inte utan vidare framhävs, medan ytterligare andra aldrig ens framstår som möjliga (är otänkbara).

*En mycket snäv repertoar ger mycket begränsade möjligheter.* En ekonom som har lärt sig att egenintresse ligger bakom allting lägger knappast märke till några empiriska spår av altruism. Tecken på sådant som ej överensstämmer med världsbilden antingen ignoreras eller förklaras bort. Någon som tror på ledarskapets avgörande betydelse relaterar alla möjliga otillfredställande förhållanden till bristfälligt ledarskap. ”Bättre ledare/ledarskap är Lösningen! Vad är problemet?”

Möjligheten av ömsesidighet mellan individen, teorin och det som studeras bör dock betonas i uttolkarens konstruktion av erfarenhet. Ett besvärligt, mångtydigt eller oväntat empiriskt material – händelser som klart bryter mot vad man förväntar sig – kan inverka på tolkningsrepertoaren så att även perifera element i den kan utvecklas. På den data-nära nivån är reflektion en fråga om att förstärka en sådan ömsesidighet genom att påverka tolkningsrepertoaren mot ökad bredd och/eller djup. I ledarutvecklings-sammanhang är goda handledningsinsatser viktiga här.

Tre aspekter är av central vikt och avgör vilka tolkningsalternativ som står öppna:

- a) kreativitet i meningen förmåga att se olika aspekter,
- b) tillgång till olika sätt att förstå (olika teorier),
- c) förmåga att reflektera på den metateoretiska nivån.

*Aspekterna hänger naturligtvis ihop. För att kunna ha en reflekterande syn på samspelet mellan empirin och tolkningarna krävs alltså bredd och variation hos tolkningsrepertoaren. Därmed hindras en specifik teori (metafor, förväntan) från att dominera seendet. Empirin kan då leda till överväganden av tämligen disparata tolkningar (eller kanske en rad olika tolkningar). Alternativt kan man säga att konstruktionen av de observationer och upplevelser som ligger till grund för erfarenheten genomförs med vederbörlig eftertanke, och att bestämningen av ”verkligheten” för ett tag förblir öppen. (Till slut tvingas emellertid individen att utesluta vissa möjligheter och reducera mångfalden av tolkningar.) Möjligheten till multipla tolkningar förstärker reflektionen (och vice versa).*

### TEORI SOM ETT SÄTT ATT TÄNKA OCH SE

En central aspekt av tolkning och reflektion är teori. ”Teori” är en av många moderna omstridda termer. Teori betraktas i dagligt tal som något abstrakt och skilt från den verkliga världen. Praktiker och allmänhet ser ofta ned på teori: ”det är bara en teori”, hör man ibland. Teori blir närmast motsatsen till beprövad erfarenhet. För forskare har dock teori motsatta förtecken: teori markerar en systematisk, välunderbyggd tankegång med förmåga att belysa och förklara något fenomen. Bland forskare har man dock väldigt olika syn på teori. (Detta avsnitt bygger delvis på Alvesson & Dertz, 2000.)

*För anhängare av ”positivistisk” vetenskap och en hypotetisk-deduktiv modell utgör teorin en avbildning av erfarenheten, men typiskt förädlad i syfte att nå en hög abstraktions- och generaliseringsnivå – vilket ofta sker på bekostnad av relationen till en specifik praktik.*

*För mera kvalitativt lagda, tolkande forskare ger teori en referensram för hur man kan tänka och tolka verkligheten. Teori handlar då inte om att pröva denna och helst finna den sann utan om att erbjuda ett kvalificerat sätt att resonera och förstå. Teori handlar minst lika mycket om att generera bra frågor och idéer som att komma fram till bestämda svar. Teori kan ses som ett tolknings- och reflektionsstöd. Jag vill här söka belysa en tolkande syn på teorin och dess förhållande till kvalificerad yrkesverksamhet.*

*Teori kan således uppfattas som ett sätt att se och tänka om världen snarare än en abstrakt avbildning av den. Som sådan bör den hellre betraktas som den "lins" man använder vid observation än som en "spegel" av en objektiv realitet. Linsmetaforen hjälper oss att tänka fruktbart om valet av teori: Vad vill vi rikta uppmärksamheten mot? Vad hjälper oss att rikta uppmärksamheten? Vad blir konsekvenserna därav?*

Att behandla observationen som om den föregick och kunde jämföras med teoretiska beskrivningar döljer det teoretiska val (genom begrepp eller instrumentering eller genom bådadera) som finns inbyggt i själva observationen. *Alla observationer är, i princip, teoriladdade.* En observation eller mätning av en grups värderingar utgår t.ex. från en teori om att det "finns" grupper, en teori om att "värderingar" existerar och har vissa karaktäristiska (t.ex. stabilitet och konsistens, vissa implikationer för handlande) samt att värderingar kan ses som gruppfenomen. Att detta inte är självklart påvisas av möjligheten att "grupper" ej existerar – kanske finns bara samlingar av individer eller högst tillfälliga kollektiva handlingar. Snarare än att människor "har" värderingar som fasta, konsekventa förhållningssätt kan man lika gärna anta att människor har flyktiga, varierande, t.o.m. motsägelsefulla uppfattningar och att de ofta avviker i sitt handlande från de värderingar som de verbalt uttrycker. Vi kanske uttrycker värderingar i stunden snarare än "har" sådana, vi intar en attityd snarare än är konsekventa i vårt förhållningssätt. Idén om gruppens värderingar kan kanske ses som rimlig och fruktbar, men det är en teori, snarare än ett entydigt, objektivt faktum. Detta betyder inte att alla observationer är avhängiga av teori i akademisk mening.

Teori är, grovt sett, av tre slag:

1. *Privata "teorier"* förknippade med uppfostran, utveckling, personlighet, erfarenheter och kombinationer av upplevelser.
2. *Kulturellt baserade "teorier"*, dvs. uppfattningar om vad som är naturligt, bra, rationellt och som delas av en grupp människor. Dessa kan utgöras av en arbetsgrupp, ett helt företag, en bransch, en nation, en åldersgrupp el. dyl.

3. *Akademiska och institutionella teorier*, vilka lärs ut på läroanstalter och uppfattas ha en vetenskaplig bas, dvs är noga granskade, godkända av vederbörande auktoriteter och anses ha en viss "substans" (vilket inte betyder att de nödvändigtvis är sanna eller relevanta att använda sig av).

*Uppdelningen är svår att spåra i en individs referensram, då de olika slags teorierna är infiltrerade i varandra.* Den egna personliga förförståelsen (privata teorier) färgar av sig på förståelsen av akademisk kunskap och då privata teorier utvecklas i en kulturell kontext är de sällan helt privata. Då den egna uppfattningen kolliderar med en annan individs utan att kulturell olikhet eller olikheter i utbildning och formaliserad kunskap verkar vara aktuella, kan det dock vara fråga om olika privata teorier. Det kan t.ex. gälla vikten av ordning och reda, struktur och analys samt farorna i ett mera lekande, flexibelt och intuitivt tänkande och organiserande, vilket kan tolkas som oprofessionellt och oseriöst. Vid "kulturkrockar" kan olika kulturellt baserade synsätt, t.ex. ifråga om tidsuppfattning, sanning, auktoriteter eller kön vara framträdande. Vid möte mellan företrädare för olika yrkesgrupper spelar i regel såväl olikhet i kulturella antaganden och idéer som formell utbildning och akademisk teori in.

Här skall särskilt akademiska teorier granskas, inte för att de nödvändigtvis är viktigast men för att dessa är explicita, vitt kända och är lämpliga att använda för kvalificerat tänkande samt brukar ses som en avgörande resurs i högre utbildning. Det nedan sagda är dock inte begränsat till att endast gälla för dessa utan är i huvudsak relevanta även för andra teorier.

*Problemet med de flesta teorier är inte att de är felaktiga eller är oförmögna att bekräfta erfarenheter utan att de ofta är irrelevanta.* I strid med allmän mytbildning är det sällan som samhällsvetenskapliga teorier accepteras eller avfärdas på grund av data, antingen det nu rör sig om vanliga människor eller om forskare (Astley, 1985). Många viktiga teorier som har format vardagstänkandet och definierat de samhällsvetenskapliga problemen har innehållit rätt lite av data, t.e.x. Freuds och Maslows teorier. Det finns skäl till att vissa teorier accepteras och andra inte, men det handlar inte bara om fakta. Användningen av vissa teorier,

och till och med resultaten av dem, förklaras ofta bäst med popularitetscykler, leda, konformism, karriärbehov samt sociala och ekonomiska förhållanden. Modeinslaget och en naiv övertro på det nya och ”fräscha” är dessvärre påtagligt. Teori och forskning inom management är starkt värdeladdat.

Poängen är inte här att man ska avstå från försök att skilja verklighetsbaserade från ihopfantiserade uppfattningar om förhållanden. Teori kan dock kopplas mera till fruktbara sätt att tänka snarare än som en direkt uttryck för objektiva förhållanden. För att kunna göra detta bör man uppfatta *teori som ett sätt att vara i världen*. Teorier utvecklas och accepteras på grundval av sin förmåga att erbjuda intressanta och användbara sätt att tänka och tala om livshändelser, att pröva sina erfarenheter.

I stället för att söka helhjärtat anamma en viss referensram eller hänvisa till praktisk erfarenhet och ”sunt förnuft” bör vi ställa frågan: Vad kan vi se eller begrunda om vi talar om det på det här sättet och inte på det där? Vad är för- och nackdelarna med olika antaganden, olika förståelseformer och olika vokabulärer? Teori är naturligtvis viktigt i sådana frågor.

### METODIK FÖR TOLKNING OCH REFLEKTION

Det är nu dags att relatera här skisserat synsätt till ett mera specifikt pedagogiskt sammanhang. Givetvis är inte reflektion något som låter sig underordnas en pedagogisk teknologi. Icke desto mindre kan det vara fruktbart att peka på hur man kan ge en viss övergripande inriktning eller systematik åt reflektion.

Genom att se denna i termer av tolkning av tolkning och införa meta-dimensionen som central ställs rätt höga krav på reflektionen. *Reflektion bör inte likställas med funderingar kring och tolkningar av ens upplevelser utan hänföra sig till tolkningar, perspektiveringar och ifrågasättanden av dessa funderingar och tolkningar*. Reflektion handlar som sagt inte bara om att förstå världen utan, i syfte att möjliggöra detta, förstå sitt eget tänkande och förhållningssätt och därmed kvalificera detta.

Det är viktigt att framhålla vikten av bredd och variation i det reflektiva arbetet. Sådan bredd och variation kan uppnås genom vertikal eller horisontell reflektion.

### *Vertikal reflektion*

Vertikal reflektion utgår från att en någotsånär ambitiös och genomtänkt tolkning av ett visst fenomen har producerats. Denna tolkning blir så föremål för tolkning. Nivåskiftet innebär att man flyttar över till och rör sig på en meta-nivå: det empiriska fenomenet sätts i stort sett inom parantes och tolkningen av det blir föremål för tolkning.

Genom att tolkningen nu frikopplats från fenomenet har man fått fram ett exempel på den egna teorin (akademisk, kulturell, privat) och gjort denna synlig för perspektivering, problematisering och möjligen omtänkande. För att detta skall vara möjligt fordras resurser: arbetsgrupper som står för olika erfarenheter, kön, ålder, utbildningstyp och personlig läggning. Det fordras också intellektuellt stöd i form av teorier som uttrycker en annan syn på fenomenet än den föredragna.Handledning är naturligtvis viktigt här. Vägledning om alternativa synsätt, inte minst sådana på metanivån, kan vara hjälpsamma i processen. Dessutom krävs naturligtvis tid: både till tolkningen och (om)tolkningen av tolkningen.

Särskilt värdefulla är kunskapsinput som bygger på annorlunda utgångspunkter. Reflektionen uppstår genom att de olika elementen eller nivåerna – fenomen, tolkning av detta och tolkning av tolkning – spelas upp mot varandra. Det är i relationerna och skärningspunkterna mellan dessa som reflektion uppstår.

### *Horisontell reflektion*

Horisontell reflektion innebär att man söker åstadkomma flera bra tolkningar av ett visst fenomen. Här håller man, jämfört med den vertikala reflektionen, fast vid det fenomen som skall belysas och undersöker detta från olika infallsvinklar. Viktigt är att fenomenet ej beskrivs på ett sätt som privilegierar en viss förståelse. Beskrivningen skall möjliggöra olika tolkningar. Utifrån en bra beskrivning söker man göra en kvalificerad tolkning, precis som ifråga om vertikal reflektion. Skillnaden är att man i nästa steg ej byter nivå och undersöker tolkningen av fenomenet, utan man söker åstadkomma ytterligare tolkningar av fenomenet. Detta kan kräva att man tar till sig alternativa kunskapskällor eller erfarenheter som ger förutsättningar för att förstå fenomenet på ett annorlunda sätt.

Om fantasin och förmågan i stort är uttömda i och med den första tolkningen blir det särskilt viktigt med ytterligare sådan stimulans.

Genom att jämföra och konfrontera olika tolkningar lär man sig styrkor och svagheter i det egna tankesättet och de egna teorierna. Här ligger reflektionen: genom konfrontationen mellan den egna ansatsen och alternativa synsätt får man fruktbara perspektiv på den förra: genuint lärande blir möjligt.

En grupp som inte är likformig i tänkandet kan vara viktig i sammanhanget. Detta för att kunna producera multipla tolkningar.

### ETT EXEMPEL

Låt mig ge ett kort exempel och utifrån detta illustrera de två typerna av reflektion. Inom ramen för en utredning om jämställdhet i en organisation intervjuade jag en högre chef. Chefen, en man, framhöll sitt engagemang i jämställdhetsarbete och berättade om olika idéer för att underlätta för kvinnorna att ta sig fram i karriären. Han anförde också följande iakttagelse.

*”När en kvinnlig medarbetare har fått barn och är mammaledig och kommer hit till arbetsplatsen med barnvagn och baby så rusar kvinnorna dit medan männen är lite mera försiktiga. Cirkulerar runt och håller visst avstånd.”*

Observationen kan tolkas på olika sätt. Man kan tänka sig en tolkning som säger att denna observation visar hur småbarn leder till tämligen olika reaktioner hos män och kvinnor, där kvinnor är starkt orienterade mot småbarn och att de, som föräldrar, prioriterar dessa närmast ryggmärgsmässigt. I jämställdhetsarbete måste detta beaktas. Sedan kan man diskutera hur.

#### *Vertikal reflektion*

Utifrån vertikal reflektion utmanas tolkningen genom en kritisk tolkning av densamma. Man kan då tänka sig att man tar fasta på hur tolk-



ningen uttrycker en biologisk syn. Denna gör männen och kvinnornas beteende till något naturligt och oföränderligt. Men kanske blandas inlärd könsroller och biologiskt kön ihop. Kanske är det roller som gör att kvinnorna som bin till honung rusar fram till babyn och uppvisar de förväntade yttringarna av spontanitet, glädje och beundran. Medan männen visar ett mera manligt, återhållet beteende.

Man kan också fundera kring rolltänkande och vad detta står för. Synen på könsroller antyder en slags teatermetafor. Tillvaron består av spelande av roller, dvs. rätt ytliga och föränderliga beteenden. Vi skulle då följa manuskript för hur vi skall bete oss såsom män och kvinnor. Antingen helt frivilligt eller för att vi är rädda för att medskådespelarna skulle reagera negativt om vi avvek från rollanvisningarna.

Vertikal tolkning kan också ta fasta på varför intervjupersonen berättade denna historia. Är den ”sann” eller uttryck för förenklingar och selektiv hågkomst? Kanske är berättelsen ”sann”, men inte särskilt representativ för män och kvinnor på arbetsplatsen. Hur förhåller man sig själv till detta? Utgår man okritiskt från vad folk berättar såsom ”sant” och håller sig inom ramarna för vad som anförs i exemplet. Eller funderar man på det ”historieberättarelement” som ligger i alla beskrivningar av skeenden och händelser? Är man skeptisk-cynisk eller naiv-okritisk till utsagor?

Mycket mera kan sägas. Poängen är att man först söker förstå – tolka – vad observationen betyder och vad man kan lära sig av detta. Sedan tar man fasta på tolkningen – och således sitt eget tänkande – och söker problematisera och komma vidare genom att vidare- och omtolka detta.

### *Horisontell reflektion*

Som sagt innebär detta att man helt enkelt söker åstadkomma flera kvalificerade tolkningar av den redovisade observationen. Man kan, pedagogiskt sett, börja med att en individ/grupp söker göra en kvalificerad uttolkning/analys. I nästa steg kan individen/gruppen uppmanas att göra ytterligare, komplementär eller radikalt annorlunda tolkningar.

Här kan detta styras eller stödjas genom att särskilda språkbruk och

tolkningslinjer föreslås. Exempelvis att se observationen ur ett biologiskt perspektiv, tolka den i termer av könsroller, eller som exempel på mytbildning m.m. Sådana här mera styrande uppmaningar kan hämma kreativitet, vilket inte är helt i linje med reflektionsidealet. En möjlighet är naturligtvis att handledaren kommer med sådan input först då individer/grupper fastnar.

Efter att ha kommit fram till några olika tolkningar kan dessa jämföras. Vad är gemensamt respektive skiljer sig mellan dessa? Finns en linje eller progression i de producerade tolkningarna?

Givetvis behöver inte reflektionen avslutas med detta utan kan åtföljas av handlingsförslag och specifik problemlösning. Idén är naturligtvis att handlandet och lösningen blir mera genomtänkt som en följd av den reflektion som föregått detta. Men poängen med reflektion är i första hand att stimulera en långsiktig utveckling. Det är lärandet och kompetensutvecklandet, inte det kortsiktiga problemlösandet, som reflektionsbegreppet och här skisserad metod främst anknyter till.

### SLUTORD

Målet med reflektion är att via omprövande av idéer och tankesätt komma fram till genomtänkta ställningstaganden och begreppsanvändande som är genomtänkt och kan vägleda medvetet tänkande. Det kan handla om att *minska risken för att kulturella ta-för-givet antaganden, traditionens makt eller förföriska och moderiktiga managementidéer tar överhanden över självständigt och kritiskt tänkande*. Reflektion har en utpräglat intellektuell karaktär och innebär mera än bara eftertanke då man har tid och ro härtill. Det står delvis i motsatsställning till handlingskraft, snabbhet, kortsiktighet och omedelbara krav från omgivningen.

För att kunna välja i ett vardagssammanhang krävs någon form av praktiskt medvetande eller adekvat kunskap. I detta är reflektion endast en del. I bästa fall kan reflektion förbättra förmågan att åtminstone vid vissa tillfällen och i vissa beslutssammanhang *frigöra sig från det vanliga bruset*. Högre utbildning på universitet och högskolor samt ledarutvecklingsinstitut typ MiL kan förvisso bidra till skapandet av en menta-

litet i vilken reflektion inte betraktas som en lyx-aktivitet, utan något som man tidvis bör ägna sig åt.

I ett samhälle där de mest efterfrågade kunskapsförmedlarna är gamla idrottsmän och andra massmediakändisar och där underhållningsvärde och strävandet efter höga poäng på enkäter om kundtillfredsställelse sätter sin prägel på lärande, ter sig reflektion som ett möjligt motideal. Det kan låta konservativt och akademiskt – och är det kanske också. Reflektion förutsätter kanske att begrepp och tänkande återvinns från managementgurus, populärboks- och lärobokssammanhang och knyter an till ambitiösa försök att anamma och nyttja olika sätt att se på och tänka om världen. *I mötet mellan en praktiskt situation och individer med förmåga och intresse att överväga olika perspektiv kan nya sätt att tänka och tala bli möjliga.*

### REFERENSER

Alvesson, M. (1991) *Kommunikation, makt, organisation*. Stockholm: Norstedts.

Alvesson, M. & Sköldbberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Astley, G. (1985) Administrative science as socially constructed truth. *Administrative Science Quarterly* 30, 497-513.

Brunsson, N. (1985) *The Irrational Organization*. Chichester: Wiley.

Kohn, M. (1983) Arbetets komplexitet och den vuxna personligheten. I G. Aronsson (red) *Arbetets krav och mänsklig utveckling*. Stockholm: Prisma.

Morgan, G. (1998) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur.

Salancik, G. & Pfeffer, J. (1978) A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.

Weick, K.E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*. Reading: Addison-Wesley.