

Handledarrollen i MiL

Thomas Sewerin

”Varje människa var som ett lås, var och en med sin egen nyckel. Bara en sådan som han, Jasja, kunde låsa upp alla själar.”

ur Singer: *Trollkarlen från Lublin*

Huvudtanken i detta kapitel är att handledaren i ett MiLprogram tänker och agerar utifrån ett område, ett intresse- och kunskapsfält, som är radikalt annorlunda än det som deltagaren tänker och handlar utifrån. När handledaren lyckas bära sin roll riktigt uppstår ett skapande spänningsfält mellan två olika positioner, handledarens och deltagarens, som är den främsta förutsättningen för lärande på det personliga planet.

Den polarisering som sker i det yttre pedagogiska rummet mellan deltagare och handledare möjliggör ett inre spänningsfält hos deltagaren mellan handlingens pol och reflektionens pol; mellan praktik och teori. Effekten blir att deltagaren efter programmet tar med sig hem en ”inre handledare”, en ökad möjlighet att i vardagen ta ut distansen från handling till kritisk reflektion. Detta är ett sätt att beskriva lärande i ett Action Reflection Learning program.

Gregory Bateson säger i *Mind and Nature* att information är ”news that make a difference”. Alltså, när man tillför ett system (t.ex. en tänkande person, ett problemlösande team eller en organisation) information, ger man systemet nyheter som är av sådan dignitet att de öppnar nya vägar och skapar skillnader i det som pågår. Detta är i ett nötskal vad handledaren ska göra: Tillföra lärprocessen information.

DEN SKAPANDE SKILLNADEN

Varifrån hämtar handledaren nyheterna? Från antitesens pol! Jag tycker att dialektiken har fått lite dåligt rykte. Det som tidigare var konflikt-perspektivets kunskapsteori har mer och mer blivit synonymt med harmoni. När man säger att man tänker dialektiskt menar man ofta att man tar hänsyn till många faktorer och perspektiv. Repliken ”Man måste se det hela dialektiskt” innebär ofta att ha syntesen i ärmen och spela ut den längre fram i samtalet, i form av en lösning på problemet, en helhetssyn. Jag har alltid varit misstänksam mot begreppet ”helhetssyn”, för i praktiken betyder det ofta ”Min helhetssyn” syftande på den som talar för saken.

För att upprätthålla den kreativa konflikten i en dialog mellan olika perspektiv, måste man vara antitesen trogen. Om jag har förstått dialektiken riktigt, är det ju antitesen som är poängen: Motsägelsefullheten, den dolda synpunkten, det gömda förhållandet, som växer sig allt starkare ju mer tesen betonas. Syntesen kan inte förutsägas eller kontrolleras. Den är som slumpen, det framspringande resultatet av ett dynamiskt spänningsförhållande. Det är som om den kommer från en annan värld. Den överraskar. Tror man på dialektiken vandrar man på osäker mark.

De som säger ”Det är inte ett antingen-eller, det måste ju vara ett både-och” menar ibland ”Låt oss inte kivas!” Den sortens filosofi stimulerar lätt till ett handlingsfält där allting är tillåtet och därmed mycket lite av substans kommer ur. Det är en konst att hålla i en process som hårbärgerar ett ”äkta” både-och. Dvs. en process där motstridiga ståndpunkter får leva sida vid sida i en skapande åtskillnad utan att omedelbart fusionera med de konsekvenser en fusion innebär. Det är en svår konst att hålla en situation där båda parter ”vinner”, som det heter.

MiLs verksamhet bygger på en både-och filosofi. När det vill sig väl betyder detta att programmen i MiL förmår erbjuda ett spelrum där flera och motsägelsefulla ståndpunkter kan hårbärgas och spelas mot varandra i en skapande dialektik. Vanligt är att MiL definierar sig negativt, dvs. talar om vad MiL och Action Reflection Learning inte är. Det här är ett försök att vända på steken och definiera handledaren positivt. Det visar sig att handledaren är en trollkarl. Hör här!

OM MERLIN

Merlin var trollkarlen i sagan om Kung Arthur och riddarna kring runda bordet. Han kom till världen med något som liknade en jungfrufödsel. Hans mor var en nunna och faderns ursprung är osäkert. Möjligen var han ingen dödlig varelse, utan en Incubus, dvs. ett andeväsen från det ondas regioner. Modern lät döpa Merlin så fort som möjligt för att han skulle växa upp med ett visst mått av mänsklig godhet. I hans karaktär förenades denna godhet så småningom med många andra egenskaper som avslöjade hans icke helt och hållet mänskliga ursprung.

Vid denna tid härskade i England Vortigern, en inkräktare som dödat kung Moines och drivit kungens båda bröder Uther och Pendragon i landsflykt. Vortigern levde i ständig skräck för att de rättmätiga arvingarna till tronen skulle återvända och började därför bygga ett stort försvarstorn. När murarna nått en viss höjd på byggnadsverket rasade alltsammans ned. Detta skedde tre gånger. Kungen konsulterade sina astrologer. De föreslog att han skulle låta finna och döda det barn som fötts i riket med en fader från djävulens regioner. Barnets blod skulle smörjas på tornets hörnstenar. Därefter skulle tornet stå.

Budbärare skickades ut i riket. De fann den nyfödde Merlin och förde honom till Vortigern. Merlin var ett försigkommet spädbarn. Han förklarade att orsaken till tornets instabilitet var att det byggdes på sand som låg över ett bo i vilket två jättelika drakar slogs och det var drakarnas kamp som gjorde marken instabil.

Kungen gav order om att byggnadsarbetarna skulle börja gräva. De kom strax ner till två enorma ormar, den ena vit som mjölk och den andra röd som eld. Ormarna vecklade ut sina jättelika vingar och kastade sig på varandra i en kamp på liv och död. Alla flydde förskräckta från platsen utom den lille Merlin som stod kvar och klappade händerna av förtjusning. Den röda draken dödades och den vita gled ned genom en klyfta i bergsklippan under sanden och försvann.

De två drakarna, sade Merlin, representerade Uther och Pendragon, de rättmätiga prinsarna, som strax därefter invaderade landet och dödade Vortigern, varefter Pendragon upptog kronan. Merlin stannade kvar

i landet. Han blev Pendragons och sedermera Uthers och dennes son Arthurs främste rådgivare.

En av hans berömda egenskaper var att han kunde förvandla sig till vilken skepnad som helst. Han uppträder i sagan som dvärg, som ungmö, som page, ja t.o.m. som varghund och hjort.

Merlins roll i sagan är att han förkroppsligar visdomen. Han finns i bakgrunden av kung Arthurs runda bord som en mystisk andlig kraft. Av sin jungfruliga mor har han ärvt förmågan att se in i framtiden, av sin demoniske far förmågan att förstå det förflutna. Hans dubbla natur – han framträder både som klok farbror och som narr, en uppsluppen upptågsmakare – och hans kunskap om framtiden och det förflutna visar att han besitter mycket mer medvetenhet än Arthur och dennes riddare, som hela sagan igenom framstår som mycket mänskliga – omedvetna och tanklösa. Merlin, på samma sätt som den heliga graalen längre fram i sagan, fungerar som ett slags projicerat samvete då han påvisar människornas misstag och förbrytelser.

Det finns en händelse i sagan om Riddarna kring runda bordet, då riddarna har suttit månad efter månad och festat runt sitt bord. Alla krig har genom deras förvållande tagit slut. Det har äntligen blivit fred i landet och riddarna tycker helt enkelt att livet börjar bli långtråkigt. En av dem frågar Merlin om det går att utrota ondskan och konflikten i världen. Merlin svarar att ondskan dyker upp när man minst anar det, att konflikten finns inneboende i harmonin. Innan festen är slut den kvällen har det uppdragats att Genevieve, kung Arthurs hustru, älskar riddaren Lancelot som också har besvarat hennes kärlek. Detta avslöjande blir upptakten till ett inbördeskrig där praktiskt taget alla nyckelfigurer i sagan stryker med. Den hemska och spännande händelseutvecklingen, som inkluderar sökandet efter den heliga graalen, är det material som den vackra historien om Kung Arthur och riddarna kring runda bordet vävs ikring.

Merlin är en arketyper. Han förkroppsligar den typ av intellektuell och spirituellt person, som självständigt och allena öppnar upp dimensioner som inte syns eller är självklara för omgivningen. Därmed fungerar han som en slags vägvisare, väktare eller källa till det själsliga i sin omgivning, hos sina uppträdare.

TORN RASAR OM ORMAR SLÅSS I SANDEN

Låt oss fästa uppmärksamheten på några element i denna resumé av sagan och låta dessa element bli byggstenar i definitionen av handledarrollen:

- Merlin blottlägger drakarnas kamp och skrattar när alla övriga är skräckslagna.
- Merlin sitter inte med vid det runda bordet.
- Merlin är och har en dubbelnatur.
- Merlin skiftar skepnad då situationen kräver det.

Avsnittet om drakarna i sagan handlar om att Merlin är den som avslöjar eller påvisar konflikterna, dubbelheten eller komplementariteten i livet och människohjärtat. Livets motsatser har blivit omedvetna – gömda i sanden. Den underminerar människornas projekt och behöver således läggas i dagen. Merlin har sin uppmärksamhet riktad mot något annat än själva projektet. Han ser det som ligger under. Att han skrattar när de övriga flyr betyder att han är trygg i sitt fokus och i sin kunskap. Denna hans trygghet är säkert förutsättningen för att människorna ska våga möta de dolda konflikterna, se och hantera dem och därefter färdiggöra sina projekt.

Merlins annorlunda kunskap och fokus vilar på en position i sagan som är både mental och rumslig. Han sitter inte med vid det runda bordet. Han har ingen plats där och han har heller inget intresse av vad som dryftas där. Hans uppgift är att vara tillgänglig när samtalet och projekten som hanteras runt bordet går i vrånglås. Han har andra motiv än riddarna för sin närvaro i sagan: inte att delta i maktens, krigens, ja t.o.m. livets förlopp, utan de är istället att tillföra kunskap och insikter i dessa projekt.

Merlin är en dubbelnatur. Han är både människa och omänsklig. Hans far är ett andeväsen och hans mor en jordisk kvinna. Han bär själv inom sig den motsättning, den skapande skillnaden, som han i sagan representerar i förhållande till kung Arthur och riddarna. Detta gör honom, på ett praktiskt plan, objektiv och trovärdig i sitt agerande. På ett annat plan är

detta ett uttryck för en parallellprocess mellan inre och yttre verklighet, som jag tolkar som moralen i hela sagan:

Det finns två sorters makt, handlingens och visdomens makt. I sagan figurerar de som två separata storheter, tydliga i båda sina rollgestaltningar. Kung Arthur och Merlin är båda auktoriteter. De konkurrerar inte om makten. De representerar två olika livssfärer, intressefält. Det är Merlins uppgift att vara en källa till internalisering av tankens, reflektionens storhet hos handlingens företrädare. På samma sätt är det varje människas uppgift att integrera tanke och handling i sitt inre själsliv. Denna integration i det inre blir lättare att utföra när de båda polerna tydligt interagerar i det yttre skeendet. Så hjälper oss Merlins samspel med riddarna i sagan att skapa en trollkarl i vårt inre.

En viktig egenskap eller fidus som gör att Merlin kan balansera riddarnas makt och styrka är hans förmåga att skifta ”hamn” eller skepnad när situationen så kräver. Han uppträder ibland som djur, ibland byter han kön eller ålder, osv. Denna egenskap, en slags situationsanpassning eller kontextbegåvning, vad vi nu kallar den, är en gåva som kommer alla parter i sagan till del och hjälper dem att nå sina mål. Det är en förmåga som i systemteoretisk organisationsteori kallas ”requisite variety” och som ibland formuleras som en lag: Den komponent i ett system som är mest flexibel, som har mest tillgång till variation, är den komponent som har mest inflytande och är mest effektiv i systemet.

A propos tornet i sagan, kan man säga att organisation, både yttre sådan där många människor organiseras för att arbeta mot samma mål och inre sådan där varje människa själv är en organisation av personlighets-strukturer, är en slags arkitektur. En arkitektur som består, både i bokstavlig och bildlig betydelse, av murar, bärande bjälkar och dekorativa ytor. Lärande, individuellt och organisatoriskt, är omorganisation av vanor och tankesätt. Med andra ord, ett byggande, eller oftare en ombyggnad, av existerande ej helt tillfredsställande mentala strukturer.

För att byggnaden skall stå krävs att motsägelsefullheten där inunder blottläggs och hanteras: Att vi vågar möta drakarna.

HANDLEDAREN SOM TROLLKARL

I tolkningen av Merlinfigurens roll i sagan finner vi några av de element som bör kunna fungera som bestämmningar för en god handledarroll:

Handledaren ska ha en auktoritet som hämtar sin näring från ett helt annat verksamhetsfält och kunskapsintresse än vad deltagaren representerar. Deltagaren kommer till MiLprogrammet i ett skede av sitt liv för att genomgå personlig utveckling. Företaget som sänder deltagaren till MiLprogrammet har en verksamhet som, mer eller mindre och direkt eller indirekt, ska utvecklas. Detta också som en effekt av programmet. Deltagaren kommer till handledarens fält, så att säga, för att problematisera sin situation i arbetet och få insikter om management delvis i generella termer men i synnerhet med bäring på sin egen specifika ledarsituation. Det är handledarens uppgift att skapa lärsituationer. En del lärande sker utanför handledarens direkta påverkan, t.ex. i umgänget med kolleger i liknande ställning från andra företag, gästföreläsares inverkan och miljöpåverkan vid den nära kontakten med ett främmande företag i projektarbetet. En del lärande sker direkt i handledning, under handledarens inverkan. Nyckelfaktorn i denna lärprocess är handledarens förmåga att bära sin roll som handledare.

Handledaren ska, på basis av sina observationer i projektgruppen, problematisera de strukturer som gruppen bygger efter hand. Handledaren ska visa de motsägelsefullheter som ligger under både vad gäller gruppens tänkande kring sakuppgiften och gruppens sätt att lösa uppgiften och hantera varandra i lärprocessen. Handledaren ska frustrera lärprocessen och på så vis skapa ett spänningsfält vari nya idéer, handlingsmönster och förhållningssätt kan födas, skapas. Handledaren ska tolka det som sker och tillföra skeendet ”information” i Batesons mening. Detta är uppgiften för handledaren.

För att lyckas med den uppgiften behöver handledaren vara flexibel och variationsrik i tanke och handling. Därtill är det viktigt att handledaren positionerar sig, inte som någon medlem i gruppen, utan som en som finns i gruppen och som ändå är radikalt någon annan (som Merlin i riddarkretsen) än deltagarna. En person som följer gruppens arbete och samtidigt har en annan uppgift och andra motiv än deltagarna och som

förmår bära den ensamhet som denna position medför. Om handledaren lyckas med detta, kan deltagaren bära med sig en kreativ spänning ”hem” till sin organisation. Det är en spänning, eller skillnad, som härrör från det yttre umgänget i projektgruppen. Den visar sig i form av ett öppnare sinne, som ett spänningsfält i det inre. Deltagaren har inom sig integrerat sin chefsroll med vår handledartrollkarl. Han har internaliserat handledaren. Inte personen handledaren, utan snarare den metod och handlingslogik som handledaren står för (=handledarens ”lag” som Lacan uttrycker det). Deltagaren skapar en ”inre handledare”. I praxis åstadkommer han det som sagan om Arthur och Merlin vill förmedla till oss.

FURSTEN OCH FILOSOFEN

Det finns en historisk parallell till relationen mellan trollkarlen Merlin och kung Arthur och riddarna, nämligen relationen mellan filosofen och fursten. Furstar har i alla tider omgivit sig med filosofer. Kanske både för att förhärliga och legitimera sin maktutövning och för att makten och ansvaret givit upphov till ett behov av insikt och förståelse. Filosofer har i alla tider sökt sig till furstehoven. Kanske både för att få avsättning och uppmuntran för sina tankar och för att få vara med i handlingens värld och med sin kunskap styra och påverka.

Min tanke är att relationen mellan fursten och filosofen fungerar bäst när de möter varandra med likvärdig styrka. Med samma mått av trygghet och självkänsla i sina respektive roller. När de balanserar och kompletterar varandra.

Det finns gott om exempel i historien – och det rör sig vanligen om de mörkaste perioderna i historien – då endera parten, fursten eller filosofen, tar överhanden. När tanken och ideologin blir förhärskande – som i Savonarolas Florens och Stalins Sovjetunionen, då föreställningen, idén om det perfekta samhället blir till ett fängelse för människorna, en Gulagarkipelag. Eller, när den råa maktutövningen helt lämnar besinningens fält – som i Neros Rom, och Idi Amins Uganda. Det synes som om civilisationen byggs och utvecklas när ett dialektiskt spänningsförhållande råder mellan fursten och filosofen.

Denna tanke tillämpad på projekthandledning i ett MiLprogram innebär att handledaren finner och definierar ett eget fält, ett verksamhetsområde som är skilt från deltagarens och i vilket handledaren känner sig trygg och hemma. Det är åtskillnaden som är poängen och som möjliggör för deltagaren att ta ut en kreativ distans i sitt handlingsfält i fortsättningen.

Handledarens positionering i förhållande till deltagaren och projektgruppen är en balansakt där det gäller att varken komma för nära eller försvinna för långt ifrån. Problem uppstår i handledningen varje gång handledaren kommer för nära, dvs. börja tänka, känna och agera som vore han en chef i ett företag eller en medlem i projektgruppen. Likaså, när handledaren tar ut för långt avstånd, dvs visar för lite både rumslig och mental närvaro, påverkar det processen negativt.

Handledarens fält är Merlins, trollkarlens, filosofens verksamhetsområde som jag definierat det här, liksom deltagarens fält är Arthurs och riddarnas, furstens, företagsledarens handlingsfält och verksamhetsområde.

Hur fungerar denna handledarroll i praktiken?

TRIANGELDRAMAT I MiLPROGRAMMET

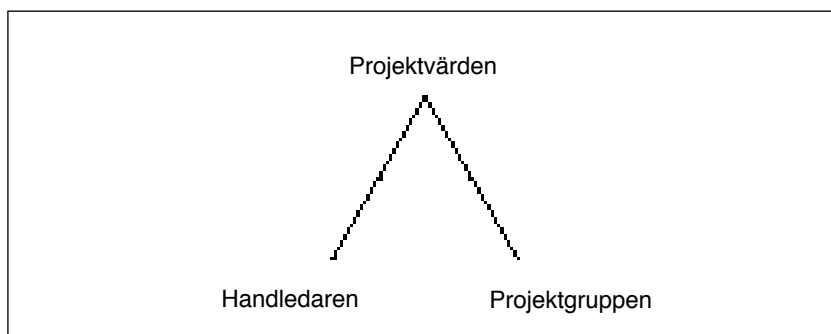
Så fort människor träffas eller organiseras för ett syfte, formerar de sig gärna i trianglar – två i relation till en, eller en i relation till två. Denna ”triangleringsprocess” är ett av de främsta kännetecknen på dialektiken människor emellan. Formellt byggs arbetsrelationer i en organisation så att två ”parter” har sitt berättigande i relation till en tredje part, exempelvis kunden eller ledningen. Dessutom knyts informella och emotionella band på samma vis: Vi två i relation till tredje part.

Alla sådana triangelformationer innebär en utmaning. De är ofrånkomliga och ofta utvecklas de informella triangelprocesserna i destruktiv riktning och blir återvändsgränder på vägen mot gemensamma mål.

MiLs verksamhet, om man tar hänsyn till hela nätverket, ger upphov till ett stort antal trianglar. Exempelvis: relationen mellan programchef, handledare och deltagarna som ibland kan få den psykologiska karaktären av en familj med två föräldrar och en barnskara; eller relationen mellan deltagaren, dennes närmaste chef och programstaben där det ibland kan utvecklas ett visst mått av rivalitet och stundtals en kreativ spänning; eller förhållandet mellan MiLs ledningsorganisation och de olika programmen där det utvecklas konkurrens med både positiva och negativa konsekvenser. Trekanten, triangelndramat, är inget konstigt utan en ofrånkomlig konsekvens av att vi träder in i en organisation. Det gäller bara att vårda och hantera den väl.

Vi ska koncentrera oss här på en viktig triangelprocess: den som skapas i MiLs kärnverksamhet, i projektgruppen. Det är en triangel som det är av yttersta vikt att handledaren kan vända från ett drama till en konstruktiv lärprocess. Triangeln i projektgruppen är den som bildas mellan projektgruppens medlemmar, projektvärden och handledaren, se figur.

Det är viktigt att projektuppgiften är väl förankrad i värdföretaget, att den är angelägen och realistisk när det gäller projektets tidsram. Projektvärdens uppgift är att vara seriös och engagerad i sin inställning till projektet, att öppna organisationen och göra den tillgänglig för projektgruppens medlemmar. Dessa ska lösa projektuppgiften på bästa möjliga sätt och våga tillämpa de idéer de kommer fram till i värdföretaget. Handledarens kompetens och närvaro i gruppen är avgörande för att bästa möjliga lärande sker medan projektuppgiften löses.



Det finns ett sunt och viktigt konkurrensförhållande i triangeln: mellan projektvärden och handledaren. Projektvärdens intresse är att få sin uppgift, sitt problem, löst. Handledarens intresse är att bidra till mesta möjliga lärande om management, mesta möjliga lärprocess av arbetet med projektuppgiften. Handledarens och projektvärdens olika mål i processen kan således komma i konflikt med varandra. En konflikt som projektgruppen positivt kan profitera på.

Triangeln blir till ett destruktivt drama när den fastnar i ”mesallianser”, i en ”två-mot-en” (eller ”en-mot-två”) situation, något som uppenbarligen är ofrånkomligt men som det gäller att avbalansera så snart det låter sig göras. Detta innebär att i vår triangel finns det tre fallgropar och i varje fallgrop två varianter som är komplementära i förhållande till varandra, där den ena eller andra parten är initiativtagaren till avståndet:

FALLGROP 1



a) Projektgruppen och handledaren bildar en mesallians gentemot projektvärden. De distanserar sig från honom. Distansen kan ta sig uttryck i misstänksamhet mot projektvärdens motiv, i att man motarbetar honom och bygger andra allianser i värdföretaget eller utsätter honom för press för att visa att han är en del av problemet. Gruppen, inklusive handledaren, uttrycker sig i termer av ”Om det inte vore för projektvärden, så skulle projektet ...”. Gruppen och handledaren ser tillsammans projektuppgiften som sin gemensamma uppgift och agerar därefter.

b) Projektvärden tar avstånd till de båda andra. Det kan vara ett uttryck för besvikelse, han ångrar att han lade projektet i MiLprogrammet överhuvudtaget. Han anlitar kanske andra, inom sin organisation eller t.o.m. konsulter utifrån för att istället för MiLprojektet lösa uppgiften. Han motarbetar gruppen och stänger kanske även sin organisation för den.

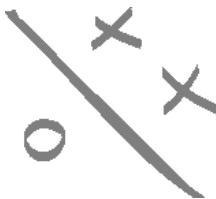
FALLGROP 2



a) Projektvärden och handledaren "gaddar ihop sig" mot projektgruppen. De uppträder exempelvis som ett föräldrapar, moraliserande över gruppen i en attityd av "Nu måste vi hjälpa de stackarna" eller "Vilken taskig grupp vi fick!"

b) Omvänt, gruppen kör helt och hållet sitt lopp själva. De träffas hos varandra på respektive företag och på konferenshotell i landet och har kul medan de 'en passant' skriver en rapport åt projektvärden. De får eller har inget förtroende varken för handledaren eller värdföretaget. De har bara ögon för varandra.

FALLGROP 3



a) Projektgruppen och projektvärden finner och förstår varandra precis. Man kastar sig med liv och lust över uppgiften, räknar på marknadsandelar och fixar snabbt och effektivt ihop en lösning för implementering. Båda parter ignorerar läraspekten, betraktar handledaren som en kuf. Möjligen har det ett underhållningsvärde när denne är med, i övrigt är handledaren starkt ifrågasatt.

b) Handledaren distanserar sig, deltar av olika skäl bara halvhjärtat i processen. Handledaren har andra uppgifter som prioriteras och känner inget engagemang varken för projektvärden, uppgiften eller gruppen. Kommer emellanåt och erbjuder – på sin höjd – en föreläsning.

Dessa fallgropar finns som ständigt levande möjligheter och farhågor under hela processens gång. Ett engagemang i projektarbetet kräver att allianser och bindningar görs mellan aktörerna i processen. Det är inte ovanligt eller märkligt att sådana allianser utvecklar sig i riktning mot ett triangeldrama. Det är säkert oundvikligt och under loppet av de sex-åtta månader som ett projektarbete varar har de flesta projektarbeten varit nere i alla fallgroparna och vänt. Ibland t.o.m. fastnat i en av positionerna och detta blir då ett bestående intryck av hela programmet för alla inblandade. Det är handledarens uppgift att förstå, tolka och använda triangeldramat konstruktivt pedagogiskt så att det inte blir ett hinder i lärprocessen.

Hur vända triangeldramat till en konstruktiv process? Vad skulle Merlin göra? Han skulle framför allt öppna ögonen hos deltagarna kring vad som pågår, påvisa, tolka dramat, men inte delta i det. Han skulle undvika att liera sig med projektgruppen gentemot projektvärden och han skulle akta sig noga för att gå i par med projektvärden visavi projektgruppen.

Han skulle på ett övertygande sätt påvisa att det samspelsmönster, som jag här beskriver som ett triangeldrama och som blir projektgruppens problem, också är en del av problemet i projektuppgiften och i värdföretaget; att triangeldramat är allestädes närvarande. Vidare skulle han tydligt visa att om projektgruppen, själv och i relation till projektvärden, vågar möta och bearbeta bristerna i sin egen process, så bidrar detta till lösningen av projektuppgiften. Merlin skulle bjuda in till en parallell process där projektgruppen, samtidigt som de analyserar och bearbetar sin problemställning ”där ute” i värdföretagets sammanhang, också undersöker och bearbetar sina egna reaktioner när de utför sitt projektarbete.

Den sortens observationer som Merlin skulle givit uttryck för i projektarbetet är ”information” i Gregory Batesons bemärkelse:

Nyheter som skapar skillnad, skillnad i sätt att tänka och agera vid problemlösning. En skillnad som har stor chans att bli bestående även efter programmets slut.

Sådana nyheter är ibland svåra både att ge och att ta emot, beroende på att de kan vara ganska personliga.Handledarens utsikter att lyckas är beroende av huruvida denne kan och vågar ge gruppen feedback. Det handledarmod som krävs är i sin tur beroende av handledarens egen förmåga att ta emot kritik.

Det krävs av handledaren en god observationsförmåga. Helt enkelt att se och höra vad som pågår i processen och att ordna dessa observationer i en förnuftig sekvens. Dessutom ”timing” och en förmåga att sätta ord på sina observationer. Dessa färdigheter kan man till stor del lära sig genom teoretiska studier och träning. Viktigast av allt är en beredvillighet till kritisk självgranskning, en villighet att själv lära sig av deltagarna och av processen, en håg att möta sina egna ”drakar” när man konfronterats med och bearbetar sin egen ofullkomlighet i rollen som handledare.

”DRAKAR” I HANDEDARROLLEN

Styrkan och trovärdigheten i handledarrollen ligger i handledarens förmåga att rymma sin egen process. Handledaren behöver ständigt hålla ett öga på sig själv, för att på ett övertygande sätt kunna överföra insikten till deltagarna i projektet att de själva är en del av problemet de håller på att lösa. Att kunna ge feedback och konstruktiv kritik på deltagarnas sätt att tänka och handla, deras samspel m.m., måste vila på att handledaren är beredd till självkritik. Handledarrollen är en struktur i projektgruppen. Det är viktigt att den vilar på fast grund och att handledaren är beredd att möta de drakar som bor därunder.

Förutom sitt sätt att tänka och sitt agerande i projektgruppen är det viktigt att handledaren håller reda på sina motiv. Motiv i *allmänhet* till varför han eller hon är handledare och *specifika* motiv i den aktuella handledarsituationen: Varför gör handledaren på detta viset? Just nu?

Triangelndramer utvecklas och fastläses främst när det finns flera, oklara eller dolda, motiv i en situation. Min egen erfarenhet och observation som handledare ger följande exempelsamling på dolda handledarmotiv som skapar problem i handledningssituationen:

- *Handledaren vill göra gott intryck*: i allmänhet, för att företagen betalar en hög avgift för sina deltagare och man vill göra skäl för investeringen; i förhållande till deltagarna vill handledaren framstå i god dager så att de inte blir besvikna; i förhållande till kollegerna i programstaben vill handledaren visa sig duktig så att han eller hon får vara med även i fler program; eller, för ett specifikt syfte t.ex. att det finns möjlighet till egna konsultuppdrag i värdföretaget.
- *Handledaren känner sig ensam*: i allmänhet, dvs. forskar- och konsultjobbet är en ensam tillvaro och man känner ett stort behov av vänner och nätverk; specifikt i handledarsituationen där kravet att inte vara en i gruppen kan kännas tungt att bära och önskan finns att få glida in och bli en i gänget och umgås.
- *Handledaren önskar närheten till makten*: att sitta med i en projektgrupp tillsammans med toppchefer från flera företag och med tillgång till ett specifikt företags VD och nyckelpersoner är en privilegierad situation, som man hamnar i nästan gratis och till synes utan förpliktelser och ansvar. Detta privilegium kan vara något som kittlar den personliga fåfängan och det kan ge ett ”socialt kapital” som är användbart i många andra sammanhang.
- *Handledaren är osäker och rädd*: rädd för att misslyckas, har fått näst intill panik när kreativiteten sinar; rädd för att inte vara omtyckt; rädd å projektgruppens vägnar när den exempelvis blir hårt ansatt av företagsledningen i värdföretaget osv.

Det finns massor av andra och dolda motiv i handledarsituationen. Poängen är för handledaren att klargöra dem för sig själv och att se till att tillfredsställa dessa motiv och personliga behov någon annanstans än i projektgruppsarbetet. Om frustration och inte gratifikation är den goda pedagogikens moder är det viktigt att handledaren också förmår frustrera sina egna motiv.

Handledaren bör möta projektgruppen med klarhet i förhållande till sina egna motiv. Helst också utan minnen från tidigare handledningssituationer och grupper samt utan en bestämd synpunkt och förståelse för vad det är för en grupp handledaren har framför sig. Minnen från andra

grupper och en alltför stor förståelse för vad som ska ske fungerar ofta som hämmande på de insikter som föds i en process. Handledarens egen förhållningssätt kan lätt ligga i vägen för de upptäckter som varje grupp gör. Gruppens förmåga att nyskapa och upptäcka vilar till inte liten del på handledarens förmåga till upptäckarglädje och nyfikenhet. Med andra ord: Handledaren bör möta gruppen med en inställning som är så öppen som möjligt, med uppmärksamheten riktad både mot gruppen och dess arbete och mot sig själv och sitt eget arbete i gruppen.

Det är viktigt att påpeka att handledarens duglighet i den triangel vi fokuserat på inte endast vilar på den personlige handledaren, utan också på det nätverk av faktiska och tänkbara triangelkonstellationer som omger den. I MiLs stora nätverk, där organisationen möter deltagarna och deras företag finns en uppsjö av tänkbara triangel-dramer. Alla dessa behöver vårdas så att handledaren kan koncentrera sin uppmärksamhet på sin uppgift.

Det är stora krav som härmed ställs på handledaren i ett MiL-program. Det är krav som väl närmast ska betraktas som ledstjärnor för kompetensutveckling för MiLs handledare. Att utveckla handledarkompetensen kan förslagsvis ske på två parallella spår: Det ena kan vi kalla ”ömsesidig äkthetskontroll”, med andra ord handledning av varandras handledarerfarenheter. Det andra är en satsning på kunskapsutveckling: nya begrepp och teorier om läroprocesser i program och lärande organisationer.

Med ömsesidig äkthetskontroll menar jag något i stil med att rollspela ”furst och filosofen”: Att skapa situationer där handledarna handleder varandra, där MiLs aktörer ödmjukt underkastar sig varandras kritiska blickar, bjuder på sina erfarenheter, speciellt de smärtsamma, i syfte att nå ökad klarhet och att vinna sina erfarenheter. Speciellt viktigt i denna handledning är att handledarna ”klär av sig” sina andra roller i MiL, t.ex. programchefsrollen eller psykolog/ekonomrollen m.fl. och endast uppträder med sina handledarerfarenheter.

Kunskapsutveckling betyder hårt arbete av att smälta erfarenheter från MiL-programmen: Att göra observationer, analysera, formulera begrepp och teorier, testa teorierna, skriva, förmedla och diskutera de vunna resultaten. Detta arbete ger två saker i utbyte. Först, förstås, ökade kunskaper

och näring till diskussionen om managementutveckling. I andra hand skapandet och tydliggörandet av det kunskapsfält och kunskapsintresse som är handledarens bas för sitt arbete i projektgruppen: Merlins värld och hem.

LEDAREN SOM HANDLEDARE

Det finns allmängiltiga aspekter av den unika kompetens och position som är Merlins, handledarens. Det talas idag alltmer om ledaren och chefen som pedagog eller handledare. Det betonas att chefen då och då bör lämna handlingens fält – verksamheten, affärerna – och medverka till sin personals utveckling och lärande.

Med två begrepp från den engelske psykoanalytikern Patrick Casement vill jag sammanfatta huvudbudskapet i detta kapitel och anknyta det till ledarrollen i arbetsorganisationens vardag. Casement nämner ”den vårdande triaden” och ”den inre handledaren”.

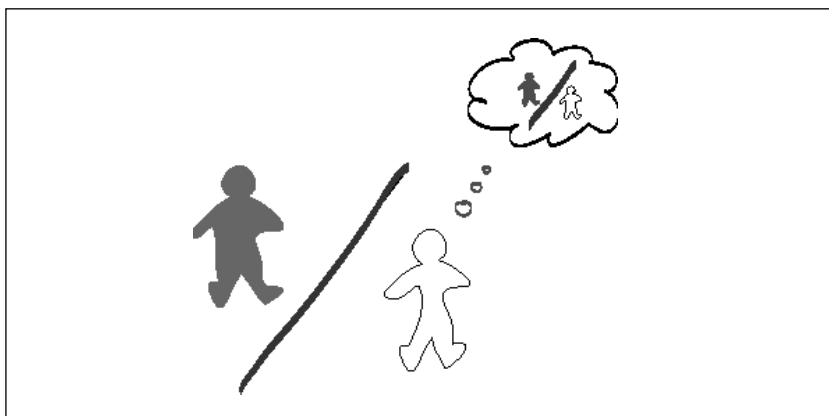
Den vårdande triaden är ett sätt att beskriva hur man kan se på triangulprocesser i ett konstruktivt perspektiv. Om vi utgår från den mest ursprungliga av alla relationer, den mellan en mor och ett barn, kan vi säga att denna relation under den allra första tiden behöver ”bäras” eller ”näras” av en tredje part. Det är varje mors uppgift att vara en så god mor som möjligt åt sitt barn, att reagera i enlighet med barnets olika behov. Det är viktigt att paret mor-barn får ett emotionellt stöd under tiden de lär känna varandra. Det är faderns uppgift att emotionellt ”bära” henne medan hon bär barnet. Om han inte finns tillgänglig gör någon annan person i moderns närhet, t.ex. hennes mor, detta. Vad modern framför allt behöver är någon som tror på hennes möjligheter att vara en god mor, någon som i handling kan visa detta förtroende för henne.

Om modern får detta stöd och denna bekräftelse från början, behöver hon inte oroa sig för sin otillräcklighet. Om hon däremot saknar detta bejakande och emotionella stöd, är risken stor att hon mister självförtroendet och misslyckas i oron över att inte lyckas. Faderns (eller ibland någon annans) närvaro och position, att han är med och bär henne, är alltså

av avgörande betydelse för moderns möjligheter att utföra sin uppgift. Barnet gagnas eller blir lidande beroende på kvaliteten i hans stöd.

Denna den mest ursprungliga vårdande triad kan tjäna som en metafor för relationsbyggandet på en arbetsplats. En av arbetsledningens viktigaste uppgifter är just denna funktion av stöd och bejakande – bärande. Arbetsledaren och chefen finns i bakgrunden som en signifikant person som bejakar och tror på medarbetarnas förmåga att bära sina relationer –till uppgiften, till sina medarbetare och till kunder eller klienter. När detta bärande finns närvarande ökar personalens möjligheter till självförtroende och att göra ett gott arbete. Om det saknas kan det utvecklas en tendens till oro, osäkerhet och vanskötsel av uppgiften. Så, för att anknyta till liknelsen med försvarstornet i sagan om Merlin, kan man betrakta ledarskap som arkitektur. Som strukturer som bär en verksamhet med människor och arbetsuppgifter.

Den ”inre handledaren” är resultatet av handledning. När chefen får handledning av t.ex. en äldre kollega, en mentor i organisationen, eller av handledarna i ett MiLprogram, skapas en relation av trygghet där chefen kan ta upp och problematisera sina dilemman i vardagen som ledare. Han, eller hon, får råd och kommentarer från handledaren och dessa vunna insikter blir alltmer integrerade i chefens arbete med sin verksamhet och personal. Det är som om chefen ”lånar” handledarens tankar.



Så här kan huvudbudskapet i texten sammanfattas: Skillnaden mellan två handlings- och kunskapsfält – ”filosofen” och ”fursten” – i den yttre världen, t.ex. i projektgruppen, leder till en inre skapande skillnad mellan ett handlande och ett reflekterande själv.

Successivt uppövar chefen en egen förmåga att spontant tänka efter i umgänget med handledaren. Det finns då två samtalspartner, så att säga, hos chefen inombords: den internaliserade handledaren och chefen själv. Mot slutet av en handledningsperiod, eller av ett mentorskap, har handledningsprocessen utvecklats till en dialog mellan den yttre och den inre handledaren och chefen har successivt utvecklat ett eget och självständigt sätt att lösa sina dilemman.

Det är i denna bemärkelse jag har talat om en inre handledare, om en trollkarl i själen:

Genom att relationen av tillit och handfast handledning finns tydligt representerad i det yttre, t.ex. under loppet av ett MiLprogram, finns möjligheten där att skapa en inre bredd, en dialog mellan handlingens och reflektionens makt. En möjlighet till ett öppnare och större sinne.

