MISTRA
ENVIRONMENTAL
COMMUNICATION

Reflektionscykeln

– ett verktyg för dig som leder dialoger och samverkan

Inledning

I den här broschyren presenterar vi Reflektionscykeln, ett verktyg för dig som leder dialog och samverkan. Vår förhoppning är att du kan använda Reflektions-cykeln för att utveckla ditt ledarskap genom att lära av betydelsefulla situationer du har varit med om.

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

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

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

Vi hoppas att Reflektionscykeln, som vi presenterar i den här broschyren, kan hjälpa dig att reflektera och lära. Vi som skrivit broschyren är forskare på Sveriges lantbruksuniversitet, SLU, och Uppsala universitet. Idéerna bakom Reflektionscykeln är utvecklade tillsammans med dialog- och samverkansledare inom ramen för forskningsprogrammet Mistra Environmental Communication.

Att utveckla ditt ledarskap genom reflection

Vi föreslår att du prövar Reflektionscykeln, ett verktyg vi har utvecklat baserat på vår egen forskning samt pedagogen Graham Gibbs arbeten.

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

Reflektionscykeln möjliggör både individuellt och organisatoriskt lärande. De specifika situationer som du har ställts inför kan både resultera i att du lär dig om ledarskap och att din organisation förändrar sitt sätt att fungera för att bättre stödja dialog- och samverkansledares arbete.

Du använder Reflektionscykeln genom att välja ut en situation som varit betydelsefull för dig på något sätt. Kanske var det något som kändes svårt eller förbryllande? Det kanske inträffade något som du inte var beredd på? Eller du kanske ställdes inför ett svårt dilemma?

När du har valt ut en situation går du igenom cykelns fyra steg och reflekterar över situationen. Vare sig du går igenom cykeln på egen hand eller tillsammans med andra är det bra att skriva ned reflektionerna. Att skriva är ett kraftfullt sätt att stimulera reflektion.

Att leda dialog och samverkan: en fråga om makt

Dialog- och samverkansledare utövar makt genom att påverka vilka som deltar, vilka ämnen som behandlas och genom att strukturera kommunikation mellan deltagare. Hur dialog- och samverkansledare agerar spelar alltså roll både för processen och utfallet av dialoger och samverkan. Att använda maktteori kan därför vara hjälpsamt för att utveckla din ledarskapsförmåga. Att förstå och värdera situationer i termer av makt skärper dialog- och samverkansledares blick och kan göra det möjligt att ifrågasätta det som du tar för givet.

En vanlig (miss)uppfattning i dialog- och samverkanspraktiken är att makt är något helt och hållet negativt. Dialog och samverkan anses då handla om att ersätta hierarkiska maktrelationer med jämbördiga relationer ”i ögonhöjd”. Vi håller med om att det är viktigt att kritiskt granska och förändra maktrelationer i dialog- och samverkans-arbetet. Men att se hierarkiska maktrelationer endast som icke önskvärda kan bli till ett hinder för dialog- och samverkansledares reflektion och handling. Dialoger och samverkan är politiska; de berör värdeladdade frågor och omfattar människor med olika uppfattningar om vad som är rätt att göra. I många situationer är det inte möjligt att alla får sin vilja igenom, därför behövs ledarskap och hierarkiska maktrelationer även i dialog och samverkan.

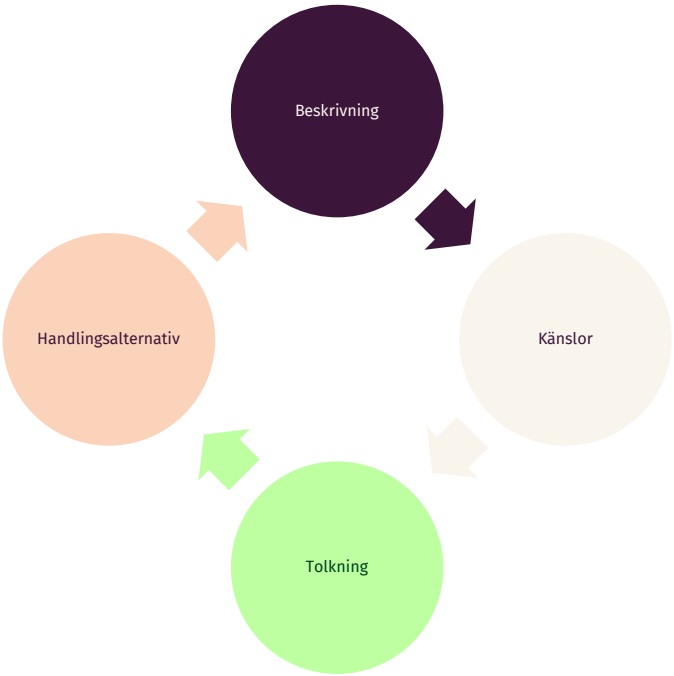
Vi föreslår en synvända. Istället för att rikta blicken mot den neutrale dialog- och samverkansledaren, som står utanför hierarkiska maktrelationer, vänder vi blicken mot ledare som deltar i maktrelationer. Då ser vi att dialog- och samverkansledare har en

position i ett maktsystem som ger möjlighet att utöva makt och ansvar att reflektera över etiska frågor. Synvändan känns kanske instinktivt obehaglig eftersom vi ofta förknippar makt med någonting negativt, särskilt i dialoger och samverkan som präglas av jämlikhetsideal. Men vi menar att dialog- och samverkansarbete mår bra av att vi kan tala om makt och att dialog- och samverkansledare kan utveckla sitt ledarskap genom reflektion över maktrelationer.



För att reflektera föreslår vi att du prövar att tänka på ditt ledarskap som en pendling mellan auktoritet och resonemang. När du leder genom auktoritet förutsätter du att gruppen kommer att acceptera din ledning utan att du behöver förklara hur du påverkar, eller styr processer och samtal. När du leder genom resonemang kommunicerar du istället med deltagarna om hur process och samtal bör struktureras. Vi menar att ditt ledarskap som dialog- och samverkansledarens tar formen av en pendelrörelse mellan auktoritet och resonemang. Att hitta rätt rytm i pendelrörelsen är avgörande för din framgång som ledare.

Reflektionscykeln



1. Beskrivning

Det första steget handlar om att beskriva vad som hände utan att förklara eller värdera.

Stödjande frågor:

- Vilket var sammanhanget?
- Vilka var där?
- Var var vi?
- Vad sade och vad gjorde de som var med?

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

Råd och tips:

- I det här och nästa steg är det viktigt att endast beskriva skeendet utan att förklara och värdera situationen. Steg 1 och 2 i cykeln handlar om att beskriva vad som hände och vad du kände medan steg 3 och 4 handlar om att tolka och identifiera handlingsalternativ baserat på dessa beskrivningar.
- Kom ihåg att det inte är endast det talade ordet som är viktigt i kommunikationen. Kanske var även kroppsspråk en viktig aspekt av situationen. Ta i sådana fall gärna med detta i din beskrivning.
- Det kan vara svårt att komma ihåg de konkreta detaljerna i situationen, men det är viktigt att, i det här steget, göra en så konkret beskrivning som möjligt av situationen. Att försöka minnas detaljer, även sådana som kan kännas oviktiga, hjälper oss att mentalt förflytta oss tillbaka till situationen, vilket gör det lättare att reflektera över den. Om minnet klarnar längre fram i reflektionscykeln, kan du gå tillbaka och göra beskrivningen mer fullständig.

2. Känslor

I det andra steget zoomar du in på vad du kände i situationen. Genom att beskriva känslorna kan vi få tillgång till viktig information både om situationen och om oss själva.

Stödjande frågor:

- Vad kände du? Var det glädje, sorg, förvåning, nyfikenhet, ilska, rädsla, skam, besvikelse, frustration eller någon annan känsla?
- Vad var det som fick dig att känna så? Vad eller vem var känslan riktad mot?
- Vad tror du att de andra som var med kände?

Råd och tips

- Försök att undvika att förklara och värdera i det här steget. Besvara istället frågorna om känslor så utförligt som möjligt.
- Att identifiera och sätta ord på känslor kan kräva träning. Ge inte upp även om det är svårt till att börja med.

Exempel
När chefen sa att han inte såg värdet med workshopen så kände jag mig lite skamsen för att jag inte hade gjort ett bra jobb som mötesledare. När jag valde att förklara värdet med vår samverkan hade jag blandade känslor. Bitvis kände jag mig glad över att det gick att förklara vad som var värdefullt, samtidigt som jag hade en gnagande rädsla för att han inte skulle se det på samma sätt. Jag var även rädd för att jag gjorde fel som försvarade workshopen. Kanske hade det varit bättre att inte säga något?

Mina känslor riktades framförallt mot chefen. Men jag tänker även att min rädsla härstammade från att jag var orolig för hur hela gruppen skulle uppfatta mitt agerande. Det är svårt att veta hur de andra deltagarna uppfattade det hela. Jag såg att några skruvade lite på sig, så det är möjligt att de också kände oro eller frustration kanske.

3. Tolkning

När du är med om en utmanande situation så finns en möjlighet att lära nya sätt att hantera liknande situationer i framtiden. För att möjliggöra detta lärande behöver du reflektera kring varför situationen var utmanande och ta reda på hur du kan känna igen liknande situationer i framtiden.

Stödjande frågor:

- Vad var det i situationen som var utmanande för dig?
- Vad var det för typ av situation? Hur känner du igen en liknande situation i framtiden?

Råd och tips:

- En situation kan kategoriseras på olika sätt. Du kan alltså komma på flera svar på frågan om vilken typ av situation det var. Att testa flera svar på den frågan kan öka din möjlighet att lära av den utmanande situationen.
- Du kan öva upp din situationskänslighet genom att bli bättre på att känna igen olika typer av situationer. Alltså blir svaret på denna fråga viktigt för att du ska kunna agera ändamålsenligt i olika situationer.

Exempel
Jag tror att det som gjorde situationen utmanande för mig var att jag var oförberedd på kritiken, och att jag som mötesledare tog på mig ansvaret för att mötet upplevdes som meningsfullt för alla deltagare. Det faktum att personen som kom med kritiken hade makt i sammanhanget tror jag också gjorde situationen utmanande, eftersom det gjorde att det kändes viktigt att jag kunde övertyga honom om att mötet var meningsfullt.

Det var en situation där jag som mötesledaare kände mig kritiserad av en deltagare. Mer specifikt, en deltagare vars omdöme jag lade stor vikt vid, eftersom hans uppfattning om mötet kunde påverka den fortsatta processen. Med andra ord, en situation där jag fick kritik av en person som jag uppfattade hade makt över processen.

Jag skulle också kunna se det som en typ av situation där en deltagare uttrycker en stark åsikt som avviker från resten av gruppen.

Ett tredje sätt skulle kunna vara att se det som en situation där en deltagare uttrycker oro för att processen inte var meningsfull för honom och hans organisation.

Jag kan känna igen liknande situationer genom att fästa uppmärksamhet på när deltagare uttalar sig kritiskt om innehåll eller utfall av möten.

4. Handlingsalternativ

I det fjärde steget identifierar du vilka handlingsalternativ du har när du hamnar i liknande situationer i framtiden. Vi rekommenderar att du funderar över dina alternativ utifrån synen på ledarskap som en pendelrörelse mellan auktoritet och resonemang som beskrivs på sida 3 i broschyren.

Stödjande frågor:

- Vad har du för handlingsalternativ om du hamnar i den här typen av situation i framtiden?
- Hur kan du använda distinktionen mellan auktoritet och resonemang för att bestämma vad du ska göra i den här typen av situationer (se sid 3)?

Råd och tips:

- Du behöver inte komma fram till att du borde ha agerat annorlunda i situationen, men det är viktigt att du går igenom vilka handlingsalternativ du har om du hamnar i en liknande situation. En bred repertoar gör det lättare för dig att anpassa dig utifrån vad olika situationer kräver.
- Glöm inte bort att ta hand om dig själv i utmanande situationer. Några av handlingsalternativen kan till exempel syfta till att du ska känna dig så trygg som möjligt om en liknande situation uppstår. När vi är stressade är det ofta svårare för oss att se våra olika handlingsalternativ.
- Det kan kräva lite ansträngning för att tolka sitt agerande som ett utövande av auktoritet, eftersom vi sällan använder det begreppet i dialog och samverkan. Vi menar dock att idén att ledarskap är en pendelrörelse mellan auktoritet och resonemang öppnar för fruktbara tolkningar. Därför är det värt besväret.

Exempel
Om det här hände igen så skulle jag försöka fånga upp deltagares oro och skepticism tidigare. Kanske till och med innan mötet genom att höra mig för med viktiga deltagare om hur de vill att mötet ska bli. Jag tänker också att jag kan bli bättre på att känna av stämningen under ett möte och kanske även förutse att några av deltagarna kommer att vara fokuserade på resultat medan andra gillar processen och samtalandet. Alltså så skulle jag när jag känner behov av det kunna öppna upp för resonemang både under processdesignen och när jag faciliterar möten. Kanske kan ökade inslag av resonerande facilitering stärka mitt förtroende hos gruppen och därmed göra det troligare att jag kan agera med auktoritet om och när det behövs. För att ta hand om mig själv i situationen skulle jag kunna påminna mig om att de andra faktiskt verkar nöjda. När jag tänker tillbaka på mitt svar i steg 3 så kan det också vara lugnande att tänka på kritiken som ett uttryck för deltagarens oro för att mötet inte ska bli meningsfullt istället för som kritik mot mitt ledarskap.

Slutord

I den här broschyren har vi presenterat Reflektionscykeln, ett verktyg för dig som leder dialog och samverkan. Broschyren har beskrivit hur Reflektionscykeln kan användas för att lära av erfarenhet. Vi har särskilt lyft fram att det är fruktbart att se ledarskap i dialoger och samverkan som en pendling mellan att vara i auktoritet och att öppna upp för resonemang. Vi hoppas att du därmed kan se ditt ledarskap i ett nytt ljus.

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

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

Hur du än väljer att använda reflektionscykeln är vår förhoppning att den kan vara användbar i din roll som dialog- och samverkansledare.

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

Forskargruppen riktar ett stort tack till alla dialog- och samverkansledare som bidragit till utvecklingen av reflektionscykeln.

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