

# Om ansvar

Reflektioner efter ett abonnentmöte inom  
Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik

av  
Maria Andrén



Abonnemangsrapport 101  
December 2003

# Om ansvar

Reflektioner efter ett abonnentmöte inom  
Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik  
den 14 april 2003 i Stockholm

av

Maria Andrén

*Besök vår webbplats <http://www.samarbetsdynamik.se>  
för att få aktuell information om kunskapsabonnemanget*

ABONNEMANGSRAPPORT 101

December 2003

## **Om ansvar**

– Reflektioner efter ett abonnentmöte inom Kunskapsabonnemanget  
Samarbetsdynamik den 14 april 2003 i Stockholm.

Författad av Maria Andréén.

Förord av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane.

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida  
ISSN 1102-4615 no 101, december 2003  
ISBN 91 85017 02 7

Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,  
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121  
Epost: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)  
webbsida: <http://www.samarbetsdynamik.se>

Tryckt av MediaGraphic AB,  
Frölundagatan 64, 431 44 Göteborg, tel 031 335 85 40  
Epost: [info@mediagraphic.se](mailto:info@mediagraphic.se)

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 2003

# Innehåll

|  |    |
|--|----|
| Förord av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane                       | 3  |
| Om ansvar – reflektioner efter ett abonnentmöte<br>av Maria Andrén | 7  |
| Ledarskap och ansvar   | 7  |
| Ekonomi som argument   | 9  |
| Diskursen påverkas och påverkar<br>verksamheten                    | 10 |
| Socialiseringsdiskursen inom skolan                                | 11 |
| Långtidssjukskrivningar i det nya<br>arbetslivet                   | 12 |
| Dumma chefer, ont om pengar och<br>besvärliga klienter             | 13 |
| Det nödvändiga och det möjliga                                     | 16 |
| Ansvarsfullt beteendet och ansvar<br>som hållning                  | 17 |
| Ansvar framåt och ansvar bakåt                                     | 18 |
| Ansvar och frihet  | 18 |
| Att förändra diskursen   | 20 |
| Monadisk, dyadisk och triadisk<br>kommunikation                    | 20 |
| Topos  | 22 |
| Uppmärksamhetsriktande kommunikation                               | 23 |
| Berättelsen som beslutsunderlag                                    | 24 |
| Referenser   | 26 |



## Förord

Våren 2003 skrev vi abonnemangsrapporten ”Har vinsten ett pris? Om de osynliga kostnaderna för dagens stereotypa samtal om ledarskap och ekonomi.” Rapporten var en reaktion på de svårigheter vi upplevt när det gällt att få till stånd en konstruktiv diskussion om vad som kännetecknar en konstruktiv ledning i det aktuella arbetslivet.

De resonemang vi mötte i olika möten och sammankomster pendlade mellan ett ”råskäll” på kortsiktiga, giriga och inkompetenta ledare och en hyllning till ett enligt vår mening helt omodernt och paternalistiskt ledarideal. Det var svårt att delta i dessa diskussioner utan en aktuell referenspunkt – ett resonemang om det aktuella arbetslivets villkor som skulle göra det möjligt för oss att skilja mellan god och dålig ledning; göra det möjligt att som ledare kunna se vad som är rimligt att ställas till svars för och vad som inte är det. Ett nästa steg för oss var att ta upp aspekter av frågan på ett abonnentmöte.

Abbonentmötet den 14 april hade titeln ”Vem kan ta ansvar? Vem kan ställas till svars? Vi frågade oss hur diskursen om ansvar förändras när man ser varandra som partners, jämställda intressenter och professionella aktörer i stället för att se sig i en vertikal relation som ledare och följare.

Abonnentmötet genomfördes på sedvanligt sätt. Vi gjorde en kort inledning kring hur frågan vuxit fram hos oss och därefter följde ett fritt samtal bland deltagarna. Diskussionen dokumenterades löpande på en väggtidning. Alla papper fotograferades och lades som dokumentation på hemsidan. Som vanligt lämnade de flesta av oss mötet fulla av tankar – några helt nya tankar; några riktiga ”aha’n”; några gamla och nu häftigt bekräftade tankar och några tankar som absolut inte såg ut att vara möjliga att förena. Allt i ett enda stort virrvarr.

En av deltagarna var Maria Andén. Hon gjorde vad de flesta av oss andra bara kände att det nog vore bra att göra. Hon skrev ner det som pågick i huvudet på henne på vägen hem till Högskolan i Gävle och Ämnesgruppen för pedagogik – och skickade till oss som ”reflektioner efter ett abonnentmöte”.

Det blev vi väldigt glada för! Inte bara för att det illustrerade ett sätt att faktiskt kunna fortsätta det samtal som startar under ett kort abonnentmöte. Utan allra mest för att Maria valde att skriva en alldeles egen och fristående text – en text som varken förutsatte att man läst vår ”rapport 96” eller deltagit den 14 april. En text som var ett nästa steg. Hon skrev förstås i en viss mening till oss som träffats – men också till en vidare läsekrets, som hon kände väl och hade ett pågående samtal med. I den formen för skrivande tror vi att vi skall söka svaret på frågan om hur ”livslångt lärande” och fortbildning skall gå till i vår tid. Med tydliga paralleller till den muntliga berättartraditionen – där berättelsens

”poänger” både kan anpassas och understrykas med hänsyn till det man vet om dem man berättar för och om det aktuella sammanhanget.

Rapporten borde ha kommit ut direkt; i maj 2003. Maria och vi hade då dock ambitionen att under hösten utveckla vissa avsnitt mer och också lägga till ett antal tecknade illustrationer. Vi borde förstås ha förstått att tiden inte alls skulle medge detta.

Därför kommer den först nu. Och för oss har den med tiden fått ett ännu klarare budskap om att kunskapssamhället kräver att vi hjälps åt att intellektuellt bearbeta olika frågor; hjälps åt att formulera oss genom att skriva för varandra och till varandra och också att se våra texter som färskvara och aktuella inlägg i ett pågående samtal i samhället. Vi måste lämna läroboksformatet till förmån för den här formen av korta belysande och problematiserande texter.

Tack Maria!

Ölsdalen den 6 februari 2004

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane





## Om ansvar

*Reflektioner efter ett abonnentmöte inom Kunskapsabonnemanget Samarbetsdynamik den 14 april 2003 i Stockholm*

**av Maria Andrén**

*Mina funderingar är inte enbart ett referat av mötet utan snarare en utveckling av det som pågick i mitt huvud på tåget hem från Uppsala och kvällen efteråt. När jag började skriva detta insåg jag att jag tänkte mig en läsare som inte var med på mötet. Jag börjar därför med att presentera några av tankarna och begreppen som togs upp på mötet och redogör för hur jag uppfattat dessa. Sedan tar jag upp några egna exempel från tidigare och nuvarande yrkesliv och resonerar vidare utifrån dem.*

### LEDARSKAP OCH ANSVAR

Samarbetsdynamiks rapport *Har vinsten ett pris?* (Wennberg & Hane 2003) var en av utgångspunkterna för mötet. I denna rapport diskuteras bland annat den så kallade "ekonomismen" och dess förhållande till ansvar. Wennberg och Hane inleder med att diskutera vad en ledare är. De refererar till Sven-Erik Sjöstrand som anser att både ledarskap och organisation är sociala konstruktioner (Sjöstrand 1999). Om en person är ledare tillmäts det han eller

hon säger större betydelse än om hon har en annan position. Betydelsen av det sagda ligger alltså vare sig i sättet att formulera sig eller i innehållet i det som sägs. Positionen som ledare är något vi tilldelas av andra. Ledaren måste uppfattas som en ledare, det vill säga måste ses som trovärdig och tillförlitlig, annars fungerar inte ledarskapet.

Detta får till följd att man måste byta ut ledaren om denne förlorar sin trovärdighet, även om orsaken till den förlorade trovärdigheten inte egentligen har med uppdraget som sådant att göra eller till och med beror på felaktiga bedömningar. Den allmänna diskursen<sup>1</sup> när det gäller ansvar har ofta kommit att inrikta sig på ledare och deras påstådda oförmåga (när det går dåligt) eller förmåga (när det går bra). I de så kallade affärerna drivs denna diskurs till sin spets. Wennberg och Hane menar att en sådan diskurs är destruktiv. Vi behöver föra andra sorters samtal om arbetslivet och samhället ska utvecklas på ett önskvärt sätt. De menar vidare att den allmänna diskursen är vi alla delaktiga i. Diskursen byggs upp i småpratet runt kaffebord och i alla andra sammanhang där vi samtalar om samhällsfrågor.

---

<sup>1</sup> Begreppet "diskurs" används flitigt inom Samarbetsdynamiks verksamhet. Även om det kanske kan betraktas som ett lite slitet och skamfilat modeord fyller det en funktion i just detta sammanhang. Med diskurs avses här ungefär "så som det allmänt pratas". Begreppet "diskussion" avser däremot ett speciellt samtal. Begreppet diskurs avser också det som är observerbart, till skillnad från "kommunikation" som i allmänhet även inkluderar avsikter och relationer.

## EKONOMI SOM ARGUMENT

En av de diskussioner som Samarbetsdynamik ägnat sig mest åt är den om arbetsmiljön och nu, de senaste åren, sjukfrånvaron. De är förbryllade över att ”ekonomi” i sig ofta åberopas som skäl för olika åtgärder samt tanken att alla problem skulle gå att lösa om man flyttade det ekonomiska ansvaret hit eller dit. Wennberg och Hane menar att vi idag vet att lönsamhetsbegreppet är diffust och de ekonomiska underlag man hänvisar till i allmänhet kan tolkas nästan hur som helst och leda till mycket olika åtgärder. Frågan är inte om det ekonomiska handlingsutrymmet är begränsat eller inte – för det är det alltid – frågan är vad vi gör inom det handlingsutrymme som finns.

Att ange ekonomiska argument som om åtgärderna man vidtar vilade på någon slags naturlag är att avsäga sig ansvar. Det är inte ekonomin som styr, ekonomin tillhör det som begränsar vad som är möjligt att göra men vi styr själva inom detta område. Det är de val vi gör inom det handlingsutrymme vi har som vi måste bli bättre på att tala om och därmed ta ansvar för. En god och ansvarstagande ledare är en ledare som kan klarlägga varför man väljer som man väljer.

*En sådan diskussion blir emellertid omöjlig om den bygger på en underliggande och oklar ekonomisk teori som kan främja vilka argument som helst. I en sådan miljö blir man försiktig. Då blir det offentliga samtalet förenklat och stereotypt. Då handlar det bara om vem*

*som ska betala och vem som ska få betalt – inte vad som ska göras eller vilka grundläggande värderingsfrågor som bör ventileras.*

(Wennberg & Hane 2003 sid 14f.)

Wennberg och Hane menar alltså att det är färdigheten att förklara och motivera beslut som ligger i den nya ledningsfunktionen – inte bara att själv fatta kloka beslut. Men de menar också att denna färdighet inte bara är en individuell förmåga hos den enskilde ledaren utan att kunnigheten har en social resonansbotten. Den utvecklas i samarbete med andra och där har alla som medverkar ett ansvar.

## **DISKURSEN PÅVERKAS AV OCH PÅVERKAR VERKSAMHETEN.**

En slutsats av ovanstående resonemang är dels att klokhet och kunnande visar sig i samtalet och att man därför kan dra slutsatser genom att lyssna på hur det talas. ”Så som detta samtal går till kommer man inte att få syn på...” Men det innebär också att det sätt som vi talar om vår verksamhet inte bara är en spegelbild av verksamheten utan också påverkar verksamheten. En diskurs som medför att vi frånhänder oss ansvar – ”ekonomin styr” eller ”vår verksamhet går åt pipan eftersom vi har en sån dålig chef” påverkar

också verksamheten som sådan. Det finns alltså anledning att uppmärksamma och bli medveten om diskursen samt även att försöka påverka den.

## SOCIALISERINGSDISKURSEN INOM SKOLAN

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane berättade också om två projekt inom skolvärlden de just avslutat. Det ena gällde undervisning i svenska för invandrare och det andra ett projekt som syftade till att utveckla samarbetet mellan näringslivet i en kommun och gymnasieskolan. Det förstnämnda projektet hade tydliga pedagogiska avsikter. Man provade en ny form för verksamhetsutveckling för lärarna på kom-vux. I båda projekten gjorde Samarbetsdynamik iakttagelsen att det man talade om när man talade om sin verksamhet inom skolan inte var frågor om lärande, hur går lärandet till och hur kan vi bidra till lärandet utan snarast disciplinfrågor.

Den stora uppgiften i svenska för invandrare verkade vara att få folk att komma i tid och att inte be under lektionstid. I gymnasieskolan var man också mycket upptagen av tidpassning och kepsar eller inte kepsar. "Socialisering" eller "fostran" verkade vara vad man utgick från på dessa skolor. Att man talade på det sätt som man gjorde påverkade möjligheten att nå de mål projekten hade. Wennberg och Hane menar att det sätt att tala och tänka om fostran och socialisering,

som man hade på dessa skolor, är anpassade till ett samhälle som inte längre existerar. I dag krävs självständighet och flexibilitet snarare än lydnad.

## LÅNGTIDSSJUKSSKRIVNINGAR I DET NYA ARBETSLIVET

I ett projekt som genomfördes tillsammans med Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter inriktade Samarbetsdynamik sig på långtidssjuksskrivningar (Hane & Wennberg 2002). Arbetsterapeuterna borde inte vara så sjuka som de är. Enligt de vanliga beskrivningar och det sätt att tala om vad som orsakar långtidssjuksskrivning borde de tvärtom höra till de friskare grupperna. Men så är det inte.

Åtgärder för att motverka utbrändhet och liknande tillstånd baseras på de beskrivningar som finns tillgängliga. Oavsett deras vetenskaplighet eller statistiska signifikans är de ändå uttryck för en diskurs och enligt denna diskurs är det svårt att förstå arbetsterapeuternas höga sjuksskrivningstal. Genom att pröva andra sätt att samtala om och beskriva arbetssituationen och lyssna på dessa berättelser och jämföra dem med de gängse kunde nya och mer användbara beskrivningar växa fram.

Wennberg och Hane menar även här att de gängse beskrivningarna bygger på föreställningar hämtade från ett arbetsliv som inte längre existerar. Den främsta orsaken till utbrändhet och långtidssjuksskrivning är, enligt det gamla sättet att tänka, osjälvständighet och brist på inflytande. De

åtgärder man föreslår utifrån denna diskurs är anpassade till ett arbetsliv med stabila organisationer enligt storindustrimodell.

Idag är till och med den offentliga sektorn instabil. Man arbetar i mindre grupper, ofta ensam och har inte alltid en fast grupp att samarbeta med år efter år. Det nya arbetslivet ger individen inflytande, självständighet och ansvar för det som produceras, allt det som borde vara hälsosamt (och säkert är det) men medför andra risker. Den uppbrutna hierarkin ger problem som trötthet, rädsla, isolering, meningslöshet, att inte komma till tals, konflikter, instabilitet, osäkerhet, identitetsstörningar, strukturlöshet, tyranni, misstillit, ansvarsdilemman, låsningar, vänskapskorruption, resursmissbruk, legitimitetskriser.

Lösningen på dessa problem är inte en återgång till de gamla hierarkierna och det kontrollerande ledarskapet. Den förändring som skett är irreversibel menar Bengt-Åke Wennberg. Vi uppskattar verkligen självständigheten och friheten men de problem vi har nu måste förstås och åtgärdas på ett annat sätt än vi vanligtvis gör.

## **DUMMA CHEFER, ONT OM PENGAR OCH BESVÄRLIGA KLIENTER**

Diskussionen om ledarskap och den om arbetslivets förändring fick mig att associera till åtskilliga diskussioner



jag själv varit inblandad i. I mitt tidigare arbete hade jag ofta samtal med personalgrupper om hur de skulle kunna utveckla sitt arbete. Mycket ofta hamnade vi i diskussioner om den dumma chefen och den dåliga ekonomin. Likadant händer i några av de kurser på högskolan där jag numera är lärare. Den här typen av diskussioner gör mig alltid frustrerad och jag har svårt att bryta dem. Jag har ibland försökt tala just om "handlingsutrymme". En dum chef och ont om pengar är onekligen allvarliga problem och minskar handlingsutrymmet avsevärt men borde vi inte tala om vad som är möjligt att göra med de förutsättningar vi har? Just nu?

Jag känner också igen mig i exemplet om talet om "disciplin". Säkerligen är denna diskurs tydligast och mest utpräglad inom skolan men den påminner om de oändliga samtal jag haft där det verkar som om de personer som man är anställd för att arbeta med ses som hinder. Problemet är att de har en utvecklingsstörning och är knepiga på olika sätt. Vore inte omsorgstagarna så himla besvärliga så skulle man kunna ha en riktigt bra verksamhet, låter det som. Jag minns ett yttrande som löd "Men Maria vi kan inte ha någon verksamhet alls här för vi måste ägna all tid åt att se till att omsorgstagarna är kvar i rummet och inte gör varandra illa." Jag minns att jag frågade tillbaka om det inte var detta att ha personerna kvar i rummet och att se till att de inte gjorde varandra illa som just nu var deras verksamhet...

Ibland går den här diskussionen att förstå som ett uttryck för att det finns en konflikt mellan de krav man upplever sig ha om vissa resultat eller en viss verksamhet och de faktiska

förutsättningarna. Om det faktiskt finns sådana orealistiska och mycket specifika förväntningar från chefen eller övrig personal är det kanske läge att tala om dum chef eller dumma arbetskamrater. Men min uppfattning är att sådana konflikter ofta konstrueras av de anställda själva genom det sätt de har att tala om sin verksamhet och hur de ser på sitt eget ansvar.

Inom högskolan är jag förundrad över hur ofta jag hör samtal om hur dumma och omöjliga studenterna är. Jag hör ofta uttryck som att man måste "sätta ribban högt" och att man får inte ge studenterna "lillfingret" för då "tar de hela handen". Jag har fått råd att se upp i början eftersom studenterna kommer att "testa mig" för att se hur lindrigt de kan komma undan... Jag är övertygad om att om vi talar om våra klienter/kunder på detta sätt – som om de var besvärliga och lata och dumma personer som framför allt måste disciplineras, så kommer de att bete sig enligt våra förväntningar. Samtidigt är jag övertygad om att detta sätt att tala och tänka om dem som anlitar oss för sin utbildning har sin grund i en konflikt mellan målen och de faktiska förutsättningarna.

För mig som har en bakgrund inom folkbildningen och som arbetat många år som en slags konsult är det självklart att utgå från dem jag möter och inte från externa mål. Min uppgift har varit att bidra till att det blir "bättre", i en viss riktning, och bättre kan det bara bli om man bygger på det som faktiskt finns och är möjligt att göra och man kan bara göra det bättre ett steg i taget. Men inom utbildningsväsen-

det måste man ha externa mål och krav på mer specifika kunskaper och arbetsinsatser. Det är svårt att kombinera målstyrning med ett mer processinriktat tänkande men jag ser det som att vi har ett ansvar att uppmärksamma problemet och inte förvärra det genom att tala om klienterna som om de vore lata och dumma underlydande som ska lära sig veta hut.

Sådana diskurser som till exempel den som skjuter över allt ansvar på magiska krafter som "ekonomin" eller dumma chefer eller odisciplinerade och besvärliga klienter gör att det i praktiken överhuvudtaget inte blir intressant att fundera över de egna valen. Tänk om det är så att sådana diskurser är så starka att andra omöjliggörs? En handlingsorienterad diskurs är kanske omöjlig att utveckla när den osäkerhet som det förändrande arbetslivet skapar gör att man försöker hålla sig kvar i det gamla sättet att tänka?

## **DET NÖDVÄNDIGA OCH DET MÖJLIGA**

Jag har en egen bild av förhållandet mellan "Det Nödvändiga" (Aristoteles) och "Det Möjliga" som ett koordinatsystem där "Det Nödvändiga" är ena axeln och "Det Möjliga" den andra. Det fria valet, det vill säga våra handlingar, finns inom utrymmet mellan dessa koordinater. Jag tänker mig att vi är tvungna att ha nödvändighetsaxeln definierad för att alls kunna utnyttja utrymmet. Om vi inte vet var gränserna går kommer vi att ägna oss åt att uppfinna dem

eller testa dem. Så gör vi när vi är nya i ett sammanhang. Vi frågar dumma och osjälvständiga frågor som prövar normerna. Efteråt skäms vi ofta och undrar varför vi inte använde vårt eget omdöme. Så frågar också osäkra studenter, de vill veta hur många sidor de ska skriva och vilka de ska läsa, som om de inte kunde avgöra själva utifrån syftet med det som de ska göra och utifrån vad de själva vill uppnå med sitt lärande...

## **ANSVARSFULLT BETEENDE OCH ANSVAR SOM HÅLLNING**

På vårt möte i Stockholm kom vi att tala om vilka beteenden som var ansvarsfulla och vilka som inte var det. "Lex Sara" togs upp som exempel, det vill säga vårdbiträdet som anmälde missförhållanden på det äldreboende där hon var anställd. Begreppen "civilkurage" och "skuld" kopplas ofta samman med ansvar. Innebär "ansvar" att man alltid måste "avslöja sanningen"? Under detta möte blev det glasklart för mig att om vi diskuterar ansvar som "beteende" och på ett normativt sätt, det vill säga försöker formulera regler för vad ansvar innebär i konkreta handlingar så utgår vi från att människor inte har ansvar! Om det fanns absoluta svar och facit på ansvarsfullt beteende skulle vi lägga över ansvaret på reglerna. Ansvar ser jag mer som en hållning. Att ställa sig frågor hur man bör bete sig och överväga konsekvenserna av det egna handlandet. Ansvar innebär att man inser att

man inte kan veta och står ut med att inte veta om det man gör är det bästa man kan göra men att man noggrant överväger sina val och kan motivera dem.

## ANSVAR FRAMÅT OCH ANSVAR BAKÅT

”Jag tar mitt ansvar” säger chefen eller partiledaren och avgår när det inte gått så bra eller efter avslöjandet av någon skandal. Om ansvar innebär att välja noga och se de egna valen som viktiga är ansvar något som är framåtriktat. Kan man ta ansvar för något efteråt och vad betyder det i så fall? Kanske är det ansvar man tar efteråt det samma som att säga ”det är mitt fel, jag erkänner min skuld”? Tanken är kanske att ledare som är medvetna om att de kan bli tvungna att avgå om de begår misstag då ska förhindras att begå sådana misstag? ”Ansvar” och ”ställas till svars” är kanske samma sak? Men ”ansvar” kan ju också betyda ”svara an”... Eller är efteråt-ansvaret ett annat slags ansvar än före-ansvaret?

## ANSVAR OCH FRIHET

”Ansvar” som ”före-ansvar” förutsätter frihet. Man kan alltså inte ha ansvar om det är förutbestämt vad man kommer att göra. Bengt-Åke Wennberg tog upp den viktiga frågan om vad vi ska ha friheten till. Frihet har med kreativitet att

göra. Det oväntade och oförutsedda är en förutsättning för utveckling. Människor väljer alltid och skapar på så sätt hela tiden något som inte gick att förutse men det är en stor skillnad hur vi ser på oss själva och varandra. Om vi uppfattar oss som autonoma och dessutom som aktörer kommer vi att tala på ett annat sätt än om vi inte gör det. Aktörsperspektivet medför med nödvändighet att vi blir medvetna om vårt ansvar och våra val. Vi är "dömda att välja" (som Sartre beskrev det).

Att se sig som aktör och inte offer för omständigheter innebär att man hela tiden tvingas ta ställning till om och hur man ska ingripa. Aktörsperspektivet är inget lätt perspektiv att ha. Lojalitetskonflikter kan uppstå när man anser sig böra reagera mot missförhållanden. Men då riskerar att påverka klimatet på arbetsplatsen på ett negativt sätt. Det är kanske inte så konstigt att vi ibland undviker att se oss som aktörer och hellre talar om den dumma chefen eller den dåliga ekonomin...

För mig själv kräver upptäckten av sådana diskurser pedagogiska ställningstaganden. Jag är övertygad om att offerdiskursen är meningslös och för det mesta destruktiv (det kanske kan finnas lägen där man måste få ösa ur sig, som en slags terapi). Hur kan jag, i de sammanhang där jag själv medverkar, påverka diskursen så att den utvecklas mot handling och ansvar? Kanske genom att uppmärksamma andra på diskursens karaktär. Kanske genom att själv tala i aktörstermer och genom att ge konkreta exempel...

## ATT FÖRÄNDRA DISKURSEN

Kanske är det så att om en diskurs ser ut på ett visst sätt så är den nästan omöjlig att förändra, den skapar ett "tanke-tvång" och det som sägs kommer hela tiden att tolkas utifrån det perspektiv som råder. Vår "sociala responsivitet" medför också att vi får göra starkt våld på oss själva om vi inte ska svara på det som sägs med samma språk som det sagda. Jag tror ändå, att det sätt som vi kan påverka och utveckla de samtal vi för, om det vi ska göra tillsammans, måste gå genom medvetenhet och kunskap om samtalandet som sådant. På mötet i Stockholm gick vi igenom några olika sätt att beskriva kommunikation.

## MONADISK, DYADISK OCH TRIADISK KOMMUNIKATION

Det första är hämtat från artikeln Tillit och mänsklig utveckling av Margrethe Lundh (2001). Lundh beskriver det hon kallar monadisk, dyadisk och triadisk kommunikation.

Den monadiska kommunikationen innebär att man pratar för sig själv. Andra finns inte som "andra" i egentlig mening. Att skicka ut information och tro att bara folk tar del av informationen kommer de att göra som det står på papperet är ett uttryck för monadiskt tänkande.

I en dyadisk kommunikation blir relationen det viktiga. Att tycka lika är viktigt, att "bli överens" oavsett vad man blir

överens om och att ha det "mysigt" avgör vad som sägs och hur det sägs. Den dyadiska kommunikationen går ut på att bekräfta och det dyadiska tänkandet är svart-vitt. En politiker får röster på grund av sin TV-mässighet. (Narcissism skulle kunna kallas dyadisk men begreppen monadisk, dyadisk och triadisk inriktar sig på lite andra aspekter och får därmed lite annan tillämpning.)

Den triadiska kommunikationen representerar den högsta utvecklingsnivån. I den refererar vi till något "tredje". Vi har en uppgift att utföra som avgör hur vi talar snarare än att vi ska vara sams och gulliga mot varandra.

Den triadiska kommunikationen kan också beskrivas som uppmärksamhetsriktande kommunikation, ett begrepp hämtat från engelskans "joint attention" och som översatts av forskarna Cecilia Ohlsson och Mats Granlund (1987). Den uppmärksamhetsriktande kommunikationen kan exemplifieras med det klassiska "Titta lampa!" Det lilla barnet riktar sina föräldrars uppmärksamhet mot lampan och tillsammans kommunicerar de om detta "tredje".

Denna form av kommunikation kräver att man är medveten om att andra har ett eget medvetande. Att rikta uppmärksamheten mot något gemensamt tredje innebär också en möjlighet till jämbördigt samspel. Var och en bidrar med sina synpunkter om det tredje men behöver inte övertyga någon annan eller lära någon något.



Lundh (och Wennberg och Hane) menar att våra samtal numera i huvudsak är dyadiska. I platsannonser syns alltmör sällan uppgiften som ska utföras, däremot talas det om att den som ska få jobbet ska vara ”en i gänget” och ha ”empatisk förmåga”. Vi inriktar oss på att bekräfta och bli bekräftade av varandra, relationen som sådan är uppgiften.

## TOPOS

På mötet i Stockholm diskuterade vi även begreppet topos som hör hemma inom retoriken. Retorik har i Sverige och i vår tid enbart kommit att betyda ”värtalighet” eller till och med ”konsten att övertyga”. Retoriken som vetenskap har betydligt större och djupare tillämpning än så. Retorik är vetenskapen om det ”diskursiva förnuftet” och med hjälp av denna vetenskap kan vi bättre förstå på vilket sätt argumentationer utvecklas och vad som blir möjligt att säga på det sätt som vi talar. Topos kan översättas till ”plats” och inom retoriken avses den ”plats” där argumenten hämtas.

Man kan se topos som ett ”scengolv” eller en ”plattform”. Vi kan tala om en ”ansvarstopik” där det man resonerar om relaterar till ansvar. Andra topiker kan vara till exempel ”rättighetstopik” (Ramirez 2001). Just rättighetstopik kan ofta ställas mot ansvarstopik och de är svåra att kombinera. Den som utgår från rättighetsaspekter i sin argumentation förlägger ansvaret till ”andra” medan den som utgår från ”ansvar” ser sig själv som medaktör och ställer sig frågor

som förutsätter att han eller hon har möjlighet att påverka det som sker.

## UPPMÄRKSAMHETSRIKTANDE KOMMUNIKATION

Den triadiska kommunikationen där uppmärksamheten riktas mot det som är vårt gemensamma uppdrag är något att sträva efter men för att kunna påverka diskursen så att den utvecklas åt det hållet krävs det antagligen att vi inser att vi måste släppa våra dyadiska och monadiska anspråk och tankestilar. Jag ser stora likheter mellan det triadiska och "deliberativa samtal"<sup>2</sup>. Syftet med ett deliberativt samtal, som jag förstått det, är inte att alla ska tycka lika eller att få folk att fatta något som de borde fatta utan snarare att vara överens om vad det är man inte är överens om. "Detta är vi överens om att vi ser men vi tar friständigt<sup>3</sup> beslut om hur vi ska agera".

---

2 "Deliberativ" betyder "övervägande". "Deliberativa samtal" har på senare år utvecklats som en slags metod, främst inom skolan utifrån den sk "värdegrunden", det vill säga skolans uppdrag att bidra till att utveckla demokratin genom att arbeta på ett demokratiskt sätt och fostra eleverna i demokratiskt tänkande (Englund 2000).

3 Uttrycket "friständig" är en nyskapelse som kommit till inom Samarbetsdynamiks verksamhet. Det är från början en tolkning av "assertion" hämtat från "assertion training". Att vara friständig är att "stå fri, uppleva sig ha ett egenvärde och kunna respektera sig själv samtidigt som man respekterar andra" (Wennberg & Hane 2001 s 23).

## BERÄTTELSEN SOM BESLUTSUNDERLAG

För ett par år sedan genomförde vi (Klangfärg, dvs min förra verksamhet) ett projekt i samarbete med Samarbetsdynamik AB. Syftet var att utforska området Skapande Pedagogik genom att undersöka olika återkommande begrepp som ofta används när skapande pedagoger (dramapedagoger, Levande Verkstad-pedagoger, musikhandledare m fl) talar om sin verksamhet. Vi prövade begreppen mot andra begrepp och mot olika teorier för att se hur långt de höll och om andra mer precisa beskrivningar kunde växa fram på detta sätt. Vi planerade att gå vidare med projektet och koncentrera oss på ”utvärderingar”.

Vår uppfattning var att det är vanligt med missnöje med de utvärderingar som görs inom olika verksamheter och att man inte anser att de lyfter fram det som är viktigt att visa. En vanlig föreställning om utvärdering är att syftet är normativt. Någon ”objektiv” person ska komma utifrån och tala om ifall det som gjordes var bra eller dåligt och i princip ska utvärderingen i sig ge anvisningar om fortsättningen.

Vi ville vända på det och ställde frågan ”Hur vill vi bli utvärderade?” Vi menade att en utvärdering alltid är ett beslutsunderlag, inte ett beslut i sig själv. Vad måste finnas med i en utvärdering för att andra ska kunna fatta kloka och välgrundade beslut? Hur ska det man säger presenteras? Den här infallsvinkeln ledde till en utvidgad diskussion om berättelser och vetenskap som just ”beslutsunderlag”.

Vi vill att det just skall vara en beskrivning eller berättelse om en verksamhet som ska fungera som ett beslutsunderlag för alla andra som är berörda av verksamheten. En vikarie ska med utgångspunkt från hur hon fått verksamhetens syfte och praxis beskriven för sig kunna avgöra hur hon själv ska medverka. En chef eller politiker skall på samma sätt kunna bedöma om den pågående aktiviteten är värd att stödja eller engagera sig i och hur ledningen kan medverka till dess resultat.

Att se på beskrivandet, utvärderandet, vetenskapandet som ett sätt att skapa goda beslutsunderlag medför en triadisk och uppmärksamhetsriktande kommunikation. Denna skiljer sig från den dyadiska som är ensidigt normativ och som ska överbevisa någon om något eller den monadiska där det som sägs är att uppfatta som en direkt instruktion.

## REFERENSER

- Englund, T (2000): Deliberativa samtal som värdegrund – historiskt perspektiv och aktuella förutsättningar, Skolverket.  
<http://www2.skolverket.se/BASIS/skolbok/webext/trycksak/DDW?W=KEY=752>
- Granlund, M. & Olsson, C. (1987): Talspråksalternativ kommunikation och begåvningshandikapp. Stockholm: ALA

- Hane, M. & Wennberg, B-Å. (2002): Samtal med arbetsterapeuter om arbetsmiljöns brister, risker och glädjeämnen. Nacka: Förbundet Sveriges Arbetsterapeuter.
- Lundh, M. (2001): Tillit och mänsklig utveckling. I Aronsson, G. (red): Tillitens ansikten. Lund: Studentlitteratur.
- Ramirez, J L. (2001): Den omhuldade friheten, vad är det? I Socialstyrelsen: Utan fast punkt. Stockholm: Socialstyrelsen.
- Sjöstrand, S-E. & Tystrup M. (1999): Osynlig företagsledning. Lund: Studentlitteratur.
- Wennberg, B-Å. & Hane, M. (2001): Tre samtal om cirklar. Stockholm: Studieförbundet Vuxenskolan.
- Wennberg, B-Å. & Hane, M. (2003): Har vinsten ett pris? Abonnemangsrapport 96. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.