

# Ledarskap – förståelse och handlande

Mycket fokus läggs på ledarskap, såväl inom arbetslivet som idrottsvärlden. Under alla tider har ledare och ledarskap varit i fokus och värderats högt. Man har uppskattat och efterfrågat förmågan att skapa enighet, inte sällan mot en yttre fiende, förmågan att lösa konflikter och skapa ökad harmoni, förmågan att realisera och ta ansvar vid förändringsprocesser, förmågan att ha tålamod och utöva mental kontinuitet och styrka. Ledarskap/medarbetarskap utövas i stort sett överallt i mänskligt samspel, i politiken, såväl inrikes som utrikes, i arbetslivet, i familjelivet, i uppfostran och i äktenskapet, inom idrotten och inte minst inom utbildningsväsendet.



**URBAN BERGSTEN**  
GÄSTPROFESSOR, FIL. DR.

## Ledarskap som relation

Vårt behov av ledare har diskuterats av bl. a. Granström (1996). Det är som om vi behöver någon att glorifiera eller några att skylla på. I att ständigt fokusera på ledarens betydelse och ansvar finns något av beroende och att fly från ansvar. Två sidor av samma mynt.

Ledarskap, medarbetarskap, organisatorisk kompetens kan ses som en medvetenhet, en slags lyhördhet, sinne för samspel mot mål och resultat.

I undersökningar om arbetsmiljön brukar ledarskapet framstå som den viktigaste faktorn - på gott och ont. Relationen mellan ledare och medarbetare är starkt emotionellt laddad med konsekvenser för hälsa och välbefinnande för båda parter. Att vara chef är en mycket utsatt och komplicerad position.

Chefskapet är ofta inte ett aktivt val utan något man tagit på sig när man blivit tillfrågad och då i enlighet med den inlärdade idealbilden. Arvonen (2002) har funnit att chefer som underskattar sin förmåga i ledarskapstermer uppvisar högre effektivitet jämfört med dem som överskattar sin ledarstil. Självunderskattning och låg profil i självbilden leder till goda medarbetarbedömningar. Kvinnliga chefer underskattar sina insatser i högre grad än manliga chefer vilket gör att flera kvinnor i chefspositioner kan leda till en effektivisering. Kjellqvist (2001) betonar att den överordnade positionen, i sig, kan utgöra ett hinder för självinsikt

och självkänedom, eftersom ett inre förändringsarbete inte sällan drivs fram ur underläge och utsatthet, där kritik och självkritik är viktig.

Inte sällan finns den synen att särskilda egenskaper en person har eller besitter är förutsättningen för att vara en god ledare. Ofta är följdfrågan om de egenskaperna är medfödda. Åtskillig forskning har genomförts och olika egenskaper eller personlighetsdrag som kännetecknar gott ledarskap har presenterats. Resultaten har ett värde för att förstå samspillet och behoven hos ledare och medarbetare. De kan också ligga till grund för samtal på förståelseplanet, men knappast på personlig utvecklingsnivå. Betraktas ledarskapet som en relation är det förmågan till inlevelse, förståelse, empati samt medarbetares och den egna professionella utvecklingen som skapar perspektiv och motivation. Det ligger en belöning på ett djupt personligt plan att främja och stödja en medarbetare, en grupp lärande och utveckling.

I de nya samspelsinriktade organisationerna som så sakteliga ersätter det mer byråkratiska/hierarkiska sättet att agera talar man om ledarskap och medledarskap. (Hjalmarsen 2003).

## Byråkrati kontra samspelsorganisation

Nedan illustreras några skillnader i arbetssätt mellan den hierarkiska/byråkratiska organisationen å ena sidan och den mera samspelsinriktade



Foto: Carl-Johan Thorell

och avnärmarstyrda organisationen å andra sidan. Det är viktigt att påpeka att skillnaderna mera handlar om aktörernas d. v. s. ledares och medarbetares handlingar, beteenden, prioriteringar, värderingar, förväntningar och krav (illustration 1).

Även om denna schematiska bild är förenklad och dikotom har den relevans för hur ledare och medarbetare betar sig och förväntas bete sig. Förväntningarna och kraven på samspelet ledare – ledd är mycket olika i de båda sätten att arbeta, tänka och förhålla sig i vardagen.

Under senare år har framhållits att det pågår en förändring i samhället från det mer hierarkiska förhållningssättet till mer samspeleinriktade arbetssätt. Utifrån är detta säkert en riktig observation men vid närmare granskning visar det sig att den gamla värderingsbuketten fortfarande är i allra högsta grad är aktuell fastän man hävdar att organisationen är platt, delegerad och demokratisk. Även studenter som deltar i ledarskapskurserna vid GIH är präglade av en hierarkisk grundsyn.

Naess (1999) hävdar att samtidigt lyssna till såväl förnuft som känsla är en viktig utmaning när vi står inför viktiga vägval. Det är känslorna som

aktiverar, ger motivation till handlingar och förändrade hållningssätt. Utan känsla, heller ingen rörelse. Naess ställer abstrakt, intellektuell verksamhet i kontrast till relationer och emotionell verksamhet. När det gäller ansvar och ledarskap presenterar Naess en övertygelse:

”Det står samtidigt klart att teoretiskt lagda personer kan få en för lätt väg till ansvarsfulla ställningar i vårt samhälle. Och de som har glädje av abstrakta teman kan ofta lättare än andra komma till korta i familjeliv och andra sociala relationer.” (a.a. s. 24)

Byråkratiskt/hierarkiskt arbetssätt	Samspeleinriktat arbetssätt
Chef	Ledare
Information, oftast envägs	Kommunikation, tvåvägs
Regler, bestämmelser, blanketter	Styrande, gemensamma värderingar
Debatt, rätt/fel	Dialog, ”berätta mera...”
Administrativt styra	Bygga kompetens och kunskap
Skylla på andra ,gärna utomstående	Ta eget ansvar och finna lösningar
Fokus inåt	Fokus utåt
Utbildning/kurser som belöning för anställda	Utbildning/kurser nödvändiga
Utvärdering för att vara ”lydig”	Utvärdering för lärande och utveckling
Kollektivet, rättvist	Individen, behovsstyrt
Samtal om något, om någon	Samtal jag-du, här och nu
Vertikala relationer i fokus	Horisontella relationer prioriteras
Återkoppling/feedback som uttryck för missnöje	Återkoppling/feedback efterfrågas
Utvecklingssamtal utifrån mall någon gång/år, administrativt reglerat	Utvecklingssamtal pågår ständigt som en del i att bygga relevant kompetens
Språket formellt, reglerat, förutbestämt	Språket öppet, sökande, autentiskt

Illustration 1. Skillnader mellan två arbetssätt i organisationer

Att se ledarskap som en relation innebär att samtal och kommunikation är medlen. Samtal som bekräftar, samtal som lärande, samtal som speglar, samtal som utvärderar, samtal som rymmer kritik och beröm. Samtal är tvåvägs och ska inte ses som liktydigt med information som ofta är envägs. Professionella, förtroliga samtal kräver mentala rum och kan inte ersättas med elektronik, internet och mailkontakt.

### Att hantera gränser

Begreppet gränser uppfattas inte alltid positivt. Det finns en rädsla för gränser. Ofta förknippas gränser med revir, murar och att stänga ute. En annan association som förknippas med gränser är att vara auktoritär, avvisande och ovänlig och följden blir inte sällan rädsla. Organisatoriska utsagor kan vara "...hos oss är dörrarna alltid öppna...", "...vi arbetar alla tillsammans, och vi har inga revir...", "...vi är alla en enda stor grupp där inga undergrupperingar finns...", "vi har ett öppet klimat och högt i tak..." eller "jag som chef har ingen makt, jag är en i gruppen..." "...vi strävar alltid efter konsensus...". Utifrån liknande utsagor finns det en risk att ledaren gör sitt mandat otydligt, abdikerar från sitt ledarskap och gör gränserna kring sin behörighet som ledare oklara.

Ett annat vanligt sätt att språkligt göra gränser otydliga är att tala om att "vi här på enheten är eniga om att", "ledningsgruppen har beslutat att..." Det man gör är att den språkliga formuleringen formar tanken, övertygelsen och bilden av verkligheten. Det framgår inte vem som beslutade, vem som hade åsikten. Man kollektiviserar språket för att skapa tyngd och lydnad. Dessutom gör jag gränserna för min egen arena och behörighet otydliga. Ofta blir konsekvenserna att jag som medarbetare ger upp, känner underläge och vanmakt. Inte alltid på ett medvetet sätt, utan mera som en känsla av otrivsel, ingen där uppe lyssnar eller förstår den praktiska verkligheten, eller en uppfattning att fel eller för få beslut fattas.

Ytterligare ett exempel på otydlighet, är när återkoppling, kritik och beröm är otydlig, inte specifik eller alltför försiktig. Detta är vanligt när man är ovan, otränad eller rädd för att delge hur jag blir påverkad av någon annans beteende.

En av ledarskapets viktigaste kvaliteter är **att hantera gränser**. Med avsikt används verbet "hantera" i stället för "sätta". Att sätta gränser leder tanken



Foto: Carl-Johan Thorell

till att vara auktoritär, se i svart eller vitt samt kräva någon form av lydnad eller underkastelse.

Att hantera eller snarare upprätthålla gränser betyder att tydliggöra, vara stringent, att du är du och jag är jag, att det finns en ram, en struktur och att olikheter är värdefulla.

Gränsen mellan två enheter är många gånger den kvalitet som såväl skiljer som förenar. Att göra gränsen otydlig i organisationer medför att allvaret, skärpan, stringensen, kort sagt professionalismen minskar. Exempel på organisatoriska gränser är:

- Tid
- Beslut
- Integritet mellan ledare och grupp
- Rummet och språket

#### Tid

Att upprätthålla gränsen tid innebär inte enbart att börja och sluta i tid även om dessa gränser inte på något sätt är oviktiga. Tvärtom. Att inte börja på utsatt tid innebar att jag redan från början sänder ett metabudskap att tider blir ungefärliga i fortsättningen. Det finns en risk att hela konturen i den pedagogiska gestalten blir otydlig och börjar läcka energi. Det i sin tur medför att skärpan, att vara "on the edge", försvinner. Uppmärksamheten avtar, allvaret minskar och viljan att investera med egen insats i processen som pågår minskar. Kort sagt, motivationen sjunker. Ett annat exempel är när tidpunkten för att behandla en fråga ständigt ändras. Till slut tappar frågan relevans.

Vad som däremot är av vikt är att en medvetenhet om att hantera och upprätthålla tiden som en professionell gräns får konsekvenser för det fortsatta arbetet. Exempel på gränser vad gäller tid kan vara en "deadline", inbokade datum för olika verksamheter, början och slut rent "klockmässigt" för olika verksamheter eller medvetenheten om kort- och långsiktighet.

#### Beslut

Förmågan att fatta beslut, att pedagogiskt göra beslut begripliga och att agera i överensstämmelse med beslut är ett annat exempel på att hantera organisatoriska gränser. Beslutet är en gräns mellan imperfekt, presens och futurum. Förut gällde detta, nu och i fortsättningen är det följande som gäller. Beslutet är en gräns som förtydligar och skapar klarhet. Frånvaron av beslut, beslutsvånda, otydliga beslut eller dålig uppföljning av beslut leder ofta till oklarhet, rädsla och beroende samt låg motivation.

#### Integritet mellan ledare och grupp

När det gäller relationen ledare och ledd finns en risk att ledare/chefer är ovana eller rädda att upprätthålla en integritet, en gräns, en "luftspalt" mellan sig själv och gruppen. De vill vara en i gruppen och tror att avståndet till medarbetarna är ett avvisande, en elitistisk attityd, ett auktoritärt ledarskap. Inte sällan tillfredsställer dessa ledare sina sociala behov, sina behov av att upplevas som "folkliga och demokratiska" samt att vara en i gruppen, inte vara mera värd än någon annan.



Konsekvensen av att en ledare inte orkar eller vågar upprätthålla gränsen till sin grupp blir, ur ett psykodynamiskt perspektiv, att hon/han abdikerat från sitt mandat som ledare. Det krävs ett avstånd om än aldrig så litet för att medarbetarna ska kunna "ladda" sin ledare med förhoppningar och förväntningar (Stiwne 1983). Det är det avståndet som gör att jag är jag och du är du. Utan integritet mellan två personer är det svårt att ge och ta kritik och beröm. Det krävs en gräns mellan personerna och det är "på gränsen" man möts, närmar sig varandra, "touchar" vid varandra och frigör energi. Kollegor eller ledare och medarbetare som inte upprätthåller denna gräns hamnar lätt i en slags trivselrelation med skämt och vänliga bekräftelser som varken främjar utveckling, förnyelse eller frigör motivation. Tydligheten och klarheten som en följd av gränshanteringen ersätts av en relationssymbios som kväver, undviker närmandet till gränsen och vidmakthåller en låg professionell kvalitet.

#### **Rummet och språket**

Den fjärde, relevanta, aspekten av att hantera gränser är vardagskeenden som kan ha bäring på rummet, språket eller den visuella gestalten. Exempel på gränser i rummet kan vara att när situationen så kräver kan dörren stängas. En stängd dörr är en gräns som indikerar välkommen tillbaka senare. Det har inget med auktoritärt ledarskap att göra. I en undervisningssituation är det mitt ledarskap som lärare som hanterar gränsen både genom att starta, vara informerad vilka studenter som är behöriga att vara i rummet samt att ha uppsikt och försäkra att varken besök eller andra obehöriga d. v. s. personer som inte självklart har med undervisningssituationen att göra inte kommer in i rummet.

Att under ett pågående seriöst samtal, ignorera andra personer som kräver uppmärksamhet liksom att lämna eventuellt ringande telefoner obesvarade är exempel på att hantera gränser. Man skulle kunna säga att ledaren eller den professionella kollegan skapar ett mentalt rum i vilket samtalet, undervisningen, interaktionen äger rum. Att upprätthålla pedagogiska gränser betyder att detta mentala rum fredas från yttre störningar för att skärpan och tydligheten ska optimeras. Ett korrekt, varierat och adekvat språk är ytterligare ett exempel på en gräns. Ett språk som är allmänt, ungefärligt och onyanserat inbjuder till

antingen ett allmänt tyckande eller till otydliga reaktioner eftersom språket ej var precist. Medarbetaren, gruppen, auditoriet noterar såväl det verbala språket som kroppsspråket antingen på ett direkt eller på ett indirekt sätt. Den bearbetade, förädlade språkliga gestalten inviterar till en högre kognitiv nivå som öppnar nya banor och arenor (Craaford 1994, Andersen 2003).

Återkoppling och utvärdering är andra yttringar av gränser. Ledare uttrycker ofta en förhoppning om att få "redskap" och "verktyg" inom framför allt ett antal områden, som konflikt-hantering, när det gäller att ge kritik och beröm, det förtroliga, professionella samtalet samt att få ledningsgruppen att fungera bättre. En gemensam nämnare till dessa ledarfärdigheter är att vara uppmärksam på gränser, att våga upprätthålla gränser samt att tacka nej till de invitationer som syftar till att göra gränserna oklara.

Fokus på ledarens samt den professionelles ansvar att hantera gränser hänger ihop med det "gruppdynamiska axiomet" att grupper ständigt är upptagna med att radera gränser samt göra dem otydliga, om än inte medvetet. Man vill ha en kamratlig, gärna nära relation med sin chef,

Man vill kunna förutse sin chefs prioriteringar och övertygelser och behovet att vara, i chefsens ögon, den omdömesgilla, stabile och begåvade medarbetaren är omätligt (Stiwne 1983, Granström 1996). Förmågan att upprätthålla gränser kan också uttryckas som att behålla den energi som frigörs när kontraster tydliggörs. Gränsen fylls av förväntan, förhoppningar, en slags laddning. Det är gränsen som främjar lärandet, utvecklingen, seriositeten. Förutom gränsen mellan ledare och ledd kan man iaktta en liknande gräns, "luftspalt" mellan läkare-patient, lärare-student, dirigent-musiker, tränare-spelare osv.

Begreppet gränser har också en relation till de pedagogiska kvaliteterna "information" och "utvärdering". Försöker man på djupet förstå vad önskemålet "mer information" betyder är det sällan fler och längre informationsmöten eller informationsmail oftare man efterfrågar. Önskemålet står ofta för att själv bli sedd, hörd och bekräftad, gärna i enskilda samtal. Om information upplevs som relevant bör den befinna sig på gränsen mellan det kända och det okända. Begreppet "utvärdering", "kvalitetssäkring" innebär att jag värderar och jämför skeenden, processer, prestationer som

ägt rum/pågår med andra skeenden och processer. Även här gäller att tordas vara på gränsen, söka kontraster och analysera dynamiska processer ur ett komparativt, värderande och lärande perspektiv. Att värdera processen som trevlig, trivsamt, "det var väl bra", eller inte anse utvärderingen som viktig, vilket ofta händer i grupper/organisationer som är ovana att utvärdera, betyder med all sannolikhet att man har långt kvar till "det utvecklade gränsländet."

Motsatsen till att upprätthålla gränser är att gränserna blir otydliga, raderas eller saknas helt. Det kan gälla gränsen mellan individens inre och yttre värld, mellan person och roll, mellan en grupp och en annan grupp. Det kan också gälla gränser mellan visshet och ovisshet, mellan verklighet och fantasi, mellan ordning och kaos eller mellan bevarande och nyskapande (Kjellqvist 2001).

En vanlig brist hos ledare och chefer är erfarenheter av ostruktur. Ledarskap och livet är en serie beslut som kommer ur ostruktur (Naess 1999).

#### **Att arbeta med stora grupper**

Mycket i arbetslivet och idrotten i dag fokuserar på arbetsformen grupp. Projektgrupper, styrgrupper, spelarråd, tränarteam, jämställdhetsgrupper, arbetsmiljögrupper, utvärderingsgrupper, planeringsgrupper, seminariegrupper är olika exempel. Det gemensamma med dessa grupper är att gruppstorleken sällan överstiger 12-15 deltagare. Man tillämpar och utvecklar en smågruppsdynamik. Det finns flera teorier för hur grupper arbetar och utvecklas (se artikel "Team building" är inte alltid Team building).

Inte sällan väljer man slentrianmässigt den stora gruppen som arbetsform i samband med personalmöten, policy- och målsättningsinformation, kick-off-arrangemang eller i samband med presentation av ny chef, spelare eller tränare, förbundskapten. Vad man inte alltid beaktar är att dynamiken i den stora gruppen är annorlunda och kan uppfattas kraftfull jämfört med smågruppsdynamik.

#### **Teoretiska utgångspunkter**

Med storgrupp åsyftas grupper på 20-80 deltagare. Ur ett psykodynamiskt perspektiv hotar den stora gruppen den enskildes personliga identitet. Den stora gruppen väcker den ursprungliga och primitiva skrällen för sammansmältning och därmed individuell utplåning. Om denna skräck inte kan hanteras möts den av primitiva försvar som hindrar deltagaren från att vara en individuell deltagare



Foto: Carl-Johan Thorell

rummet. Under arbetets förlopp växlar fokus mellan samspel *inom* den lilla gruppen till samverkan *mellan* grupperna. Man arbetar i den lilla gruppen, presenterar idéer och förslag, samt lyssnar på och tar emot andra gruppers tankar och reflektioner. Stundom möter en grupp en annan grupp i ett parvis möte.

#### *”Det reflekterande teamet”*

”Det reflekterande teamet” bygger på att en mindre grupp i den stora gruppen har mandat att tala och yttra sig. Resten av den stora gruppen lyssnar, har inte behörighet att delta i samtalen. Mandatet att samtala och yttra sig flyttas från grupp till grupp. Pedagogiska styrkor med ”det reflekterande teamet” är att alla har hört alla samtal, den grupp som är i fokus har en helt annan skärpa och stringens jämfört med mera traditionell beskrivande redovisning samt att eftersom ingen samtalsledare bör finnas i den grupp som är i fokus, så kommer mer kreativa, lite mer på djupet liggande reflektioner fram. Ytterligare en kraftfull kvalitet är att de grupper som enbart har mandat att lyssna lär sig att lyssna aktivt och reflektera just för att man inte får tillfälle att argumentera, alternativt förklara eller försvara sig. Behovet av någon slags tillrättalagd slutlig sammanfattning minskar då den pedagogiska formen uppmuntrar till fortsatt reflektion och lärandeprocesser (Andersen 2003).

#### *”Open Space”*

En annan arbetsform där storgruppsdynamiken hanteras benämns ”Open Space”. Det som utmärker denna metod är att man som deltagare är med och bestämmer agendan och vilken vinkling ett diskussionsämne ska få. Utifrån föreslagna teman arbetar man i olika smågruppskonstellationer. Som deltagare väljer man det ämne och den inriktning där man känner att man bäst kan och vill bidra. ”Open Space metodiken” inbjuder dels till hög grad av delaktighet hos deltagarna, dels till att släppa fram tankar och idéer som annars inte hade kommit fram. En annan pedagogisk kvalitet i ”Open Space arbetsformen” är att det som sägs och uttrycks inte bara får en generell prägel utan inspirerar och stimulerar övriga grupper och deltagare och progression uppstår om man dessutom arbetar med det reflekterande teamet som redovisningsform.

Det som krävs för att en arbetskonferens, en ”kick off” eller en storgruppsdiskussion ska kunna arbeta efter ”Open Space metodiken” är en lämplig stor lokal, tillräckligt stor för gruppvisa

i gruppen. Man brukar formulera det så att deltagaren förvandlas från att vara en individdeltagare till att bli en deltagarindivid som tvingas låta gruppdeltagandet dominera över sin individuella självdefinition och sina egna behov. I detta skede uppträder ofta känslostormar och identitetsförvirring som kan medföra en tillfällig upplösning av jagets gränser (Jern 1984).

Inte sällan inbjuder denna storgruppsituation till regressiva, barnlika beteenden. Man kan säga att en smågrupp är en grupp där varje deltagare kan ge en personlig beskrivning av varje annan deltagare medan i storgruppen är många deltagare okända storheter. I den stora gruppen känner jag mig ensam och isolerad, har inte tillgång till mina kunskaper och erfarenheter och får en känsla av att vad jag än säger lyssnar ingen. Det vanligaste storgruppsförsvaret är homogeniseringen, det vill säga överlevnad genom att alla är lika, står och faller tillsammans. Homogenisering är en överlevnadsstrategi. Den frigör inget skapande, inget lyssnande, ingen kreativ förmåga. Deltagarna i en storgrupp blir passiva, tveksamma till att ta till orda och tar definitivt inga risker. Genast när en person kommer in i en storgrupp upptäcker man två krafter som drar åt olika håll. Den ena kraften verkar för att man förenar sig med gruppen, uppgår i gruppen, en slags sammansmältning. Den andra kraften strävar efter att dra sig tillbaka, en form av isolering (Turquet 1984).

Rent psykodynamiskt är den stora gruppen en fascinerande och samtidigt

en hotfull arena där medlemmarna kan känna sig utplånade och hjälplösa eller oförklarligt upphöjda och uppmärksammade. Förhoppningar på gruppsammanhållning går oftast om intet. Röster, inlägg och utsagor hänger sällan ihop och kan liknas vid en kakofoni av det irrationella. Den stora gruppen är inte lätt att arbeta i. Deltagare talar ofta om att överleva den stora gruppen som är ostrukturerad och i grunden kaotisk. Intryck, teman och projektioner virvlar omkring på ett oförutsägbart sätt. ’Laget’ eller ’truppen’ inom idrotten uppvisar ofta en ”storgruppsdynamik”.

#### **Pedagogiska alternativ**

Trots de här nämnda svårigheterna vad gäller att arbeta i storgrupp finns ett antal metoder för storgruppspedagogik. De arbetsformer vi på ett översiktligt sätt vill beskriva är ”det reflekterande teamet”, ”Future Search metodiken” samt ”Open Space konferenser”.

Dessa arbetsformer bygger på att det krävs en annorlunda metodik än att göra elektroniska presentationer i storgrupp, dela in i mindre grupper som avtågar till förbokade grupprum och sedan kommer tillbaka till stora gruppen och redovisar genom att summariskt och utan inlevelse upprepa diskussioner som ägt rum i lilla gruppen.

Gemensamt för de tre nämnda alternativa arbetsformerna i storgrupp är att arbetet i den stora gruppen äger rum i ett stort rum och att hela gruppen arbetar där. Den stora gruppen är uppdelad i mindre grupper i det stora



Foto: Carl-Johan Thorell

och parallella samtal samtidigt utan att deltagarna behöver lämna lokalen. Begränsningen får inte sitta i rummet. Vidare krävs en konferensledning, ofta flera personer, som leder processen och följer det som händer i rummet (Owen 1997, se även [www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org))

#### ”Future Search”

Ytterligare en arbetsform i storgruppsmetodik benämns ”Future Search”.

Den metoden är lämplig för att underlätta för stora och heterogena grupper att forma gemensamma värderingar, mål och projekt. Vidare är denna metodik lämplig när det gäller att skapa en gemensam framtid för deltagarna och direkt börja planera konkreta åtgärder.

I en ”Future Search konferens” som normalt pågår 2.5 dagar deltar normalt

60-70 deltagare, tillräckligt stor grupp för att inkludera olika perspektiv och samtidigt så liten att hela gruppen kan vara i dialog i varje del av arbetet. När deltagare är engagerade i en uppgift under så pass lång tid visar erfarenheterna att de blir mer benägna att öppna sig och inkludera varandra, att bygga förtroende och därigenom bidra till handlingskraft i gruppen.

”Future Search konferenser” vilar på fyra pedagogiska principer. Den första innebär att hela organisationen, kanske även delar av dess omvärld, finns representerad i rummet. Den andra principen handlar om att var och en av deltagarna får hjälp att se och förstå ett större sammanhang än normalt. För det tredje betraktas problem och konflikter som information under det att man söker sig fram till gemensam grund och önskad framtid Den fjärde principen inbjuder deltagarna att

själva organisera arbetet i de olika smågrupperna (Weisbord & Janoff 2000).

Ovanstående reflektioner syftar till att öka kunskapen och medvetenheten kring dynamiken i stora grupper samt peka på pedagogiska alternativ. Risken är annars att man börjar relatera och arbeta i en storgrupp som befinner sig i katedral ”biografsittning” och förväntar sig relevanta bidragande reaktioner och synpunkter som om det vore en smågrupp. Inte sällan är deltagarnas behållning av ett traditionellt stormöte en känsla av vanmakt, litet eller inget eget ansvar, underläge och kraftlöshet parat med ett tvivel på stormötets innehåll, relevans och autenticitet.

En brist i förståelsen av ledarskapets villkor kan leda till processer som skapar otydlighet, kravlöshet, ohälsa och en obefintlig professionell utveckling. Igra (2003) undersöker villkoren för mänsklig omsorg och grymhet. Han hävdar att dessa båda krafter har sitt ursprung i samma källor inom människan. Det är endast en tunn hinna som skiljer dem åt. ”Den tunna hinnan mellan det som är livsbefrämjande och det destruktiva ger inte bara anledning till dysterhet. Vetskapen om denna hinna kan vidga handlingsmöjligheterna. Själva närheten mellan det livsbefrämjande och det destruktiva underlättar också rörelser mot det livsbejakande”. (a.a. s. 171).

#### Referenser

- Andersen, T. (2003). *Reflekterande Processer. Samtal och samtal om samtalen*. Mareld.
- Arvonen, J. (2002). *Change, production and employees – an integrated model of leadership*. Doktorsavhandling. Psykologiska institutionen. Stockholms universitet.
- Craaford, C. (1994). *Människan är en berättelse. Tankar om samtalskonst*. Natur och Kultur.
- Granström, K. (1996). *Vårt behov av ledare*. I Boalt Boëthius, S. & Jern, S. Den svärfångande organisationen. Texter om medvetna och omedvetna skeenden. Natur & Kultur
- Hjalmarsson, B. (2003). *Medledarskap*. Ekerlids.
- Igra, L. (2003). *Den tunna hinnan mellan omsorg och grymhet*. Natur och Kultur.
- Jern, S. (1984). Den stora gruppen. *Inledning*. I Jern, Boëthius, Hidman, Högberg. Grupprelationer, s.64-66. Natur och Kultur.
- Kjellqvist, E-B. (2001). *Ledare på den inre scenen*. Carlssons.
- Naess, A. (1999) *Livsfilosofi*. Natur och Kultur.
- Qwen, H (1997). *Open Space Technology: A User's Guide*. Berrett – Koehler.
- Stiwne, D. (1983). *Ledarskap och Makt*. Psykologitidningen, nr 11, s. 4-9.
- Turquet, P. (1984) *Hot mot identiteten i storgruppen*. I Jern, Boëthius, Hidman, Högberg. Grupprelationer. Natur och Kultur.
- Weisbord, M., Janoff, S. (2000). *Future Search – An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations and Communities*. Berrett – Koehler.