

Att bli en medveten chef

Inledning

Syftet med denna text är att erbjuda dig som är chef ett instrument för att identifiera områden där du behöver utveckla större medvetenhet i din roll som chef, med särskilt fokus på förebyggande och hantering av arbetsplatskonflikter. Med medvetenhet menas här vilka dimensioner av det som pågår på din arbetsplats som är synliga för dig i din egenskap av ledare. Du får också möjlighet att reflektera över hur aktivt du *använder* de olika dimensionerna för att forma din organisation så att den så väl som möjligt uppfyller sina mål.

Du kan själv välja ambitionsnivå vad gäller användningen av instrumentet. Den lägsta ambitionsnivån är att läsa igenom materialet och se om det väcker några nya tankar hos dig om dig själv som chef. Du kan också arbeta igenom checklistan systematiskt en del i taget i syfte att skapa både en välgenomtänkt bild av hur du fungerar nu och en åtgärdsplan för hur du kan utveckla dig till en mer medveten chef. Den mest ambitiösa strategin är att arbeta med instrumentet över en längre tid tillsammans med en handledare/coach.

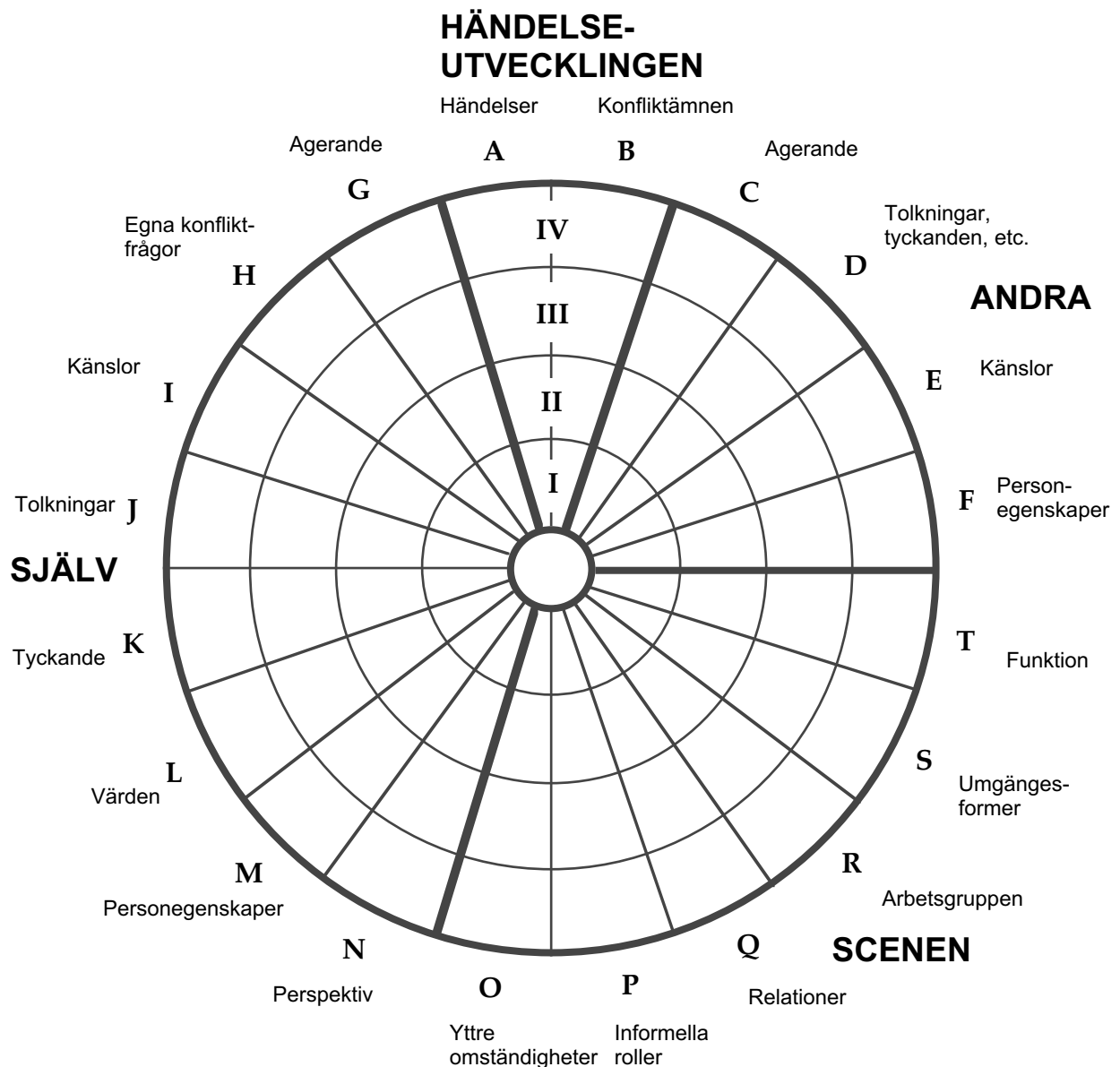
Instrumentet är konfliktmandalat, som från början utvecklats för att ge en grafisk överblick av olika grader av medvetenhet hos personer som blivit inblandade i arbetsplatskonflikter. Här har konfliktmandalat anpassats för att verkningsfullt spegla just chefsrollen. Konfliktmandalat är särskilt utformat för att möjliggöra större insikt om medvetenhetens roll i arbetsplatskonflikter. Den kartbild mandalat ger över medvetenhet säger dock mycket om hur en person umgås med situationer på arbetsplatsen i största allmänhet. Mandalat kan alltså ge betydelsefulla insikter även för den som inte har direkt med arbetsplatskonflikter att göra.

Konfliktmandalat¹

Konfliktmandalat (se figur 1) är konstruerat för att kunna ge en bild av vilka dimensioner av en arbetsplatssituation som är synliga respektive osynliga för en viss individ. Konfliktmandalat visar en bild av vilka sorters frågor en person kan reflektera över vad gäller det som händer på arbetsplatsen. Mandalat som helhet är alltså en kartbild av den möjliga medvetenheten. Det kan också användas för att avbilda den grad av medvetenhet som en viss individ har i en viss situation.

¹ Ordet "mandala" har sitt ursprung i Sydasiens, i synnerhet i buddhismen. Ett mandala är en symbolisk bild av kosmos i geometrisk form. Inom buddhismen används mandalan som hjälpmedel för meditation.

Konfliktmandalat sammanfattar två olika aspekter av medvetenhet. Den ena är vilka dimensioner av arbetsplatsen, händelseutvecklingen, andra människor och ens eget inre som ingår i individens varseblivning och reflektion. I konfliktmandalat avbildas 20 sådana teman genom att cirkeln är indelad i 20 sektorer (betecknade med bokstäver). De 20 sektorerna ordnas i fyra grupper: Händelseutvecklingen, Scenen, Andra och Jag själv. Den andra aspekten är hur aktivt individen varseblir, tolkar och använder de olika dimensionerna av sin arbetsvardag. I konfliktmandalat avbildas denna aspekt som fyra koncentriskt ordnade ringar (betecknade med romerska siffror).



Figur 1 Konfliktmandala för chefer

Kombinationen av 20 sektorer och 4 ringar ger 80 celler. Var och en av dessa celler representerar en särskild sorts fråga som en viss individ kan reflektera över i sin arbetsvardag. Det viktiga med konfliktmandalat är att det kan åskådliggöra vilka sorters frågor vissa individer *aldrig* reflekterar över. Om du t.ex. är en chef som aldrig funderat över om det finns några informella roller på din arbetsplats, då är denna dimension osynlig för dig som chef. Det betyder att du inte lägger märke till vilken betydelse informella roller eventuellt har för hur din organisation fungerar, t.ex. i konfliktsituationer. Ser du inte de informella rollerna kan du heller inte arbeta aktivt med dem. De är då inte en variabel som du kan spela med i ditt ledarskap. Ju fler delar av mandalat som är synliga för dig, desto fler variabler har du att arbeta med för att gestalta din organisations verksamhet.

Dessa ringar representerar, inifrån och ut, ett ökande djup i medvetenheten. Varje ring har sin särskilda betydelse genom att stå för en viss *typ* av frågor. Ring I representerar varseblivning, att man lägger märke till olika teman och ser att de har betydelse på något sätt. Den som stannar vid varseblivning *gör* dock ingenting med det han eller hon observerat. Man kan t.ex. vara medveten om att företagets otydliga roller (tema P) bidrar till uppkomsten av problem utan att detta är mer än en insikt som flimrar förbi i medvetandet. I ring II går man djupare och utvecklar en egen åsikt om den rådande rollfördelningen. I ring III reflekterar man över om det finns bakomliggande orsaker till att rollfördelningen är otydlig. I ring IV söker man efter möjligheter att själv göra något åt rollfördelningen. Det finns många människor som stannar vid ring 1, med vissa inslag av ring 2, d.v.s. de lägger märke till många omständigheter och faktorer som har betydelse för arbetsplatskonfliktens natur, men denna varseblivning stannar som observationer, och har ingen djupare inverkan på vad personen känner, tycker och gör i relation till konflikten.

Att göra en självdiagnos

Självdiagnosens steg

Du kan göra en diagnos av hur medveten du är som chef för dina medarbetare genom att följa följande steg:

1. Fokusera på ett tema av de 20. Ta del av den korta beskrivningen av vad detta tema handlar om (se nedan).
2. När du har en god förståelse av vad som avses med temat, fråga dig om denna dimension av det som pågår på din arbetsplats är något du lägger märke till och reflekterar över. Detta steg motsvarar Ring I i konfliktmandalat.
3. Fråga dig sedan om du har för vana att utvärdera betydelsen av det aktuella temat. Tar du ställning till det du lägger märke till? Har du åsikter om huruvida sakernas tillstånd är önskvärda eller inte? Här rör du dig i mandalats Ring II.
4. I det fjärde steget tänker du efter om du brukar fundera över orsakssambanden bakom det du observerat inom det aktuella temat. Har du några tankar

om varför det har blivit så här? Hjälper dig en förståelse av bakgrunden till den nuvarande situationen att identifiera viktiga omständigheter att uppmärksamma mer? Detta är alltså Ring III i mandalat.

5. Slutligen frågar du dig om du aktivt använder dig av den aktuella dimensionen i ditt ledarskap. Frågar du dig hur du kan förändra det du observerat i en konstruktiv riktning? Tänker du på hur respektive dimension kan användas som en variabel för att leda organisationen i en önskad riktning?

6. Fortsätt med nästa tema på samma sätt.

Två exempel

För att illustrera hur självdiagnosen går till används här två teman som exempel: K. Tyckanden och S. Umgängeskultur.

Tyckanden. Tema "K. Tyckanden" handlar om medvetenhet om de egna tyckanden som uppstår i relation till medarbetare och händelser på arbetsplatsen. I *steg 2* enligt ovanstående instruktioner frågar du dig alltså här: Läger jag märke till att jag känner personlig sympati och antipati eller att det uppkommer andra personliga tyckanden i arbetsvardagen? Är det något jag noterar: "Jag märker att jag tycker att Lena är tröttsam när hon ständigt vill diskutera om vi följt reglerna till punkt och pricka," eller agerar jag bara ut mina tyckanden i det jag säger och gör? I *steg 3* frågar du dig om du brukar fundera över dina egna spontana tyckanden: "Är det rättvist att tycka så om Lena"? I *steg 4* handlar det om huruvida du brukar ställa dig frågor om varför dina tyckanden ser ut som de gör. Ställer du dig sådana frågor som: "Oj, vad starkt negativt jag reagerar på Lenas stil, jag undrar hur det kommer sig att jag tycker så illa om just den sortens beteende? Det kanske beror på att jag värdesätter kreativitet så högt och ser kontrollorienterade människor som ett hot mot skapandet?" I *steg 5* prövar du om det regelbundet händer att du aktivt försöker förändra ditt eget tyckande. Det kan t.ex. vara funderingar i följande stil: "Det är inte bra att jag tycker så illa om Lenas stil, hon känner av det och blir osäker. Jag måste hitta ett sätt att umgås med Lena och hennes kontrollbehov som vaccinerar mig mot det spontana ogillande som väcks när hon kommer med sina synpunkter." Den som helt saknar medvetenhet om de egna tyckandena agerar ofta ut dem helt ohämmat. En sådan chef gynnar de han eller hon tycker är sympatiska och missgynnar de han eller hon av någon anledning inte gillar. Personliga sympatier och antipatier tillåts styra sådant som fördelning av arbetsuppgifter. På en arbetsplats med en sådan chef kan man inte lita på att man blir rättvist behandlad, utan det gäller att hålla sig väl med chefen (vilket kanske mer handlar om att vara inställsam än att göra ett bra jobb).

Umgängeskultur. Tema "S. Umgängeskultur" handlar om det umgängesklimat som råder på arbetsplatsen. Vilken stämning råder mellan medarbetarna? Finns det en bestämd jargong? Umgås man respektfullt, kyligt, öppenhjärtigt eller rått med varandra? Vilka attityder finns mellan könen, mellan personer med olika etnisk bakgrund, etc.? Samma fyra nivåer av frågetyper är aktuella här:

I. Noterar jag över huvud taget vad som är karakteristiskt för umgängesformerna på min arbetsplats?

II. Har jag någon inställning till de rådande umgängeskulturen? Jämför jag hur det är med hur jag tycker att det borde vara?

III. Funderar jag på hur de gällande umgängesformerna uppkommit och varför de fortlever? Finns det bakomliggande skäl till den kyla/råa ton/intriganta atmosfär som präglar klimatet?

IV. Gör jag några avsiktliga försök att påverka umgängesformerna bland mina medarbetare i positiv riktning, t.ex. genom att medvetet vara en förebild för en viss ton i umgänget eller genom att prompt ingripa mot begynnande trakasserier eller liknande?

En chef som inte uppmärksammar denna dimension av arbetsplatsen saknar tillgången till en förändringsvariabel som kan ha mycket stor betydelse för medarbetarnas trivsel och motivation. Har han eller hon tur så är umgängesklimatet ändå gott, men skulle det inträffa händelser som leder till ett försämrat klimat så kommer denna chef sannolikt inte att vidta några verksamma åtgärder för att vända utvecklingen.

Att göra sitt individuella medvetenhetsmandala

Om du är motiverad att skapa dig en god bild av din egen grad av medvetenhet som chef kan du färglägga ditt eget mandala. Du måste då samvetsgrant pröva i vilken mån var och en av de frågor som motsvaras av en av de 80 cellerna i mandalat ingå i din vardagliga repertoar av reflektioner. Varje gång du ärligt kan svar: "Ja, den här sortens frågor brukar jag tänka på i mitt arbete" så färglägger du den motsvarande cellen. För de celler där du måste svara "Nej, den här sortens frågor brukar jag faktiskt inte ställa mig" lämnar du cellen vit.² När du gått igenom alla dimensionerna i de fyra nivåerna av djup har du ett porträtt av din egen medvetenhet.

När du har en överblick över omfånget av din egen omedvetenhet har du också en god utgångspunkt för att formulera din egen utvecklingsplan. Du kan då på egen hand, men helst i samspel med en annan person (t.ex. en coach), identifiera vilka av de vita delarna i ditt eget mandala som du skulle ha nytta av att föra in i ditt synfält. Du kommer därvid säkert att komma fram till att vissa dimensioner är mindre centrala för dig än andra.

² Om du vill kan du givetvis använda dig av två eller tre olika färger för att skilja på olika grader av medvetenhet. För en viss cell kanske du tycker att detta är frågor som du verkligen reflekterar ingående över ständigt och jämt. För andra celler kanske du känner att detta är teman som faktiskt flimrar förbi i dina reflektioner ibland, men som du inte ägnar den uppmärksamhet de faktiskt förtjänar.

De 20 dimensionerna med tillhörande frågor

Här nedan beskrivs vad de 20 dimensionerna står för. För varje tema formuleras också exempel på frågor som motsvarar de fyra nivåerna av djup. Hela detta avsnitt utgör en checklista som du kan använda när du gör din självdiagnos enligt instruktionerna i föregående avsnitt.³

Händelseutvecklingen

A. Händelseförlopp

Att varsebli det som händer i arbetsplatsens vardag som en sammanhängande historia, där enskilda händelser och omständigheter hänger ihop med varandra. Att ha överblick över mönstren i det som har hänt och händer så att man kan relatera enskilda episoder till en större helhet. Många personer gör inte detta, utan är som squashspelare som endast är fokuserade på att träffa nästa boll som kommer flygande och slå den åt rätt håll.

- I. Vad har hänt och hur hänger det som hänt ihop? Vilka händelser kan jag förutse kommer närmast, med tanke på mönstret hittills?
- II. Vad tycker jag om det som hänt i ett större perspektiv?
- III. Vilka faktorer och omständigheter är viktiga för att förklara varför händelseförloppet blev som det blev?
- IV. Hur kan jag påverka det allmänna mönstret för händelseförloppet i en önskad riktning?

B. Sakfrågor

Temat fokuserar på de frågor och problem som är centrala i händelseförloppet. I synnerhet när det finns spänningar och konflikter är det viktigt att identifiera vilka sakfrågor, intressen och behov som är de underliggande drivkrafterna bakom meningsskiljaktigheter och agerande i konkreta situationer. Att synliggöra centrala sakfrågor är en förutsättning för att kunna styra utvecklingen snarare än att bara följa med i strömmen.

- I. Vilka teman, sakfrågor, intressen och behov är så viktiga att de formar händelseförloppet?
- II. Tycker jag att de sakfrågor som händelserna kretsar kring är de verkligt viktiga frågorna?
- III. Finns det viktiga anledningar till att just dessa sakfrågor spelar en viktig roll i händelseförloppet?
- IV. Kan jag göra något för att lyfta fram mer fundamentala och angelägna sakfrågor, så att händelseförloppet mer styrs av dessa?

Andra

C. Agerande

Det är vanligt att chefer och andra etablerar stereotypa bilder av hur medarbetare är som personer. Dessa svepande bilder skymmer ofta sikten för vad andra konkret

³ Mer detaljerade beskrivningar av de tjugo dimensionerna, illustrerade med intervjuutdrag finns i vår forskningsrapport "Att varsebli, tolka och hantera konflikter på arbetsplatsen" (<http://arbetsplatskonflikt.av.gu.se>).

har gjort och inte gjort. Detta tema handlar om att vara mer omsorgsfull när det gäller att varsebli precis vad andra människor har gjort i betydelsefulla situationer och inte minst de bakomliggande omständigheterna som ledde till att de agerade som de gjorde. Den chef som inte är medveten om de skäl medarbetare har för att agera på ett visst sätt kan väcka mycket ont blod genom att fälla orättvisa omdömen.

I. Vet jag rent konkret vad mina medarbetare gjort eller inte gjort i samband med den aktuella situationen?

II. Har jag en välgrundad åsikt om hur mina medarbetare agerat?

III. Vilka orsaker finns det till att mina medarbetare har agerat som de gjort?

IV. Hur kan jag själv agera för att göra det lättare för mina medarbetare att handla på ett önskvärt sätt?

D. Tolkningar, tyckanden, perspektiv

Alla människor agerar utifrån sin egen verklighetsbeskrivning. Varje individs verklighetsbeskrivning är unik på något sätt, därför att det finns tusen olika skäl till att värdera samma information på olika sätt. Att ha insikt i hur andra ser på en viss situation är en mycket viktig förutsättning för att kunna utöva inflytande över de bevekelsegrunder som styr hur andra människor förhåller sig. Den chef som inte tar reda på hur andra tolkar en viss situation tenderar att använda snabba och ogrundade värdeomdömen om andra i stället för att lära mer om situationen och andras sätt att se på den.

I. Hur ser andra på den aktuella situationen? Vilka frågor är viktiga i deras perspektiv?

II. Vad tycker jag om att andra tolkar situationen på ett visst sätt? Finns det anledning att bearbeta dessa synsätt?

III. Vilka skäl har andra att se situationen på ett annorlunda sätt än jag själv? Finns det något för mig att lära här?

IV. Hur kan jag bära mig åt för att inbjuda andra att omvärdera sitt sätt att se på situationen?

E. Känslor

De känslor som väcks i andra människor spelar en mycket stor roll för hur de fungerar som medarbetare på arbetsplatsen. Det gäller inte minst sådana känslor som att vara sårad, besviken, uppgiven, frustrerad eller bitter. Den chef som inte uppmärksammar vilka känslor medarbetarna bär på saknar tillgång till viktiga signaler om vad det är som händer på arbetsplatsen och i relationerna mellan människor. En del känslor hör inte hemma i en professionell miljö utan bör bearbetas i privata relationer. Det finns dock många situationer där känslor är centrala för kvaliteten på samarbetet.

I. Vilka känslor bär mina medarbetare på?

II. Vad tycker jag om att de har dessa känslor? Tycker jag det är viktigt eller oviktigt?

III. Vilka orsaker finns det till att andra känner som de gör? Har det med arbetssituationen att göra, eller finns det andra bakomliggande skäl?

IV. Vad kan jag göra för att möjliggöra en förändring av andras känslotillstånd i en konstruktiv riktning?

F. Personegenskaper

Människor är olika på många olika sätt. Personlighetskillnader kan ta sig uttryck att man gör prioriteringar på olika sätt, löser problem med olika sorters strategier, kommunicerar på olika sätt, etc. Om man medvetet varseblir vad andra människor har för karakteristiska personlighetsdrag så har man möjligheten att finna ett sätt att umgås med dem som fungerar bra. Alla människor är inte lämpade för alla slags funktioner, inte heller kan man bete sig på samma sätt mot alla och få optimala resultat. Chefer som inte lägger märke till karakteristiska drag i andras personligheter saknar möjlighet att anpassa arbetsuppgifter och kommunikationsstil så att varje unik individ kan komma till sin rätt.

I. Vad är mina medarbetare för slags personer? Hur fungerar de?

II. Vilka sidor av mina medarbetare värderar jag, respektive ser jag som problem?

III. Vilka bakomliggande orsaker finns det till att mina medarbetare har utvecklat de personliga särdrag de har?

IV. Vad kan jag göra för att de positiva sidorna hos mina medarbetare ska komma till bättre uttryck, respektive att förebygga att de svaga sidorna får negativa konsekvenser för organisationen?

Själv

G. Agerande

Här handlar det om att på ett reflekterande sätt betrakta sitt eget agerande i vissa händelseförlopp. Både det man gör och det man underlåter att göra påverkar hur händelseförloppet utvecklar sig. Inte sällan är man omedveten om vilka konsekvenser det egna agerandet har haft. En del av dessa konsekvenser kan man själv få upp ögonen för med lite eftertanke över det som hänt och vad man själv gjort. Andra konsekvenser blir inte synliga förrän kollegor och medarbetare ger sina versioner av det som hänt. Ser man konsekvenser av det egna agerandet har man goda förutsättningar att lära av erfarenheten och agera med större medvetenhet om möjliga konsekvenser i framtiden.

I. Hur har jag själv agerat i väsentliga situationer?

II. Vad tycker jag om mitt eget agerande? Finns det anledning för mig att se över hur jag förhåller mig?

III. Finns det fler skäl än de uppenbara till att jag agerade som jag gjorde?

IV. Vad kan jag göra för att se till att jag faktiskt agerar på ett mer medvetet och konstruktivt sätt i framtiden?

H. Egna sakfrågor

Det är inte alltid man är helt klar över vilka bevekelsegrunder man har för att göra de prioriteringar man gör och bete sig på ett visst sätt. Det kan därför vara viktigt att se över vad det är man betraktar som angelägna frågor och problem i ett visst sammanhang. Med reflektion kanske man inser att man borde ändra i rangordningen bland dessa sakfrågor så att man ägnar sin energi åt det som verkligen är viktigt. Chefer som inte tänkt igenom vad som är mer och mindre viktigt i sitt arbete riskerar att slösa bort värdefull energi och kompetens på relativt oviktiga frågor, medan strategiskt viktiga teman inte får den

uppmärksamhet de behöver. I konflikter finns ofta flera lager av sakfrågor och teman som inverkar på agerandet. Det är inte alltid som mindre viktiga saker (t.ex. personlig prestige) får underordna sig under mer väsentliga mål (t.ex. kvaliteten på de tjänster organisationen producerar).

I. Vad är viktiga frågor, teman, intressen och mål för mig i den aktuella situationen?

II. Tycker jag att det som hittills framstått som viktigt för mig verkligen bör vara det som står främst på listan över mina mål?

III. Finns det viktiga bakomliggande (kanske egentligen ovidkommande) skäl till att jag hittills gjort de prioriteringar bland mina mål som jag har gjort?

IV. Vilken strategi är lämplig för mig för att utmana och pröva det jag upplever som viktiga mål? Hur kan jag se till att mina drivkrafter i vardagen bättre stämmer överens med mina djupast kända värden och övertygelser?

I. Känslor

Varseblivning av egna känslor är en förutsättning för att kunna göra något åt hur man känner. Det är också en viktig del i den medvetna hanteringen av ens relationer till andra människor, eftersom halvmedvetna eller omedvetna känslor färgar in tonfall, kroppspråk och beteende även om de inte kommer till direkt uttryck i ord. De känslor man bär på kan påverka yrkesutövandet på många sätt, t.ex. om man utan att riktigt veta det är nedstämd, frustrerad, uttråkad, erotiskt attraherad, ilsken, orolig eller besviken. Genom att lägga märke till de egna känslorna kan de behandlas och ges uttryck i lämpliga sammanhang. Man kan då också utveckla sina egna strategier för att bearbeta och förändra känslorna. Chefer som inte lägger märke till sina egna känslor kan regeras av dem med mycket negativa konsekvenser för såväl dem själva som för medarbetarna, organisationen och kanske till och med organisationens ägare (t.ex. aktieägarna i ett företag).

I. Vilka känslor bär jag på just nu? Vilka känslor och stämningar genomsyrar min arbetsdag?

II. Är mina känslor adekvata och bra för mig?

III. Varför känner jag som jag gör?

IV. Vad kan jag göra för att påverka mina känslor i en önskvärd riktning?

J. Tolkningar

Detta tema riktar uppmärksamheten på det faktum att vi själva spelar en mycket aktiv roll i att förse den information vi får genom sinnesorganen med betydelse. Vi sätter in enskilda händelser och fakta i ett sammanhang som ser ut som det gör därför att vi är de unika individer vi är med den unika position vi har. Det är lätt att tappa kontakten med att den bild man själv skapar sig inte nödvändigtvis är sanningen. En av de viktigaste förutsättningarna för att kunna lära och utvecklas är att man som person vet om att en bild av verkligheten är en subjektiv tolkning, baserad på ett urval av ofullständig information som försetts med betydelse utifrån det speciella perspektiv man själv har. Vet man om detta kan man också öppna sig för andras annorlunda tolkningar och lära av skillnaderna mellan de olika verklighetsbeskrivningarna.

I. Vilka förmodanden och tolkningar har jag gjort under händelseförloppet?

II. Var mina tolkningar välgrundade?

III. Finns det viktiga skäl till att jag tolkade händelserna just på det sätt jag gjorde?

IV. Hur kan jag pröva om mina egna tolkningar är adekvata?

K. Tyckanden

I hjärnan finns vissa delar som har som sin särskilda funktion att sätta känslomässiga värden på upplevelser, personer och saker. Denna process, tyckandet, pågår ständigt och mer eller mindre automatiskt. När vi möter en ny människa så genererar hjärnan mycket snabbt en känsla av vad vi tycker om denna person: sympatisk eller osympatisk, attraktiv eller oattraktiv, rätt eller fel. Tyckandet är oundvikligt, men det gör en stor skillnad om man varseblir det tyckande som uppstår inom en eller om man bara agerar ut det. En chef som är omedveten om sitt tyckande låter sig styras av sympatier och antipatier. En person som är medveten om att tyckandet är en subjektiv känsla har en möjlighet att pröva sitt spontana tyckande mot annan information. Han eller hon kan också väga det personliga tyckandet mot andra principer, till exempel de värden och normer man har om hur man bör bemöta andra människor, normer som är oberoende av det personliga tyckandet.

I. Vilka värdeomdömen faller jag om andra människor?

II. Vad tycker jag om mina spontana tyckanden? Finns det anledning att hålla koll på hur mitt eget tyckande påverkar mitt agerande?

III. Finns det intressanta skäl till att jag tyckte som jag tyckte om en viss person?

IV. Vad kan jag göra för att förändra mitt tyckande? Kan jag fokusera mer på andra delar av min medarbetare än de jag tycker illa om?

I. Värden

Under ytan på den degliga verksamheten finns olika föreställningar om vilka värden och normer som är viktiga att leva efter. Dessa värden är långtifrån alltid medvetna. Det kan vara föreställningar man vuxit upp med eller som indirekt genomsyrat den utbildning och de arbetsplatser som präglat ens världsbild. Det är inte säkert att de värdeföreställningar man utgår ifrån håller måttet vid en medveten granskning. En chef som inte har en medveten relation till sina värden kan därför slösa bort ett helt yrkesliv på att arbeta för värden som egentligen inte är så mycket värda. Många upptäcker relativt sent i livet att de värden de utgått ifrån, t.ex. att skapa en förmögenhet eller uppnå en statusposition i samhället, varit ganska ihåliga. Omedvetna värden kan också skapa djupgående konflikter som inte kan bearbetas konstruktivt därför att man aldrig artikulerar själva värden, utan slåss om konkreta ståndpunkter.

I. Vilka värden utgår jag i praktiken ifrån i min yrkesverksamhet?

II. Tycker jag att de värden jag hittills behandlat som centrala verkligen är värda att stå främst på prioriteringslistan?

III. Finns det särskilda bakomliggande skäl till att jag upplever vissa värden som viktiga?

IV. Hur kan jag bära mig åt för att utveckla och eventuellt omvärdera mitt värdesystem?

M. Personegenskaper

Detta tema är en direkt motsvarighet till tema F, som gäller motpartens personlighet. Här handlar det om att rikta uppmärksamheten mot de egna egenheter man har i sin karaktär. Den egna personligheten kommer till uttryck i en viss stil, ett visst sätt att kommunicera, vissa preferenser när det gäller prioriteringar, etc. Medvetenhet om starka och svaga sidor respektive egenheter i personligheten gör det möjligt att hitta ett produktivt sätt att passa in i den sociala omgivningen. Man kan med en sådan medvetenhet t.ex. se till att kompensera sina svaga sidor genom att anställa en person som har de kvaliteter man själv saknar. Insikt i den egna personligheten ger också en god möjlighet att förstå medarbetares reaktioner, som utan medvetenhet kanske skulle leda till personkonflikter.

I. Vilka personlighetsdrag har jag själv som är relevanta för hur jag fungerar i mitt arbete?

II. Finns det sidor av mig själv som jag tycker är värdefulla och vill lyfta fram mer, respektive som jag tycker är problematiska och skulle vilja förändra?

III. Finns det intressanta och relevanta orsaker till att jag har vissa personlighetsdrag?

IV. Vad kan jag göra för att förändra mina personlighetsdrag eller förändra min arbetssituation så att mina karakteristiska egenskaper kommer bättre till sin rätt?

N. Perspektiv

Att utveckla insikt i vad som är karakteristiskt för ens egen världsbild och livsperspektiv är en av de svåraste uppgifterna man kan ta sig an vad gäller självkänedom. Med "perspektiv" menas här ett system av idéer, trosföreställningar, värden, tolkningsmönster, övertygelser och begrepp. Detta system bildar ett personligt paradigms som används för att tolka information och skapa mening och orientering i tillvaron. Det egna perspektivet har formats under hela livet, genom barndomserfarenheter, den omgivande kulturens värden och tolkningar, utbildning, livshändelser och de yrkesroller man intagit. Ofta är det egna perspektivet så självklart för en att man aldrig tänker på det. Eftersom man är inbäddad i sitt perspektiv och ser världen genom perspektivets filter är det svårt att få syn på perspektivet självt. De olikheter i perspektiv som finns mellan olika människor är en av de viktigaste orsakerna till uppkomsten av svåra konflikter. Olika perspektiv innebär att man tolkar och värderar information på olika sätt och har svårt att förstå och acceptera att andra tolkar och värderar informationen enligt helt andra mönster.

I. Vilka är de viktigaste dragen i det perspektiv jag använder när jag tolkar händelseförloppet?

II. Finns det viktiga begränsningar i det perspektiv jag är van att använda?

III. Hur kommer det sig att mitt perspektiv ser ut som det gör?

IV. Vad kan jag göra för att utveckla mitt perspektiv, lära mig se världen genom andra perspektiv, samt öka min medvetenhet om hur mitt perspektiv styr de tolkningar jag gör?

Scenen*O. Yttre omständigheter*

Många människor ser inte den vidare kontext som inverkar på att händelse-

utvecklingen tagit en viss bana. De ser händelserna som resultat av enskilda personers agerande, men ser inte att dessa personers handlingsutrymme kanske var mycke begränsat genom de yttre omständigheterna. Detta tema handlar om i vilken mån man uppmärksammar den vidare kontext inom vilken det egna vardagsdramat utspelar sig. Det kan handla om organisationens budgetläge eller organisationsstruktur, men det kan också handla om förändringar i omvärlden, som ändrade efterfrågemönster, förändrade villkor genom internationalisering eller ny lagstiftning, förskjutningar i kulturens värdemönster, etc. Uppmärksammar man inte denna kontext tenderar man att lägga skulden på enskilda individer för saker som egentligen har helt andra orsaker än individuella misstag. Man saknar också tillgång till helt avgörande information när det gäller att anpassa och utveckla organisationens arbetssätt, mål och resurssammansättning.

- I. Vilka yttre omständigheter är viktiga för att förstå händelseutvecklingen inom mitt eget ansvarsområde?
- II. Finns det påverkbara omständigheter som jag tycker bör ändras?
- III. Vad finns det för bakomliggande skäl till att de yttre omständigheterna ser ut som de gör?
- IV. Vad kan jag själv göra för att påverka de yttre omständigheterna?

P. Informella roller

I synnerhet på arbetsplatser med otydliga formella rollfördelningar utbildas ofta informella roller. Någon eller några tar på sig en ledande roll utan att ha en formell chefsposition. I varje relation mellan människor utbildas rollförväntningar, vem som gör vad, vem som har sista ordet i vilka frågor, vem som beundrar vem, etc. Den chef som lägger märke till de informella rollerna kan använda dem produktivt. I synnerhet är det viktigt att kunna ta itu med osunda informella roller som är skadliga för organisationens verksamhet och arbetsmiljön. Ibland är kampen för att försvara en viss informell roll själva kärnan i en arbetsplatskonflikt: någon som byggt en viss ställning åt sig själv känner sig hotad när nya kompetenta människor anställs. För att kunna varsebli och hantera sådana situationer måste chefen uppmärksamma denna dimension av arbetsplatsens sociala mönster.

- I. Vilka informella roller finns på min arbetsplats?
- II. Är de informella roller som finns sunda eller osunda?
- III. Finns det orsaker till uppkomsten av informella roller som bör granskas närmare?
- IV. Vad kan jag göra för att förändra osunda informella roller?

Q. Relationer

Temat relationer är relativt subtilt. Det handlar om att uppmärksamma hur vilka egenskaper de egna relationerna till andra människor har. Varje relation har unika kvaliteter som inte kan reduceras till de egenskaper de inblandade personerna har. Om man tydligt varseblir relationernas egenskaper kan man också avsiktligt gestalta hur dessa relationer utvecklar sig. Den chef som inte lägger märke till relationers karaktär har små möjligheter att aktivt arbeta med att skapa en viss atmosfär, ett visst förtroende, respekt och annat som kännetecknar en god fungerande relation.

- I. Hur är karaktären på de relationer jag har till mina kollegor?

- II. Vad tycker jag om att mina relationer är som de är?
- III. Hur kommer det sig att relationerna har blivit som de är?
- IV. Vad kan jag göra för att förändra kvaliteten på våra relationer i konstruktiv riktning?

R. Arbetsgruppen

Här handlar det om att anlägga ett systemperspektiv på arbetsgruppen eller arbetsplatsen som helhet (t.ex. en avdelning). Arbetsgruppen består av olika personer, delar och funktioner som ska samverka för att uppnå de övergripande målen med god kvalitet. Om något fungerar illa på arbetsplatsen är det inte säkert att det kan hänföras till individernas arbetsinsatser. Det kan vara en fråga om att systemet är uppbyggt på ett sätt som gör det svårt för individerna att göra ett bra jobb. Det finns dock många chefer som inte reflekterar över sin arbetsplats i termer av ett komplext system. De försöker då fixa detaljer och driva på personer, men åtgärdar inte de egentliga orsakerna till problemen.

- I. Hur fungerar arbetsgruppen som helhet i förhållande till de mål organisationen ska fylla?
- II. Vad tycker jag om arbetsgruppens sätt att fungera nu?
- III. Finns det viktiga orsaker till att arbetsgruppen fungerar som den gör?
- IV. Vad kan jag göra för att arbetsgruppen som helhet ska fungera bättre?

S. Umgängeskultur

Varje arbetsplats utbildar en viss umgängeskultur. Denna innefattar den ton och stil som råder i umgänget mellan medarbetarna, samt de oskrivna regler som styr hur man bär sig åt och vad man inte gör. Umgängeskulturen kan vara mer eller mindre starkt utpräglad. Är den av speciell art kan det vara mycket svårt för individer som inte passar in i den rådande stilen att skaffa sig en respekterad plats i gruppen. Särskilda aspekter på umgängeskulturen rör relationerna mellan könen, mellan etniska grupper och mellan generationerna. En gynnsam umgängeskultur kan vara en mycket dynamisk faktor för att skapa trivsel, motivation, god kommunikation och i förlängningen god kvalitet. Den chef som inte varseblir umgängeskulturen som ett viktigt fenomen låter saker och ting gå. Enskilda medarbetare har ofta svårt att i nämnvärd grad påverka det klimat som råder. En medveten chef kan dock göra oerhört mycket för att gestalta umgängeskulturen.

- I. Vad är det för slags umgängeskultur som dominerar på min arbetsplats?
- II. Vad tycker jag om den rådande umgängeskulturen?
- III. Finns det skäl till att umgängeskulturen utvecklats som den gjort?
- IV. Vad kan jag göra för att påverka umgängeskulturen i positiv riktning?

T. Mål och funktion

Det kan finnas mycket olika föreställningar hos olika personer om vilka mål och funktioner som är primära för arbetsplatsen. Inte sällan är målen svagt artikulerade – de tas för givna. Om man inte medvetet formulerar mål, värden och funktioner finns det en stor risk att organisationens övergripande mål hamnar i skymundan för personliga intressen eller gruppintressen. En klar föreställning om mål och funktioner innebär att man i den löpande verksamheten utvärderar allt som sker i

relation till det som är viktigt för organisationens funktion. En omedveten chef riskerar att alltför mycket låta sig styras av det egna hantverkets angelägenheter, i stället för att ställa sitt eget hantverk i tjänst hos de syften som organisationen ska fylla i relation till det omgivande samhället.

I. Vilka övergripande mål och funktioner tjänar min arbetsplats?

II. Tycker jag att dessa mål är de som organisationen borde ha? Tycker jag att arbetsplatsen tjänar sina syften på ett bra sätt?

III. Finns det viktiga skäl till att målen är formulerade som det är, respektive till eventuella tillkortakommanden i uppfyllandet av målen?

IV. Vad kan jag göra för att bidra till att målen utvecklas och förmågan till god måluppfyllelse ökar?

APPENDIX: Konfliktmandala för självdiagnos

