

## Action Reflection Learning och gestaltmetodik

*Margareta och Lars Marmgren*

Syftet med detta kapitel är att ge en kort sammanfattning av gestaltmetodik och att ge exempel på hur användningen av gestaltmetodik kan påverka organisations- och ledarutveckling generellt och handledningen i MiLprogram mer specifikt.

ARL (Action Reflection Learning) är den lärfilosofi som används i alla MiLprogram. Det ramverk ARL utgör innebär ingen detaljstyrning utan ger utrymme för variation av såväl handledarnas stil som programmets utformning. Följaktligen kan olika metodik tillämpas inom detta ramverk.

Gestalterapi och gestaltmetodik växte fram under 1950-talet som en del av det som ibland kallas ”Human Psychology Movement”, en rörelse som bl.a. Abraham Maslow och Carl Rogers brukar räknas till.

Fritz Perls, den som främst skapade gestaltterapi och först utformade gestaltmetodiken, fick inspiration från flera olika källor: Psykoanalys, gestaltpsykologi, existentiell filosofi, Wilhelm Reich och österländsk filosofi, främst zen buddism (se t.ex. Smith, 1976). Senare, när arbetssättet tillämpades på grupper och organisationer, har det även funnits en stark påverkan från systemteori (Bateson, van Bertalanffy m.fl.).

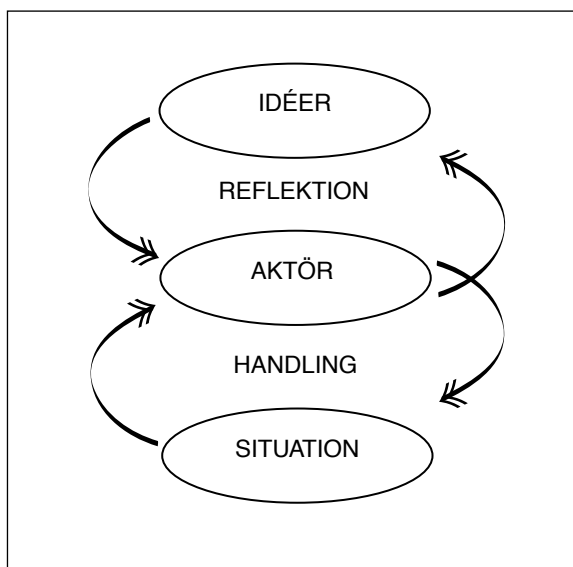
Att pröva något nytt och annorlunda, att experimentera med fokus på den egna upplevelsen (”experiment with awareness”) är ett grundläggande inslag i gestaltmetodiken (Nevis, 1987), liksom i ARL.

## ARL SOM ETT RAMVERK

ARL, Action Reflection Learning, som koncept och arbetssätt har vuxit fram ur programchefers och handledares samlade erfarenheter från många MiLprogram och under ett stort antal år. I *Strategic Leadership in the Learning Society* (Rohlin & Skärvad & Nilsson, 1998) beskriver författarna det på följande sätt.

”The sources of inspiration for this model are many. The model was developed through a process that involved nearly 100 people from the world of research as well as the world of business ... The model therefore contains elements of many people’s practical experiences based on their private theories as well as inspiration from publicized and so called official theories.” (p. 70)

Bland inspirationskällorna till ARL nämns bl.a. Kolb, Piaget, Revans, Argyris och Schön. Författarna summerar kärnan inom ARL på följande sätt (se också modellen nedan):



MiLs aktörsmodell

Kajsa Ek beskriver Action Reflection Learning i föregående kapitel som: ”...*namnet och varumärket på den lärfilosofi som utvecklats inom MiL*”. Enligt Ek är den aktörsmodell som beskrivs i boken ”Strategic Leadership in the Learning Society” basen för Action Reflection Learning.

ARL, så som det används inom MiL, är emellertid inte enbart en teoretisk modell för hur man skapar genuint lärande. Minst lika viktigt är hur *handledarens arbetsätt, personliga stil och erfarenhet* påverkar lärsituationen. I kapitel 12 skriver Ek:

”Att träna sin upplevelse är att träna sina sinnen, att öka sin förmåga att vara i ögonblicket och fånga det som inte kan begripas intellektuellt.”

I ”Tibetan Buddhism and ARL—a comparison” (MiL Concept 10/2001), skriver en annan MiLare, Lars Cederholm:

”The fundamental values for the design of an ARL program is that the personal experience and questions from the participants guide the content of what is under investigation.”

Nyckelfraser i detta är ”*experience*” (upplevelse, att vara medveten om vad som händer här och nu) samt ”*the personal experience and questions from the participants*”, dvs. deltagarnas personliga erfarenheter och frågor. I många tidiga texter betonas att ARL baseras på ett antal humanistiska värden och fundamentala perspektiv – bl.a. på samhället, på människan, på uppdraget, på lärandet och på utvecklingen.

Vår slutsats av detta är att *ARL mer är en filosofi, eller ett ramverk, än en fast teoribildning*. ARL har vuxit fram ur en kombination av olika teoretiska modeller och det personliga lärande och den erfarenheten de som arbetar inom MiL har tillägnat sig under genomförandet av ett stort antal MiLprogram. Resultatet är ett ramverk som, inom vissa gränser, ger stor frihet för programstaben i ett utvecklingsprogram att tillämpa sina egna erfarenheter och personliga förhållningssätt. Snarare än att följa en given teoretisk modell ger ARL vägledning genom de två huvudpunkterna ovan tillsammans med en tydlig humanistisk syn på samhället, organisationer och på individen. Denna humanistiska syn utgör basen för kulturen inom MiL och dess ledarutvecklingsprogram.

### GESTALTMETODIK – BEGREPP OCH ANTAGANDEN

#### *Gestalt*

Ordet gestalt, som det används inom gestaltpsykologi och gestaltmetodik, är det tyska "Gestalt". Det kan på svenska närmast översättas till "meningsfull helhet". Inom gestaltpsykologin består gestalten av två delar: *Figur*, det som står ut och fångar vår uppmärksamhet, och *bakgrund*, det sammanhang i vilket figuren uppträder. Tillsammans bildar figuren och bakgrunden en meningsfull helhet, *gestalten*.

Gestaltbildningsprocessen är således helt subjektiv. Två olika personer kan skapa mening på olika sätt utifrån samma data/information om de sätter in informationen i lite olika sammanhang utifrån olika bakgrundsinformation. Eftersom två olika personer aldrig har exakt samma historia och erfarenhet innebär detta att vi alltid ser samma data/information/händelse mot lite olika bakgrund. Gestaltmetodiken inte bara accepterar utan förutsätter att vi upplever olika verkligheter ("multiple realities").

#### *Förändring*

Gestaltmetodik, vare sig det handlar om individer, grupper eller organisationer, baseras på antagandet om "systemets självreglerande förmåga". I *Gestalt Therapy* (1951) introducerar författarna Perls, Hefferline och Goodman begreppet kreativ självreglering ("creative adjustment"). Kärnan i detta antagande är att det bara är organismen själv i kontakt med sin omgivning som kan åstadkomma den helande processen:

"... it is only oneself – in contact with the environment – that can cure oneself." (p. 248)

Detta sätt att tänka leder till en syn på förändring och utveckling som ibland kallas *den paradoxala förändringsteorin* ("The paradoxical theory of change", Beisser, 1970). Inom individualterapi innebär detta att terapeuten inte behöver och inte heller skall försöka "ändra på" eller bota klienten. Terapeutens uppgift är istället att stödja klienten i att komma i och stanna i kontakt med "det som är" här och nu. Terapeuten stöttar klienten att så autentiskt som möjligt ta in och vara medveten om det

som händer just nu: upplevelser, känslor och tankar.

Perls et al. har en terapeutisk syn på förändring snarare än ett lärande perspektiv. Samma synsätt kan emellertid anläggas på såväl grupper som organisationer. Om det finns ett autentiskt behov och gruppen eller organisationen är i kontakt med ”det som är” finns det en ökad möjlighet (men ingen garanti!) att den kreativa självregleringen kommer till stånd och att lärande sker.

I många fall försöker vi tvinga fram förändring genom att intala oss att vi är något vi inte är. Som individer kan vi försöka genom en viljeanstängning hålla upp en fasad (jag är i kontroll, jag är inte ledsen/arg/sårad). I organisationer försöker ledare ibland förändra kulturen i företaget genom att ge order – ”Nu skall alla vara kundorienterade!”

Den paradoxala förändringsteorin säger att *verklig förändring kommer till stånd först när vi accepterar vad vi är och vad detta innebär*. Först då kan en genuin förändring komma till stånd som inte kan eller behöver manipuleras utifrån. Om man försöker förändra med yttre tvång eller manipulation leder detta tvärtom oftast till att systemets självreglerande förmåga förstörs.

### *Kontakt*

Kontakt definieras inom gestaltmetodik som: *interaktionen i gränssytan mellan systemet och dess omgivning* (Perls et al., 1951). För en grupp kan det t.ex. vara det som händer när en ny person försöker träda in i gruppen. På individnivå kan det vara det som sker i samverkan mellan mig och en annan person. För att kontakten skall bli fullödig krävs att bägge personerna har beredskap och vilja att såväl påverka som påverkas. Har dom inte det blir kontakten ofullständig. Arbete med gestaltmetodiken bygger i stor utsträckning på antagandet att *låg medvetenhet och dålig kontakt är de främsta hindren för en konstruktiv förändringsprocess*.

### *Medvetenhet*

Medvetenhet, ”awareness”, är ett centralt begrepp inom gestaltteori. Som ordet används här, kan det beskrivas som: *Att vara i kontakt med det som sker här och nu*. Begreppet medvetenhet ges en speciell kvalitet. Fromm

(1989) beskriver det som: ”att veta eller att vara medveten om något med en hög grad av uppmärksamhet”. Detta kan jämföras med citatet från Eks kapitel: ”Att träna sin upplevelse är att träna sina sinnen, att öka sin förmåga att ... fånga det som inte kan begripas intellektuellt”. Detta är en god beskrivning av vad det innebär att träna sin medvetenhet på det sätt begreppet används inom gestaltmetodiken.

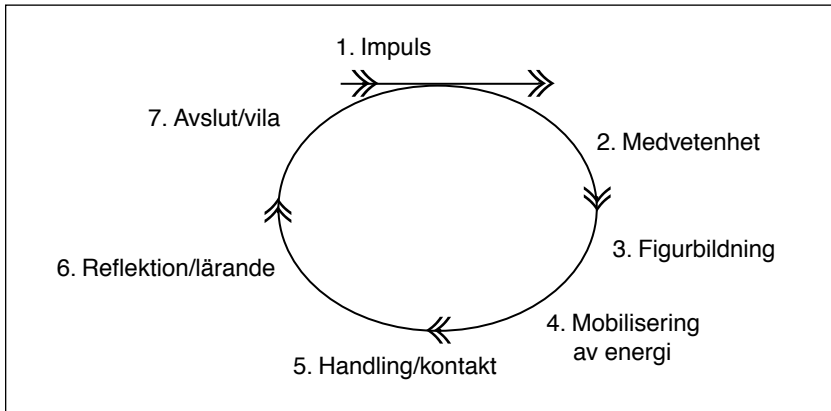
### *Ansvar*

Inom gestaltlitteraturen skrivs ”responsibility” (ansvar) ibland som ”response-ability” för att visa på att ansvar är kopplat till förmågan att ”svara an”. Som nämnts ovan lägger man inom gestaltmetodiken ansvaret för förändring inom det system som behöver förändras: Individ, gruppen eller organisationen. Ingen utanför detta system kan ta ansvar för systemets egen förändring. Allt man kan göra utanför individen/gruppen/organisationen är att skapa goda förutsättningar och att stödja.

En naturlig följd av detta synsätt är att det blir nödvändigt som utomstående handledare eller förändringskonsult att försöka möta klientsystemet ”där det är”. Cederholm beskriver detta i citatet som återgavs ovan: ”*The fundamental values for the design of an ARL program is that the personal experience and questions from the participants guide the content of what is under investigation.*” Om man i sin roll som handledare eller förändringskonsult inte börjar med att möta klienten där han/hon/de är kommer man förmodligen aldrig att bidra speciellt mycket till en verklig förändringsprocess.

### ENERGICIRKELN – ”THE CYCLE OF EXPERIENCE”

Energicirkeln, ”The cycle of experience”, är en modell som kan användas för att beskriva hur människor, individuellt eller i grupp, blir medvetna om vad som sker och hur de mobiliserar energi för att få sina behov tillgodosedda, se bilden på nästa sida. Modellen har utvecklats inom ”The Gestalt Institute of Cleveland” och bygger på antagandet att människor eller grupper av människor kan betraktas som system som strävar efter balans. Vi tar emot impulser från omgivningen (t.ex. syn- och hörselintryck) eller från vårt inre (t.ex. hunger, törst eller käns-



The cycle of experience

lomässiga reaktioner). Dessa signaler är ibland uttryck för obalanser som behöver rättas till genom att vi handlar på ett adekvat sätt för att få det vi behöver. Cykeln är fullständig när vi har handlat och reflekterat över resultatet av vår handling. När man arbetar utifrån gestaltmetodik används ofta "energicirkeln" som ett navigeringsverktyg för att se var i processen jag befinner mig just nu och vad som kan behöva göras för att komma vidare.

### *1. Impuls*

Det första steget i processen är en impuls som kommer utifrån eller inifrån systemet och som skapar en reaktion. På individnivå tar vi in impulser via våra sinnen; ögon, öron etc. Impulsen transformeras till ett sinnesintryck. På grupp- eller organisationsnivå kan impulsen vara att något händer, en handling eller någon information som påverkar gruppen/organisationen. En impuls inifrån systemet kan vara ett experiment som misslyckas eller som får ett oväntat positivt utfall. En impuls utifrån kan vara nya signaler från marknaden eller från den högre ledningen i organisationen. Vi kan som exempel ta en projektgrupp i ett MiLprogram som har till uppgift att undersöka effekterna av en ny organisation för en försäljningsavdelning i ett av medlemsföretagen. Projektgruppen har bokat ett uppföljningsmöte med uppdragsgivaren. Två dagar före mötet ringer uppdragsgivarens sekreterare till en av projektmedlemmarna och meddelar att hennes chef tyvärr måste ställa in mötet. Telefonsamtalet är impulsen till projektgruppen.

### *2. Medvetenhet*

Gruppen blir medveten ("awareness") om detta i samband med att meddelandet sprids till de övriga medlemmarna i gruppen *och* om man i gruppen anser att detta är något viktigt som kräver någon typ av reaktion. Den diskussion som följer handlar sannolikt om två saker: Vad betyder detta och vad skall vi göra nu? Varför kommer beskedet så sent? Har vi andra indikationer på att uppdragsgivaren inte betraktar projektet som viktigt? Vad betyder detta?

### *3. Figurbildning*

Det uppstår en diskussion som syftar till att skapa mening av den impuls eller information man fått. Denna diskussion för gruppen till nästa steg i energicirkeln, det som inom gestaltmetodik kallas för "att bilda en gemensam figur" ("figure formation process"). Vår bakgrundsinformation tillsammans med den nya informationen bildar det som kallas "bakgrund". För en grupp sker det genom att gruppen tillsammans försöker hantera all tillgänglig information så att den blir meningsfull: "så här ligger det nog till". Sannolikt sker detta genom såväl diskussioner som debatt och dialog. Medlemmarna i gruppen delar med sig av sina åsikter, hypoteser och den information som var och en har som kan verka relevant för situationen. Denna fas i energicirkeln har som sitt huvudsyfte att "skapa mening".

### *4. Mobilisering av energi*

När gruppen i tillräckligt stor grad har en "gemensam figur" kan man gå över i nästa fas som innebär att gruppen gör sig redo för att handla. Inom gestaltmetodiken delas det som inom ARL benämns "Action" i två delar; mobilisering av energi – och – handling. Tydligare gemensam mening skapar mer gemensam energi i gruppen som ger möjlighet till mer kraftfull och adekvat handling. Adekvat i den meningen att den kan resultera i det gruppen vill uppnå.

Resultatet av den "gemensamma figuren" blir kanske att gruppen bestämmer sig för att utse någon som talar med chefen. Uppgiften kanske är att ta reda på om deras misstanke om bristande intresse är riktig samt att försöka komma överens om ett nytt datum för att träffas. När man enats och samlat energi kring detta kan gruppen gå till handling.



### *5. Handling/kontakt*

Själva mötet med chefen är kontaktfasen i cykeln och resultatet sätts i relation till den gemensamma bild de skapat tillsammans, den gemensamma figuren. Har vi stöd? Kommer vi att kunna ha ett fruktbart möte om vårt projekt med chefen inom rimlig tid?

### *6. Reflektion/lärande*

Det sista steget i den process som beskrivs av energicirkeln är reflektion/lärande. Gruppen behöver reflektera över vad de gjort; vad behövde vi och vad har vi åstadkommit. Vad fungerade och vad blev inte bra. Om det fungerade, varför, om inte, vad kunde vi gjort annorlunda? I detta steg integreras handlingen, i bästa fall, till ett lärande.

### *Att coacha en grupp*

Det finns i stort sett alltid en hierarki av behov närvarande. I vår projektgrupp kan det t.ex. vara nästan omöjligt att få fokus på problemet med det inställda mötet om det samtidigt finns en stark konflikt mellan två medlemmar i gruppen. Detta är samma mekanism som ibland inträffar när en konflikt i en grupp temporärt läggs åt sidan när något dyker upp som hotar gruppen utifrån. Att coacha en grupp, vare sig man gör det som chef eller handledare, kräver förmåga att ”känna var gruppen har sin energi”. Inte för att man nödvändigtvis måste följa detta spår men för att det man behöver göra tillsammans nästan alltid blir lättare om man som ledare visar lyhördhet för var gruppen är.

### *Stoppen i energicirkeln*

De impulser som beskrivs i energicirkeln och som gruppen reagerar på kan således komma utifrån eller inifrån gruppen. Det finns otaliga sätt på vilka vi, som individer eller grupper, kan stoppa oss själva från att fullfölja energicirkeln och därmed få våra behov tillgodosedda. En del är helt naturliga och rationella och baseras på att vi gör väl avvägda och medvetna beslut. Det finns mycket vi känner behov av eller vill göra men avstår från för att vi inte är beredda att acceptera de konsekvenser handlingen kan föra med sig. Å andra sidan finns det även många psykologiska mekanismer som gör att vi stoppar oss själva från att få det vi behöver och som i vissa situationer stör vår möjlighet att få en tydlig

och bra kontakt med andra människor. Enligt gestaltteorin beror detta på att vi i nuet störs av ”oavslutade handlingar” från det förgångna. Gamla upplevelser som är kopplade till negativa känslor, rädsla, förödmjukelse, okontrollerbar vrede etc. Dessa mekanismer kallas ibland ”försvarsmekanismer”, ”motstånd” eller mer neutralt för ”olika kontaktstilar”.

### *Individuella kontaktstilar*

Med kontaktstilar menas här hur vi agerar och reagerar i vår kontakt med andra människor för att få det vi behöver från dem (närhet, respekt, hjälp, m.m.) och att undvika det vi inte vill ha (avvisande, aggressivitet, m.m.). Vi har lärt oss våra kontaktstilar under vår uppväxt och haft stor nytta av dem. En del beteenden som var framgångsrika under vår uppväxt är emellertid inte lika funktionella när man är vuxen. Vi behöver dem helt enkelt inte längre. För det mesta är dessa sätt att vara och handla en så integrerad del av vår personlighet att vi inte längre ens är medvetna om dem. Vi kanske bara lägger märke till att vi ibland har svårt att hantera vissa typer av människor eller känner oss obekväma i vissa typer av situationer där våra personliga kontaktstilar inte fungerar eller passar in. För en mer detaljerad beskrivning av ”Cycle of Experience” och ”contact styles”, se Wheeler, 1991, eller Zinker, 1977. Se även Norberg, 1986.

### *Kulturella mönster i gruppen*

På grupp- eller organisationsnivå motsvaras individuella kontaktstilar av kulturella mönster. Företagskulturer eller grupp-kulturer är överenskomelser, oftast outtalade, om vad vi gör och hur vi gör saker tillsammans. Tydligast får kulturer sitt uttryck i vad vi inte gör och hur vi inte gör saker. Chris Argyris beskriver dessa ”defense mechanisms” som mönster som hindrar lärande på organisations- eller gruppnivå. När man handleder grupper uppstår dessa försvar på såväl individ- som gruppnivå. Vanligtvis är försvarsmekanismer på gruppnivå lättare att arbeta med än försvarsmekanismer på individnivå. Grupp-mönster skapas av hur individerna i en grupp samverkar med varandra. Att höja medvetenheten om vad som sker mellan individer i en grupp är ett enklare sätt att påverka en grupp än att försöka få enskilda individer att ändra sitt beteende. *Det är vanligtvis lättare för oss att ändra vår bild av andra människor än att ändra bilden av oss själva.*

### SYSTEMNIVÅER OCH "UNIT OF WORK"

När man arbetar utifrån ett gestaltperspektiv med grupper och organisationer är det två koncept som är av särskild betydelse: systemnivåer och "Unit of Work".

#### *Systemnivåer*

Ett system definieras här som något som, åtminstone tillfälligtvis, utgör en sorts sammanhängande enhet och därmed har en gränssyta ("boundary") mot sin omgivning. Individ, dyad (två personer), grupp och organisation är exempel på systemnivåer i en organisation. När man arbetar med en organisation eller en grupp inom en organisation kommer man med nödvändighet att röra sig mellan dessa systemnivåer. En gruppns lärande kan t.ex. blockeras av motstånd på vilken systemnivå som helst. Att dessa olika nivåer ständigt är mer eller mindre närvarande innebär också att man som handledare eller konsult har möjlighet att genomföra en intervention på olika nivåer.

En grupp kan t.ex. fastna i sin utveckling och sitt lärande beroende på att en person betraktas som ett problem för gruppen. Konflikter uppstår ofta med denna person i fokus och gruppens energi riktas mot att hantera dessa konflikter snarare än mot andra behov. Det finns då oftast flera olika sätt att försöka komma vidare.

#### *Individnivå*

Ett alternativ för handledaren och gruppen att komma vidare är att försöka öka medvetenheten hos en enskild person om hur denne påverkar gruppens samverkansmönster. Genom att arbeta med hur den "besvärliga" personen upplever det som sker och få återkoppling på hur hans/hennes sätt att agera påverkar de andra kan medvetenheten ökas på individnivå och en förändring kanske komma till stånd.

#### *Dyadnivå*

Ett annat alternativ kan vara att intervensera på dyadnivå genom att främst arbeta med hur två personer samverkar. Varje förändring som sker i dyaden kommer också, mer eller mindre, att påverka hela gruppen.

#### *Gruppnivå*

Genom att arbeta med hur gruppen hanterar de konflikter som uppstår kan man fokusera på samspelet mellan alla deltagare. Hur påverkar de aktiva såväl som de tysta genom sina olika ageranden att konflikter förhindras eller underblåses? Hur kan gruppen agera annorlunda?

### *Organisationsnivå*

Som ett ytterligare alternativ kan situationen lyftas till en högre systemnivå. Hur påverkar dessa konflikter gruppens relation till sin omgivning? Vad händer vid gränsen mellan gruppen och dess omgivning och hur reagerar omgivningen? Accepterar omgivningen detta om det påverkar gruppens arbete och dess prestation? Om inte, vad blir konsekvenserna?

Det här är exempel på interventioner på fyra olika systemnivåer i ett fall där gruppen mycket väl kan se det som ett rent individproblem. Vilken nivå man väljer att utgå ifrån beror naturligtvis helt på omständigheterna. Oftast kan man behöva arbeta på flera olika nivåer. Vad man än väljer behöver interventionen följas upp och en "Unit of Work" behöver genomföras på den eller de nivåer där den startas. En intervention behöver inte nödvändigtvis betyda att handledaren medvetet väljer att arbeta på en viss systemnivå. Det betyder helt enkelt att något startas i gruppen som är en konsekvens av handledarens arbete med gruppen.

### *"Unit of Work"*

Begreppet "unit of work" är nära kopplat till energicirkeln. Energicirkeln är lika användbar på alla systemnivåer: individer, grupper och organisationer. En intervention eller ett experiment som startas, eller för den delen vilken impuls som helst som startar en "energicykel", behöver hanteras och avslutas för att undvika "oavslutade händelser" som lämnar systemet "hängande". Det är naturligtvis omöjligt att avsluta varje påbörjad process. Att arbeta utifrån synsättet "unit of work" innebär att försöka, så långt möjligt, att vara medveten om vilka processer som startats. Oftast är det tillräckligt att låta gruppen kommentera vad som hänt och låta dem som är frustrerade sätta ord på detta och beskriva hur man har det eller vad som kan behöva göras.

Att på olika nivåer avsluta ett "unit of work" kan t.ex. vara:

- *På individuell nivå*: En kommentar från personen om en ny insikt eller upplevelse.
- *På interpersonell nivå*: Kommentarer om lärande eller insikter om relationen, hur den är eller hur den förändrats.
- *På gruppnivå*: Insikter om hur individer eller subgrupper påverkar gruppen eller hur samverkansmönster påverkar gruppens sätt att fungera.

Att vara medveten om och följa var gruppen är i olika sådana processer och att så långt det är möjligt knyta ihop de lösa trådarna är grunden i synsättet med "unit of work".

## LÄRPROCESSEN

### *Lärande som förändring*

Det finns två faktorer som är viktiga att nämna när det gäller gestaltmetodik och synen på lärande. Den första är att gestalt som metodik har sina rötter i ett individual-terapeutiskt sammanhang, vilket inte är fallet för ARL. Metodik och teori fokuserar på förändring och vad man kan kalla för systemets förmåga till egen naturlig utveckling. De flesta teorier om lärande fokuserar på hur lärande sker. Gestaltmetodiken förutsätter att lärande är naturligt och fokuserar snarare på vad som hindrar denna naturliga process hos individer, grupper och organisationer samt hur dessa hinder kan hanteras. Som nämnts ovan kallas sådana hinder för motstånd eller hellre olämpliga kontaktstilar (Wheeler, 1991). Modern gestaltteori betraktar "motstånd" som ett nödvändigt stöd för individen eller organisationen i kontakten med omgivningen. Den kontaktstil som systemet har, dess integritet, behöver respekteras. Olika kontaktstilar, eller om man talar om organisationer, organisationskulturer, har alltid för- och nackdelar. Genom att stödja en ökad medvetenhet om dessa för- och nackdelar kan man öka systemets beredskap för att se andra möjligheter och därmed öka intresset för att experimentera med andra förhållningssätt. Medvetenhet, kontakt och experiment är centralt inom gestaltmetodik.

För det andra, den typ av lärande som är i fokus inom gestalt är "doub-

le-loop learning”, för att använda Argyris’ begrepp. Gestalt är en filosofi och ett förhållningssätt omkring förändring. Det handlar om att se sig själv och göra saker och ting på ett nytt sätt och att finna ut vad som hindrar oss från att få våra behov tillgodosedda. Här överensstämmer gestaltmetodikens syn på lärande helt med ARL.

### *Att skapa tillit*

Genom att fokusera på utveckling och förändring behandlar gestaltmetodik den typ av lärande som handlar om hur vi ser på oss själva, på andra människor runt omkring oss och hur saker och ting fungerar i livet. Vår syn på vad som fungerar och inte fungerar kallar Argyris och Schön för ”the individual and social construction of reality”, se t.ex. Argyris, 1980, sid. 7. På det personliga planet handlar detta om det sätt att agera på som vi tror ”fungerar” eller ”inte fungerar” i relation till vad vi vill uppnå. Detta innebär att när man handleder eller arbetar som konsult med ett gestaltinriktat arbetssätt, så arbetar man ofta med attityder och föreställningar som går djupt in i klientsystemets föreställningsvärld. Återigen, med Argyris terminologi, handlar det om ”double-loop” lärande eller andra ordningens lärande. Argyris påpekar att sådant lärande har större chans att inträffa om det finns tillit när ett tillfälle till lärande uppstår. Tillit i gruppen och tillit mellan handledare och grupp.

Vanligtvis kan man rätt enkelt se behovet av förändring hos andra, men är sällan medveten om vad man själv behöver förändra när det gäller den egna synen på verkligheten. I organisationskulturer där det ofta finns ett mått av ömsesidig konkurrens finns det också ofta en rädsla för att erkänna att man har fel. Att begå misstag kan vara OK, men att ha en felaktig syn på hur marknaden eller organisationen fungerar är något helt annat. För en chef att inse och erkänna att det sätt som han leder sin avdelning på är olämpligt är bra mycket mer pinsamt än att erkänna enstaka misstag.

Att använda kraftfulla metoder för att stödja förändring utan att först bygga upp tillit väcker rädsla och misstänksamhet. Det första steget när man arbetar i ett organisations sammanhang eller i ett ledarskapsprogram borde vara att stödja uppbyggnad av tillit.

DET KONSULTATIVA FÖRHÅLLNINGSSÄTTET

### *Att bidra med ett perspektiv*

Gestaltmetodik utgår från ett fenomenologiskt perspektiv. Man samlar data baserat på de observationer man gör i kontakt med klientsystemet. Handledaren eller konsulten betraktar sig som samskapande, ”co-creator”, av skeendet och accepterar att han/hon inte är objektiv. All kontakt med organisationen/gruppen är såväl en intervention som ett tillfälle att skaffa nya data. För att citera Ed Nevis, den som främst utvecklat gestaltmetodik för tillämpning i organisationer: Att arbeta konsultativt med organisationer är att ständigt arbeta vid gränssytan (”working at the boundary”). Konsultens främsta uppgift är att stå för ett perspektiv, att bidra med en närvaro i organisationen som annars skulle ha saknats, jämför Thomas Sewerins kapitel 8. Det som saknas kan ibland vara data, att sprida kunskap om något som annars inte skulle ha kommit fram. Men det handlar oftare om att bidra med ett annorlunda förhållningssätt. Konsulten kan visa på ett sätt att leda, samtala eller ta kontakt som skiljer sig mot det gängse sättet i organisationen. Om man kan visa på dessa alternativa förhållningssätt och öka organisationens medvetenhet om skillnaderna ökar chansen för lärande.

### *Att skapa mening och lärtillfällen*

Förmågan att skapa mening och i rätt ögonblick använda deltagarnas egna erfarenheter för att skapa ett lärtillfälle är den enskilt viktigaste egenskapen för den som arbetar med gestaltmetodik. Detta beror i sin tur mycket på förmågan att fånga upp intressanta data. Att märka det som kan göra skillnad, ”the difference that makes a difference” för att använda ett citat från Gregory Bateson, se t.ex. Bateson, 1972. Det kräver medvetenhet om vad som händer på olika systemnivåer och förmågan att ge återkoppling på ett stödjande sätt. Att kunna ge personer och grupper obekvämt information på ett sätt som gör det möjligt för dem att ta emot den är en svår konst. Provokativ återkoppling kan upplevas kraftfullt i stunden, men lämnar ofta en bitter eftersmak.

Det första steget i en intervention är oftast baserad på data, vad som händer, och den känsla eller upplevelse som är kopplad till händelsen. ”Hur upplevde du detta som hände? Hur reagerar du på det som händer

här nu?” Arbetssättet är fenomenologiskt och baserar sig på att söka efter intressanta data. Data kan naturligtvis vara såväl observationer som känslomässiga reaktioner eller en kombination av dessa. ”När jag ser att du sitter med armarna i kors och rynkad panna så tolkar jag det som att du inte vill vara med på det jag föreslog.” ”Vill du det?”

### *Tanke, känsla och vilja*

Handledning på individnivå inriktas ofta mot ökat medvetande kring: Vad känner du och vad vill du? Gestaltmetodik bygger i stor utsträckning på att stödja kontakt och i detta fallet handlar det om ”intrapersonell” kontakt, dvs. att individen förbättrar kontakten mellan tanke, känsla och vilja, mellan vad jag vill i framtiden och vad jag behöver nu. När samma princip tillämpas på gruppnivå betyder det ofta att stödja kontakt mellan olika deltagare, t.ex. genom att arbeta med hur de ger varandra återkoppling.

### *Aktiv reflektion via interventioner*

Detta konsultativa förhållningssätt påverkar även synen på hur man kan arbeta med övningar och experiment i utbildningssituationer som t.ex. i ett ledarutvecklingsprogram. Sättet att handleda påverkar hur man arbetar med experiment, men kanske ännu mer hur man hanterar bearbetningen av upplevelsen från experimentet. Det gestaltorienterade arbetssättet leder ofta till en mycket aktiv reflektion. Det blir mer som en fortsättning av experimentet där viktiga moment av upplevelsen återuppväcks och medvetandegörs. Ibland återupprepas delar av erfarenheten för att åstadkomma en fördjupning av något som kan bli ett viktigt lärande. Det kan t.ex. ske i form av ett ”akvarium” där deltagarna i fokus sitter i centrum och reflekterar över sina upplevelser, ger varandra återkoppling omkring vad de upplevt och hur samspelet fungerat. Handledarens uppgift är att stödja denna process och att fånga data som kan ge en ingång till ytterligare lärande. Övningen kanske har givit ny information beträffande en deltagares personliga mönster. Handledaren kan då intervensera på individnivå för att försöka öka personens medvetenhet om hur han/hon gör och hur detta påverkar honom/henne och omgivningen i ett visst sammanhang. ”Jag märkte att du drog dig tillbaka under förhandlingen. Hur upplevde du detta, vad tänkte/kände du? Är det något du känner



igen från andra sammanhang i ditt arbete?”

Interventionen kan också ske på interpersonell nivå:

- Hur reagerade du när Peter höjde rösten?
- Jag blev förvånad och sedan irriterad!
- Kan du säga det direkt till Peter?

Denna typ av intervention eller aktiv reflektion syftar till att fördjupa upplevelsen och även att hantera oavslutade händelser från övningen/experimentet. Arbets sättet har således både ett individuellt lärande perspektiv och ett grupputvecklingsperspektiv. Detta sätt att arbeta innebär att den process som startas under övningen/experimentet fortsätter. Upplevelsen från övningen kan delvis återupplevas och fördjupas och ibland vändas till en annan tolkning och en ny upplevelse. Arbets sättet utgår från en syn på lärande inom gestalt som bygger på att koppla den känslomässiga och intellektuella upplevelsen i stunden, här och nu. Värdet av denna typ av aktiv, fördjupande reflektion beror mycket på handledarens förmåga att fånga intressanta händelser och data samt att stödja processen.

Denna typ av reflektion står inte i motsatsförhållande till den typ av reflektion som bedrivs på ”bekvämt avstånd från händelsen”. Om man utgår från energicirkeln är denna senare typ av reflektion en del av den avslutande fasen. Här skapas ny mening ur upplevelsen och lärandet från upplevelsen blir en del av individens eller gruppens ”bakgrund”. Det som är integrerat i individen eller gruppens ”bakgrund” är då en kunskap som finns tillgänglig i framtiden.

Gestaltmetodiken utgår från att lärande måste baseras på handling eller experiment, att man gör något på ett nytt eller annorlunda sätt. Dessutom utgår metodiken från att experimenterande sker med medvetenhet (”awareness”) – medvetenhet före, under och efter experimentet.

Gestaltmetodiken stödjer ARLs två grundantaganden:

1. Effektivt lärande baseras på egna upplevelser och handlingar.
2. En förutsättning för att kunna lära av ens handlingar är att man reflekterar över dem.

- Argyris, Chris (1992): *On Organizational learning*. Cambridge, MA: Blackwell Publisher.
- Bateson, G. (1972): *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballentine Books.
- Beisser, A. (1970) Chapter 6 in Fagan, J. & Sheperd, I.L.(eds.): *Gestalt therapy now*. New York. Science and Behavior Books.
- Cederholm, L. (2001): *Tibetan Buddhism and ARL – a comparison*. MiL Concept 10/2001.
- Nevis, E.C. (1987): *Organizational Consulting: Gestalt approach*. New York: Gestalt Institute of Cleveland Press.
- Norberg, L. (1986): *Känn dig som ledare*. Stockholm: Timbro.
- Perls, F. S. & Hefferlein, R. & Goodman, P. (1951): *Gestalt Therapy*. New York: Julian press.
- Rohlin, L. & Skärvad, P-H. & Nilsson S.Å. (1998): *Strategic Leadership in the Learning Society*. Lund: MiL Publishers.
- Smith, E.W.L. (1976): *The growing edge of Gestalt Therapy*. New York: Citadel Press.
- Wallen, R. (1957): Chapter 1 Gestalt Therapy and Gestalt Psychology in Fagan, J. & Sheperd, I.L.(eds.): *Gestalt therapy now*. New York: Harper & Row Publishers.
- Wheeler, G. (1991): *Gestalt Reconsidered*. New York: Gestalt Institute of Cleveland Press.
- Zinker, J. (1977): *Creative Process in Gestalt Therapy*. New York: Random House Inc.