

Innehåll

Förord (sid 2)

Bra att känna till om förutsättningarna för lärande och samspel

KAPITEL 1: Det handlar om mönster, känslor och synkronisering (sid 9)

KAPITEL 2: Variationen bland olika individer är det som förenar (sid 17)

KAPITEL 3: Att ta hänsyn till kritiska begränsningar och beroenden (sid 25)

Tumregler för sinnrika pedagogiska former

KAPITEL 4: Kännetecken på bra egenskaper i den pedagogik man använder (sid 37)

KAPITEL 5: Tumregler för själva utformningen av de pedagogiska formerna (sid 49)

KAPITEL 6: Tumregler för eget agerande som lärare och en stödjande fysisk miljö (sid 65)

Att orka och hinna utveckla nya pedagogiska former

KAPITEL 7: Att få stöd av en enkel utvecklingsprocess (sid 76)

KAPITEL 8: Att göra sig av med sina ovanor (sid 82)

Vägen till ännu mer kunskap om lärande och samspel

KAPITEL 9: Läs- och länktips (sid 93)

Förord

Tänk dig en tränare i fotboll som tvingar sina spelare att springa upp för branta backar samtidigt som de bara får andas genom ett sugrör. Visst låter det ganska omänskligt? Föreställ dig också en teaterregissör som inte delar ut ett manus utan låter alla skådespelare lära sig sin text genom att titta på en Powerpoint-presentation och som sedan förväntar sig att skådespelarna ska gå direkt ut på scenen och prestera felfritt. Visst verkar det orealistiskt? Sök även bland dina minnen efter något tillfälle då du har lagt ner ganska mycket tid på att lära dig något, genomfört ett prov och sedan glömt bort allt du lärt dig efteråt. Är det inte höjden av slöseri?

Jag vill hävda att mycket i den traditionella pedagogiken har samma drag av bristande människovänlighet, svag verklighetsanknytning och ineffektivitet som i exemplen ovan. Bristande människovänlighet eftersom den tvingar människor att brottas med sina svagheter istället för att ge dem en chans att använda sina styrkor. Svag verklighetsanknytning eftersom den inte låter människor lära sig saker i sitt rätta sammanhang utan istället delar upp allt som ska läras i teori eller praktik, fakta eller känslor, helhet eller detaljer o.s.v. Ineffektivitet eftersom den inte ger den effekt man har rätt att vänta sig om man avsätter tid för det vi kallar utbildning.

Vad är då problemet med det jag kallar den traditionella pedagogiken? Väldigt mycket! Hjärnan är inte gjord för att fånga upp information i form av fragmenterade, faktaspäckade och oändligt tråkiga föreläsningar. Kroppen är inte gjord för att sitta still i timmar utan annan variation än att vicka på tårna.

Människor kan inte heller använda sina sociala färdigheter till något konstruktivt om själva mötes- och arbetsformerna lämnar fältet fritt för revirstrider och statusjakt.

Men stopp nu, inte kan vi väl skylla alla problem på själva pedagogiken? Människor har faktiskt ett ansvar för sitt eget lärande och hur de beter sig mot andra. Många lärare gör också ett fantastiskt arbete, även om många lärare jag möter berättar att de sällan får uppskattning för sina insatser.

Enligt min mening är det inte bristen på ansvar bland eleverna eller för lite tid som är problemet. Vi människor tar väl egentligen alltid ett ansvar för vårt eget lärande, men frågan är vad vi vill lära oss i varje given stund. De flesta lärare lägger också ner väldigt mycket tid på sin undervisning, men det är svårt att se ett samband mellan mer tid och en högre inlärningseffekt om man håller sig inom ramen för samma metodik, eller didaktik som metodik kallas i pedagogiska sammanhang.

Jag är istället övertygad om att många av svårigheterna beror på att de pedagogiska formerna varken ger lärarna eller eleverna någon naturlig draghjälp i lärandet. Nästan alla inblandade får istället lägga ner en massa energi bara på att hålla sig vakna. Dessutom tar den traditionella pedagogiken inte tillräcklig hänsyn till att vi människor är olika när det gäller hur vi lär oss, skillnader som beror på både personliga egenskaper och präglingar från vår uppväxttid.

Själv tillhör jag den typ av individer som inte alls trivdes i klassrummet när jag gick i skolan. Jag kunde inte förstå hur någon kunde kräva att jag skulle vara intresserad av matematik just kl 09.13 och sedan bli helt uppslukad av kungliga arvslinjer kl 10.45. Jag var antagligen helt odräglig när jag utmanade lärarna med mina frågor om syftet med att vi skulle lära

oss än det ena än det andra. Jag ville också hela tiden stämma av det vi pratade om med mina klasskamrater. En vana som verkade störa de flesta av mina lärare eftersom deras lektionsplanering inte tog hänsyn till att eleverna ville vara aktiva vid andra tidpunkter än när lärarna själv bestämde det.

Nu var min drift att lära mig saker så stark att jag ändå tillägnade mig kunskaper under de år jag enligt lag skulle gå i skolan, men det mesta av det faktiska lärandet ägde rum utanför klassrum och lärarnas detaljerade planering.

Dessa mina erfarenheter från skolan är nog en stark orsak till att jag inte ville studera vidare efter gymnasiet inom det traditionella utbildningssystemet. De kan också vara källan till att jag i vuxen ålder har blivit passionerat intresserad av att utveckla bättre pedagogiska former som låter människor bli sitt bästa jag. Jag har helt enkelt inte hjärta att låta mina barns inneboende begåvning slösas bort i skolformer som inte är tillräckligt människovänliga, verklighetsnära och effektiva. Jag står inte heller ut med att se hur mina medmänniskor tvingas slå knut på sig själv för att lära sig saker i vuxen ålder samtidigt som vi har massor av problem som vi behöver lösa tillsammans i våra samhällen, både hemma i byn och på den globala arenan.

Nu har jag skrivit mycket om skolan. Hur ser det då ut i arbetslivet? Ja, även där spelar bristen på människovänliga, verklighetsnära och effektiva pedagogiska former oss ett obehagligt spratt. Många lever sitt arbetsliv fyllt av trötta presentationer, ändlösa möten och obegripliga kurser. Ja, när man inte sitter på sin kontorsstol framför sin dator och pysslar med e-post eller sorterar filer i olika mappar. Denna ingrodda ineffektivitet orsakar naturligtvis mycket onödig stress och bristande kvalitet på det som görs. Samtidigt ska allt gå fortare

p.g.a. den globala konkurrensen och därför måste både företag och offentliga förvaltningar utveckla nya produkter och bättre tjänster i ett allt högre tempo. Problemet är att man inte kan lita på ett väl sammansvetsat team som lär sig saker tillsammans för att lyckas. I de flesta organisationer har vi en allt högre personalomsättning på alla positioner. Alla medarbetare måste därför vara beredda att ständigt uppdatera sina kunskaper och sin kompetens.

Min slutsats är att vi inte längre kan lita till den traditionella pedagogiken som närmast missbrukar människors anpassningsförmåga istället för att dra nytta av den. Vi kan inte heller fortsätta att erbjuda uniforma utbildningspaket där kunskaper delas upp i små separata delar som sedan portioneras ut genom stereotypa föreläsningar och faktaspäckade böcker. Istället behöver vi skapa förutsättningar som låter människor använda sina egna bästa sätt att lära sig och lösa problem med hjälp av det jag kallar sinnrika pedagogiska former. Med sinnrik menas här den svenska dubbelbetydelsen, d.v.s. att man samtidigt kan aktivera flera sinnen, och detta på ett finurligt sätt. Som formgivare, eller lärdesigner som det också kallas, av pedagogiska metoder och redskap vill jag frigöra den lärande människan inom oss och släppa koden fri för hur man lär sig. Jag har velat skriva en väldigt praktisk bok som väcker nyfikenheten hos läsarna om hur man på ett sinnrikt sätt främjar lärande och samspel. Jag hoppas också väcka känslan av ett pockande behov hos både lärare och ledare att utveckla de pedagogiska formerna för utbildningar, möten och alla typer av arbetsuppgifter. Låt oss tillsammans släppa koden fri för hur man lär sig!

Vilken är då koden för denna bok, d.v.s. hur har jag tänkt mig att man på bästa sätt tillägnar mig det jag har skrivit ner? Ja, det är ju en utmaning i sig att erbjuda en struktur som passar

olika människors sätt att ta till sig skriven information. Jag är bland annat övertygad om att mitt sätt att närma mig en bok inte nödvändigtvis stämmer med hur du föredrar att göra. Jag försöker därför här ge dig en överblick av hur de olika kapitlen hänger ihop och varför jag har lagt dem i den ordning som jag har gjort. Då kan du välja att läsa den från pärm till pärm när du vill sätta dig in i hela den tankevärld som ligger till grund för den sinnrika lärdesign som presenteras i denna bok. Ofta är det nämligen bra att studera de bakomliggande antaganden när man tycker att saker som påstås och föreslås inte riktigt stämmer med hur man själv tänker och vill göra. Du kan också använda boken som uppslagsbok när du vill jämföra dina egna pedagogiska lösningar med de tumregler som formuleras.

Vad är då egentligen en tumregel? I denna bok innebär en tumregel en sammanfattande beskrivning av hur man kan tänka och göra för att uppnå vissa effekter. En tumregel är alltså en slags ledstång för både tanke och handling. Däremot är det inte en detaljerad manual för hur man alltid ska göra. Anledningen till att jag inte vill erbjuda detaljerade instruktioner är naturligtvis att sammanhanget alltid avgör ju hur smart en lösning är. Det spelar liksom ingen roll hur mycket du slipar på din roliga vits om du befinner dig på en begravning. Fördelen med just tumregler är att de kan hjälpa oss att röra oss i rätt riktning men att vi själva kan göra de nödvändiga anpassningar som behövs för att det man gör ska passa som hand i handske för sitt sammanhang. Vet man inte hur vatten betar sig så är det svårt att lära sig simma. Alltså behöver man bli vän med vattnets egenskaper innan man börjar tillägna sig olika simtag och simstilar. Därför handlar bokens tre första kapitel om själva förutsättningarna för lärande och samspel, d.v.s. de antaganden som de kommande tumreglerna bygger på.

I kapitel 1 gör jag en sammanfattning av viktiga fenomen och mekanismer som påverkar vår mänskliga förmåga att lära och samspela. I kapitel 2 sorterar jag fram några grundläggande aspekter där man kan se hur de individuella variationerna påverkar effektiviteten i lärandet. Det handlar dels om personliga egenskaper, som vilka sinnen vi föredrar att använda och vilka typer av intelligenser som vi är starkast på. Det handlar också om personliga präglingar i form av olika strategier som vi har utvecklat under vårt liv för att lära oss saker och lösa problem. I kapitel tre avslutar jag denna inledande genomgång av bakomliggande antaganden om lärande och samspel genom att lyfta fram ett antal konkreta villkor som vi måste ta hänsyn till när vi utformar utbildningar, möten och arbetsuppgifter. Vi har t.ex. begränsningar i "arbetsminnet" och detta är inget som vi kan förtränga när vi utformar vår pedagogik.

Nu följer tre stycken kapitel med praktiska tumregler för att kunna dra nytta av en sinnrik lärdesign. Kapitel 4 ger dig en praktisk överblick på en rad "förmimbara egenskaper" hos de pedagogiska formerna som ger dig tydliga signaler om du är rätt ute eller om du fortfarande har kvar ett antal pedagogiska problem i dina upplägg. Vet man inte när det är rätt så är det svårt att göra rätt. Alltså har man stor nytta av tumregler som hjälper en att skilja en bra pedagogisk lösning från en som är sämre. I kapitel 5 så presenteras en rad tumregler för själva utformningen av de pedagogiska lösningarna. Här har jag gjort en uppdelning av tumreglerna i det jag kallar uttryck, intryck, avtryck, disposition och integration. I kapitel 6 följer jag upp med en rad tumregler för det egna agerandet, både i rollen som presentatör av information och i rollen som samspelare med deltagarna. Här finns också ett sammanfattande avsnitt om hur man bäst drar nytta av den fysiska miljön.

Många lärare som jag träffar säger att de gärna skulle vilja utveckla sina pedagogiska former men att de varken hinner eller orkar. Därför har jag i kapitel 7 velat tillgängliggöra den utvecklingsprocess som jag själv använder och som ger mig en möjlighet att bli mycket mer effektiv i mitt utvecklingsarbete av både kurser, workshops och t.o.m. genomgripande förbättringsprogram i stora organisationer. Här ges tips om hur man kan sortera fram sina pedagogiska mål, hur man utformar tydliga pedagogiska moment och hur man får tid till att testa sina pedagogiska lösningar innan man använder dem på riktigt.

Jag tvekade ett tag om jag skulle ha med kapitel 8 som handlar om hur vi lätt fångas av våra ”ovanor”. Tvekan beror på att detta kapitel lätt kan tolkas som en svidande kritik mot många av de metoder som används idag. När vi människor känner oss kritiserade har vi ofta svårare att ta till oss nya idéer och då riskerar detta kapitel att motverka sitt syfte. Vid närmare eftertanke så har jag ändå beslutat att ha med detta kapitel eftersom det fyller sin funktion som referenspunkt när vi vill utveckla ännu mer sinnrika pedagogiska former. I det sista och nionde kapitlet har jag sammanställt ett antal trevliga och värdefulla läs- och länktips.

Till sist, var finns alla bilder? Jag skriver ju så mycket om visualisering. Jag har valt att låta denna bok basera sig på just det skrivna ordet, som i sin berättande form är ett bra verktyg för visualisering. Jag vill att du ska kunna se dina egna bilder ”i ditt huvud” när du läser texten utan att behöva styras eller låsas av mina bilder. Är det så att du ändå skulle vilja ha mina bilder som stöd så får du också botanisera i MINGUIDE där jag låter korta texter få stöd av fotografier. Jag hoppas att orden i denna bok ändå ska ge dig en sinnrik läsning!

KAPITEL 1

Det handlar om mönster, känslor och synkronisering

För att förstå mer om vad lärande är, och hur det går till när vi lär oss nya saker, så är det bra att styra uppmärksamheten till det intima samspelet vi har mellan oss själva som biologiska organismer och med vår fysiska och även virtuella omvärld. Vi får kontakt med denna fysiska/virtuella värld vi har runt omkring oss med våra sinnen. Våra kroppar är utformade för att vara i rörelse i ett ständigt samspel med vår omgivning.

Med hjälp av våra hjärnor har vi också tillgång till en inre föreställningsvärld där vi utan att använda våra sinnen kan skapa oss inre bilder och föreställningar. I vårt inre kan vi t.ex. åter-skapa föreställningar om tidigare händelser och lärdomar med hjälp av våra minnen. Vi kan också simulera olika skeenden som ännu inte har ägt rum med hjälp av vår fantasi och förmåga att kombinera olika minnen och föreställningar i nya kombinationer. Det pågår en ständig synkronisering mellan den inre och yttre föreställningsvärlden. Vi avlastar t.ex. vårt arbetsminne genom att skriva ner saker på papper så att vi får tillgång till informationen genom att titta på pappret och slipper ödsla kraft på att lägga detaljerad information på minnet.

I praktiken lagrar vi alla våra minnen i olika *mönster* som baserar sig på vad vi kan uppfatta med våra sinnen. Enligt den svenske hjärnforskaren Martin Ingvar så är beviset på att vi har lärt oss något att vi kan göra mer med samma information. Han använder cykling som ett lärande exempel.

När vi ska börja lära oss cykla så har vi svårt att koordinera alla sinnesintryck och styra vårt rörelsemönster. Det är alldeles för mycket information att hålla reda på. Vart efter vi lär oss cykla så blir vi bättre och bättre på att sortera fram den information som är viktigast och samtidigt blir våra rörelser mer och mer automatiska, d.v.s. att vi inte medvetet behöver tänka på hur vi rör oss. Bra att lägga märke till är alltså att vi har tillgång till samma information när vi börjar lära oss cykla och som när vi faktiskt kan cykla. Skillnaden är att vi kan göra mer nytta av den information vi har tillgång till när vi har lärt oss att cykla.

Martin Ingvar beskriver hjärnans utveckling under läroprocessen i tre steg: anpassa, automatisera och konsolidera. Först tar vi åt oss mängder av information för att anpassa oss till den nya situationen. Vi sätter oss på cykeln och fullkomligt bombarderas av nya intryck. Oftast får vi hjälp av någon att hålla balansen på cykeln så att vi kan koncentrera oss på att styra och trampa. Efter ett tag får vi kanske stödhjul och börjar experimentera med olika sätt att hålla balansen. Så börjar hjärnan automatisera de rörelsemönster som visar sig fungera bäst. Vi behöver inte längre hela tiden aktivt tänka på vad vi gör, vi parerar cykelns svängningar utan att egentligen fundera på det. När hjärnan har nått en nivå av tillräckligt hög grad av automatisering börjar en s.k. konsolidering. Det betyder i praktiken att hjärnan upplöser alla "onödiga" kopplingar mellan hjärnceller som inte längre behövs. Vi har lärt oss att cykla!

Samma typ av process äger rum oavsett vad vi ska lära oss. När vi lär oss prata så härmar vi alla möjliga ljud runt omkring oss. Efter ett tag så börjar vi urskilja att vissa ljud återkommer oftare än andra och vi börjar urskilja ett mönster av ljudkombinationer. Vi provar oss fram för att se om vi själva kan få till samma ljud från våra strupar och munnar. Detta sker i nära samspel med våra föräldrar och andra människor runt omkring oss. När vi gör rätt får vi ett glatt leende och en upprepning av vad vi precis har "låtit". Gör vi fel får vi egentligen ingen reaktion alls och vi förstår att vi inte riktigt har fått till det ännu. Vart efter vi lär oss prata så automatiseras både våra tankar när det gäller förståelse av orden innebörd och hela systemet av muskler kring lungor, stämband och mun som är inblandade för att vi ska kunna "tillverka" vårt tal. De hjärnkopplingar för ljud som vi aldrig använder upplöses och de kopplingar för ljud som vi använder ofta förstärks. Detta är förklaringen till att japaner har svårt att uttala bokstaven r. Det ljudet förekommer inte naturligt i det japanska språket och därför försvinner förmågan att uppfatta och uttala just bokstaven r när unga japaner lär sig prata. Nu kan detta tränas upp i vuxen ålder, men det innebär ett ganska stort jobb.

Att det går till på detta sätt, d.v.s. i ordningen anpassa, automatisera och konsolidera, ger oss vissa ledtrådar om hur vi bör lägga upp våra pedagogiska aktiviteter. Det är helt enkelt mycket mer effektivt att tidigt i lärprocessen prova massor av olika varianter när man ska lära sig något än att försiktigt prova några enstaka antaganden eller lösningar. Små barn gör detta naturligt. De tar tag i en fjärrkontroll och trycker snabbt på alla knappar för att se vad som händer. De kanske t.o.m. provar om fjärrkontrollen fungerar på andra apparater än bara TV:n. Fungerar den till mikrovågsugnen och tvättmaskinen också? Snabbt och effektivt har de efter en stunds experimenterande sorterat fram det som fungerar med fjärrkontrol-

len och deras hjärnor kan samtidigt rensa bort alla onödiga kopplingar som bara tar upp plats och förbrukar energi. Vuxna har en tendens att göra tvärt om. De närmar sig fjärrkontrollen försiktigt och hoppas att det ska bli rätt från början när de trycker på någon knapp. Långsamt och ängsligt undersöker de hur fjärrkontrollen fungerar, d.v.s. om de inte ger upp och konstaterar att de är så "otekniska". Här har vi ett tydligt exempel på hur viktiga känslorna är för lärandet. Lärande underlättas av att man är ivrig att göra rätt och hämmas av att man är ängslig att göra fel. Jag återkommer till det här med känslor. Jag skulle först vilja ge ännu mer exempel på hur viktiga mönster är för vårt lärande och vår förståelse.

Vi använder ofta bokstavligen den yttre världen som *karta* när vi vill få tag i specifika minnen eller när vi vill utveckla vår förståelse av hur saker hänger ihop. I denna karta söker vi efter mönster som stämmer överens med de mönster vi redan har i vår inre föreställningsvärld. När vi snabbt tittar på en möbel så tänker vi kanske "jaha, där står en stol". Den liknar kanske mer en fåtölj än en stol men i detta exempel tolkar vi ändå våra synintryck som att vi tittar på en stol. Det vi ser matchar nämligen bäst ett mönster vi redan har av just en stol. Alltså är det en stol. Vad är egentligen skillnaden mellan en stol och en fåtölj? När vi jämför vår tolkning av möbeln med någon som tittar på samma sak så påstår den kanske att det är just en fåtölj ni tittar på. Då börjar du leta bland dina egna mönster för "fåtölj" och gör dig beredd att uppmärksamma typiska kännetecken för just en fåtölj. Fåtöljen har mer stoppning, stora armstöd, kortare ben och väger mycket mer. Efter en stund dividerande, beroende på din personlighet, så kommer säkert även du fram till att det är en fåtölj ni tittar på. Nästa gång du tittar på en möbel kommer du att ha mycket lättare att känna igen en fåtölj. Du har utvecklat dina mönster

i din inre föreställningsvärld och får hjälp av den yttre föreställningsvärlden att komma ihåg hur en fåtölj ser ut.

Att komma överens om vilken typ av möbel man har framför sig är dock ganska enkelt jämfört med att komma överens om vad som just nu händer i en situation, t.ex. på ett möte eller när man utför en arbetsuppgift. Här är antalet olika typer av mönster att ta hänsyn till så väldigt många fler. Olika människor med olika personligheter och präglingar kommer att uppmärksamma olika saker i situationen och därför göra helt olika tolkningar av det som sker. Detta är en viktig förklaring till varför visualisering är ett så kraftfullt verktyg för människor som ska tänka tillsammans. Genom att de tvingas skapa en gemensam bild av vad som händer, och kommunicera intensivt kring denna bild, så får de en bättre förutsättning för att synka sina ömsesidiga tolkningar. De får helt enkelt möjligheten att jämföra sina mönster och se nya saker i situationen. Visualiseringen kan sedan fungera som en gemensam karta som hjälper deltagarna att dela sina minnen. Jag kallar denna typ av hjälpmedel för ”visuella gruppminnen”.

Varför har det då med tiden blivit viktigare och viktigare att tänka på hur vi hjälper människor att bygga upp gemensamma gruppminnen i både våra utbildningar och i våra arbetsorganisationer? Jag skulle vilja påstå att en allt mer komplex verklighet inbjuder till ett ökat antal tolkningar av samma verklighet. Därför är det både viktigt, och en stor utmaning, för pedagoger och ledare att kunna hantera en större mängd tolkningar. Medan individerna i en grupp kämpar med att synka sina tolkningar så måste ju samtidigt gruppernas inneboende egenskaper, d.v.s. hur gruppen beter sig som en helhet, hitta en balans mellan stabilitet och anpassningsförmåga. Det är nog ingen slump att vi har så många olika benämningar på en grupp individer, benämningar som sträcker sig från positiva

begrepp som familj, team, lag, stam till mer destruktiva uttryck som flock, skock, pöbel eller mobb. Exakt samma grupp individer kan snabbt förvandlas från en typ av grupp till en annan. Vid upplopp och i krig har vi genom historien sett hemska exempel på effekter av snabba och explosiva förändringar i mentalitet i en och samma grupp människor. Som jag ser det så måste man kunna hantera en paradox för att uppnå en bättre samordning av tolkningar och därmed underlätta samspelet mellan människor. Paradoxen är att du i praktiken begränsar tolkningsutrymmet gällande *innebörden* av vad något innebär genom att främja en *större rikedom* av olika budskap och kommunikationsformer. *Entydiga* budskap löser ju inte problemet med olika tolkningar eftersom varje individ filtrerar budskapet genom sin egen ”mönsterväv” av förståelse innan de nya intrycken inlemmas i den egna föreställningsvärlden. Man måste därför istället fokusera på att odla en entydigare *innebörd* i människors *tolkningar* av verkligheten. För att lyckas med detta bör man erbjuda en mångfald av former för både budskap och kommunikation. När man tillåter och främjar en mångfald i kommunikationsformerna ökar chansen att själva essensen blir gemensam. Det är därför viktigt att utforma presentationer, övningar och arbetsuppgifter på ett ”sinnrikt sätt”, för att göra det enklare för olika individer att dra nytta av sina styrkor istället för att behöva brottas med sina svagheter.

Nu återkommer jag till det här med känslor. Mycket av hjärnans respons på omvärlden bygger på snabba, för att inte säga automatiska, kategoriseringar av företeelser och begrepp. Människor har ofta lätt att säga om något är bra eller dåligt men de får ofta större problem om du ber dem berätta varför något är bra eller dåligt. Bedömningen sker blixtnsnabbt och är något som ofta är omedvetet. Människors bedömningssystem är mycket väl utvecklat när det gäller just snabbheten. Om

man inte kan ”stänga av” bedömningssystemet för en stund så är det i själva verket väldigt svårt att ta till sig nya tankar och infallsvinklar. Passar inte den nya informationen in i den befintliga referensramen och dess inneboende mönster så ratas den snabbt, ofta omedvetet.

Två forskare inom organisationsutveckling, Jörgen Sandberg och Axel Targama, talar i sina avhandlingar om skillnaden mellan *kompetensförstärkning* och *kompetensförnyelse* för att beskriva detta fenomen. Vid kompetensförstärkning utvecklar man sin förståelse inom samma referensram av förståelse och kan egentligen bara göra små förbättringar i sin egen förmåga att lösa olika uppgifter. Har man t.ex. lärt sig att det är noggrannhet som är viktigast när man utför varje delmoment i en arbetsuppgift så är det svårt att förstå att det kanske är ännu viktigare i vilken ordning man gör saker. Man letar bara efter saker som bekräftar att noggrannheten är det som spelar roll när man löser sina arbetsuppgifter.

Vid kompetensförnyelse å andra sidan så omtolkar man istället hela sin referensram och gör sig beredd att göra ett ”kvantsprång” i sin förståelse. Då skapas de rätta förutsättningarna för att dramatiskt utveckla både prestation och produktivitet. Hur kommer känslorna in i bilden? I sina forskningsstudier trycker Sandberg och Targama på att man inte kan påverka en människas referensram genom att använda rationella argument och rena fakta. För att en omtolkning av verkligheten ska äga rum krävs det att individer får *konkreta, personliga och känslomässiga upplevelser* som hjälper dem att se nya perspektiv och mönster.

I exemplet ovan måste man alltså få en konkret, känslomässig och personlig upplevelse av att man lyckas mycket bättre om man gör saker i en annan ordning för att bli beredd att om-

tolka verkligheten. För att man ska få ”syn” på sina egna referensramar, som ofta är så självklara och därför osynliga, krävs det att man får bekänna färg i en dialog, d.v.s. att i trygga former få en chans att prova och utforska sina nuvarande referensramar med hjälp av andra människor.

I utbildningar och möten har man därför stor nytta av angreppssätt som kan dra en konstruktiv nytta av känslotryck. Dessa redskap finns inom berättar-, bild- och scenkonsten och kan bidra till att ge deltagarna de personliga, konkreta och känslomässiga upplevelser som de behöver för att utveckla sina mönster av förståelse till en högre nivå. Egentligen tycker jag att ”inlevelser” är ett bättre uttryck eftersom allt vi möter är någon form av upplevelse. En åtta timmar faktaspäckad PowerPoint-dragning är alltså också en ”upplevelsebaserad övning” men fyller inte alls sin funktion om man är ute efter att *nå in* till människor och hjälpa dem att utveckla sina mönster med hjälp av konkreta, personliga och känslomässiga inlevelser. För att hjälpa människor att våga ”bekänna färg” bör man också sträva efter samtalsformer som främjar ömsesidig tillit och som för en stund stänger av ”bedömningssystemet”. Man bör odla ett klimat där alla är ivriga att göra rätt istället för att vara ängsliga att göra fel. Därmed kan man samtidigt hjälpa människor att kunna starta sina tankebanor från nya startpunkter än vad de brukar göra.

Du som pedagog och ledare kan göra mycket för att underlätta utveckling av nya mönster som främjar en kompetensförnyelse istället för att bara nöja dig med kompetensförstärkning.