



*Thomas Jordan,  
forskare och lärare vid Göteborgs  
universitet, inbjuder till:*



## **Utbildningsdagar om att arbeta med komplexitetsmedvetenhet och perspektivmedvetenhet**

*Stockholm, 10 och 11 januari 2022*

### **I korthet**

Jag inbjuder till två utbildningsdagar som kan ses som en tvådagarskurs, men där de två dagarna också fungerar fristående som endagarskurser. Dagarna handlar om hur man kan arbeta med att främja två nyckelförmågor som är avgörande för ledares, organisationers och samhällets kapacitet att skickligt hantera komplexa frågor. Den ena dagen fokuserar temat **komplexitetsmedvetenhet**, och den andra **perspektivmedvetenhet**. Innehållet i respektive dagar beskrivs utförligt nedan. Du kan alltså välja om du vill delta i båda dagarna, eller bara en av dem (dag 2 om perspektivmedvetenhet förutsätter inte att man deltagit i dag 1 om komplexitetsmedvetenhet).

För er som deltagit i min tvådagarskurs Vuxenutveckling i arbetslivet är dessa två dagar en fördjupning. Dagarna innehåller viss repetition av innehåll från vuxenutvecklingskursen, men syftar i mycket högre grad till att förmedla kunskap om hur man i praktiken kan arbeta med att främja dessa nyckelmedvetenheter.

Utbildningen vänder sig bl.a. till konsulter, handledare/coacher, projekt- och processledare, förändringsagenter, samhällsentreprenörer, ledare med strategiska uppdrag och folkbildare.

### **Frågor och uppdrag som bjuder motstånd**

Vi behöver bli bättre på att utveckla konstruktiva sätt att hantera de besvärliga frågor och utmaningar som samhället som helhet och enskilda organisationer står inför. Hur förändrar vi företag och organisationer så att de bättre kan hantera nya utmaningar p.g.a. utvecklingen i omvärlden? Hur gör vi när det uppstår djupgående meningsmotsättningar inom och mellan myndigheter, företag och värdebaserade organisationer kring mål och strategier? Hur kan man genomföra genomgripande organisationsförändringar? Vad gör vi när den etniskt svenska kulturens normer och värden kolliderar med invandrares normer, värden och beteendemönster? Hur ska vi göra när teknikutveckling, internationalisering, ekonomiska problem och ökande sjukskrivningar utsätter välfärdssystemen för allt svårare påfrestningar? Hur kan vi anpassa vårt samhälle för långsiktig social och ekologisk hållbarhet?

Den här sortens komplexa frågor bjuder motstånd - de kan inte lösas med enkla åtgärder/quick fixes. Svårlösta frågor leder ofta till meningsskiljaktigheter mellan olika läger, där skillnader i politisk ideologi, yrkesroll, världsbild och värderingar medför helt olika föreställningar om problemens orsaker och möjliga lösningar.

## **Att arbeta med komplexitetsmedvetenhet: kursinnehåll**

### *Vad är komplexitetsmedvetenhet?*

En del människor förväntar sig att det finns olika typer av omständigheter och orsaks-sammanhang som förklarar varför t.ex. ett visst problem uppstår. Andra ställer sig aldrig frågan om det finns omständigheter och orsaker som man behöver förstå för att kunna hantera problem och uppgifter på ett bra sätt. Begreppet komplexitetsmedvetenhet pekar på att det finns *skillnader* mellan vuxna människor vad gäller benägenheten att efterfråga och uppmärksamma komplexitet. Stark komplexitetsmedvetenhet innebär att man är väl medveten om att det oftast finns förklaringar, omständigheter och potentiella konsekvenser som man behöver överblicka. Svag komplexitetsmedvetenhet innebär att man tror att problem är enkla att lösa, eftersom man inte varseblir de komplexa sammanhang problemen är inbäddade i.

### *Varför är komplexitetsmedvetenhet relevant?*

Komplexitetsmedvetenhet kan ses som en kognitiv förmåga som blir viktig när individer eller grupper i sina roller ställs inför uppgifter som är komplexa. Det kan handla om att utveckla verksamhet, genomföra organisationsförändringar, förverkliga visioner som berör många intressenter, utveckla bättre strategier för att hantera samhällsproblem (som t.ex. utanförskap, kriminalitet, våld i nära relationer, mobbning, långtidsarbetslöshet, psykisk ohälsa, svaga skolresultat, klimatförändringar, miljöförstöring och främlingsfientlighet), m.m. Om komplexitetsmedvetenheten är svag kan det leda till förhastade eller ogenomtänkta åtgärder som dels i sig leder till oönskade konsekvenser, dels är ineffektiva. Svag komplexitetsmedvetenhet bland berörda aktörer bäddar också för konflikter och rivalitet, eftersom olika aktörer tar fasta på olika delar av ett komplext sammanhang.

### *För vem är temat relevant?*

Att kunna stödja komplexitetsmedvetenhet är relevant för alla som leder och handleder grupper och personer som behöver uppmärksamma, förstå och hantera komplexa orsaks-sammanhang.

### *Finns det forskning?*

Det finns ett flertal forskningsbaserade teoriramverk som dels beskriver olika komplexitets-nivåer, dels förklarar mönstren för hur komplexitetsmedvetenhet utvecklas. Det finns också mycket empirisk forskning där man studerat hur människor i olika typer av roller resonerar beroende på graden av komplexitetsmedvetenhet i deras förförståelse.

### *Finns det bra pedagogiska modeller?*

Vi kommer under kursdagen att se närmare på ett antal pedagogiska modeller och format som kan användas i samband med utbildningar och handledning. Vi kommer att särskilt uppmärksamma teoribildningen kring dialektiska tankeformer, som kan användas för att skraddarsy en uppsättning reflektionsfrågor för att uppmärksamma och utforska komplexitet.

*Finns det tekniker att använda när man leder grupper?*

Det finns ett antal metoder som utvecklats för att stödja grupper som har i uppdrag att hantera komplexa frågor, t.ex. TIP (the Integral Process for Complex Issues), SSM (Soft Systems Methodologies) och SCA (the Strategic Choice Approach). Inom dessa metodtraditioner finns ett antal tekniker som visualiserar komplexitet och stödjer förståelsen av komplexa orsakssammanhang. Vi kommer att bekanta oss med några av dessa tekniker.

## **Att arbeta med perspektivmedvetenhet: kursinnehåll**

*Vad är perspektivmedvetenhet?*

Perspektivmedvetenhet innebär att man uppmärksammar att man själv och alla andra har ett perspektiv som har vissa egenskaper. Att man ser och tolkar allt man möter genom perspektiv innebär att det finns mönster för vad man uppmärksammar och vad man *inte* uppmärksammar, hur man tänker om varför t.ex. vissa problem uppkommer och, inte minst viktigt, vilka föreställningar man har om hur man måste bära sig åt för att uppnå de resultat man tycker är eftersträvarsvärda. Svag perspektivmedvetenhet betyder att man inte är medveten om att man själv tolkar det man är med om. Följden blir att man tror att man ser verkligheten som den faktiskt är. Stark perspektivmedvetenhet för med sig en insikt om att det egna perspektivet med nödvändighet innebär att det finns omständigheter man inte ser och väger in. Detta för med sig en ökad motivation att vara lyhörd för vad andra synsätt än det egna eventuellt har att bidra med.

*Varför är perspektivmedvetenhet relevant?*

I en komplex tillvaro finns det ingen enskild människa som kan överblicka och förstå allt det som behöver vägas in när man ska lösa problem och förverkliga visioner. För att kunna ta oss an de utmaningar som samhället och våra organisationer ställs inför behöver vi ofta en god förmåga att dra nytta av ett flertal olika perspektiv, även när dessa perspektiv kan tyckas stå i motsättning till varandra. Svag perspektivmedvetenhet kan leda till att man väljer strategier som är ineffektiva och/eller leder till oförutsedda negativa konsekvenser. I organisationer och grupper som har i uppgift att hantera komplexa frågor och processer finns ett stort behov av att bygga förmåga att konstruktivt arbeta med ett flertal perspektiv. Att stärka perspektivmedvetenhet är dels en fråga om personlig utveckling av medvetenhet och insikt för ledare, förändringsagenter och andra, dels en fråga om att utveckla arbetssätt och organisationsformer som understödjer perspektivmedvetenhet.

*För vem är temat relevant?*

Förståelse för och kunskap om hur man kan främja perspektivmedvetenhet är relevant för organisationskonsulter, handledare/coacher, ledare, projektledare, samhällsentreprenörer och alla andra som i sina roller har uppdrag och ambitioner att medverka till skicklig hantering av komplexa frågor.

*Finns det forskning?*

Det finns mycket forskning om mönstren för hur perspektivmedvetenhet utvecklas, främst genom att man studerat människors förhållningssätt till kunskap. Hur kan man veta att något är sant? Olika forskare har använt olika begrepp och har utvecklat olika typer av modeller för att beskriva och analysera det som här kallas perspektivmedvetenhet. Forskarna Karen Kitchener och Patricia King använder begreppet *development of reflective judgment*, utveckling av reflekterande omdöme. Forskaren Deanna Kuhn har forskat om vad hon kallar *the skills of argument*. Filosofen Ken Wilber myntade begreppet *vision-logic* särskilt för att beskriva

förmågan att överblicka och använda sig av ett flertal olikartade perspektiv.

#### *Finns det bra pedagogiska modeller?*

Det finns ett antal pedagogiska format för att underlätta förståelsen för att olika perspektiv har olika starka och svaga sidor och att det kan vara mer produktivt att eftersöka vad olika perspektiv har att bidra med i stället för att se ett perspektiv som det riktiga och andra som missvisande eller felaktiga. Vi kommer under kursdagen att se närmare på hur man kan beskriva och förstå *förändringsteorier*, *polarity management*, Wilbers kvadrantmodell, narrativa ansatser med flera pedagogiska modeller.

#### *Finns det tekniker att använda i skarpa lägen?*

Det finns inte så många tekniker för gruppfacilitering som på ett strukturerat sätt använder kontrastverkan mellan olika perspektiv för att utveckla mer insikt och bättre strategier. En kraftfull sådan teknik är dock perspektivprovningsmodulen i metoden *The Integral Process for Working on Complex Issues*, TIP. Dagen ger en inblick i hur denna teknik fungerar.

## **Kursledare**

Thomas Jordan är docent, forskare och lärare vid Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap vid Göteborgs universitet. Han har forskat och undervisat om konflikter, samarbete och vuxenutveckling sedan mitten av 90-talet. Thomas Jordan har publicerat ett flertal forskningsrapporter och artiklar där vuxenutvecklingspsykologi används som redskap för att studera arbetsplatskonflikter och förändringsarbete i organisationer och politik. År 2000 tilldelades han, i egenskap av lärare och forskare vid Handelshögskolan i Göteborg, den pedagogiska utmärkelsen "Handels Pärla." För vidare information om Thomas Jordans utbud, se [www.thomasjordan.se](http://www.thomasjordan.se).

## **Tider, platser, kursavgift och anmälan:**

#### *Datum*

10 januari 2022: Att arbeta med komplexitetsmedvetenhet

11 januari 2022: Att arbeta med perspektivmedvetenhet

Tider: båda dagarna kl 9.00-16.30

Plats: Centralt i Stockholm.

Kursavgift: 3.500 (+ moms) per utbildningsdag (alltså 7.000 tkr + moms för båda dagarna).

Privatpersoner som betalar med egna beskattade medel: kontakta mig så hittar vi en rimlig avgift. Avgiften betalas mot faktura efter genomförd kurs.

Anmälan med önskad faktureringsadress skickas till: **[thomas.jordan@perspectus.se](mailto:thomas.jordan@perspectus.se)**.

Har du frågor, skicka e-post eller ring 072-200 6710 (Thomas Jordan).

## **Texter av/med Thomas Jordan om komplexitets- och perspektiv-medvetenhet och angränsande ämnen:**

*Thomas Jordans blogg:* Här finns olika bloggtexter av relevans för temat perspektivmedvetenhet. URL: [blog.perspectus.se](http://blog.perspectus.se).

*Skillful Engagement with Wicked Issues. A Framework for Analysing the Meaning-making Structures of Societal Change Agents*, *Integral Review*, vol 7:2, 2011. URL: [integral-review.org](http://integral-review.org)

*Samhällsbyggets hustomtar*. Forskningsrapport utgiven av Krisberedskapsmyndigheten om "postkonventionella" förändringsagenter i svenska myndigheter och förvaltningar. Finns för nedladdning här: [www.perspectus.se/tj/publikationer.html](http://www.perspectus.se/tj/publikationer.html)

*Tryggare och Mänskligare Göteborg*. Ett exempel på hur en visionslogisk ansats till förändringarbete kan se ut i praktiken: kansliet inom Göteborgs brottsförebyggande råd. Finns som pdf-fil eller för beställning här: [www.tryggaremanskligare.goteborg.se/publikationer/rapporter.html](http://www.tryggaremanskligare.goteborg.se/publikationer/rapporter.html)

*Att hantera de svårlösta samhällsfrågorna*, av Thomas Jordan och Pia Andersson, *Tryggare och Mänskligare Göteborg*, 2010. Finns som pdf-fil eller för beställning här: [www.tryggaremanskligare.goteborg.se/publikationer/rapporter.html](http://www.tryggaremanskligare.goteborg.se/publikationer/rapporter.html)

*Perspektivvandringar. Att arbeta med trygghetsfrågor i lokalsamhället*, av Pia Andersson. Rapporten presenterar ingående TIP-metoden. Finns som pdf-fil eller för beställning här: [www.tryggaremanskligare.goteborg.se/publikationer/rapporter.html](http://www.tryggaremanskligare.goteborg.se/publikationer/rapporter.html)

*Fanzingo – Entreprenör i samhällsförändringsarbete. Från krigare till barnmorska*. Skrifter från Institutionen för arbetsvetenskap, nr 11, Göteborgs universitet, 2011. Huvudförfattare: Anneline Sander.

The spectrum of responses to complex societal issues: Reflections on seven years of empirical inquiry, *Integral Review: A Transdisciplinary and Transcultural Journal for New Thought, Research, and Praxis*, Vol 9:1, 34-70, <http://integral-review.org>, 2013. Medförfattare: Pia Andersson och Helena Ringnér.

Deliberative Methods for Complex Issues: A typology of functions that may need scaffolding. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, Nr 13, pp. 50-71, 2014.

Processinriktad värdegrundsdiallog – med barnen i centrum. Utvärdering av ett projekt för att främja integration och förebygga hedersrelaterat våld. *Working papers in Sociology and Work Science*, 2015:1, Göteborg: Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.

Late Stages of Adult Development: One Linear Sequence or Several Parallel Branches?. *Integral Review: A Transdisciplinary and Transcultural Journal for New Thought, Research, and Praxis*, , Vol. 14.1, 288-299, 2018. <http://integral-review.org>.

Integrationsfrämjande genom dialog. Praktiker och förändringsteorier i sex verksamheter, *Working papers – Department of Sociology and Work Science*, Nr 2, 2019, Göteborg: Institutionen för sociologi och arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.