

FÖRDJUPNING Utforskandeperspektivet

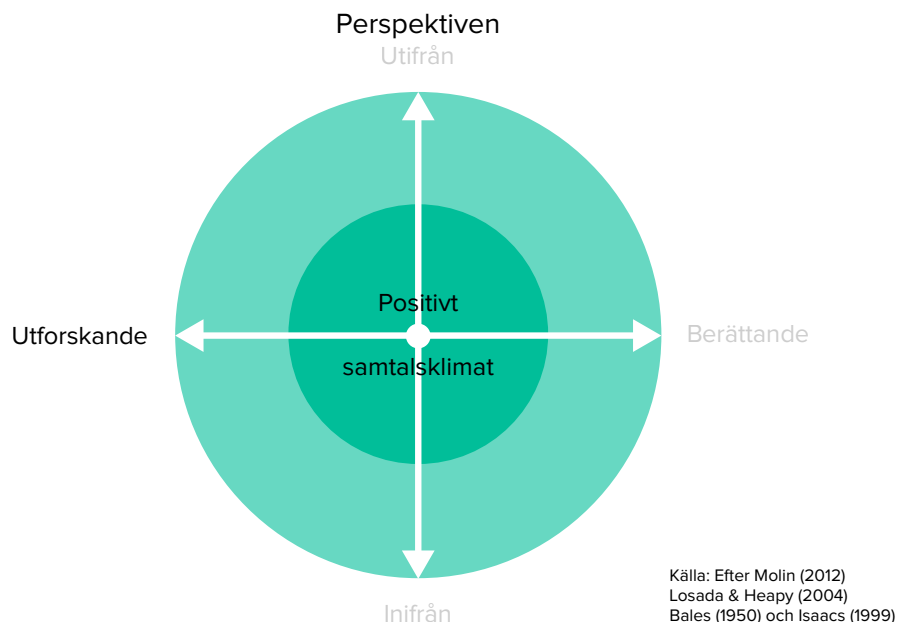
1. Vad kännetecknar perspektivet Utforskande?

Utforskandeperspektivet handlar om att söka information, lyssna och ta till vara gruppens kunnande. Utforskandeperspektivet balanserar Berättandeperspektivet. Vid god balans både efterfrågar och delar man tankar, idéer och tar initiativ till att lära gemensamt.

Några punkter som beskriver Utforskandeperspektivet är:

- Gruppen utforskar, undersöker, är nyfiken.
- Ställer utforskande frågor till varandra och följdfrågor.
- Bjuder in dem som är tysta i samtalet, eller dem som har andra kunskaper.
- Tar initiativ till kunskapsinhämtning utifrån.
- Ställer öppna frågor.
- Ställer äkta, nyfikna frågor.
- Väcker tankar i undersökande form – ”Vad tror ni om att... Hur skulle man kunna...”

Fokus ligger på att lära mer och förstå bättre.



2. Några kännetecken på att Utforskandeperspektivet är väl fungerande

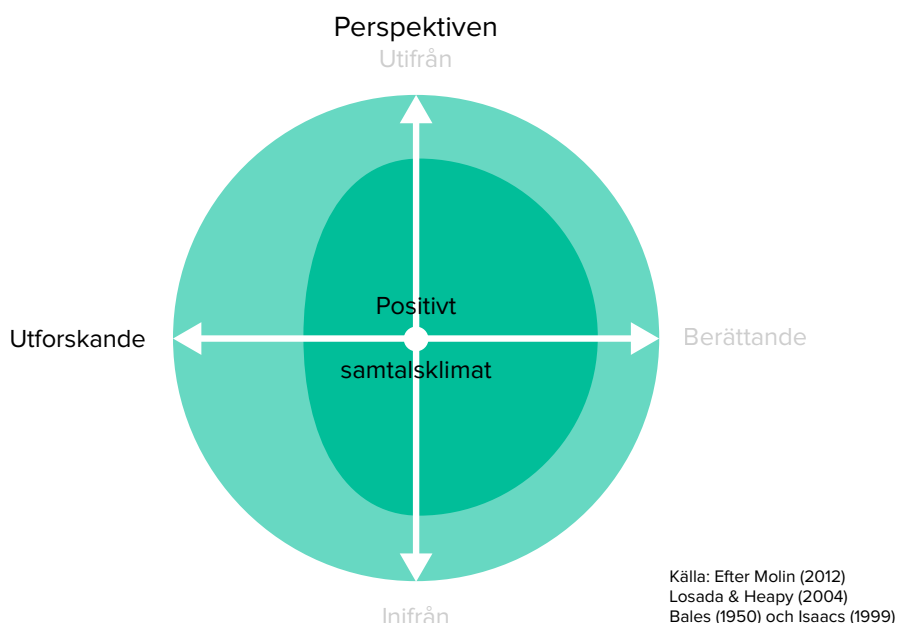
De vanligaste kännetecknen är att deltagarna:

- Ställer frågor som är grundade i äkta nyfikenhet.
- Följer upp varandras inlägg med följdfrågor.

- Visar nyfikenhet kring vad kollegorna egentligen menar, eller vill bidra med.
- Ber om klargöranden eller förtydliganden när man inte förstår. Man låter inte oklarheter ”sväva förbi”.
- Ställer uppmuntrande frågor till den som är tyst för att ta reda på vad han/hon tänker om saken.
- Ställer frågor till den som troligen kan mer om det som diskuteras, eller har andra erfarenheter.
- Tar initiativ till att skaffa mer information utifrån, eller tar reda på mer innan man går vidare.
- Söker efter ny kunskap, fakta, teori, metodik och teknik.
- Är nyfikna på hur utomstående påverkas eller vad de har för intressen i frågan.
- Reflekterar och omprövar även sig själva och sina egna inlägg.
- Lyssnar noga på varandra och tar vara på och följer upp det som sägs.

3. Grupper som behöver stärka Utforskandeperspektivet

Utforskandeperspektivet var det som oftast hade underskott i studien om balanserad kommunikation. Deltagarna talar mer än de frågar under mötet. Man förbereder egna inlägg noga, men följer inte upp varandras tankar. Man lyssnar inte så mycket på varandra och framför allt ställer man få frågor. Exempel på detta finns i många typer av grupper, såväl i ledningsgrupper och expertgrupper som i personalgrupper, med olika yrkesprofil och olika positioner. Utforskandebrist kan ibland finnas i grupper, där medarbetarna har specialist- eller expertkunskande men också är individualister. Var och en är bra på sina egna områden. Bristen på Utforskande gynnar inte ett fördjupat teamarbete. Om övriga perspektiv är väl fungerande blir ”bollen” D-formad:



4. Några kännetecken på att Utforskandeperspektivet är lågt

Om ovanstående kännetecken saknas är Utforskandeperspektivet lågt. Några ytterligare kännetecken på att Utforskandeperspektivet är lågt (även om frågor ställs) är att:

- När frågor ställs, tystas de ned, eller avvisas.
- När frågor ställs, är det bara av ett fåtal personer, vanligen ledare eller experter.
- Man "tankar av" andra deras kunskap utan att dela med sig av eget kunnande.
- Frågor som ställs skapar skendemokrati eller "pseudo-delaktighet". Man ställer frågor och ber om synpunkter fast beslut redan fattats.
- Frågor som ställs är inte äkta frågor utan kanske i stället:
 - Ledande "Vilka håller med mig om att det här är bästa lösningen?"
 - Kritiserande "Vad har du för belägg att det skulle vara på det sättet?" Och "hur kan du tro att det där skulle fungera?"
 - Tillrättavisande "Vad menar ni med att inte ha lämnat in uppgifterna i tid?"
 - Förslag som har maskerats till frågor "vore det inte bättre om du istället gjorde så här".

5. Vilka blir effekterna på verksamheten om Utforskandeperspektivet är lågt?

En grupp med lågt Utforskandeperspektiv kan förmodligen fortsätta att vara effektiv en tid – eftersom etablerade rutiner och tankesätt, som fungerat bra tidigare förstärks. Ingen tid går åt till onödigt ifrågasättande och undersökande, gruppens möten blir snabba. Här skapas inget merarbete. Rutiner kan bli stabila. Men både i gruppen och i omvärlden finns det mycket kunskap som aldrig tas till vara. De verksamheter med "Utforskandebrist" riskerar att drabbas av, särskilt på längre sikt är exempelvis:

- Lägre effektivitet till följd av försämrat lärande. Man tar inte vara på gruppens kunskaper och erfarenheter.
- Stagnation i utvecklingen – eftersom man missar kunskap från omvärlden, t ex nya rön, omvärldsförändringar, signaler utifrån.
- Lägre kvalitet - man lyssnar inte tillräckligt på kunderna.
- Sämre underbyggda beslut – man söker inte upp information.
- Lägre effektivitet till följd av lägre motivation, lägre delaktighet, lägre tillit och försämrat stöd mellan kollegor.

6. Hur uppstår Utforskandebrist – varför ställer vi inte frågor?

Forskarna i balanserad kommunikation ställde frågan till ett antal deltagare i studien och fick många olika svar. Några av de vanligaste tankarna om varför Utforskandebrist uppstår:

”Om man ställer frågor tar det extra tid från mötet – man vill hinna klart med dagordningen”.

”Om man ställer frågor visar det att man inte kan och det är ju inte så kul. Det kan ju vara saker som jag har jobbat med i tio år och borde veta vid det här laget!”

”Det kan kännas som om man vill sätta dit eller pressa personen, om man ber den förklara mer”.

”Man avstår från att fråga för att man inte vill verka kritisk eller ifrågasättande. Varken mot chef eller mot kollegor”.

”Jag vet att NN är blyg och vill inte stressa honom med frågor”.

”En riktigt obehaglig tanke är den här: Om jag skulle ställa en fråga och få ett riktigt bra svar, då måste jag ju tänka om själv”.

”En del frågor leder också till mer arbete. Om jag undrar över vad brukarna tycker, då kanske jag får i uppdrag att ta reda på det”.

Andra orsaker till Utforskandebrist kan vara att:

- Man är inte engagerad i frågan och därför inte motiverad att borra vidare.
- Man undviker att störa eller ifrågasätta varandra för att inte störa relationen.
- Man är alltför nöjd med hur det fungerar idag.

Sorterar man upp svaren ovan kan man se att det i grunden kan handla om rädsla, omtanke, lågt engagemang eller tidsbrist. Rädslan kan gälla att själv framstå i dålig dager. Omtanken kan gälla att inte pressa eller ifrågasätta en kollega och vän. Känslan av tidsbrist kan givetvis också vara välgrundad, både under mötet, och att man faktiskt inte har tid att ta på sig mer arbete. Brist på engagemang gör oss ofta mindre nyfikna.

7. När är det ok att Utforskandeperspektivet är lågt?

Utforskandeperspektivet är grundläggande för att kommunikationen ska fungera väl och vårt intryck har varit att detta perspektiv behöver stärkas i de flesta arbetsgrupper.

För vissa mötesformer kan det dock fungera med ett lågt utforskande. Det kan vara helt ok med enstaka möten (eller delar av möten) och samtal där man inte alls ställer många frågor.

Exempelvis i följande fall:

- När "alla redan kan allt". Det finns tillfällen när gruppen har pratat igenom ämnet så många gånger, att mer lärande och mer utforskande inte längre lönar sig. Det kommer inte fram mer information och man förstärker bara etablerade åsikter eller positioner. Att älta gamla kända problem lönar sig sällan, utan sänker bara gruppens produktivitet.
- När alla är väl förberedda inför mötet, t ex har läst på i förväg och har stämt av tidigare i andra sammanhang. Alla är införstådda med problematiken och de flesta fakta och kunskaper är redan beaktade.
- När det viktigaste är att testa praktiskt och "good enough" duger bra. Här ett exempel från en förskolegrupp: En av pedagogerna säger: "Vi kan väl testa att låta någon av föräldrarna vara korvgubbe på midsommarfesten, så att en till av oss pedagoger kan vara med och leda lekarna?". Ok, säger de andra, "vi frågar när föräldrarna kommer om det finns någon frivillig. Och glöm inte att han ska tvätta händerna". Mer behöver inte sägas om den idén. Man behöver inte djupare motiveringar eller mer fakta och kunskaper. Det enda kloka är att testa idén praktiskt.
- När det man diskuterar inte är så viktigt för verksamheten. Men ibland kan också en "liten" fråga påverka gruppen mer än man trott. Så det är ändå klokt att vara öppen för oväntade reaktioner och i så fall spara frågan till ett senare tillfälle.
- När det inte finns något reellt utrymme att påverka beslut, t ex av formella skäl som lagstiftning, policies eller att beslut tas av andra nivåer. Skendemokrati gör sällan nytta för gruppens produktivitet. Det kan i sådana fall i stället behövas utrymme att prata igenom hur man ska förhålla sig till besluten och hur man ska genomföra dem på bästa sätt.
- Rena informationsmöten finns alltid och kan klara sig med en lägre nivå av utforskande samspel.