

## TANKEMÖNSTER KRING PROCESSER

- Uppmärksamma att allting befinner sig i ständig förändring.
- Nya företeelser uppkommer och förändrar förutsättningar.
- Det som finns nu kan vara förgämligt och tyna bort eller ändra karaktär.
- Förändringsprocessers egenskaper, mönster och strukturer.
- Vad som driver förändringsprocesser (uppkomst och förändring).
- Hur enskilda frågor är inbäddade i (och därför påverkade av) större, långsiktiga förändringsprocesser med en historia och en framtid.
- Kritik av underlåtenhet att ta hänsyn till pågående förändringar.
- Bejakande av värdet av förändringsprocesser.

## De som inte använder processtankemönster ...

- ... utgår på ett oreflekterat sätt från att stabilitet och jämvikt är normaltillståndet.
- ... söker inte aktivt identifiera viktiga förändringsprocesser och reflekterar därmed inte heller över hur betydelsefulla förutsättningar kommer att förändras.
- ... har en benägenhet att reagera på olika händelser genom att fälla värdeomdömen om dem (d.v.s. tycka), snarare än att söka förståelse av hur de kan vara konsekvenser av mer långsiktiga förändringsprocesser.
- ... kan vara benägna att se inneboende fasta egenskaper hos personer, grupper och andra företeelser som orsaker till händelser.
- ... har relativt kortsiktiga planeringshorisonter där förändringar i struktur och strategi är reaktiva snarare än proaktiva.
- ... kommer inte att utveckla proaktiva strategier för att påverka förändringsprocessers karaktär och riktning.
- ... uppmärksammar inte behovet av att skapa gynnsamma förutsättningar för att önskvärda förändringsprocesser ska kunna uppkomma.
- ... reflekterar inte kritiskt över huruvida etablerade arbetssätt och strukturer är produkter av förutsättningar som inte längre är relevanta, och som därför innebär en suboptimering av resurser.
- ... kan tendera att identifiera sig med ena änden av en polaritet, därför att de inte ser möjligheten att integrera synbarligen motstridiga ståndpunkter och intressen.
- ... fokuserar på att hålla den befintliga verksamheten rullande.

## TANKEMÖNSTER KRING KONTEXT

- Uppmärksamma att det finns en större kontext och att denna har sina egna egenskaper, d.v.s. är ett system med strukturer.
- Hur det enskilda står i relation till, och därmed är beroende av, den större kontexten.
- Det större systemets strukturella uppbyggnad: funktionella delar, hierarkiska nivåer, vad som ger det dess stabilitet.
- Hur eget agerande i enskilda frågor kommer att påverka kontexten och uppfattas på högre nivåer.
- Hur man skulle kunna påverka hur system är strukturerade och fungerar.
- Uppmärksamma betydelsen av olika typer av kontexter (t.ex. organisatoriska, ekonomiska, tekniska, kulturella, maktstrukturella, identiteter) .

## De som inte använder kontexttankemönster ...

- ... reflekterar inte över hur enskilda frågor och händelser är inbäddade i, och därför beroende av, egenskaperna i det större systemet/kontexten.
- ... är omedvetna om hur olika tolkningar och åsikter är färgade av egenskaperna i de perspektiv de själva och andra är inbäddade i.
- ... reflekterar inte över att händelser kan vara orsakade eller påverkade av de strukturella egenskaperna i den kontext händelserna utspelar sig i, snarare än av linjära orsak-verkansamband eller fasta egenskaper hos individuella eller kollektiva aktörer.
- ... kommer inte att reflektera över hur egna beslut och åtgärder kan få konsekvenser i den vidare kontexten, och därför inte heller söka förutse och förebygga sådana potentiella konsekvenser.
- ... kommer inte att reflektera över behovet av att utveckla strategier för att förändra egenskaperna i det system som de konkreta sakfrågorna är inbäddade i.
- ... tenderar att bara använda ett tolkningsperspektiv och kan vara benägna att avfärda eller ignorera alternativa perspektiv.
- ... kan sakna medvetenhet om de trögheter och motstånd mot förändring som finns eftersom befintliga strukturer är komplexa och trögföränderliga, och kan därför vara benägna att utveckla idealistiska och naiva föreställningar om hur förändringar skulle kunna gå till.
- ... kan framhärda i att försöka genomdriva förändringar där rådande strukturella förutsättningar innebär att sådana förändringar är omöjliga, snarare än att aktivt söka upp det handlingsutrymme som rådande strukturer erbjuder.

## TANKEMÖNSTER KRING RELATIONER

- Uppmärksamma att enskilda företeelser är vad de är genom att de står i relation till andra företeelser (även när de tycks vara motsatta varandra).
- Relationers egna egenskaper, som inte kan reduceras till de respektive delarnas egenskaper.
- Resonemang om polariteter och hur de fungerar.
- Mönster för interaktion och påverkan mellan delarna i en relation.
- Kritik av resonemang som behandlar en sak som om den var separat.
- Hur relationer kan skapas och hur deras egenskaper kan påverkas i gynnsam riktning.

## De som inte använder relationstankemönster ...

- ... kan förbli helt omedvetna om att deras egna och andras attityder, tolkningar, känslor och agerande i hög grad formas av egenskaperna i de relationer de är involverade i.
- ... har en tendens att förklara händelser med hänvisning till personers och grupperns inneboende egenskaper i stället för att reflektera över den ömsesidiga påverkan som äger rum i relationer.
- ... kan vara omedvetna om att andras attityder, ståndpunkter och agerande till betydande del kan vara orsakade av deras eget beteende.
- ... kan vara benägna att tänka på orsakssamband som enkelriktade, snarare än som ömsesidigt växelverkande.
- ... kan agera som om en viss fråga kan hanteras separat, utan hänsyn till andra frågor och omständigheter, och kan därför underlåta att förutse konsekvenser, reaktioner och möjligheter i andra ändan av relationer.
- ... kommer inte att aktivt utveckla strategier för att bygga och påverka relationer i önskvärd riktning.
- ... har en tendens att identifiera sig med ena ändan av en polaritet, snarare än att se de olika positionerna som delar av en och samma polaritet som utgör en helhet.

## TANKEMÖNSTER KRING TRANSFORMATION

- Resonemang om gränserna för systems stabilitet och beständighet.
- Positiv värdering av konflikt och konfliktlösning som källa till utveckling och transformation av gamla former.
- Positiv värdering av utvecklingsprocesser som innebär att delar som tidigare varit separata integreras och bildar nya system på högre nivå.
- Värderande jämförelse av olika system, särskilt hur de relaterar till varandra, påverkar varandra och befinner sig i förändring.
- Hur två eller flera system kan koordineras med varandra så att de fungerar väl ihop.
- Hur system bevarar sin identitet och sitt värde genom att vara i ständig förändring.

## De som inte använder transformationstankemönster ...

- ... agerar som om befintliga kontexter är givna och kommer att förbli stabila.
- ... utvecklar inte proaktiva strategier för att förändra existerande system till kommande förändrade förutsättningar.
- ... tar inte initiativ till att utforska hur system som hittills varit fristående från varandra skulle kunna integreras eller samordnas på ett fruktbart sätt.
- ... granskar inte kritiskt om identiteter som hittills tagits för givna är i behov av transformation.
- ... kommer inte aktivt att utveckla förutsättningar som är gynnsamma för uppkomsten av oförutsägbara och kreativa förändringsprocesser (forum för dialog, lärande organisationer).
- ... kan undvika att aktivt gå in i konflikter, därför att de upplever konflikter som obehagliga och destruktiva, snarare än som situationer som kan ha en djupgående kreativ potential.
- ... har en tendens att bara ta hänsyn till en typ av kontext, samt bara använda en typ av perspektiv när de tolkar och tar ställning till en fråga.