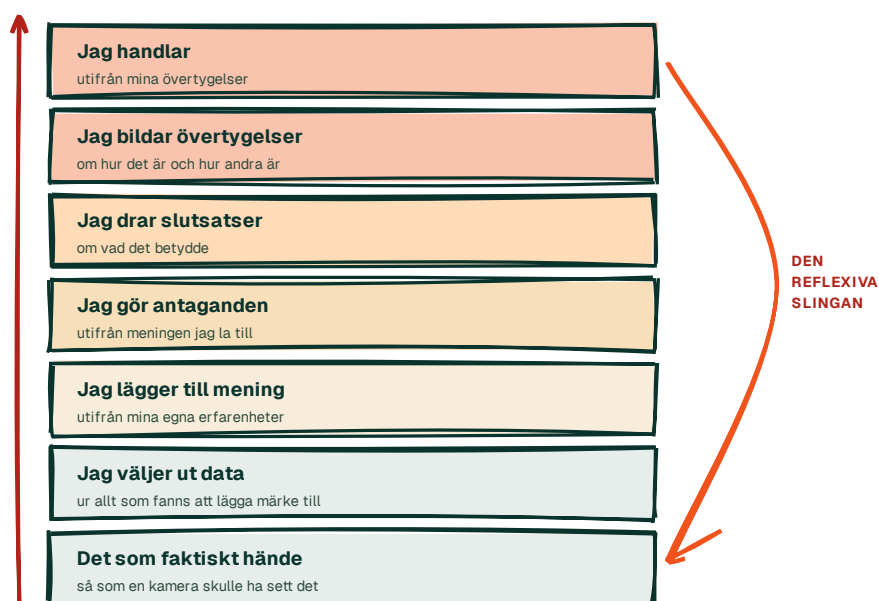


Slutsatsstegen

Vägen från det som hände till det du gör åt saken, och allt du la till på vägen

THEORVAR

CHRIS ARGYRIS, 1970-TALET



Figur 1. Stegen klättras på bråkdelen av en sekund. Pilen till höger är den reflexiva slingan: det jag redan tror avgör vilka data jag väljer nästa gång, vilket gör att övertygelsen bekräftar sig själv.

Var den kommer ifrån

Amerikanen **Chris Argyris**, organisationsforskare vid Harvard, utvecklade bilden på 1970-talet som en del av sitt arbete om hur människor säger en sak och gör en annan utan att märka det.

Bilden fick sin spridning genom **Peter Senge** och medförfattare i *The Fifth Discipline Fieldbook* (1994), där den blev ett av de mest använda verktygen för att tala om hur missförstånd uppstår mellan människor som båda är säkra på sin sak. Argyris egen poäng var mindre vänlig än den brukar återges: han menade att yrkesmänniskor är särskilt skickliga på att försvara sina slutsatser och därför lär sig långsammare ju mer erfarna de blir.

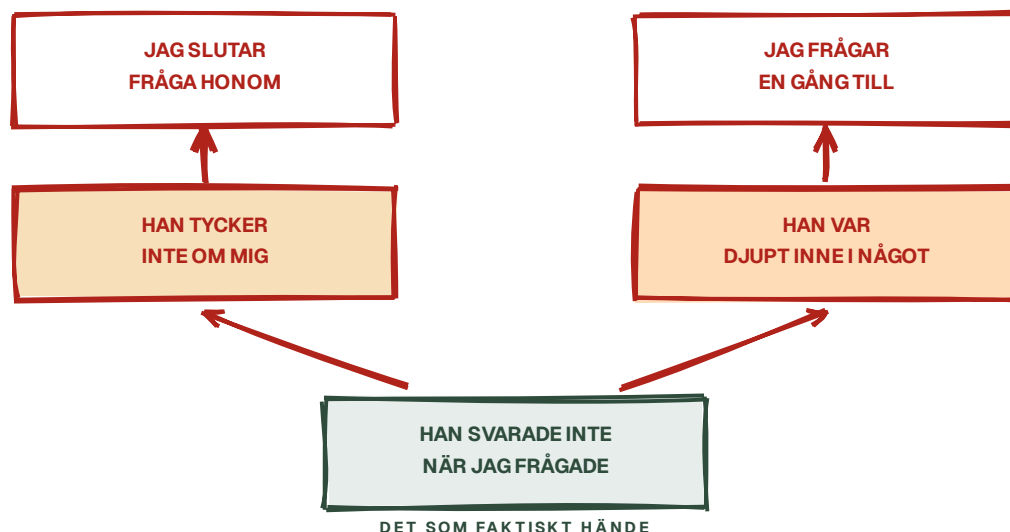
Så fungerar modellen

Längst ned finns det som faktiskt hände, alltså det en kamera skulle ha spelat in. Redan i nästa steg börjar arbetet: av allt som fanns att se väljer jag ut en liten del, och urvalet styrs av vad jag är van vid att lägga märke till. Sedan lägger jag till mening, gör antaganden, drar slutsatser och bildar övertygelser. Till sist handlar jag, och då är jag så långt från golvet att jag inte längre minns vad jag faktiskt såg.

Det avgörande är att hela klättringen sker på ett ögonblick och att den upplevs som iakttagelse. *Hon var otrevlig på mötet* känns som något jag såg. Det jag såg var att hon inte svarade när jag talade. Allt däremellan är mitt.

Klättringen är inte ett fel. Utan den skulle ingen hinna handla. Problemet uppstår först när jag glömmer att jag klättrat och behandlar toppen av stegen som om den låg på golvet.

Två personer, samma händelse



Figur 2. Samma golv, två olika stegar. Ingen av personerna upplever att hon tolkar, och därför blir samtalet en strid om vad som hände i stället för ett samtal om vad de la till.

Handlingen längst upp blir dessutom ny data för den andra. Den som slutar fråga uppfattas som avvisande, vilket ger den andra material till sin egen klättring. Så byggs det som brukar kallas ett låst läge mellan två personer som båda tycker att de bara reagerar på hur den andra betar sig.

Vänsterkolumnen

Argyris hade en enkel övning för att komma åt det osagda. Dela ett papper i två spalter. I den högra skriver du vad som faktiskt sades i ett samtal, replik för replik. I den vänstra skriver du vad du tänkte men inte sade. Avståndet mellan spalterna är det du klättrat, och det är nästan alltid större än man tror.

Att gå nedför stegen

Modellens praktiska värde ligger i rörelsen nedåt, och den går att göra med tre frågor. *Vad är det jag drar för slutsats? Vad bygger jag den på? Vad såg och hörde jag som andra också skulle ha sett och hört?* Den sista är den svåraste och den enda som verkligen tar en ned till golvet.

I ett samtal med någon annan blir det två rörelser. Den ena är att berätta hur jag tänkte, alltså att göra min egen klättring synlig: *när du inte svarade tänkte jag att du tyckte förslaget var dåligt*. Den andra är att fråga efter den andras: *vad tänkte du då?* Argyris kallade det att förena förespråkande med frågande, och menade att de flesta yrkesmänniskor är starka på det första och nästan aldrig övar det andra.

Vad modellen inte säger

Stegen är en tankefigur, inte en beskrivning av hur hjärnan faktiskt arbetar. Den är aldrig empiriskt prövad som en följd av steg, och forskningen om snabbt tänkande talar snarare för att slutsatsen ofta kommer först och skälen efteråt. Att stegen finns i den ordning bilden visar är alltså ett antagande.

Modellen kan också användas illa. Att säga till någon att hon är högt upp på stegen är i praktiken ett sätt att avfärda henne, och det är ett vanligt öde för verktyg som beskriver andras tänkande. Den säger dessutom ingenting om makt: den som har tolkningsföreträde behöver sällan gå ned för sin stege, och att be den med minst inflytande i rummet att granska sina antaganden kan bli ännu ett sätt att flytta ansvaret. Bilden fungerar bäst när alla i rummet använder den på sig själva.

En fråga att ta med

Vilken övertygelse om en kollega bär du med dig, och vad är det du faktiskt såg och hörde som den vilar på?

Källor. Argyris, C. (1982). *Reasoning, Learning, and Action*. San Francisco: Jossey-Bass. · Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses*. Boston: Allyn & Bacon. · Senge, P. m.fl. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. New York: Doubleday. · Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.