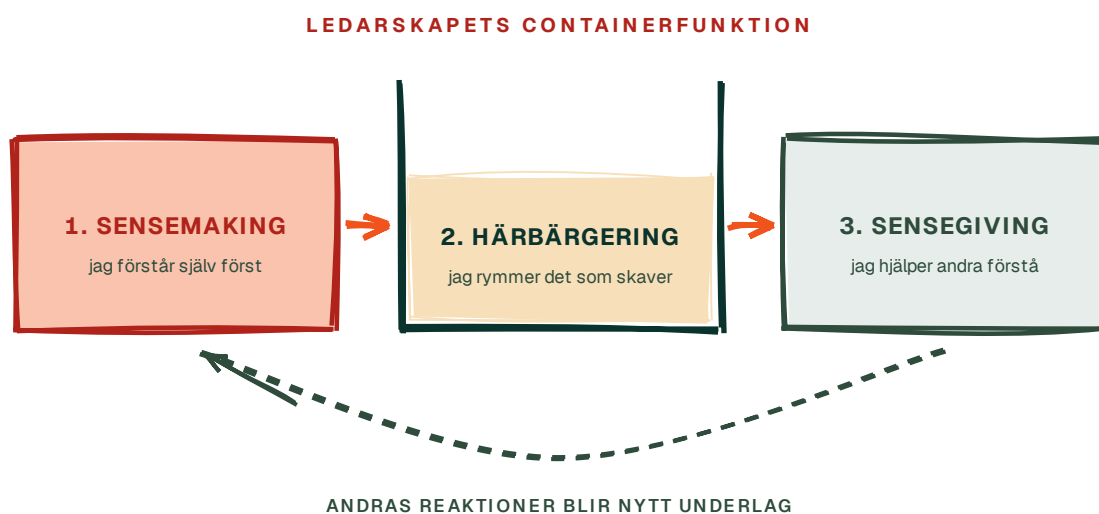


Sensemaking, härbärgering, sensegiving

Tre steg i tur och ordning, och inget av dem går att hoppa över



Figur 1. Mittensteget är ritat som ett kärl. Det är det enda av de tre som inte handlar om att förstå eller förklara, utan om att rymma något ett tag utan att göra sig av med det.

Var den kommer ifrån

Kedjan har ett namn. I Försvarshögskolans material om indirekt ledarskap kallas den **ledarskapets containerfunktion** och beskrivs kort som förmågan att ta emot, förädla och skicka vidare ett budskap. De tre delarna heter där meningsskapande, härbärgering och meningsgivande, i just den ordningen.

Begreppen kommer var för sig ur tre skilda forskningstraditioner. Det är först i den svenska ledarskapsforskningen som de fogats ihop till ett förlopp, av **Gerry Larsson** med kollegor. Containerfunktionen beskrivs i boken *Indirekt ledarskap* (2020) och ingår i Försvarshögskolans kurs.

De tre ursprungena

- **Sensemaking** kommer från amerikanen **Karl E. Weick** och boken *Sensemaking in Organizations* (1995). Han utvecklade tänkandet ur sin analys av skogsbranden i Mann Gulch 1949, där tretton brandmän omkom. Weicks slutsats var att det som kollapsade inte var utrustningen utan gruppens gemensamma bild av vad som pågick, och att människor som förlorar meningen också förlorar förmågan att handla.
- **Härbärgering** kommer från britten **Wilfred Bion** och hans begrepp *container och contained* (1962). Ordet betyder att hysa eller ge husrum. Bion beskrev hur en förälder tar emot ett spädbarns outhärdliga känslor, rymmer dem en stund och lämnar tillbaka dem i en form som går att bära. **Isabel Menzies Lyth** förde 1960 över tänkandet till organisationer i sin studie av hur ett sjukhus byggde rutiner som försvar mot ångest.
- **Sensegiving** myntades av **Dennis Gioia** och **Kumar Chittipeddi** 1991 i en studie av hur en universitetsrektor drev igenom en strategisk förändring. De såg att han växlade mellan att ta in mening och att ge ut den, och gav det senare ett eget namn.

Så fungerar modellen

Det som binder ihop de tre är att de kräver olika saker av chefen och tar olika sorts tid. Det första kräver lugn, det andra närvaro, det tredje upprepning.

En tumregel är att inget av stegen bör ske i samma möte som det föregående. Chefens som får beskedet på tisdagen och håller mötet på onsdagen har gett sig själv ett dygn för det första steget, och det brukar räcka. Den som får beskedet klockan nio och kallar till möte klockan tio har hoppat över det.

Stegen syns också utifrån. En chef i det första steget ställer frågor uppåt. En chef i det andra säger lite och sitter kvar. En chef i det tredje berättar. Den som befinner sig i alla tre samtidigt känns igen på att hon förklarar och försvarar i samma andetag.

I IL-sammanhang är det länken, alltså den underställda chefen, som beskrivs som container. Men funktionen sitter inte i en särskild roll. Varje chef som har någon över sig och någon under sig står i samma position, och i praktiken gör alla utom den högsta och den lägsta i en organisation det.

1. Sensemaking: jag förstår själv först

Att göra det som hänt begripligt för sig själv. Vad är det egentligen som har beslutats, vad betyder det, vad är oklart. Weick påpekade två saker som är lätta att missa. Sensemaking är *bakåtblickande*, alltså något vi gör med sådant som redan inträffat, och den drivs av *rimlighet snarare än exakthet*. Vi behöver inte en sann berättelse för att kunna handla, vi behöver en trolig.

Praktiskt betyder det att en chef som just fått ett besked ännu inte har någon mening att ge vidare. Hon har information. Skillnaden märks direkt av gruppen.

Försvärshögskolans råd för det här steget är tre: var helt klar själv över uppgiften i stort, ha en tydlig målbild över vad som förväntas av just din del av organisationen, och underskatta inte problemet med grupper eller enskilda som vill åt ett annat håll.

2. Härbärgering: jag rymmer det som skaver

Att ta emot gruppens reaktioner, och sina egna, utan att göra sig av med dem. Det är varken att hålla med eller att vara oberörd. Det är att låta mötet vara obekvämt, att inte försvara sig, att inte lova bort något bara för att obehaget ska upphöra, och att inte skicka vidare ilskan varken uppåt eller nedåt.

Bions poäng är att det som lämnas tillbaka ska vara *förändrat*, inte bara speglat. Att säga *jag hör att ni är arga* är spegling. Härbärgering är att ta emot ilskan, låta den finnas hos mig ett tag, och sedan kunna säga något om vad den handlar om som gruppen själv inte kunde formulera.

Det som gör steget svårt är att det inte ser ut som arbete. Ingenting produceras, inget beslut fattas, och chefen kan gå från mötet med känslan av att ha misslyckats. Bion skulle säga att det var just då det fungerade.

I kursmaterialet definieras steget som *inre transformation utan förvrängning av innebörd*, och råden handlar om självdisciplin: tro själv på att du klarar att agera i frågan, ta dig tid, motstå impulsen att agera direkt, väg alternativen mot deras troliga utfall, och förbered de argument du tänker använda mot olika målgrupper.

3. Sensegiving: jag hjälper andra förstå

Att erbjuda en begriplig berättelse. Vad som gäller, varför, vad det betyder just för oss, och vad som ännu inte är bestämt. Här hör ordval, exempel, inramning och upprepning hemma. Det sista är det som oftast underskattas: ett budskap som sagts en gång är inte givet, det är nämnt.

Ett användbart prov är att fråga sig om berättelsen skulle hålla om en medarbetare återgav den för en kollega som inte var med på mötet. Går den bara att förstå tillsammans med chefens tonfall och kroppsspråk är den inte färdig.

Till sensegiving hör också att säga vad som *inte* är bestämt. En berättelse som är slätare än verkligheten håller bara till första gången någon upptäcker skarven, och då dras allt det andra med i fallet.

Försvärshögskolans lista är konkret: visa att du tror på uppgiften själv, presentera läget rättvisande och faktabaserat, var tydlig med syftet och med vad det innebär för din egen personal, ge samma budskap till alla men anpassat till mottagaren, lägg fram lösningsförslag samtidigt med problemanalysen, och avsätt tid för att använda mottagarnas egen kunskap i stället för att bara sända.

Kedjan går åt båda hållen

Det som är lätt att missa är att containerfunktionen inte är enkelriktad. Samma tre steg gäller för signaler som kommer nedifrån. En chef behöver kunna ta emot och härbärgera det som sägs på golvet och föra det vidare uppåt på ett sätt som går att ta emot där. Den riktningen fallerar oftare, eftersom den saknar en självklar kanal och eftersom den som bär budskapet uppåt riskerar mer.

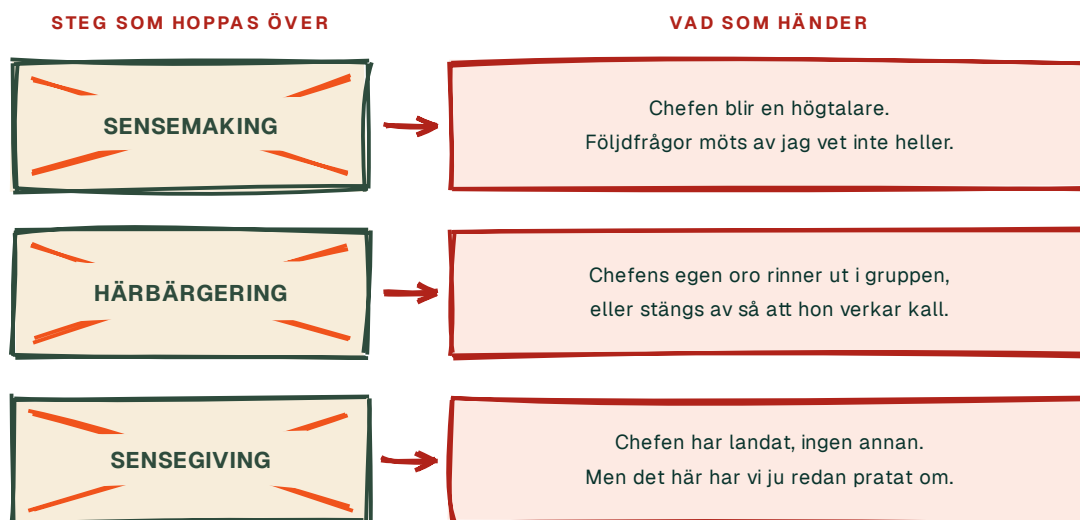
Fyra villkor för att bära ett budskap

I kursmaterialet sammanfattas det med fyra ord som gäller åt båda hållen. Den som ska föra ett budskap vidare måste **orka**, **kunna**, **vilja** och **våga**.

- **Orka** handlar om belastning. Den som redan är överhopad hinner inte med det andra steget, och det är där tiden tas.
- **Kunna** handlar om kompetens, både i sakfrågan och i att uttrycka den.
- **Vilja** handlar om motivation, alltså om personen själv står bakom det som ska sägas.
- **Våga** handlar om mod, och är det som avgör om obekväm information överhuvudtaget når uppåt.

Utifrån ser bristerna likadana ut: budskapet stannar. Åtgärden är däremot helt olika i de fyra fallen, vilket är hela poängen med att skilja dem åt.

Varför ordningen spelar roll



Figur 2. Varje steg som hoppas över ger ett eget och ganska förutsägbart utfall. Det tredje är vanligast hos erfarna chefer, det andra hos chefer som har bråttom.

Det första felet uppstår när beskedet vidarebefordras samma timme det kom. Chefen blir en högtalare, och på följdfrågorna kommer *jag vet inte heller*, vilket sällan tolkas som ärlighet utan som att chefen står utanför.

Det andra felet har två former med samma orsak. Antingen läcker chefens egen oro rakt ut i gruppen, eller så stängs allt av och chefen framstår som kall. Kärlet är varken en sil eller ett lock.

Det tredje felet är det vanligaste hos den erfarna. Chefen har suttit i ledningsgruppen i sex veckor och glömmer att gruppen börjar på noll. Meningen *men det här har vi ju redan pratat om* är det säkraste tecknet.

När tiden inte finns

Ibland går det inte. Vid en akut händelse måste beskedet ut samma timme, och då hinner ingen göra stegen i ordning. Det som återstår är att säga det högt: *jag har precis fått det här och har inte hunnit tänka igenom det, men jag vill inte att ni ska höra det från någon annan*. Den meningen gör två saker samtidigt. Den förklarar varför chefen inte kan svara på allt, och den lovar att de två andra stegen kommer.

Kedjan går ett varv till

När chefen gett sin mening börjar gruppens eget arbete, och det ser likadant ut. I en organisation med flera chefsled upprepas kedjan på varje nivå, och det som når fjärde nivån är inte beskedet utan den fjärde tolkningen av det.

Vad modellen inte säger

Ordningen är namngiven men inte prövad som förlopp. Containerfunktionen kommer ur kvalitativa studier och beskriver ett mönster, den mäter det inte. Weick själv beskriver dessutom sensemaking och sensegiving som samtidiga och ömsesidiga snarare än som steg, och Maitlis och Christiansons genomgång från 2014 visar att en chefs eget meningsskapande oftast sätts igång av det medarbetarna säger. Steg tre matar alltså steg ett, och pilen tillbaka i figur 1 är minst lika verklig som pilarna framåt.

Ordet härbärgering används inte heller riktigt likadant i de två traditionerna. Hos Bion handlar det om att ta emot andras outhärdliga känslor och lämna tillbaka dem burna. I Förvarshögskolans material ligger tyngdpunkten på självdisciplin, alltså att stå emot impulsen att agera direkt och ge sig tid att tänka igenom. De överlappar men är inte samma sak, och det är värt att veta vilken av dem man använder.

Sensemaking är ett perspektiv och inte en prövbar teori, och har kritiserats för att tona ned makt: vem som får avgöra vad som hänt är en fråga om position. Härbärgering kommer från psykoanalysen och har nästan inget kvantitativt stöd. Där finns två risker: att chefen glider in i en terapeutroll, och att ordet blir en förklädning för passivitet.

Sensegiving är tekniskt sett samma sak som spinn, och gränsen går inte i metoden utan i om det som sägs är sant. Modellen säger heller ingenting om själva beslutet: ett dåligt beslut som är välhärbärgerat och välformulerat är fortfarande ett dåligt beslut.

En fråga att ta med

Vilket av de tre stegen hoppar du oftast över när det är bråttom, och vad brukar det kosta dig i efterhand?

Källor. Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38, 628–652. · Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage. · Bion, W. R. (1962). *Learning from Experience*. London: Heinemann. · Menzies, I. E. P. (1960). *Human Relations*, 13, 95–121. · Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). *Strategic Management Journal*, 12, 433–448. · Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). *Academy of Management Annals*, 8, 57–125. · Larsson, G., Alvinus, A. & Ohlsson, A. (2020). *Indirekt ledarskap: det högre ledarskapets mjuka sidor*. Lund: Studentlitteratur. · Larsson & Berglund (2018), så som de refereras i Förvarshögskolans handledarmanual för Indirekt ledarskap (2024). Därifrån är också de praktiska råden hämtade.