

Relation som centralt i vardagens ledarskap

SÖREN AUGUSTINSSON

FÖRFATTARNA I DETTA KAPITEL har pekat på relation som ett centralt begrepp för att förstå vad som sker i skolan. Fokus är på rektors relationskapande. Underförstått rör det sig om sociala relationer mellan människor. Det finns också relationer mellan människor och teknik, byggnader, litteratur och andra mer materiella ting, vilka dock inte berörs här.

Kan människan vara utan relationer? Kan människan ställa sig utanför relationer? Frågorna är retoriskt ställda. Svaret kan inte bli något annat än ett nej. Relationer är en existentiell premis för att vara människa. Människan blir till den hon är genom deltagande i sociala relationer. Med detta menas att hon vare sig är determinerad av omgivningen eller har något genuint jag som är orubbligt, oberoende av plats och tid. Det är i de sociala relationerna som både sammanhang och individ samtidigt konstrueras. Det är relation som ett grundläggande fenomen som texten i detta kapitel berör – ur organisation och rektors perspektiv. Vad rektorer alltid har att förhålla sig till är de sociala relationer som rektor ingår i. Han/hon har också mer makt än andra att ta sig in i och skapa relationer. Men vad är den sociala relationens karaktär?

Relation är något annat än något som är statiskt. Relation innebär något förenklat a) att det finns förbindelse mellan två av något slag, b) att det finns ett innehåll i denna förbindelse. Det viktigaste är det sista. Ingen relation utgörs av ett rakt streck. Relation bör snarare ses som ett rum mellan två punkter, ett *mellanrum*, där *något* försiggår (AUGUSTINSSON & ERICSSON 2011). Detta kan vi identifiera också i det latinska ordet "rela'tio" som betyder återförande, redogörelse,

skildring och kan kopplas till re'fero som betyder bära tillbaka, överlämna, rapportera, meddela.

Det är alltså i mellanrummet mellan två ändar som viktiga saker sker, något sker i relationen. Det är med andra ord utrymmet inom vilket vi kan identifiera denna rörelse, den plats där något äger rum, i mellanrummet. Detta osynliga, men påtagliga rum, beskriver sociologen Dan Porsfelt på följande sätt:

Jag vill försöka förstå denna komplexitet genom att se det som motstridigheternas eller relationernas rum. En mängd förhållanden, krav, strukturer, möjligheter, värden och praktiker i relation till varandra formar en sorts gränzon, en zon för reflektion som utgör grund för utveckling rörelse och handling. Denna gränzon utgörs av vad jag vill benämna mellanrum"

Kapitelförfattarnas poäng är att lyfta fram och diskutera hur man som rektor kan påverka det som sker i mellanrummet och de resultat som blir en konsekvens av innehållet i relationer. Författarna är alltså på spåren en av de mest elementära premisserna för att vara människa. Men, som också bör påpekas, ordet relation används ofta i egenskap av ett substantiv som leder oss fel om vi ska fastställa karaktären av sociala relationer. Vi säger att vi *har* en relation. Att ha något är att *äga*. Att säga att vi äger en relation, åtminstone dess innehåll, leder oss in på fel tankebanor. Jag menar att när vi använder ordet relation är det lätt att vi fastnar i att betrakta innehållet som ett substantiv. Det innebär att vi kommer att utgå ifrån en alltför rigid syn på något som i praktiken faktiskt ständigt är rörelse och som är i förändring. Vidare är det faktiska innehållet i relationer komplext. Därför kan vi inte kontrollera och förutsäga det faktiska innehållet, åtminstone inte i dess detalj och på längre sikt. Kontrollera och förutsäga är alltså svårt om vi tar den sociala relationens karaktär på allvar. En vanligt förekommande metafor för kommunikation pekar just på denna felaktiga syn på relationer – sändare och mottagare. Metaforen har i kommunikationsteori länge fört oss på villospår som är relaterade till att vi säger att vi *har* en relation. Istället *är* vi i relationer. Det är som skillnaden mellan begreppen konsument och konsumera. Vad sker när man konsumerar? (CZARNIAVSKA 2010). Frågan appellerar till processer som är handlingar som kan betecknas som rörelser. Olga

Tokarczuk (2009) i hennes roman ”Löparna” beskriver denna rörelse i relationer som något positivt:

Stående uppe på skyddsvallen, försjunken i strömmen, insåg jag – alla risker till trots – att det som befinner sig i rörelse alltid är att föredra framför det som befinner sig i vila; att föränderlighet är ädlare än varaktighet; att det orörliga kommer att förfalla, degenerera och förvandlas till aska, medan det rörliga – rent av kommer att vara för evigt.

Substantivet och därmed den felaktiga tron på förutsägbarheten av resultat av en relation tar överhand vid användning av metaforen sändare – mottagare. Istället bör beskrivningar av begreppet relation relatera till verbet – att vara i relation – som bättre beskriver verkligheten.

Skillnaden mellan substantivet och verbet är som den mellan byggnad och att bygga, mellan bild och film. Relation är att bygga och ständigt skapa och återskapa. Byggnaden är endast relationens mycket tillfälliga resultat – bundet till en specifik tid och ett specifikt sammanhang. Detta leder till ett dilemma när metoder för kommunikation som är alltför rigida och som bygger på förutsägbarhet av resultatet används. Den rigida metoden hindrar oss faktiskt, istället för tvärtom som det är tänkt, att vara effektiva i relationen.

Även ordböckers definition av relation gör oss uppmärksammade på att sociala relationer innebär att något sker, vilket författarna till detta kapitel tydligt visat på i deras förslag på vad man ska tänka på när vi kommunicerar. Deras förslag är och ska inte ses som fasta eller lagbundna. Istället är deras förslag baserade på viljan att lära och utveckla sin förmåga att bygga goda relationer som gynnar lärarnas och elevernas prestationer i vardagen. Författarnas berättelser handlar om möten där man i situationen, med hjälp av olika principer, ges möjligheter att lokalt konstruera ett specifikt innehåll i olika relation som rektor och medarbetare ingår i.

Men vad har vi då för nytta av denna utflykt till fenomenets sociala relationers karaktär? Jag hävdar alltså att vi ibland tenderar att betrakta ordet relation som ett substantiv. Detta leder till att vi på fullt allvar tränar metoder och tillvägagångssätt som inte stämmer överens med den karaktär som relationer i praktiken faktiskt innehåller.

Vissa metoder försöker standardisera och frysa något som i verkligheten ständigt rör på sig, som en geléklump.

Att relatera sig till varandra, och då speciellt i en situation där vi utbyter information i form av att vi kommunicerar med varandra är att beteckna som skeenden som bäst karaktäriseras som rörelse. Det som händer i dessa rörelser innebär att ny kunskap konstrueras och att tiden och vårt egna vara i världen ständigt förändras, åtminstone i dess detalj. Detta får också till följd att vår identitet och konstruktionen av identiteter är en del i relationella processer vi ingår i med andra människor i olika sammanhang. Författarna av kapitlet framhåller att relationer ingår i identitetsarbetet. Positionen chef/rektor innebär relationer vars innehåll konstruerar identiteter som chef respektive medarbetare. Detta positionsarbete är inbyggt i själva den sociala relationens rörelser. Konsekvensen är att ingen enskild person kan ha full kontroll på och förutsäga vad som ska ske i mötet, i relationen. Att vara i relationer innebär ett ömsesidigt författarskap av resultatet!

Kommunikation i sociala relationer är även rörelser framåt i tiden. Dessa rörelser framåt kan lokaliseras till specifika skeenden i specifika sammanhang vid en viss tidpunkt. Anna Arendt (2004) som är en känd forskare om människors handlingar menar att handlingar är

... ytterst flyktigt; det lämnar aldrig någon slutprodukt efter sig. Om det alls får några konsekvenser består de i princip av en ändlös händelsekedja och vad denna till slut ska mynna ut i kan den handlande överhuvudtaget inte veta eller styra i förväg. Möjligen kan han tvinga förloppet i en viss riktning, men inte ens detta kan han vara riktigt säker på. (s. 67)

Denna grad av osäkerhet som Arendt menar karaktäriserar handlingars resultat gäller också resultatet av sociala relationer då handlande i hennes beskrivning är synonymt med dessa.

Några avslutande ord

Är relation något som är fast och relativt orörligt över tid? Knappast om vi tar ovanstående resonemang på allvar! Tänk på vad som händer mellan två möten! Genom att delta i olika värddar, exempelvis arbetsplatsen och fritiden får vi ständigt nya intryck, kunskaper erfarenheter som mer eller mindre påverkar oss som människor. Oftast är

vi omedvetna om att nya intryck etc. ständigt tillförs och påverkar oss och utgör en resurs in i nya sammanhang av sociala relationer – detta är erfarenheter.

Erfarenheter är grund för allt vi gör. Vi kan enkelt konstatera att vi bara genom att vara får vi ständigt nya erfarenheter. Vårt medvetande förändras ständigt. Men detta sker inte helt slumpmässigt. Vår identitet, d.v.s. den vi är och vill vara i ett specifikt sammanhang, påverkar vad vi tar till oss, vad vi tar in eller förtränger. Drömmens värld spelar medvetandet också ett spratt. Det har troligen hänt alla att drömmen påverkat vårt medvetande som i sin tur påverkat vad vi tagit till oss och fokuserat på under följande dag. Detta är ständigt nytillkomna händelser – t.ex. drömmen – som påverkar det faktiska innehållet relationerna från en dag till nästa, i smått och stort.

Precis som författarna visar på är alltså karaktären av sociala relationer rörelse och förändring samt att ingen äger innehållet. Substantivet relation kan lätt få oss att felaktigt frysa något, d.v.s. innehållet i relation, till att se det som något fast och statiskt när det egentligen är i ständig rörelse. Ska rektor kunna skapa, upprätthålla och påverka relationer måste rektor våga vara med och påverka relationer vars byggande sker i olika specifika rum och på olika tider.

Referenser

- Arendt, H. (2004). *Mellan Det Förflutna Och Framtiden*. Uddevalla: Daidalos.
- Augustinsson, S. & Ericsson, U. (2011). "Mellanrummet." In Skiss. Konst, *Arbetsliv, Forskning. 9 Rapporter*, ed. Anders. Lobell Widoff, Malin. Stockholm: Konstfrämjandet.
- Czarniawska, B. & Kunda, G. (2010). "Socialization into Modernity: On Organizational Enculturation in Infantocracies." *Journal of Organizational Change Management* 23: 180-94.
- Porsfelt, D. (2001) "Management Trainee. Möten Med Förhinder." Luleå Tekniska universitet.
- Tokarczuk, O. (2009). *Löparna*. Translated by Jan Henrik. Swan. Tollarp: Ariel.