

Att förbereda sig och varandra för en ny ledningsfunktion

reflektioner efter en Workshop 15.12.2007
av Bengt-Åke Wennberg och deltagarna



Abonnemangsrapport 123
mars 2007

Att förbereda sig och varandra för en ny ledningsfunktion

Reflektioner efter en workshop av
Bengt-Åke Wennberg och deltagarna

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida
ISSN 1102-4615 no 123, Mars 2007
ISBN 91-85017-24-8

Presentation av författaren samt möjligheter till dialog
med och frågor till honom finns genom vår hemsida
www.samarbetsdynamik.se

Beställningar av en inbunden version av denna och andra
rapporter kan ske på hemsidan men också direkt från :
Samarbetsdynamik AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, tel 0586 726121
Epost: info@samarbetsdynamik.se

Omslagsbild från Glassbottle www.istockphoto.com
Omslag, layout och produktion: Samarbetsdynamik AB,
© Samarbetsdynamik AB 2007

Innehåll

Förord	3
Bakgrund	5
Kurser i ledarskap – kan man ha det?	9
Några frågeställningar	13
Ett konkret praktiskt exempel	17
Vad man måste förbereda sig att hantera	29
Den nya samarbetssvårigheten	33
Samtalet ett viktigt moment i förberedelsen	43
En grundläggande svårighet som måste övervinnas	49
Ett första upplägg	55
En tänkbar utvecklingslinje	57
Risker med upplägget och hur dessa kan hanteras	61
Deltagare	64

Kommentarer till texten från några deltagare	65
Rapporter från Samarbetsdynamik som ytterligare belyser innehållet	69

Förord

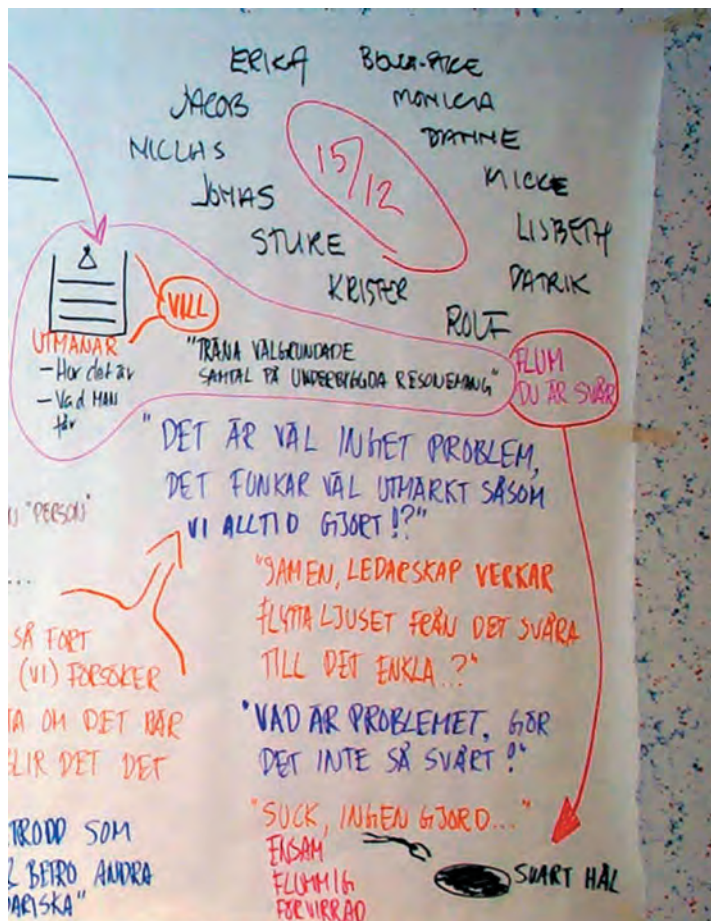
Den workshop från vilken dessa reflektioner gjorts är en ”öppen” workshop. Den hade deltagare från olika områden av arbetslivet. Eftersom den behandlade en fråga av stor vikt för Försvarmakten var deltagare därifrån i majoritet.

Huvuddelen av de resonemang som förs i texten har hämtats från Dan Gullmanders och Henri Kinnunens arbete på MHS–K. Överste Claes Sundin, tidigare ansvarig för ROLF-projektet (Rörlig Operativ LedningsFunktion) har under hand bidragit till texten med att knyta resonemangen till den i Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift pågående diskussionen om Det Nya Samhällsförsvaret .

En stor del av resonemangen har också hämtats från arbetet inom FM LOPE och från arbetet av Patrik Elisson, Militärhögskolan i Halmstad. Förutom samtalet under själva workshopen är således texten inspirerad av en stor mängd andra arbeten på området som pågått under lång tid. Jag är dock ensam ansvarig för innehållet. Hjärtligt tack till Er alla som medverkat.

Degerfors 7 mars 2007

Bengt-Åke Wennberg



Bakgrund

Under de senaste trettio åren har intresset för ledarutbildning ökat lavinartat. Det viktigaste skälet till detta är att kraven på samordning nu är dramatiskt mycket större än förr. Det normala, rutinmässiga, självklara och enkla verksamhetsformerna där man utan svårighet kan luta sig mot regler, direktiv och välkända organisationsprinciper blir allt mer sällsynta. Kunskapen om samordningsfrågorna i just dessa kända situationer är också väl utvecklad. Detta är inte det stora problemet.

Det är inte i de rutinmässigt uppdykande och standardmässiga samarbetssituationerna som framgångarna säkras. Det är inte heller i dessa som risken för misslyckanden och negativa konsekvenser för människor, företag och samhälle är som störst. De situationer där man måste samverka effektivt är istället i dag allt mer komplexa och svårbedömda. Samordning krävs också numera allt mer i hastigt uppdykande, oväntade, starkt dynamiska och i många fall våldsamma och påfrestande krissituationer. Detta demonstrerades i workshopen genom att använda Försvarsmakten som exempel.¹

1 En konkretisering av de nya kraven inom Försvarsmakten finns bland annat i Sundin C (2006): *Civil och militär ledning för nationellt och internationellt samarbete*. Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. 4. Häftet 2006 sidan 99.

De nya förhållandena innebär att det numera ställs allt högre krav på deltagarna när det gäller det som inom militären kallas ”lägesförståelse”. Var och en måste numera allt bättre kunna avgöra den speciella karaktären av vad man skall göra tillsammans med andra. Var och en måste också utveckla sin förmåga att hantera ”unusual operations” – det vill säga icke rutinmässiga ingripanden. Vi har kallat denna utveckling i arbetslivet för att det finns ett behov av en framväxt av ”professionella aktörer.”

Vad som också påverkar frågan om ledning och ledarskap är att denna utveckling går parallellt med en närmast lagbunden individuations- (individualiserings-) process. Denna innebär att människor utvecklar sin självständighet och sin självkänsla. De vill ta ansvar för sitt eget liv och sina egna beslut. Auktoriteter och experter får av detta skäl inte samma genomslag som förr. Denna nya jagutveckling bidrar till behov av djupare funderingar kring den sociala naturen, vad man själv medverkar i och den egna rollen i samhället.²

Uppbrottet från ett tidigare mer kollektivt inriktat tänkande skapar en viss vilshenhet hos individen i en värld där institutionerna ofta är fast i det gamla. Framväxten av en förstärkt jagkänsla medför ett ökat behov av social uppskattning för den man är och vill vara. Man vill framför allt vara mer delaktig. Man menar då inte delaktig i den gamla meningen

2 Se också Wennberg B-Å, Hane M och Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

att få lämna synpunkter på beslut etc. Med delaktig menas istället att man vill ges möjlighet att vara integrerad i det som händer och uppfattad som en kompetent och respekterad ”partner” i samarbetet.³

De två utvecklingslinjerna beror av och påverkar varandra. Därför ställs i dag helt nya krav på det som kan kallas ledningsfunktionen. Gamla principer och procedurer som tidigare fungerade väl på de situationer som då skulle hanteras har i många fall visat sig vara totalt olämpliga och kontra-produktiva för de förhållanden som finns i dag.

Denna omställning berör både ledning och medarbetare. Båda måste anpassa sig till en ny situation. Därför har också frågan om ledning och ledarskap blivit problematisk. De resonemang som förs om denna funktion är inte lika självklara som de förut har varit. De måste problematiseras.

3 Se också Wennberg B-Å, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer – det intellektuella kapitalet i det moderna samhället. Abonnemangsrapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

• NÄTVERKSAMHÄLLE

• FINANSMÄN - NYA KRIGEN

• FÖRÄNDRINGAR I MÄNNISKORS-
SINNEN — INDIVIDUATION

• JÄMFÖRELSER

PROFESSIONELL
AKTÖRER

• AUKTORITETER

• SNABBHETEN

• YNRE/ÄNDRE

• SOCIALA KRAV/ENSAMHET

• SJÄWKÄNSLA

• OVISSTHET - LOKALA LÖSNINGAR

• ÖVERENSKOMMELSER

• HANDLING SNARARE ÄN
FÖRSTÅELSE

• DELAKTIVHET

• INSIDERS/OUTSIDERS

• EXISTENTIELLA FRÅGOR

• SOCIALA SYSTEM / MÄNNISKOR

Kurser i ledarskap – kan man ha det?

Vi lever kvar i en värld där våra organisationsformer och formella åtaganden formades under förhållanden som starkt skiljde sig från dem som är i dag. Särskilt tydligt visar detta sig i Försvarsmakten – som vi använde som ett exempel i denna workshop. Denna transformation av arbetslivet innebär en stark frustration både hos ledningspersoner och hos medarbetare eftersom en användning av föråldrade principer medför att samarbetsansträngningarna då inte bär frukt.

En åtgärd som ofta väljs för att bistå – framför allt chefer – att hantera dessa nya utmaningar är kurser i ledarskap. Sådana kurser ingår därför numera som standardaktiviteter exempelvis inom Försvarsmakten. De förekommer också i en mängd andra myndigheter, organisationer och verk. Även i näringslivet är kurser i ledarskap mycket frekventa.

De finns dessutom med som särskilda kursavsnitt i olika högskole- och universitetsutbildningar. Frågan som måste ställas är om dessa olika ledarutvecklingsaktiviteter och kurser verkligen innebär den förberedelse för berörda deltagare som både deltagarna och de/vi som finansierar kurserna har rätt att förvänta oss.

När man talar om utbildning föreställer man sig ofta att det som skall läras ut är känt och välkänt för lärarna men inte för deltagarna. I dagens utbildningssystem brukar det också krävas att det som skall förmedlas skall vara byggt på vetenskap och beprövad erfarenhet.

Många ledarskapslärare upplever denna situation frustrerande och motsägelsefull. De förväntas följa och förmedla vissa givna och etablerade modeller trots att de vet att det finns en stor mångfald av andra teorier och föreställningar om ledarskap som skulle vara minst lika rimliga att förmedla. De vet också att de olika modellerna starkt konkurrerar med varandra och ofta helt i onödan betonar sina särdrag. Frågan om ledarskap är knuten till makt och är därför också politiskt laddad.

De kan ana att det bakom lanseringen av många modeller finns ett intresse att förstärka en speciell position på ”marknaden” snarare än att bidra till att studenterna klarar sig bättre i livet. Många duktiga lärare ställer sig också ofta tveksamma till om vissa modeller – formade från en konventionell föreställning om samarbetets natur – verkligen är relevanta för den nya situation som deltagarna möter.

Som lärare inser man också att både deltagare, uppdragsgivare och samhälle har anledning att kräva att deltagarna efter genomförande av en aktivitet av detta slag är mer förberedda på att möta dessa nya situationer än de var före utbildningen. Några sådana allmänt accepterade, gemensamma och beprövade utvärderingsprinciper har ännu inte

kunnat etableras. Detta gör att frågan om både utbildningens form och innehåll är öppen. Den kan i stort bli vad som helst som dominerande aktörer och beslutsfattare finner för gott att introducera och genomdriva. Några bra och etablerade grunder för att välja mellan det ena eller andra eller att argumentera för eller emot en viss modell finns inte.

Man kan förstås alltid från utbildarnas och kursarrangörernas sida skydda sig med att ingen utbildningsinsats är förgäves. ”Alltid lär man sig något”. Om inte annat så har man utvecklat sin personlighet och lärt sig förstå sig själv bättre.

Problemet är att många av oss som sedan länge arbetat med denna fråga tycker oss se starkt negativa effekter av många av de utbildningar som i dag förekommer. Även om en utbildning teoretiskt kan motiveras eller få goda utvärderingar av deltagarna är det inte säkert att den är lämplig. Avgörande är vad som praktiskt händer under utbildningen. När vi efteråt möter deltagare från vissa utbildningar så verkar det exempelvis som om vad de varit med om istället har förstärkt och befast fördomar och föråldrade föreställningar om ledning och ledarskap.

Detta är naturligtvis till förfång för deltagarna när de sedan kommer att behöva hantera de nya situationer de hamnar i. Detta vet de kvalificerade ledarskapslärarna. De hamnar då i ett dilemma. Vem säger att just deras ansatser är lämpliga och de andras olämpliga? Därför fanns det anledning för oss att under en workshop jämföra våra erfarenheter, uppfattningar och tankar om detta.

DET FINNS METODER (SOM 6 SIGMA)

DET GÅR ATT IMPORTERA "NYA".....

... MED HISTORIEN VI HAR ATT
ÖAR ÅTERGÅR (ÅTERSTÄLLARE)



VAD ÄR DET FÖR REBONEMNING SOM
SÄKNAS SOM

KULTUR

FRAMTID
IN ANSVAR

1. SKULLE STÖDJA "DET NYA VÄR"

2. SKULLE KUNNA VARA REFERENSPUNKT
FÖR ATT MOTIVERA/FÖRKLARA VÄRFÖR
DET GÖRBE SOM HÄR GÖRBE

Några frågeställningar

I anslutning till de nya situationer som kräver annan samverkan och därmed också en annorlunda ledning/ledarskap tycker vi som ägnat oss åt dessa frågor urskilja fyra grundläggande svårigheter, varav några redan nämnts:

- Dels att det egentligen för många – både finansiärer, administratörer, kursledare, utbildare och deltagare – är oklart hur en utbildning i ledarskap under dessa nya förhållanden skall bedrivas och vad den skall innehålla. Det finns många som påstår sig veta detta med bestämdhet och det finns ambitiösa beskrivningar och program men det finns också många tveksamma röster och ett stort antal konkurrerande modeller och föreställningar.
- Dels att både utbildningssystemet och de aktuella verksamheternas byråkratiska system och tanke-mönster är grundade i en föråldrad kontext. Många enskilda personer på olika positioner är visserligen ofta starkt medvetna om de förändrade krav och förutsättningar som gäller. De lider emellertid av att någon mer genomgripande anpassning av institutionella förhållanden i deras egen verksamhet till dessa nya förhållanden inte har skett.

- Dels att det informella samspelet i dagens verksamheter i stort fungerar så som det alltid gjort trots att det är uppenbart att den samverkan som finns har mycket stora brister och leder till allvarliga konsekvenser för dem som är beroende av resultatet. Även om samarbetet lokalt fungerar bättre på vissa ställen så är de tankeämnen man där använder ännu inte spridda och utvecklade i verksamheterna som helhet. De som tillämpar sådana principer möter ofta liten förståelse hos andra enheter och hos ledningen i stort. Dessa stödjer och genomför åtgärder som ofta försvårar genomslaget för goda exempel snarare än underlättar detta.
- Alternativa lösningar, förslag och idéer har svårt att få fäste. De som för fram sådana möts med misstänksamhet. Berörda personer och instanser tar ofta deras förslag och synpunkter som personlig kritik eller bristande lojalitet. Konkurrens om positioner och resurser dominerar. Prata om hur väl det trots allt fungerar, förskönande utvärderingar och argumentation för ledningens egna favoritkoncept blockerar samtal om de nya friktioner som uppstår i dagens verksamheter och som därför borde diskuteras och analyseras djupare.

Det är möjligt att det finns ännu fler frågor att ta upp. Dessa räckte emellertid för att ge en bakgrund till diskussionen. Osäkerheten kring dessa fyra förhållanden gör att det för många utbildare och kursarrangörer är enklast att fortsätta som man alltid gjort. Många upplever det säkrast att driva utbildningen efter redan etablerade rekommendationer och

fastställda kursplaner. Man kan då skydda sig från kritik. Många tycks välja denna strategi trots att de själva inser att vad man därmed gör inte gagnar verksamheten och deltagarna fullt ut.

Två utvägar tycks vara vanligt förekommande i detta dilemma. Den ena är att som utbildare manövrera sig fram till en frihet att ”driva sitt eget race”. Man undviker då det krav från omvärlden som brukar kallas ”accountability” – det vill säga att man offentligt skall kunna motivera sina val och ställningstaganden. Den andra strategin är att tystna och inordna sig under existerande och från ovan beslutade modeller och föreskrifter. Man kan då enkelt motivera det man gör med att ”så gör alla andra” eller att man bara följt givna kursplaner, regler och föreskrifter.

Motsättningen mellan vad man som utbildare tycker borde göras och vad man av omvärlden och ledningen känner sig tvingad att göra medför att många – särskilt när det gäller ledarskapsutbildning – känner sig starkt otillfredsställda med sin situation. De inser allvaret i utbildningsuppdraget.

Både de och studenterna vet att utbildningen syftar till att möjliggöra för studenterna att förbereda sig för situationer av en karaktär som är annorlunda än vad vi tidigare har föreställt oss eller varit med om. Försvarsmakten är ett utmärkt exempel på detta. Att avsätta lång tid och resurser på en utbildning som inte förbereder deltagarna tillräckligt väl på detta nya är ett stort slöseri och närmast ett förräderi.

Att som utbildare höra den diskussion som pågår om vikten av ”bra ledning” och samtidigt känna sin inlåst och begränsad av föråldrade resonemang och strukturer skapar därför stark frustration. Mötet med studenterna förstärker denna frustration. Det känns olustigt att lämna dem i sticket bara för att man är styrd av fastställda kursplaner, provsystem och utvärderingsnormer och tvingas in i meningslösa och intetsägande resonemang om ”god ledning”.⁴

4 Från artikeln ”Förmåga till ledning och ledarskap vid civil krishantering i Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift 4. Häftet 2006 hämtar vi följande citat:

”Den som utses att leda krisverksamheten måste ha tydligt formulerade uppgifter samt mandat att fatta erforderliga beslut för att initiera hantering av erforderliga situationer. Ledningen och dess ledare bör ha god förmåga att ta initiativ, att lyssna och analysera, att leda samverkan med andra samhällsorgan samt att fatta beslut, ibland på osäkert underlag, och kommunicera dessa med berörda intressenter.”

Ett konkret praktiskt exempel

I våra workshops försöker vi undvika att fastna i abstrakta och övergripande resonemang. En workshop blir levande och värdefull om den kan bygga på ett konkret praktiskt exempel som någon eller några deltagare väl känner till och en frustration som de själva brottas med. Vi försöker välja detta exempel så att det också ”fångar upp” liknande förhållanden som övriga deltagare känner till från sin egen erfarenhet. Först då tror vi att resonemangen som utvecklas under samtalet av deltagarna och av läsarna av denna text kan omsättas också till andra situationer och förhållanden.

Det är viktigt att framhålla att resonemangen under våra workshops – även om frustrationen som sådan kan vara personlig – alltid fokuserar på att förstå hur det sociala systemet i sig medverkar till frustrationen och vilken roll deltagarna kan ta sig och vilken argumentation de kan bygga på i denna situation. Samtalet byggde i detta fall på erfarenheter och tankar från två ledarskapslärare – Dan Gullmander och Henri Kinnunen från Militärhögskolan – som i sitt arbete brottats med de frågor som vi här nämnt. De arbetar tillsammans med FM LOPE i projektet LEIF kring utveckling av Kapitel 8 i Pedagogiska Grunder.⁵

5 FM LOPE skall uttydas som ”FörsvarsMaktens Ledarskaps Och PedagogikEnhet”. LEIF skall uttydas som ”LEderskap I Försvarsmakten”.

Den fortsatta texten kommer därför att fokusera på förhållanden inom ledarskapsutbildningen i Försvarsmakten. De förhållanden man där möter kan tyckas extrema. Vi menar emellertid att de mycket väl kan illustrera samma förändringstryck på alla områden inom vårt samhälle. Att penetrera Försvarsmaktens situation ger därför möjligheter att också förstå situationen i många andra verksamheter.

Situationen är den att den svenska Försvarsmakten håller på att förändra verksamheten. Från att tidigare ha varit ett invasionsförsvar skall den nu vara ett så kallat insatsförsvar. Omriktningen sker på många plan. Den innebär inte bara en dramatisk minskning av numerären och kraftigt förändrade uppgifter för soldater och befäl. Man talar egentligen numera inte om en ”Försvarsmakt” utan om Det Nya Samhällsförsvaret (DNS).⁶

Försvarets uppgifter beslutas av riksdag och regering. Den inriktning som i dag är aktuell beskrivs på Försvarsmaktens hemsida enligt följande:

Försvarsmaktens uppgifter är att

- *bidra till att hantera och förebygga kriser i vår omvärld,*
- *hävda vår territoriella integritet,*
- *försvara Sverige mot väpnat angrepp, och värna civilbefolkningen och i krissituationer säkerställa de viktigaste samhällsfunktionerna.*

⁶ Beteckningen är hämtad från olika artiklar av bland annat Claes Sundin i Kungliga Krigsvetenskapsakademiens skrifter.

Dagens kriser och konflikter uppstår snabbt och tar inte hänsyn till några nationsgränser. Resurser måste kunna sättas in snabbt för att göra nytta. Den militära utvecklingen i Sverige följer samma mönster som i andra länder i Europa. Gripbara insatsförband efterfrågas. Förband som kan sättas in utomlands eller i Sverige utan mobilisering, omfattande kompletteringar eller andra förberedelser. Förband som kan lösa många olika uppgifter i skiftande insatsmiljöer och möta både kända och okända situationer.

Försvarsmaktens fortsatta reformarbete syftar till att Sverige aktivt ska bidra till utvecklingen av en gemensam krishanteringsförmåga inom EU. Utgångspunkten är att inget land i världen ensamt kan klara dagens komplexa säkerhetssituation. Ett nytt inslag i samarbetet är snabbinsatsförband enligt EU:s Battlegroupkoncept. Sverige har åtagit sig ett sammanhållande ansvar för att sätta upp en nordisk snabbinsatsstyrka, Nordic Battlegroup, tillsammans med Norge, Finland och Estland. Den ska stå i beredskap under första halvåret 2008.

Uppbyggnaden av Nordic Battlegroup driver på Försvarsmaktens reformarbete. Trots att styrkan volymmässigt bara representerar en mindre del av Försvarsmaktens insatsförmåga kommer den att påverka och ställa krav på förändringar inom många delar av Försvarsmaktens verksamhet.

De interna resonemangen kring omriktningen har emellertid främst rört sig om de insatsstyrkor vi skall bygga upp för att

inom ramen för FN och EU ingripa i olika oroshärdar. De har också främst berört teman kring ”väpnad strid” eftersom svensk trupp inte haft anledning att engagera sig i sådana aktiviteter så att säga ”på allvar” under invasionsförsvarets tid.

Frågan om varför vi i Sverige för vår egen del har en Försvarsmakt och hur denna skall kunna vidmakthålla den kapacitet som kan behövas i en mer hotande framtid har därvid kommit i skymundan. Resonemangen har politiskt förts som om det inte längre finnes några sådana hot och som om Sveriges neutralitet skulle kunna bevaras på samma sätt som förr även under en starkt förändrad hotbild och andra internationella förhållanden. Först på senare tid har denna fråga åter blivit aktuell.⁷

Att intresset främst handlar om våra insatsstyrkor och att detta innebär en stark förskjutning av fokus mot väpnad strid för de personer som yrkesmässigt engagerar sig i Försvarsmaktens kanske inte är så konstigt. Detta är ju deras profession. Här kan deras kunnande komma till sin rätt. Samtidigt är det också så att de flesta personer inom Försvarsmakten nu ställs inför helt nya krav och svårigheter, en

7 Ytterligare analyser och en diskussion av dessa uppgifter och deras påverkan på Sveriges säkerhet och Försvarsmaktens omriktning finns i Ring S. (2006): Politiker och militärer – en komplex relation, Magnusson G (2006): Försvarsmakten i dag – myten om det försvarslösa försvaret, Daag N (2006): ”Den irländska försvarsmakten – från revolutionsarme till fredsbevarare och Sundin C (2006): Utformningen av Det Nya Samhällsförsvaret DNS 2010 – ett försök till konkretisering. Samtliga artiklar finns i Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. 3. Häftet 2006.

helt ny värdegrund och helt nya uppgifter än de man tidigare konfronterats med.

Det hävdas av många att denna omställning utbildnings- och kompetensmässigt inte är något problem. Man säger att vi i Sverige har erfarenhet från utlandsmissioner. Man konstaterar att vi internationellt sett gjort mycket bra ifrån oss och att vi har ett gott rykte både som befäl och soldater. Utbildningen kan i princip bedrivas efter samma former som förut om bara innehållet förändras något.

Sakfrågan är emellertid att i många fall har den typ av insatser som tidigare gjorts begränsats till aktioner som inte varit knutna till utövande av våld genom väpnad strid. Om ambitionerna skall kunna fullföljas är det orealistiskt att tro att just detta förhållande kommer att vara det vanliga. I framtidsplaneringen – framför allt för att vidmakthålla kompetens inför ett eventuellt behov av att återta en nu minskad försvarsförmåga – ingår att skaffa sig erfarenhet av ”skarp verksamhet” just genom internationella insatser.

Detta innebär att det i instruktionerna för Nordic Battle Group (NBG) ingår att svensk trupp inte enbart skall sättas in när det lugnat ner sig och under en förvaltningsperiod. Vi som svenskar måste därför räkna med att våra nära anhöriga som är verksamma inom Försvarsmakten kommer att kunna sättas in i en konflikts mest kritiska skede. Detta innebär ett helt annat risktagande och helt andra frågeställningar för oss som levit i ett land som inte på länge varit inblandade i krigshandlingar.

Omställningen kompliceras av en i hela världen genomgripande transformation av föreställningarna om vad krig är, vad man kan uppnå med våldsinsatser och hur konflikter av den typ vi ser i världen i dag bäst kan hanteras och lösas. Tongivande personer på området hävdar att krig i dess ”vanliga” skepnad har förlorat sin mening.⁸

Den svenska Försvarsmakten skall således inte bara bryta mot en mångårig invand tradition av värnpliktsförsvar som omfattade närmare en miljon man till en verksamhet som består av en liten rörlig och flexibel insatsstyrka som omfattar tiondelen så många. Den skall flytta fokus från vänteläge – det vill säga att stå beredd att ingripa om kriget kommer – till att närmast kontinuerligt vara engagerad i olika missioner som innefattar väpnad strid.

Detta innebär sannolikt en förändring av vad som ofta kallas ”mind set” – det vill säga hela den kärna kring vilken samtalen om vår Försvarsmakt kretsar. Samtal, analyser och diskussioner måste få en helt annan karaktär om vi skall kunna förbereda oss väl för denna nya situation.

Detta är en ”kulturchock” av rang. Många bedömare frågar sig om en sådan omställning ur social synpunkt ens är möjlig. De grundläggande förändringsproblem som vi av erfarenhet vet att sådana omställningar medför behandlas emellertid ytterligt sparsamt i de diskussioner som förs inom

8 Smith R (2005): *The Utility of Force – The Art of War in the Modern World*. London: Penguin Books.

Försvarsmakten i dag. Anslutningen från praktiker och ledningspersoner till ett internationellt forskarseminarium som behandlade denna fråga var synnerligen dålig.^{9 10 11}

Den svenska nedrustningen ser dessutom ut att främst ha haft inrikespolitiska mål och präglas av dragkamper mellan Räddningsverket, Polisen och Försvarsmakten. Arbetsmarknadspolitiska mål har varit mycket dominerande. Öppen oenighet i säkerhetsfrågor har emellertid undvikits.

Diskussionen har därför genomförts i slutna rum utan den genomgripande öppna, politiska och militära belysning som skulle ha varit önskvärd för att externa bedömare skall kunna ha förtroende för den omställning som skett. Man har bland annat hävdat att det har upphört att finnas hotbilder mot vårt land. Man påstår att om sådana visar sig så kan man snabbt med nuvarande styrka återta det önskade försvaret.¹²

9 Ring S (2006): Politiker och militärer en komplex relation: Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. 3. Häftet 2006, sidan 41.

10 Christansson M (2006): A few notes on War Studies: Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift, sidan 113.

11 Seminarium på temat militär våldsutövning och dödande fredagen 24 november med deltagande av Bengt Abrahamsson, Eyal Ben-Ari, Christopher Daneker, Hans Hasselbladh, Allan Janik, Mathias Klang, Jim Sorr och Karl Ydén.

12 Magnusson G (2006): Försvarsmakten i dag – myten om det försvarslösa försvaret. Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift 3. Häftet 2006 sidan 82.

Någon öppen debatt om dessa grundläggande antaganden har inte funnits även om många internt inom Försvarsmakten ställt sig mycket tveksamma till den pågående politiska argumentationen. Det är tanken att hoten i vårt närområde inte snabbt skulle kunna materialiseras som möter kritik. Just nu agerar exempelvis USA på samma sätt mot Iran som under förspelet till Irak-kriget.

I denna konflikt har energifrågan stor betydelse. I detta fall är vi här i Norden inte en fredad zon – snarast tvärtom. Mycket tyder på att Ryssland just nu har ambitioner att se Östersjön och nordkalotten som en del av sitt ekonomiska intresseområde. Många välinformerade bedömare anser därför att vi redan nu med utgångspunkt från regeringens egen analys borde påbörja återuppbyggnaden av vårt eget försvar för att exempelvis kunna möta ett framtida tänkbart hot från Putins Ryssland.¹³

Den relativt skyddade tillvaro som man med hjälp av neutralitetsprincipen tidigare levt under när det gäller säkerhetsdebatten har således bytts mot något mycket allvarligare och mycket konkretare. I den gamla Försvarsmakten kunde vanligen mycket tid ägnas åt planering och viss lobbying. Nu kan man komma att tvingas att effektivt och samordnat och i direkt kontakt med den politiska ledningen hantera snabbt uppkomna beslutssituationer – som om det vore krig.

13 Hugemark B (2006): När börjar nedräkningen? Kungliga Krigsvetenskapsakademins handlingar och tidskrift 4, häftet sidan 111. Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademien.

Utbildarna möter därför i dag studenter som med mycket större sannolikhet än som var fallet förr kommer att konfronteras med allvarliga och krigsliknande situationer där deras och deras kollegers liv står på spel.

Deras direkta insatser kommer att ha stor betydelse för konfliktens förlopp. Felgrepp kan, som vi sett av amerikanska operationer i Irak, få olyckliga konsekvenser samtidigt som en korrekt och god insats kan göra stor skillnad. En situation som kräver ett mer komplext och utökat samarbete är således för handen. Situationen för personal i Försvarsmakten är härvid inte dramatiskt annorlunda än i andra sektorer av arbetslivet.

De flesta som söker sig till Försvarsmakten har genom vår mångåriga fredsperiod begränsade personliga erfarenheter och insikter av vad dessa nya uppgifter och situationer innebär – både för dem själva och för andra som drabbas i de områden de verkar. De har också begränsad kontakt med personer i sin omgivning som har sådana erfarenheter.

Risken är således stor att det utbildas myter och ”hjältesor” såväl som helt ogrundade föreställningar om hur man skall/borde agera i den typ av situationer man kan komma att möta. Detta har bland annat påpekats av värnpliktsrådet.

Utbildarna är också starkt medvetna om att rekrytering av kompetent personal till Försvarsmakten är en kritisk faktor. Det är troligt att det goda renommé man förvärvat i tidigare utlandsmissioner kan förklaras med att man haft en

stor pool av relativt samtränad personal att välja från och att urvalet varit frivilligt. Med den minskade numerär och utbildningsverksamhet som man i dag har råd med så förändras detta förhållande. Större vikt måste läggas på rekrytering av lämplig personal och på att väl utbilda dem som man kan rekrytera. Ur samhällssynpunkt är detta förstås en tveksam utveckling. Vi närmar oss ett elitsamhälle.

Det är å andra sidan – realistiskt sett – inte dåliga krav som ställs på dem som skall engageras i det nya insatsförsvaret. Insiktsfulla bedömare anser att det här handlar om personer som kan utvecklas till sådana som

- hos andra kan inge förtroende,
- är öppna och empatiska,
- är lugna även i kritiska situationer,
- är humoristiska, kreativa, flexibla, ödmjuka, kunniga, uthålliga, snabba och verbala.

De skall dessutom vara samarbetsinriktade – vad detta nu betyder. Man anser det avgörande att det inte inom Försvarsmakten utvecklas en machokultur. Det bör inte vara så att man söker sig dit främst för att få äventyr, spänning och häftiga upplevelser eller för att utveckla sina ”mörka” sidor.

För att man från Försvarsmaktens sida skall kunna åstadkomma denna rekrytering krävs att de som kan tänkas välja att engagera sig i verksamheten har förtroende för att man

både får en god förberedelse för sina insatser genom en väl avpassad utbildning och träning och att man, när det verkligen gäller, får arbeta under en god och kompetent ledning.¹⁴

Vi tror att det är viktigt att klargöra denna bakgrund för att förstå vad talet om ”kunskapssamhället” egentligen innebär. Man får inte förleda sig att tro att det bara handlar om att mäta akademiska betyg och statistiskt jämföra vår examinationsfrekvens med omvärldens. Betygen som sådana har sannolikt mycket liten relevans för vad som nu krävs av aktörerna i det arbetsliv vi ser framför oss.

Inom många sektorer i samhället är det möjligt att man redan i dag är i samma situation som i Försvarsmakten – nämligen att de som rekryteras och utbildas, såväl som de som redan är i yrket, har en ganska skev bild av vad som i framtiden egentligen kommer att krävas av dem när det gäller kunskaper, kunnighet, solidaritet och uppoffringar.

14 Sundin C. (2005): Karaktär och kompetens i Det Nya Samhällsförsvaret: Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. 2005, 2. Häftet sidan 75.

Vad man måste förbereda sig att hantera

En viktig påverkande faktor till att det konventionella kriget blev omodernt – men också att arbetslivet och samhället transformerats – är att nationalstaten som sammanhållande kraft inte längre har den betydelse som den hade tidigare. Gränserna har luckrats upp och helt andra intressen har fått en mer dominerande plats. Nationalstaten har genom detta förlorat en viktig roll som legitim ”överhet”. Endast några få stora aktörer kan fortfarande med maktmedel dominera scenen. Detta innebär att frågan om den legitima våldsanvändningen blivit politiskt problematisk.¹⁵

Jag, Bengt-Åke Wennberg, uttryckte under denna workshop uppfattningen att denna utveckling har ett starkt samband med den individualiseringsprocess som vi beskriver i Rapport 121. Denna process kallas ofta för globalisering eller en övergång till nätverk. Som social förklaringsmodell är nätverksbegreppet emellertid inte särskilt användbart även om det naturligtvis i viss mening ger en bild av de nya relationer som växer fram.¹⁶

15 Münkler H (2004): De nya krigen. Uddevalla: Daidalos

16 Wennberg B-Å, Hane M och Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Så som vi, när vi bjöd in till denna workshop, uppfattat oron hos lärarna i utbildningen – och en hel del andra som engagerat sig i frågan – så ser de något annat i framtiden än vad som just i dag återspeglas genom de konkreta planer man gör och de utbildningar man anordnar.¹⁷

Man kan sammanfatta denna oro just när det gäller Försvarsmakten enligt följande, men vi tror att denna oro också har relevans för andra områden i samhället och arbetslivet:

För det första så måste Försvarsmakten nästan helt och hållet omskapa sig själv från att vara en fråga enbart för nationalstaten Sverige till något mer modernt. Den måste utveckla ett för ”de nya krigen” och det moderna samhället mera anpassat strategiskt tänkande, beteende och organisation. De problem som är förknippade med denna mentala förändring tycker man inte återspeglas i sin utbildningsvardag och i de kursplaner som utarbetats.

För det andra innebär omställningen att verksamheten inte ännu är dimensionerad för den nya uppgiften. På många håll måste kraftiga besparingar göras i en redan hårt ansträngd situation vilket gör att inte all kraft kan sättas in på utveckling av de nya kompetenser som kommer att krävas eller för att utveckla en djupare och bättre kunskap om de praktiska svårigheter och de nya

17 En omfattande diskussion av detta och en belysning av de många olika synpunkter och ståndpunkter som finns på denna fråga redovisas i de fyra senaste volymerna av Kungliga Krigsvetenskapsakademins Tidskrift.

fenomen som man nu kommer att möta. Den pedagogiska utveckling man ser som angelägen kan därför inte åstadkommas så snabbt som man önskar.

För det tredje inser man att svensk trupp kommer att tvingas till sådana direkta och väpnade ingripanden som tidigare bara varit undantagsfall. Kring detta finns det mycket liten erfarenhet av i Sverige. Den saknas också hos lärarna själva. Att kräva att man som anställd i Försvarsmakten skall medverka i en väpnad strid som inte främst handlar om att försvara landet innebär dessutom en helt annan bakgrundsideologi än den som varit förhärskande i den svenska militära utbildningen sedan över hundra år. Man anser att detta förhållande inte alls har fått något genomslag i utbildningen.¹⁸

För det fjärde så motiveras slutligen insatserna med att de skall vara fredsbevarande och konfliktlösande. Detta är en uppgift som många kunskapsmässigt resursstarkare stater än vi gått bet på. Utbildarna inser att detta är en social uppgift som visserligen är behjärtansvärd men synnerligen komplicerad och svår att förverkliga. Den skiljer sig avse-

18 De konventionella krigen (eller "industrial war" som Rupert Smith kallar dem) kännetecknas av att man bekämpar fienden på avstånd. Flyganfall, artilleribeskjutning, granateld etc. är viktiga ingredienser. Även så kallad närstrid utkämpas i de konventionella krigen med vapen med lång räckvidd och på avsevärt avstånd från fienden. De nya krigen skapar emellertid genom sin asymmetriska karaktär behov av närkontakt. Även om det inte direkt är "bajonett på" så är man som soldat mycket mer fysiskt närvarande i strid än man förväntades vara i ett konventionellt krig.

värt från den traditionella militära uppgift som kan begränsas till att slå och besegra en fiende. Det är därför för dem oklart vilken utbildning som då är relevant för dem som skall leda sådana insatser. Det är förstås synnerligen viktigt att den uppdragsformulering, det politiska stöd och de resurser som ställs till förfogande för de soldater som skall ingripa av dem själva uppfattas rimliga och realistiska i förhållande till det som skall åstadkommas. Allt detta måste kommande ledningspersoner kunna beakta.

Ovanstående översikt visar att problemområdet är så omfattande att det är nästan ogörligt för en praktiserande lärare i utbildningsväsendet att finna en rimlig ingång till och början på ett resonemang som kan leda till att man professionellt kommer till rätta med dessa frågor. Den faktiska möjligheten för att utbildarna själva enskilt eller kollektivt skall kunna ta initiativ till egen utveckling och reflektion kring dessa frågor är också liten. Man är hårt engagerad i redan inbokade kursaktiviteter och existerande planer.

Eftersom frågans storlek och komplexitet verkar medföra att andra instanser – som borde ha resurser att hantera den – undviker den, så finns det risk att frustrationen består och värdet av utbildningen minskar.

Den nya samarbetsvärigheten

Den bakgrund jag här redovisat visar på att en diskussion om dessa frågor kan bli omfattande och närmast överskådlig om den avser att några (överhet, ledare, lärare etc.) skall försöka beskriva för några andra (soldater, eleve, medarbetare etc.) vad de borde förstå och göra.

Om man tror att kunskapsutveckling och samtal skall kunna erbjuda något sådant – exempelvis rekommendationer, tips och råd – eller klargöra de komplexa samband som finns så hamnar man i en återvändsgränd. Försök att med nya teorier bortförklara komplexiteten blir då ett hinder för en mer jordnära och praktisk ansats som de berörda har nytta av.

Risken är således stor att man i verksamhetssamtal och utbildningsaktiviteter, istället för att hantera de konkreta praktiska frågor som var och en själv borde kunna påverka och engagera sig i, svävar ut i analyser av vad regeringen, försvarsledningen, utbildningscheferna etc. borde göra.

Vi fokuserade därför i denna workshop på hur man skulle kunna finna arbetsformer som gjorde att man – i detta fall som ledarskapslärare – skulle kunna hänga med i utvecklingen och både själv och med sina studenter kunna ta del av de grundläggande resonemang man måste känna till.

Att vi i en workshop som denna fokuserar på frågor kring handlandet betyder inte att övergripande teorier, modeller och analyser av är oviktiga. De bildar den plattform eller det nätverk av resonemang inom vilket samtalen kan föras. De skapar de ramar inom vilken handlingsanalyser kan göras. De formulerar det handlingsutrymme inom vilket det uppfattas berättigat att agera.

Ett problem med många av de analyser som görs och de resonemang som förs är emellertid att det kloka handlandet kan falla utanför vad som är möjligt att beskriva och analysera. Det som faller utanför den givna ramen blir obeaktat och osynligt.

Även om agerandet är fullt rimligt kan man på olika grunder bli orättmätigt anklagad för att man gjort som man gjort. Detta begränsar kreativitet och initiativförmåga. En ambition med våra workshops är därför att utforska om den begränsning som skapas av det kommunikativa mönstret kan brytas eller utvidgas och i så fall hur.

Ett sätt att bryta den låsning som kan uppstå genom att man fastnar i allmänna, intetsägande och alltför omfattande resonemang är att bli överens om en avgränsning – ett fokus. Utifrån detta fokus kan sedan resonemangen förändras genom principen ”ringar på vattnet”.

Vi försökte i detta fall inrikta intresset på en praktiskt orienterad fråga i ledarutbildningen. Hur kan man som ledarskapslärare redan i dag medverka till att svenska officerare

ges möjlighet att bättre under de aktuella utbildningsaktiviteterna förbereda sig för det ledarskap/ledning de måste utöva – givet de nya insatser som Försvarsmaktens personal behöver utföra?

Eftersom bakgrunden är väl dokumenterad – även om den består av en mängd spridda och delvis motstridiga uppfattningar – så kan en sådan dokumentation användas som grund för studenternas resonemang i utbildningen. Hade den varit obekant och osynlig eller konformistisk så hade detta inte varit möjligt.

Att möta många skilda och delvis motsägelsefulla resonemang och åsikter kommer inte att vara ovanligt i framtiden. Det är i en miljö av ett stort antal olika föreställningar och tankemönster både hos medarbetare och omvärld som framtidens ledning/ledarskap måste kunna utövas. Att undvika detta faktum eller tro att det borde vara på annat sätt gör saken bara värre.

Att se och acceptera detta faktum strider emellertid mot den vanligen tillämpade vertikala tankefiguren. I denna är det nästan ett axiom att alla skall ha samma lägesförståelse och fungera under samma värdesystem. Detta är alldeles särskilt fallet inom det militära området. Så som traditionen – exempelvis inom Försvarsmakten – bjuder är krigaren en privilegierad person. Belöningen och förmånerna hänger samman med hans lojalitet mot sin överordnade. Han förväntas vara modig, ansvarstagande och handlingskraftig.

Men han förväntas också vara in i döden trogen sin överordnade, dennes befallningar, dennes värderingar och dennes förståelse. Han skall vara villig att offra sig för denna överordnade ideologi och dessa överordnade värderingar när det blir nödvändigt. Detta är innebörden i den militära trohetseden.

Brister han i lojalitet, visar sig feg, inte underordnar sig eller deserterar drabbas han i regel av hårda straff. Lägesförståelsen blir vad ledaren förstår och förmedlar. Ledarens uppfattning måste vara allenarådande och kan inte ifrågasättas. Därmed blir det horisontella samarbetet mellan berörda personer oproblematiskt. Kravet på samordning inom ramen för den ensidiga lägesförståelsen vilar på ledaren.

Ledning och ledarskap kommer inom detta tankemönster att handla om att skapa väl utformade order och regelsystem. Det handlar om att på olika sätt medelst straff och belöning säkerställa de underställdas lojalitet och engagemang. För den underlydande blir följandet av order en plikt inte bara mot sin ledning utan också mot sina kolleger och sitt land. Samtidigt åligger det ledaren att se till att man inte förlorar de underställdas förtroende och aktning. Den lägesförståelse man förmedlar skall leda till ett engagemang och en uppslutning kring uppgiften/uppdraget.

För en militär person tillkommer en extra komplikation. En vertikal hörsamhet innebär i praktiken att man måste vara beredd att tillgripa våld för att genomdriva och stödja sina överordnades politiska vilja. Deras vilja blir därmed med automatik ”en god sak”.

Valet att gå ut i strid görs oproblematiskt. Som underordnad skall man acceptera överhetens legitimitet när det gäller värderingsfrågor och samtidigt inövad i den vertikala linjens dominans. Man tvingas skapa sig en identitet som en person som styrs av en överordnad ideologi eller världsbild. En sådan person tvingas förtränga alla tvivel och all tveksamhet inför det man medverkar i – det vill säga att man gör som man gör.

Den tid då vi ansåg denna typ av vertikala relation för önskvärd och lämplig är förbi. I dagens samhälle blir det därför orealistiskt att tro att Försvarsmaktens medarbetare skall uppfylla en sådan förväntan. Av rent praktiska skäl är en sådan självbild olämplig. Behovet av flexibilitet och rörlighet kräver större frihet och kreativitet av den enskilde soldaten än vad konventionell och vertikal ordergivning kan erbjuda. Detta innebär att många olika ”lägesförståelser” måste kunna existera sida vid sida.

Detta faktum samt en inbyggd osäkerhet och komplexitet i situationen leder till behov av en ”undan för undan planering” med successiva approximationer där vars och ens lägesförståelse utvecklas allteftersom det gemensamma arbetet fortskrider. Enkla och entydiga direktiv, fastlåsta regelsystem och order som inte kan eller får brytas passar inte in i en sådan situation. Det är helt uppenbart att var och en – i detta fall soldaten själv – måste handla efter situationens krav snarare än efter vad byråkratiska regelsystem eller föråldrade direktiv säger.

Till detta kommer att mötet på "slagfältet" inte längre sker inom ramen för stora kollektiv som på de gamla slagens tid. Kampen sker inte heller som förr med personer på stort avstånd och mot fiender som man inte ser. Våra soldater kommer istället att konfronteras med en mångfald olika motståndare och tänkbara allierade som man i många fall har direkt personlig kontakt med. Både för den enskilde soldaten och befälet blir det därför i högre grad än det var förr en social fråga att ta ställning till och förstå situationen.

Mycket av livet i det militära är väntan. När något händer så händer det emellertid snabbt. De sociala situationer som uppstår är tids- och rumsmässigt unika och växlar. Lämpliga åtgärder i sådana snabbt uppkommande situationer kan inte fastställas på förhand, på distans eller utifrån ett fixt regelsystem. Risken att man medverkar i destruktiva handlingar som ger oönskade konsekvenser om man slaviskt följer regelsystemen och överordnade detaljbeslut är stora.

Den som i första hand drabbas av sådana "misstag" är inte ledningen utan den enskilde soldaten som känner sig ansvarig inför sig själv, sina kolleger och sina närmaste. Vederbörande kan i värsta fall inför massmedia tvingas stå till svars för vad man medverkat i. Att då skylla på regelsystemet och "ledningen" visar sig allt oftare vara en dålig strategi. Inte heller av dessa skäl kan vi räkna med att de personer som kommer att engagera sig i Försvarsmakten är beredda att acceptera den typ av ledning och styrning som förekom i det som generalen Rupert Smith kallar "industrial wars between nations".

Frigörelsen från den hierarkiska och vertikala styrningen – en frigörelse som alla uppfattar som önskvärd – gör således att samarbetet och de horisontella relationerna mellan personerna i förbundet och mellan dem och omvärlden blir mer problematiskt än det tidigare var. Detta medför i sin tur att man i förberedelsen för det som komma skall måste lägga större vikt vid det vi kallat ”samarbetshandlingen”.

Samarbetshandlingen definieras så att var och en måste ha förmåga att i stunden välja att handla på ett sätt som främjar de andras ambitioner och mål men utan att man därmed behöver ge avkall på sina egna. Samarbete blir med denna definition en enskild kunnighet i den speciella situationen.¹⁹

Man talar ofta om behovet av en gemensam lägesförståelse. Föreställer man sig en vertikal relation kan detta leda till missförstånd. Unika och självständiga människor – professionella aktörer – har alltid var och en sin lägesförståelse som mycket väl kan vara helt skild från alla andras. Däremot är det fullt möjligt för envar att genom samtal och analyser sätta sig in i hur andra förstår situationen och ur detta skapa sig en mycket bättre och mer omfattande förståelse för hur man själv bör och kan handla. Erfarenheten visar därför att goda utforskande samtal leder till en mer differentierad förståelse hos var och en snarare än att det skulle uppstå samma förståelse.

19 Samarbetshandlingen definieras närmare i Wennberg B-Å, Hane M och Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Man får heller inte uppfatta begreppet lägesförståelse för snävt. Det handlar inte bara om att kunna sätta sig in i den fysiska situationen utan också i den sociala situationen. Denna omfattar alla de deltagandes olika och självständiga ambitioner och föreställningar om det man gemensamt måste göra. En sådan förståelse uppstår genom att man lär känna varandra. Samarbetskunnigheten blir därmed nära knuten till den sociala gemenskap man deltar i.

När det gäller att hantera de nya uppgifterna kan man därför inte på samma sätt som förr hoppas på att få moralisk vägledning från ledningen för vad som måste gälla i samarbetet med de andra. Man måste själv ta ställning till vad som i de horisontella relationerna kan uppfattas vara rimliga förväntningar och krav på varandra. Man måste också bättre än tidigare kunna signalera sina avsikter och sin bild av läget till de andra och vilka utfall som man själv ser som önskvärda och möjliga som en konsekvens av det man gemensamt förväntas göra.

Ett framgångsrikt samarbete inom förbundet kräver således inte konsensus men väl en förståelse för hur de andra resonerar, vad de kräver av mig, vad de värderar som berättigat och önskvärt respektive oberättigat och oönskat och med vilken realism de kan uppfatta vad som händer. Var och en inblandad måste vara beredd och införstådd med att detta är faktorer man – på grund av att alla måste uppfattas som professionella aktörer – måste ta hänsyn till.

En framgångsrik insats kräver också att man kan gripa in på ett sätt så att man kan etablera den kommunikation mellan sig och de grupperingar man möter som är en förutsättning för att dessa i sin tur skall kunna överge våldsanvändning till förmån för andra strategier. Detta kräver en utvidgad kompetens och en vidare och djupare förståelse för de sociala processer som pågår i den sociala kontext där man opererar. Man måste således som ledare vara skicklig i att genom olika kontakter i operationsområdet få sådan information att man kan förstå det lokala sociala spelet och påverka det.

Vi vet från forskning och andra erfarenheter att en viktig förutsättning för att begränsa våldsanvändning och befrämja samarbete är att man ser sig själv och de andra som autonoma aktörer. Personer som handlar robotaktigt på kommando eller fanatiska anhängare till en viss tro eller religion går inte att förhandla med eftersom man inte talar med dem personligen utan deras "program" eller deras "Gud".

Vill man främja fred och stabilitet bör därför den kommunikation man etablerar stärka tron på att man var och en för sig genom självständiga val och ställningstaganden har förutsättningar att gemensamt bringa en kaotisk situation under kontroll.

Missförstånd, fantasier, orealistiska föreställningar och fördomar om "de andra" vare sig dessa tillhör det egna förbandet eller personer och grupper i operationsområdet blir

– om vi förväntar oss ett autonomt agerande – ett hot inte bara mot den egna överlevnaden utan också mot kamraternas överlevnad och hela missionen. Man kan kanske säga att motverkandet av destruktiva föreställningar, fördomar och missförstånd är den stora ledarskapsutmaningen.

Samtalet – ett viktigt moment i förberedelsen

Av våra förberedande diskussioner inför denna workshop framgick att de nya förhållanden och insikter vi här redogjort för medför andra ledningsprocedurer än de som man tidigare varit van vid att tillämpa. Dessa nya procedurer beskrivs och motiveras i Kapitel 8 i Pedagogiska Grunder. Dessa procedurer är fullt begripliga och möjliga att motivera utifrån de kunskaper som i dag finns och det nya läge som uppstått.

Den procedur som rekommenderas i Kapitel 8 i Försvarsmaktens ”Pedagogiska Grunder” kan enklast sammanfattas så att ledaren tar initiativ till att man gemensamt med dem som är berörda av en viss mission i och genom samtal utforskar läget och penetrerar den uppgift man fått sig tilldelad.

Att själva proceduren är möjlig och önskvärd visar intervjuer och samtal med deltagare i olika framgångsrika missioner. Av sådana undersökningar framgår att det är ett krav från dem som skall göra jobbet (exempelvis soldaterna i en patrull) att de får vara delaktiga i ett samtal om den uppgift som skall lösas.

I de praktiska fall man kunnat studera och hämta information om samtalar man om olika aspekter av uppgiften, vilka

erfarenheter som finns, vilken utrustning som bör medföras, hur man kan och bör handla vid olika händelseutvecklingar. Under samtalet fattas därvid ett antal gemensamma beslut som kan formaliseras genom den avslutande (vanliga) ordregivningen.

Ett sådant samtal kan på olika sätt ersätta den ordregivning som annars måste utföras genom att besluten så att säga växer fram löpande under samtalet. Denna arbetsform beskrivs ofta som ett typiskt ”svenskt” och ”demokratiskt” ledarskap. Problemet är att proceduren kan tolkas både ur en vertikal tankefigur och en horisontell. Vad som beskrivs i Kapitel 8 är den horisontella varianten. Samtalet under vår workshop visade att det var svårt att skilja mellan dessa båda dimensioner.

Vi börjar därför här med att beskriva hur resonemangen kan låta om man utgår från en vertikal tankefigur. Då blir proceduren rimlig eftersom ledaren genom sådana samtal kan orientera sig och själv få bättre grepp på läget. Samtalet medverkar till att ledaren får uppslutning för det som denne anser skall göras. Samtalet leder fram till en gemensam lägesförståelse och gemensamma mål.

Ovanstående vertikala resonemang bygger på en vanlig vanföreställning. Man tror att ledarens uppfattning kan omvandlas till en gemensam lägesförståelse. Man tror sedan att det är denna lägesförståelse som i sin tur styr planeringen och genomförandet av uppgiften. Denna föreställning

om hur det hänger ihop står emellertid i motsättning till vad vi vet om professionella aktörer och utfallet av individationsprocessen.

Utifrån vad vi vet om psykiska system så medför djupgående samtal allt mer detaljrika, skilda och individuella tolkningar av omvärlden hos de som deltar. Samtalen ”ensar” således inte uppfattningarna – tvärtom. Vi måste därför acceptera att varje aktör med nödvändighet – om vi vill utnyttja hela dennes kompetens och kunnighet – måste handla efter ”sin” förståelse av situationen så som situationen just vid den aktuella tidpunkten visar sig för denne.

Vi måste också acceptera att varje professionell aktör vill ta ansvar för sina val utifrån sin förståelse av situationen – inte efter vad befälet bestämmer. Denna förståelse bestäms av kommunikationen med de andra men också av hur aktören själv tror att det egna handlandet kommer att uppfattas och bedömas av omvärlden.

Varför är då denna procedur och dessa samtal viktiga. Förklaringen i Kapitel 8 är att sådana samtal medför att man gemensamt och genom dessa kommer att skapa ett antal riktmärken för hur olika situationer och handlingar kan komma att bedömas och utfalla. Dessa riktmärken definierar vad vi kallat ett ”handlingsutrymme”.

Detta handlingsutrymme begränsar det fria handlandet på så sätt att man förstår att ett visst agerande utanför detta

kan äventyra missionen, motverka de andras ambitioner och bidrag eller göra att man själv råkar illa ut.

Handlingsutrymmet växer således fram ur själva samtalet. Det formas av hur var och en förmedlar sin förståelse av den uppgift man skall genomföra, situationen som sådan och de farhågor man kan ha om vad som kan bli följden av olika handlingar. Samtalets kvalitet är då avgörande för i vad mån varje enskild persons handlande blir effektivt och anpassat till situationen.

Triviala och ytliga analyser där de flesta håller med eller inte förmår formulera sina egna åsikter och insikter – eller till och med inte har tillräcklig kunskap om vad det är man talar om – ger en liten eller ringa grund för ett självständigt handlande. Inte bara hos den som saknar kunskap utan också hos de andra. Kedjan är inte starkare än dess svagaste länk.

Ledarskapslärarna menar därför att en viktig förberedelse är att deltagarna under utbildningen får möjlighet att genomföra och initiera denna typ av samtal. Genom att själva medverka i sådana kan de få en förståelse för vilka svårigheter man kan komma att möta och hur man själv som ledare kan medverka till att fördjupa samtalet så att det ger alla som samtalar den vägledning som krävs.

De frågor som därvid var i fokus för samtalet under denna workshop var:

- hur en utbildningsaktivitet i vilken studenterna kunde få erfarenhet av sådana samtal och utveckla sin förmåga att genomföra dem skulle kunna organiseras,
- vilken förberedelse och utveckling hos lärarna själva som fordrades för att de i sin tur skulle kunna delta och positivt påverka samtalen och
- hur man gemensamt med studenterna skulle kunna följa upp samtalens kvalitet så att man – både lärare och studenter – kände sig trygg med att man förberett sig så bra som möjligt för just denna aspekt av ledningsarbetet.

DET MAN BERÄTTAR
USAR STRUKTUREN
I HUVUDET

HUR HUR ANDRA
BERÄTTAR OM SITT
GENOM BERÄTTELSENA
OM MAN PÅ SINA EGNA
SER OCH ANDRAS
FÖRETRÄDDNING/
STRUKTURER

(?) FOLKGRUPPENS
RESULTAT/BIDRAG

- KUNSKAPSINTRESS
- DELT KAN ÖVA SIG I
ATT FORMULERA SINA
KRING FRÅGAN
- GER CHEFER MOTIVATION
ATT ÖVA SIG I ATT DELTA
I SAMTALET - INTE TA
ÖVER OCH BLI "VERTIKAL CHEF"

MINSTA GEMENSAMMA
PRAKTISKA HÅNDLING
⇒ SAMTALET

INTE OM
VAD SOM
MEST

INTE PÅ
VILKET SÄTT
SOM MEST

① HUR KAN VI ÖRONA
PÅLÖPANDA ÄLTA
SAMTAL?

② HUR ÖVA SIG HEMMA
INOM MISSIONEN?
MED DEM "JAG SKÖN
"MISSIONER"

En grundläggande svårighet som måste övervinnas

Erfarenheten visar således att det inte är själva samtalandet som sådant som är viktigt. Vilket som helst samtalande duger inte. Samtalet kring uppgiften, situationen och lägesförståelsen måste vara en medveten och mot ett visst resultat riktad aktivitet. Det blir ledarens/chefens/befällets ansvar att se till att så blir fallet.

För att få framgång måste därför studenterna skaffa sig erfarenhet av denna typ av samtal, förstå vikten av dem, veta hur man kan medverka konstruktivt i dem och inte minst lära sig förstå när de inte fyller den funktion som de måste ha. Den fråga som de aktuella ledarskapslärarna brottas med är således hur man redan i utbildningssituationen skulle kunna erbjuda studenterna en arena där de kan förbereda sig för denna uppgift.

Lärarna hade redan gjort vissa försök i denna riktning. En svårighet man då hade kunnat upptäcka var att sociala system tenderar att vara mer konservativa än man hade räknat med. Studenterna återskapar i samtalen gamla och etablerade samtalsmönster. De har svårt att gemensamt belysa frågan på det sätt som skulle vara önskvärt.

Vi brukar förklara detta på följande sätt. Sociala skeenden kan på grund av individernas självständiga val utveckla sig i en oändlig mängd olika alternativa utfall. Detta överskott av möjligheter betecknar vi som komplexitet till skillnad från komplicerade förhållanden där de olika utfallen mer eller mindre kan beräknas och förutses – åtminstone i termer av sannolikheter.

Denna grundläggande och inbyggda komplexitet i mänskligt samspel medför ovisshet, osäkerhet och otrygghet hos de agerande. Det finns då en stark social drivkraft att försöka skapa pålitlighet och ”ordning”. Man vill återskapa det kända och undvika osäkerhet och ovisshet.²⁰

På det personliga planet formulerar man därvid ett antal förenklingar (komplexitetsreduktioner) som gör att man tycker sig kunna handla ”rationellt” trots denna osäkerhet. Dessa motverkar också uppkomsten av ångest och oro. Dessa föreställningar är således viktiga för den egna balansen och försvaras mot försök att förändra dem. Om dessa är olämpliga kan de således leda till en mängd personliga problem och begränsningar.

Dessa komplexitetsreduktioner har inte uppstått i ”tomme”. De har förvärvats från tidigare generationer, vänner, auktoriteter och resonemang i samtiden. De finns som en gemensam bas i det sociala system – den gemenskap – man finns i och etablerar. Det är dessa gemensamma föreställningar

²⁰ Se också Kapitel 8 i Pedagogiska Grunder.

– kallas ofta kultur – som gör det möjligt att komma överens och samtala med varandra. Denna gemensamma plattform gör att man skapar samtalsmönster som man känner igen och som man känner sig trygg med.

De som inte följer dessa mönster utan presenterar ”nyheter” och alternativa och svårtolkade resonemang hotar i första hand balansen i det sociala systemet men i andra hand också de enskilda deltagarnas mentala balans. De blir därför ofta uteslutna och negligerade.²¹

Detta leder till att många samtal begränsar sig till ett innehåll och en form som man gemensamt känner igen och som man menar sig kunna hantera. Dessa mönster är inte medvetet formade. De ”blir till” som en konsekvens av hur de agerande i det sociala systemet var för sig tolkar situationen genom den kommunikation som etablerats.

Möjligheten att bryta dessa ligger i att referera till något ”tredje” utanför systemet självt – exempelvis den situation man gemensamt skall hantera, hur situationen kan förstås och hur olika ingripanden då blir rimliga och önskvärda.²²

21 Jämför ”Jantelagen” som är ett uttryck för denna sociala mekanism. Wennberg B-Å, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer – det intellektuella kapitalet i det moderna samhället. Abonnemangsrapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

22 Kommunikation behöver därvid inte vara informationsutbyte. Den kan lika gärna vara olika beteenden som används eller tolkas som signaler till varandra.

Om man som samtalsledare eller chef är medveten om dessa lagbundna mekanismer i sociala system kan man lära sig att observera försöken att etablera dessa komplexitetsreduktioner. Kommunikationen får då ett identifierbart mönster. Inom systemteorin pratar man om att kommunikationen har en inbäddad mening.

De som deltar i kommunikationen kan upptäcka mönstret men kan ha svårt att konfrontera övriga deltagare med det. En medvetenhet om mönstret kan emellertid skapas om man – eventuellt någon utomstående – dokumenterar samtalet och man sedan i efterhand gemensamt reflekterar över vad som sagts och hur man samtalat. Detta är samma princip som gäller vid olika former av samtalsterapi där samtalet som sådant utgör det man reflekterar över.

Det kräver av alla deltagare en viss förståelse för de mentala och sociala mekanismer som är verksamma och en viss vana vid att delta i sådana samtal och att förstå värdet av en sådan dokumentation. I övrigt är det inte särskilt komplicerat att få igång och initiera en sådan serie av samtal och mellanliggande återföring och reflektion.

Genom sådana procedurer – som det alltså ligger i ledningens ansvar att initiera – kan man således fördjupa och förbättra möjligheterna för varje deltagare att bilda sig en mer realistisk och konstruktiv lägesförståelse. De aktuella ledarskapslärarna menar att detta är något som befäl och ledare borde ha förståelse för och förbereda sig för.

Vi vet emellertid också av erfarenhet att det inte räcker med att delta i sådana samtal några enstaka gånger. Det krävs en mängd övning om samtalen skall nå fram till den kvalitet som krävs. Samtalen kan inte heller utföras efter något slags recept eller rutinbeskrivning. Var och en måste helt enkelt tillräckligt ofta och mycket skaffa sig erfarenhet av själva samtalandet.

Inte heller detta är tillräckligt. Skall man nå framgång måste man också ha erfarenhet av att samtala om de specifika förhållanden som uppstår i de sociala system som bildas i den verksamhet man medverkar i. Behovet av fördjupade samtal om uppgiften driver fram ett behov av kompetensutveckling

Detta behov av kompetensutveckling sträcker sig mycket längre än vad som valigen erbjuds genom vanlig förmedlingspedagogik och konventionell undervisning. Det handlar om att man både som chef och medarbetare ännu bättre än förut förstå verksamhetens speciella problematik. Först då kan man också initiera och medverka i sådana goda samtal.

Den svårighet som vi diskuterade under denna workshop, och som de aktuella ledarskapslärarna måste kunna hantera, är därför att finna en ”design” eller ett upplägg av utbildningen som erbjuder studenterna att både skaffa sig denna fördjupade förståelse för de uppgifter som man kommer att sättas att lösa och tillräckligt goda möjligheter att gemensamt öva sådana samtal.

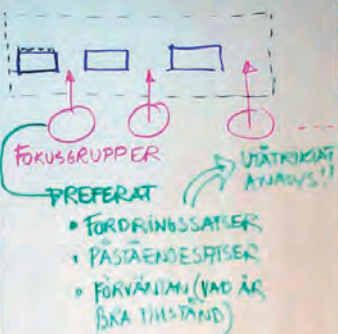
SÄMARBETSHANDLINGEN

EN SÄMARBETSHANDLING UPPSTÄR NÄR MAN SOM ENSKILD PERSON VÄJER ATT HANDLA PÅ ETT SÄTT SOM FRÄMJAR ANDRAS AMBITIONER, MÅL AMBITIONER MEN UTAN ATT MANDÄRHED BEHÖVER GE ANKÄNN FÖR SINA EGNA.

- ENSKILDA PERSONER
- HANDLING/TOLKNING/FÖRÄTTLIG
- KUNNIGHET
- SÄMTAL

VÄLRUNDADE SÄMTAL
VÄL UNDERBYGGDA
RESONEMANG

UTBILDNING I LEDARSKAPSSÄMNET



RESONEMANG TYD 1
RESONEMANG TYD 2

Ett första upplägg

Samtal och berättelser är ett värdefullt sätt att få grepp om vad som rör sig i andra personers huvuden. Genom samtal om olika skeenden och händelser – vare sig dessa redan har hänt eller man föreställer sig att de kan hända – är det möjligt att uppfatta vilka kognitiva strukturer som används för att förklara och tolka dem. Därmed kan man också gemensamt få grepp om vilka begränsningar och möjligheter som kan komma att uppstå i ett framtida samspel där kommunikation mellan deltagarna är avgörande för utfallet. Handlingar som inte kan förstås eller som uppenbarligen inte uppfattas konstruktivt av de andra kan exempelvis inte fullt ut bidra till det gemensamma resultatet.

Genom att observera och i efterhand reflektera över det samtal som uppstått kring en aktuell fråga av gemensamt intresse så kan de deltagande således dra slutsatser som är viktiga för att förbereda det framtida samspelet mellan sig. Man skulle därför i en framtida ledarutbildning kunna introducera samtalstillfällen kring teman av grundläggande intresse för studenterna och där det är viktigt att de var för sig utvecklar en bättre lägesförståelse för att förbättra sitt interna samarbete.

Dessa samtal kan sedan dokumenteras av utomstående samtalsledare. Texten kan redigeras och kompletteras av deltagarna så att den av dem uppfattas som ett rättvisande referat av samtalet. Detta referat ligger sedan till grund för gemensam analys av de resonemang som tillämpats och som man refererat till i samtalet.

Syftet med denna gemensamma reflektion är således att på sikt utveckla samtalet så att det blir mer precist och pregnant. En sådan gemensam analys skulle samtidigt ge deltagarna erfarenhet av hur sådana samtal skulle kunna initieras och genomföras i deras framtida roll som ledare.

Reflektionen i efterhand skulle kunna omfatta inte bara själva samtalet utan också hur det kan initieras och vilken betydelse som samtalsledaren – i detta fall kursledaren – har haft för att medverka till ett önskvärt resultat. Frågan är då hur man undviker att fastna i välkända och vanemässigt inarbetade samtalsmönster.

Hur ingriper kursledarna i samtalet? Ambitionen hos dem måste vara att inte ogiltigförklara de förda resonemangen eller ”tala om hur det skall vara”. Deras inlägg måste istället inspirera deltagarna att i sin egen takt finna och utveckla nya och mer realistiska, relevanta och pregnanta utgångspunkter och därmed överge olämpliga komplexitetsreduktioner.

En tänkbar utvecklingslinje

Grundläggande för förberedelsen måste således vara att man gemensamt – alltså kursledning och deltagare – engagerar sig i att reflektera över och utvärdera de samtal man för och genom detta kan lära sig något av värde inför nästa samtal. En första utgångspunkt för att göra detta möjligt är att man lyckas med att blockera sådana komplexitetsreduktioner som återför samtalet till vertikala relationer. Om samtalet präglas av referenser till en över- och underordnad position hindras deltagarna att själva ta ställning.

Typiska sådana ansatser är exempelvis att

- reflekterat använda åsikter från olika auktoriteter,
- kräva att ledning och överordnade skall göra eller förstå något annat än de gör eller att
- man själv och andra borde vara mer hörsamma, disciplinerade, moraliska etc. och bättre begripa vad ledningen ”menar”.

Sådana samtal kan visst ha sitt berättigande i andra sammanhang. De kommer emellertid i detta fall att sakna mening som en förberedelse för de nya situationer deltagarna kan hamna i.

Om man faller in i sådana mönster kommer samtalen bara att bekräfta redan existerande och förutfattade meningar om ”det goda ledarskapet”. Dessa vertikala uppfattningar om ledning och ledarskap kommer då att reducera och dölja det horisontella ansvaret gentemot varandra. Relationerna begränsas till att man – var och en – skall följa existerande regler, överordnades direktiv och handla i chefens anda.

Det handlar således om att i sådana fall försöka flytta fokus från vertikala förhållanden till horisontella. Om kursledarna inte lyckas få förståelse för att det är det vertikala samtalsmönstret som är olämpligt kommer nämligen alla fördjupande försök till samtal och analyser kring ledning och ledarskap att uppfattas komplicerande och löjligt filosofiska.

När man väl lyckats få gehör för den horisontella ansatsen står emellertid vägen öppen. Då finns det en mängd olika alternativa analyser som kan göras. Ett sådant alternativ, som vi i Samarbetsdynamik har använt oss av och som vi förde fram under workshopen är exempelvis att ur samtalet

- skilja berättigade krav på varandra från oberättigade
- skilja sakligt grundade slutsatser om tänkbara utfall från mindre sakligt grundade och
- skilja realistiska förväntningar på möjliga utfall från orealistiska.

Sättet att genomföra sådana analyser styrs av relativt enkla och grundläggande moraliska principer som bygger på det vi kallar partnerskap. Dessa principer kan emellertid inte stå

ensamma. De blir meningslösa om de inte kopplas till det konkreta sammanhang som man gemensamt måste kunna hantera. Att knyta dem till en föråldrad syn på Försvarsmaktens uppgift och de situationer som man tidigare förberedde sig för skulle därför vara totalt kontraproduktivt.²³

Därför måste det ingå i studenternas förberedelse för sin framtida uppgift att å ena sidan förstå och tillämpa konstruktiva principer för samtal i och genom horisontella relationer. Det vill säga hur man skall samtala. Dels också å andra sidan att ha förmåga att knyta samtalen till det man skall samtala om. I detta fall handlar det således om ”de nya krigen” och de dramatiskt annorlunda uppgifter och krav som man som befäl och soldat kommer att möta i den nya Försvarsmakten.

Under seminariet presenterade Dan Gullmander hur han och hans kollega på MHS-K ser på dessa nya förutsättningar. De återges här utan anspråk på att på något sätt vara fullständiga och tillräckligt genomarbetade. Alltså:

Frågan om användningen av vapenmakt handlar i de konventionella krigen enbart om förmågan att utöva väpnad strid och åstadkomma seger för en själv och nederlag för fienden. Den svenska Försvarsmakten bygger av tradition

23 Dessa överordnade principer motiveras och förklaras i Wennberg B-Å, Hane M och Rydén L (2006): *Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld*. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

sin utbildning på Carl von Clausewitz idéer om krig som politikens fortsättning.²⁴

Denna gamla typ av resonemang kan emellertid ifrågasättas. I de nya krigen handlar det inte bara om väpnad strid. Där handlar det, som Rupert Smith uttrycker det, lika mycket om att vinna människors "hearts and minds".

Våld kan inte utövas urskillningslöst. Misstag i våldsanvändning kan medföra större skada än nytta. Detta kräver en ökad insikt hos alla inblandade om vad som kan åstadkommas med våld och vad som inte kan det.

Det önskvärda sluttillståndet är heller inte en sidas seger och en förnedring av den andre, dennes identitet och symboler. Vad man strävar efter inom ramen för den nya uppgiften är en situation i vilken kommunikation och självrespekt är återupprättad hos och mellan alla berörda parter. Först då kan man finna former för en gemensam organisering som utesluter onödigt våld och lidande.

24 Detta är inte en personlig uppfattning hos lärarna på MHS-K. Den förs exempelvis också fram av Christiansson M (2006): A few notes on War Studies. Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar och Tidskrift. 2006. 6. Häftet sidan 113. Den framgår också av de kursplaner som man följer och de resurspersoner som inbjuds som föreläsare i utbildningen.

Risker med upplägget och hur dessa kan hanteras

Vi kommer då fram till det som egentligen var seminariets huvuduppgift – nämligen att resonera kring realismen i de ansatser som ledarskapslärarna intuitivt kommit fram till och som vi här presenterat. Vi bortser då förstås helt från de svårigheter man som ledarskapslärare kan ha att få sina tankar och förslag godtagna inom Försvarens byråkrati. Detta är ett helt annat problem som kräver viss strategisk fingerfärdighet. Men som inte är ett ämne för en workshop.

Den risk som man upptäckt i sina försök, och som vi här försökt belysa, är att samtalen blir ”internlogiska”. Samtalen kan ”låta bra” och få goda vitsord både av kursdeltagare och kursledning utan att därmed ha den funktion eller nå den kvalitet som de behöver ha. Då ger de en falsk känsla av trygghet. Hur skulle man gemensamt kunna konstatera om de samtal man genomfört är en rimlig och realistisk förberedelse för det man kommer att möta eller om man hamnat på ”fel spår”?

Vi kom fram till att det då krävs ett slags ”mothåll” utifrån. Genom att etablera en kommunikation mellan systemet och omvärlden kan det bli möjligt för deltagare och kursledning att verifiera samtalens relevans.

Följande tankar om detta ”mothåll” utvecklades under workshopen:

- Problemet med att man hamnar i vertikala resonemang som inte preciserar rimliga horisontella överenskommelser kan lösas genom att reflektera över det dokumenterade samtalet på det sätt som här beskrivits tillsammans med personer med särskild erfarenhet och kunnighet i sådana analyser.
- Problemet med att man hamnar i en föråldrad Clauswitzsk tankefigur och resonemangsmodell skulle kunna lösas genom att man som resurser till kursen och i samtalen engagerar personer som kan bidra med språkbruk, resonemang och erfarenheter som är nödvändiga för att studenterna på ett insiktsfullt sätt både skall kunna samtala om ”det nya ledarskapet”, konfliktlösning i större skala, samt ”det nya kriget” och deras egna tänkbara roller och uppgifter i detta.
- Problemet med att man i sina samtal kan komma att avlägsna sig från den faktiska verklighet man senare kan komma att möta skulle kunna lösas genom att etablera systematiska samtal mellan kursens studenter och personal från förband som under sin mission mött liknande frågeställningar. Ett sådant samtal skulle å ena sidan kunna erbjuda studenterna ett nödvändigt mothåll och korrigerande av deras funderingar samtidigt

som det å andra sidan skulle kunna erbjuda personalen från det deltagande förbundet en ny och kanske nödvändig begreppsvärld och samtalsform för att sätta ord på deras egna erfarenheter och iakttagelser.

Deltagare

Rolf Andersson
Erika Bellander
Patrik Elisson
Sture Ernfridsson
Jacob Flodén
Jonas Forzelius
Dan Gullmander
Monica Hane
Krister Janzon
Mikael Lindholm
Niclas Ljung
Lisbeth Rydén
Bengt-Åke Wennberg

Kommentarer till texten från några deltagare

Rolf Andersson

Jag kan konstatera att det som försvaret upplever i samband med de förändringar som sker i världen har sina paralleller i den fackliga världen. Det är samma grundläggande problematik. Till och med så långt gånget att man utan vidare kan kopiera försvarsmakten etiska credo för sina officerare till den fackliga utbildningen av ombudsmän. Jag kan inte se att något av det som gäller försvarsmaktens situation inte även gäller fackets!

Det instrument som behöver utvecklas för det lokala facket för att kunna hantera de samtalsituationer som krävs för att tillsammans med arbetsgivaren lokalt reflektera över vad som hänt, händer bör hända är nog med all sannolikhet de sk Arbetsplatsträffarna, I dag på de flesta håll mest att se som chefs roliga halvtimme!

Mycket viktigt blir att främja arbetet med att bygga en helhetskultur, så att den nollsummekultur som nu råder åtminstone kan få en konkurrent om de fackliga företrädarnas tankar. Det finns annars en stor risk att fackets definition av ordet solidaritet av stora grupper kan komma att betraktas som gruppegoism.

När det gäller krig och väpnad strid så gäller samma sak i den fackliga världen som i Försvarsmaktens omriktning. Man kan reflektera över om det gamla resonemanget om att besegra arbetsgivaren gäller, eller ens någonsin gällt. Båda parterna – fack och arbetsgivare – behövs för att en dialog skall bli möjlig.

Aproå Rupert Smiths uttryck om att vinna människornas ”hearts and minds” så kan man säga att om arbetsgivaren under jordbrukstiden i huvudsak behövde folkets armar, rygg och ben, så kom industritiden att oxå att betyda att man behövde arbetarens hjärna. Men i dag i tjänste/kunskapssamhället så gäller detta i ännu högre grad – både för arbetsgivare och fack. Det handlar om att vinna just människans själ.

Jag menar således att den fackliga världen är i trängande behov av att omorientera sig i den ”nya värld” som är under utveckling. Jag tror att liknande resonemang som vi förde under denna workshop skulle vara av stort värde att föra i fackliga sammanhang.

Erika Bellander

Eftersom jag är lite pragmatiskt inriktad så ser jag en svårighet i att det kan verka tungt och tidskrävande att på det föreslagna sättet ”utveckla” de nya färdigheter som texten handlar om.

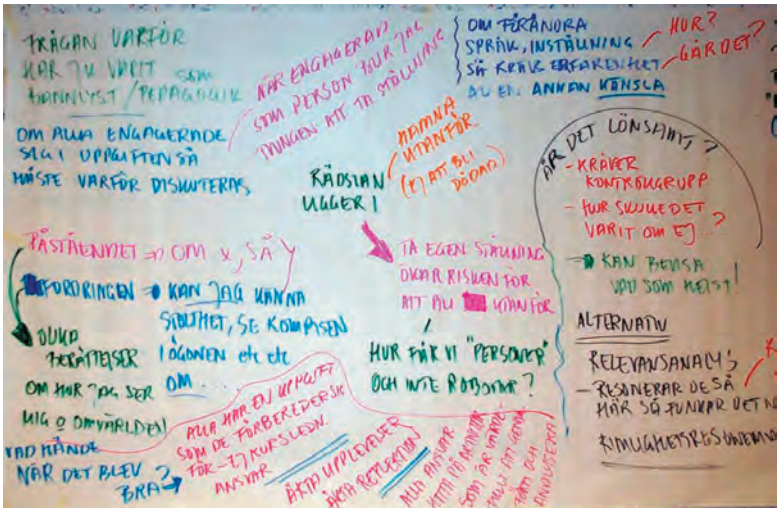
Man borde kanske tänka sig någon typ av simulering som tränar ”krigsfärdigheter” och analytiska och förhandlingsfärdigheter parallellt.

Jag tror således på typ rollspel som utgångspunkter för ”både och”, där scenariot blir tydligt. Där kanske rekvisitan och själva upplägget inte är det viktiga utan den inläsning och uppbyggnad av situationen man gemensamt ställer upp.²⁵

Har (i det lilla) presenterat tankarna om solidariska förhandlingar för mina elever, och vi har provat det på rollspel kring kontraktsskrivning angående projektupphandlingar. Det har blivit både tydligt och lärorikt. Frågeställningarna är liknande även här, men resultatlösa om man inte både är påläst och ”lyssnar”.

Dock tror jag att man inom affärsvärlden är van vid skrivande av ömsesidiga avtal. Detta kanske kan vara källor för FM att hämta inspiration från. Åtminstone som ramverk för vad det betyder att ha omsorg om sin partner när man har ett ojämnt styrkeförhållande. Vilket ofta är fallet.

²⁵ Se också Överbefälhavarens bok ”Både och” som kan hämtas på Försvarsmaktens hemsida www.mil.se.



Rapporter från Samarbetsdynamik som ytterligare belyser innehållet

Nedanstående rapporter som djupare belyser frågorna i texten kan köpas från Samarbetsdynamik AB. Mer information på <http://www.samarbetsdynamik.se>. Övriga referenser framgår av respektive fotnot.

Lindholm M, Wennberg B-Å (2006): Framväxten av Pedagogiska Grunder. Ett exempel på ett humanistiskt utvecklingsprojekt i Försvarsmakten. Abonnemangsrapport 120. Degerfors: Samarbetsdynamik AB

Wennberg B-Å, Hane M (2003): Omriktning för det professionella samhället. Abonnemangsrapport 99. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å (2004): Organisering och ledande i ett pedagogiskt perspektiv – Förslag till kapitel 8 i Pedagogiska Grunder. Abonnemangsrapport 110. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å, Hane M, Rydén L (2006): Välgrundade samtal och väl underbyggda resonemang i en globaliserad värld. Abonnemangsrapport 121. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

Wennberg B-Å, Hane M (2007): Kunskapare och professionella aktörer – det moderna arbetslivets intellektuella kapital. Abonnemangsrapport 122. Degerfors: Samarbetsdynamik AB



En workshopstext

Denna text är ett resultat av en workshop med i ämnet kunniga och intresserade praktiker.

Våra workshops syftar till att utveckla en förståelse för hur kunnsighet, kompetens, nya erfarenheter och friska idéer skall få genomslag i det moderna arbetsliv som nu genomgår en stark transformation.

De utgår normalt från någon deltagares frustration. Dennes frustration är ett tecken på en existerande obalans mellan så som man i omvärlden vanligen gör, samtalar om och beskriver en situation och de nya insikter och kunskaper som de enskilda deltagarna var för sig vet måste få sin tillämpning.

Texten är ett resultat av samtalet men är inte ett direkt referat av detta. Resonemang från andra källor har ingått dels för att knyta samtalet till vetenskap och annan beprövad kunskap och dels för att belysa sådant som inte verkade bli tillräckligt klarlagt genom samtalet.