

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

# Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringprocesser

baserade på erfarenheter från

# KLLOK 99

**Försvärshögskolans Kurs i Ledarskap för Ledare och  
chefer i Organisationer och Krigsförband**

ABONNEMANGSRAPPORT 75  
DECEMBER 1999



# Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser

baserade på erfarenheter från  
KLLOK 99

av  
Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane  
Samarbetsdynamik AB

ABONNEMANGSRAPPORT 75  
DECEMBER 1999

Detta material ingår i Samarbetsdynamiks Kunskapsabonnemang. Det är ett arbetsmaterial som endast distribueras inom abonnemanget och till personer med anknytning till abonnemangets aktiviteter och vår kunskapsgenerering. Det är inte tillgängligt i öppna handeln. Intresserade kan få information om abonnemanget genom att ta kontakt med oss eller genom vår webbplats

<http://www.samarbetsdynamik.se>

Om skärningspunkten mellan horisontella och vertikala organiseringsprocesser - erfarenheter från KLLOK99

Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida  
ISSN 1102-4615, no 75, december 1999  
IDSBN 91 85396 61 3

Andra upplagan

Samarbetsdynamik AB  
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors  
email: [info@samarbetsdynamik.se](mailto:info@samarbetsdynamik.se)  
Tel: 0586 726121

Tryck: MediaGraphic, Göteborg

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 1999

# Innehåll

Förord	3
Kapitel 1: Studiens placering i universum	7
Kapitel 2: Studiens vikt och relevans	23
Kapitel 3: Studiens plattform	31
Kapitel 4: Studiens utgångspunkter	49
Kapitel 5: Tolkningsmallar	61
Kapitel 6: Metodbeskrivning	75
Kapitel 7: Resultat	89
Kapitel 8: Diskussion	109
Bilaga 1: Vad är KLLOK?	137
Bilaga 2: KLLOK:ens kontext	153
Bilaga 3: Referaten från diskurserna i original	163
Bilaga 4: Kursledningens kommentarer	183

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Förord

- rapportens disposition, bakgrund och kontext

Inom ramen för KLLOK99 genomfördes en konkret och ”äkta” demonstration av ett sk utforskande partnerskap kring en för hela gruppen aktuell frågeställning dvs hur kollektivets förväntningar på ledning, ledarskap och följarskap förändras efter hand under kursens gång. Studien gjordes som en integrerad del i den obligatoriska delkursen ”forskningsmetodik med relevans för moderna studier inom ledarskapsämnet” och blev därför med nödvändighet ett ”minimetodprojekt” på basen av en mycket begränsad datainsamling.

”Äktheten” står för att den valda frågeställningen fokuserar på ett område som ännu inte är särskilt väl studerat och som just nu behandlas inom den sk forskningsfronten vid landets universitet och högskolor. Äktheten står också för en strävan att de resultat som studien genererar - även om studien är i ett miniformat - skall hålla sådan kvalitet att de faktiskt kan bidra till belysningen av de fenomen som behandlas och på så sätt generera en kunskap om en modern organiseringsprocess som är överförbar från studiens kontext till läsarens egen kontext.

”Demonstration” står för att vi också haft ett pedagogiskt syfte med studien. Vårt antagande var att ett deltagande i ett ”minimetod-experiment” samtidigt som man läser om forskningsmetodik skulle vara en ett sätt att skapa den konkreta förståelse för forskningens villkor som ofta är så svår att förmedla enbart genom böcker. Vi valde att använda en synnerligen färskt doktorsavhandling av Hansson (1998) som modell, dels för att ämnet ”kollektiv kompetens” direkt refererade till kursens egen kontext och dels för att Hansson trots de ganska stora metodologiska problemen inte backat utan valt att försöka att vetenskapligt studera även sådana interaktiva fenomen som många praktikers ledarskapsdiskussioner berör,

men som negligeras i forskningen, och dels för att visa att även färska doktorsavhandlingar kan läsas och nyttjas i praktiska sammanhang.

Vårt upplägg baseras på vår tolkning av högskolelagens skrivningar om kraven på utbildningars vetenskapliga förhållningssätt och Högskoleverkets formuleringar av vad ett vetenskapligt förhållningssätt innebär (Talerud 1998). Talerud skriver t.ex att ett vetenskapligt förhållningssätt inbegriper insikten att kunskaper ofta är kontextuella dvs beroende av sitt sammanhang snarare än absoluta och att de till stor del är sociala konstruktioner snarare än universella sanningar.

Elevens förmåga att ta ställning för en egen tolkning grundat på goda argument blir därför målet för den akademiska utbildningen. Elevens ställningstagande bör vara grundat på ett systematiskt kunskapssökande, en bedömning av källornas tillförlitlighet och en medveten problematisering av egna och andas förgivettaganden. I det vetenskapliga förhållningssättet ingår också att presentera resultatet av sitt kunskapssökande på ett sådant sätt att mottagaren har möjlighet att bedöma riktigheten och rimligheten i de resultat, tolkningar och slutsatser som förs fram. Talerud drar också slutsatsen att det centrala i en ” utbildning på vetenskaplig grund” inte främst är att infoga de senaste forskningsresultaten i undervisningen eller träna de studerande i vetenskapliga metoder utan att ” öppna det vetenskapliga samtalet för de studerande”.

Detta var våra ledstjärnor - även om åtagandet att åstadkomma detta inom ramen för 24 undervisningstimmar (fyra timmar per vecka under tillsammans 6 veckor) kan förefalla väl optimistiskt. Vårt åtagande motiveras dock också av att vi menar att samhällsutvecklingen kräver att spridningen av det som här kallas ett vetenskapligt förhållningssätt görs till en del i vår allmänbildning. I skenet av detta är 24 undervisningstimmar i en grupp på 24 deltagare i stället en orealistisk lång tid och behovet av produktivitetssökning ganska gigantiskt. Vi såg därför erbjudandet att arbeta med KLLOK99 som ett tillfälle att utveckla vår metodik och



vår egen förmåga att medverka till denna allmänbildning samtidigt som det gav ett tillfälle att skaffa ett värdefullt empiriskt material kring det moderna ledandet och organiserandet.

En skicklig hantverkare inom de vetenskapliga områden där man inte kan arbeta med experiment i laboratorier ser när ”verkliga livet” erbjuder en design som kan utnyttjas för att fördjupa en kunskap. God forskning kräver att man förmår fånga dessa tillfällen i flykten. Vi tyckte att vi såg ett sådant tillfälle i KLLOK99.

Det pedagogiska syftet har inneburit att vi också försökt vara tydliga (kanske ibland övertydliga) på de metodologiska överväganden som vi gjorde i studiens olika skeden. Detta gäller inte minst beskrivningen av vår förståelse för de fenomen som skall studeras och den metod som används. Vi har tillåtit oss att göra dessa kapitel mer omfattande än den begränsade studien och resultaten motiverar både av pedagogiska skäl och på grund av att vi menar att den ansats vi här valt bryter med en lång tradition för studier inom ledarskapsämnet.

Studien handlar om förväntningar. När vi talar om förväntningar menar vi inte sådana utsagor som man t.ex får till svar på frågorna ”vad förväntar Du Dig av kursen ” eller ”vad förväntar Du Dig av en god ledning”. Vi menar istället något som kan utläsas ur samtal och personernas ställningstaganden och bedömningar. Även om dessa två aspekter av förväntningar ibland kan sammanfalla så är det inte alltid så. Vi fokuserar i detta arbete således på den senare aspekten. ”Förväntningar” är ett begrepp som vi använder för att förenkla förståelsen för forskningsriktningar som studerar ”verkligheten som manifestation av mänsklig intentionalitet”.

I KLLOK99 möts främlingar i en för dem ny kontext. Denna situation skiljer sig från de fall då personer från samma verksamhet med redan upparbetade relationer träffas eller då man rycker in i förutbestämda ”roller” där ”organisationen” styr samordningen. I det första fallet kan man luta sig mot sin bekantskap med hur det brukar vara och i det andra fallet mot de instruktioner och rutiner som finns tillgängliga.

Förväntningarna i det första fallet stämmer således ganska väl in på vad som kommer att hända. KLLOK:en skiljer sig emellertid från många av dessa situationer genom att ledningen utgår från att det måste skapas en konstruktiv organiseringsprocess för att man skall komma fram till lämpliga samarbetsformer. De avstår således från att ensidigt vidmakthålla sin hierarkiska position till förmån för att ge kursdeltagarna möjligheten att tillsammans skapa ett för situationen och deras respektive ambitioner lämpligt samverkansmönster.

Man startar således med ett mönster som bryter mot de hierarkiska förebilder av ledning och ledarskap som finns. Deltagarnas förebilder i detta avseende kan således inte infrias. Under kursen skapas erfarenheter av en alternativ ledningsform. Det sker således en process under vilken deltagarnas förväntningar på ledning och ledarskap måste revideras i ljuset av vad de upplever på kursen.

Kursen gav oss därför möjlighet att, tillsammans med kursdeltagarna och kursledningen, studera hur förväntningarna påverkas och utvecklas när man som medlem i ett kollektiv möter och måste utveckla andra ledningsformer än de traditionella.

Samma processer finns också i arbetslivet i dagens många olika försök med nya lednings- och arbetsformer. I alla dessa förändringar tvingas de som deltar att på samma sätt som kursdeltagarna revidera sina uppfattningar om ledning och organisation i ljuset av de nya krav som ställs. Vi anser det således värdefullt att genom denna studie kunnat belysa några av de svårigheter och problem som både ledning och medarbetare möter i dessa sammanhang.

Rapportens disposition och innehåll följer helt den struktur som vi menar är karaktäristisk för doktorsavhandlingar och som också var strukturen för metodkursen i KLLOK99.

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

# Kapitel 1

## Studiens placering i universum

Att göra läsaren bekant med författarens  
perspektiv på det som studien handlar om



# Kommunikationens magi

Han såg på sina händer som vilade på knäna. Plötsligt, alldeles av sig självt, började fingrarna spreta isär. Händerna lyfte sig sakta och tycktes sväva fritt i luften. De rörde sig mot ögonen. När de träffade ögonlocken föll han i sömn.

Detta är en beskrivning av effekterna av en välkänd hypnosmetod som upptäcktes av Erickson (se Erickson o a 1978) och som därefter har praktiserats allmänt. Poängen med historien är att personen är övertygad om att en magisk kraft - inte han själv - styr händerna och gör att han faller i sömn. I början trodde man att denna magiska kraft var något yttre fysiskt fenomen tex jordmagnetism och att hypnotisören, som då kallades magnetisören, på olika sätt lyckade frambringa denna kraft.

1765 avlade Franz Mesmer sin doktorsexamen med högt betyg. Han hade lagt fram en avhandling om planeternas inflytande på människans hälsa. Han trodde att detta skedde genom ett slags osynlig magnetisk gas som omgav alla kroppar. Han började undersöka dessa magnetiska krafter inverkan genom att behandla patienter med magneter som var formade så att de passade till kroppens olika delar. Hans resultat var dramatiska och häpnadsväckande. Patienter som led av urinförträngning, tandvärk, örsprång, depression, tran- cer, temporär blindhet och anfall av förlamning blev helt befriade från sina symptom. (Hartland 1974, sid 20)

Nu vet vi att de effekter Mesmer åstadkom inte alls härrörde från yttre fysiska fenomen. De var helt enkelt en följd av den kommunikation och den kontext som Mesmer etablerade. En viktig förutsättning för att lyckas var att personen ifråga avskärmades - eller förmåddes att avskärma sig - från yttre distraktioner och istället kunde fås att fokusera på de instruktioner och suggestioner som hypnotisören förmedlade.

En förutsättning för framgång med hypnos är således att personen överger sin egen medvetna kontroll över sina handlingar, släpper sina försvar och låter sig kontrolleras av hypnotisören. Trots att det är uppenbart att personen själv utför de handlingar som denne instrueras att utföra så förnekar denne inför sig själv att så är fallet. Ett viktigt begrepp i detta sammanhang är tillit. Överlämnandet av sig själv in i det hypnotiska tillståndet är en följd av en känsla av tillit, trygghet och tro på att ett sådant överlämnande är önskvärt.

Vad vi här vill föra fram är att det inte rör sig om effekter av yttre fysiska krafter eller individens egna rationella och självständiga val. Det beteende vi ser, och den påverkan som uppstår, är en direkt följd av interaktiva och kommunikativa processer.

Franz Mesmer handlade i god tro. För honom var det självklart att det var en yttre okänd kraft - ”magnetismen” - som var den verksamma ingrediensen. Vi, i vår tid, vet bättre. För dagens hypnotisörer och hypnotiserade är det inte så. Av hypnotisörernas metodböcker framgår tydligt att de manipulerar sina patienter genom den kontext de sätter dem i och den kommunikation de etablerar med dem. Skulle hypnotisörerna hävda att personerna handlar av fri vilja eller styrs av yttre krafter så är de lurendrejare. Det är varken något mystiskt eller ens oetiskt med detta så länge alla känner till spelreglerna.

## Ledning som en kollektiv nytthet

Ledarskap är kopplat till samma typ av makt som den som hypnotisören har. Ledarens eller ledningens makt kan inte härledas till yttre faktorer utan bygger på människors föreställningar om behovet att underordna sig någon eller något. Människor ”konstruerar” ledningar och ledarskap i mer eller mindre föränderliga former (Sjöstrand 1999). Människor ger personer makt och kallar dem då ”ledare”.

Det finns olika förklaringar till detta fenomen. Sjöstrand erbjuder en:

Ledarskapet uppträder således i samspelet. Behovet av ledarskap förklaras i sin tur vanligen av att individer helt enkelt uppfattar att det finns centrala värden och nyttor som endast är nåbara i samverkan. (Sjöstrand 1999 sid 109)

Ledarskap och organisering uppstår enligt Sjöstrand som en följd av att behovet av samverkan kräver att man överbryggat ”gap” mellan människor. Dessa gap kan vara av olika natur. De kan vara tex mänskliga olikheter som tex kön, ideal, erfarenheter, utbildning, resurstillgång etc. De kan också vara rumsliga eller tidsmässiga avstånd.

När man talar om ledarskap menas enligt Sjöstrand dels den kraft som åstadkommer den organisering som överbryggat dessa gap och dels den kapacitet som tar sig an att hantera de osäkerheter som den så uppkomna organiseringen inte klarar av att hantera. Ledarskap uppstår således som en konsekvens av olika försök att hantera samarbetsproblem och misslyckad koordination.

Det ligger då i sakens natur att individerna tvingas att överlämna sin suveränitet till den ledning de definierar i hopp om att detta överlämnande

skall åstadkomma den mobilisering, fokusering, samordning och skydd mot kränkningar och våld som man ser som önskvärd och så att man kan uppfylla sin kapacitet att handla gemensamt.

Ledare förväntas därför skapa, uppmuntra och stödja vissa perspektiv och aktiviteter - de bidrar till att organisationer fungerar som entydiga aktörer, inte som hopar av okoordinerade individer. (Sjöstrand 1999 sid 111)

Vår poäng är att ledare och ledarskap inte finns utan att de skapas. De uppstår genom samma typ av interaktiva och kommunikativa fenomen som styr patientens överlämnande av sin suveränitet till hypnotisören. Begrepp som ledarskap, ledning och ledare utvecklas över tiden i ett ständigt samtalande mellan ledare och ledda. Samtalet utmejslar och bekräftar de roller, förhållningssätt, ansvarsförhållanden, åtaganden etc som leder till att man låter sig ledas av någon eller något eller till att man åtar sig att leda andra. Ledarskap kan endast förstås i efterhand genom att man tolkar den kommunikation och den konkreta interaktion som medfört att "följaren" abdikerat hela eller delar av sin suveränitet och att man som ledare accepterat att överta detta ansvar. Så här skriver Sjöstrand:

Det som därvid stabiliserar handlingarna är att det i samtalen över tiden utvecklas en någorlunda gemensam bild (hos "ledaren" och de "ledda") av det genomlevda förloppet. Även om konstruktionerna med tiden förändras så utvecklas ändå samtidigt ett slags deskriptivt sediment, som med tiden stelnar till gemensamma texter, byggnader eller andra strukturer. Särskilt beständiga är de historiska föreställningar om ledarskap som institutionaliserats, det vill säga de som över åren organiserats och lagrats i såväl materiella som immateriella former (jfr tex universitet och läroböcker) eller som blivit del av det oreflekterade, det "taget för givna". (Sjöstrand 1999 sid 110)

Att på detta sätt "ta över" eller att "överlämna sig" anser vi i likhet med Sjöstrand vara en naturlig social process. Problemet är att förståelsen för de processer som leder till dessa fenomen är så dåligt belysta. I många



ledarskapsböcker och i den allmänna diskussionen får man oftast intrycket av att ledare i likhet med ”mesmerister” frambesvärjer magiska krafter genom de organisationer de skapar eller på något underligt sätt kan tränga in i människors huvuden och påverka deras föreställningsvärld, attityder, värderingar eller moral genom sina åtgärder.

Vi anser det därför viktigt för alla att förstå att det ledarinflytande man kan observera inte är en följd av sådana mystiska krafter utan av kommunikativa processer som i sin tur styrs av tillsitsrelationer antingen mellan ledare och följare eller följare sinsemellan.

Det är viktigt att konstatera att begreppet ”ledare” och ”ledning” inte enbart behöver referera till individer som har sådana formella positioner i en organisation eller grupp. Dessa formellt utsedda personer utgör förstås en viktig grupp. Ledarskap kan också enligt den allmänna uppfattningen utövas, och ledarhandlingar utföras, även av personer som inte har en sådan formell status. Man kan till och med ofta se att sådana informella ledare har större inflytande än de formella.

Hur samtalar man då om och skapar ökad insikt om ledarskapsfenomen i praktiken? Detta var uppgiften för 29 deltagare i KLLOK 99 (Kurs i Ledarskap för Ledare i Organisationer och Krigsförband). Tanken var att de under ett år med sex insprängda internatveckor skulle fokusera på detta ämne. De skulle då naturligtvis utgå från egna praktiska erfarenheter och den litteratur som finns men kursen gav också tillfälle till ett konkret exekverande av organisering och ledning. Samtalen behövde därför inte ske ”i tomme” och kring abstrakta begrepp utan kunde knytas till direkta och påtagliga skeenden under själva kursen.

Vår uppgift var att medverka under kursen med ett sk metodavsnitt för att göra deltagarna förtrogna med vetenskaplig metod både när det gällde mer klassiska metoder och metoder som utgår från den ansats vi här beskrivit - nämligen den sk socialkonstruktivistiska.

Forskarens och praktikerns ambitioner sammanfaller i detta fall med varandra. Eftersom samtalen om ledarskap konstituerar och konstruerar

den påverkan som ledare och ledarbeteenden har på människor så är det viktigt för en praktiker att kunna tolka och förstå dem. Deltagarna förväntas således knyta sina egna upplevelser och erfarenheter av samspelen under kursen till de samtal som förts om detta samspel. Genom att uttrycka samspelet i termer av organisering och ledarskap så förväntas deltagarna ha lättare att använda sig av sin teoretiska förståelse för att i sina respektive hemmaorganisationer utveckla ledarskapet.

Det är emellertid inte likgiltigt vilka tolkningsmallar som deltagaren använder eftersom de både kan vara motsägelsefulla och ofullständiga. Man kan således inte okritiskt använda sig av ”tolkningsmallar” som hämtar näring från de senaste amerikanska managementböckerna - då blir man inte förstådd av sina medarbetare. Man måste också som ledare ta hänsyn till den kultur och den institutionaliserade kunskap som leder fram till de konstruktioner av ledarskaps och ledningsbegrepp som vunnit anklag och ta ställning till om de är fruktbara eller ofruktbara..

Detta är ingen enkel uppgift. Det krävs omfattande studier och erfarenhet för att i praktiken åstadkomma samförstånd om och en ökad förståelse för ursprunget till de processer man gemensamt skapar, observerar och medverkar i.

Inom forskningen betraktas numera ledarskap som en ”social konstruktion”. Ett sådant fenomen har inte en självständig fysisk existens. Det existerar, och produceras och reproduceras, genom mänskliga samspel. Sociala konstruktioner omskapas och förändras när människor får tillgång till mer relevanta och kraftfullare tolkningsmallar för att förstå, samtala om och därmed påverka vad som sker. Forskningen ser därvid som sin uppgift att bidra till detta (Alvesson och Sköldberg 1994). Denna typ av forskning sker bäst i partnerskap med de praktiker som berörs. (Forsberg och Starrin 1997).

## Strukturer av makt och tillit

Forskning och funderingar om ledarskap och organisering har formligen exploderat under senare hälften av 1900-talet. Borgert (1977) skrev redan för tjugofem år sedan en liten bok med titeln ”Ledarskap begriper vi oss på det” där han konstaterade att det bestående intrycket av hans mångåriga försök att studera ledarskap i teori och praktik var osäkerhet. Vad kunde man egentligen säga om ledarskap?

Trots att vi numera vet mycket mer om ledarskap och trots att många sådana kunskaper praktiseras så är också i dag intrycket att det råder stor osäkerhet på området. Teorier, modeller och utgångspunkter är många och varierande. Utbildning i ledarskap uppfattas ofta sakna en röd tråd som i andra ämnen där man kan börja med fundamenta för att så småningom utveckla en mer fördjupad förståelse. Ledarskapskurser tenderar ofta att alltid ”börja från början” med utbildarens favoritteori eller det mest moderna konceptet och blir därför antingen för triviala eller oändligt komplexa.

Ledarskapsdiskussioner tenderar också att överdriva betydelsen av ledarskap och ledning. Enligt Aarum Andersen (1995), som i sin doktorsavhandling haft anledning att inventera området, utgår nästan all ledarskapslitteratur från att ledarskapet är av avgörande betydelse för verksamhetens eller organisationens effektivitet. Andersen konstaterar därvid att

- \* Forskningen ger mycket litet stöd för ett sådant antagande
- \* Om antagandet är riktigt så betyder detta att andra faktorer som strategisk planläggning, investering, finansiering, ekonomisk styrning, produktutveckling och marknadsföring inte är viktiga.

- \* antagandet innebär också att de andra i organisationen som inte är ledare- dvs deras kompetens och motivation - inte har avgörande betydelse.

Om vi följer Sjöstrands beskrivning av ledarskap som en konsekvens av önskan om koordinering och organiseringsmisslyckanden så kan dagens intresse för ledarskap tyda på förekomsten av allvarliga samarbets- och samverkansproblem. Det verkar troligt att det är något som man tidigare tagit för givet och inte närmare behövt fundera på som i vår tid gått förlorat. Vad som gått förlorat skulle kunna vara förmågan att uppfylla och vidareutveckla en tidigare upplevd kapacitet att handla gemensamt. Detta genererar en önskan - eller snarare en fantasi - om ett förlösande ledarskap.

En modern polsk filosof (Bauman 1998)) anser att man, i varje fall här i västvärlden, inte som förr blir frustrerad för att man är förtryckt av en överhet utan för att man inte förmår överbygga de gap som finns mellan människor och som hindrar oss att förverkliga vad vi i våra dagar ser som nödvändigt och möjligt att göra. Det är därför fullt möjligt att de samverkansproblem man upplever i vår tid inte låter sig lösas genom nya ledarskapsteorier och modeller. Vi kommer i denna studie att närmare försöka penetrera om inte fokuseringen vid ledarskapsdiskussioner och ledarförväntningar i många fall kan motverka uppkomsten av en önskad samverkan snarare än att medverka till den.

Ledningsteorier bygger på ”bestämmande”, dvs makt. Samverkan uppstår snarare ur tillit. Resonemangen och lösningarna pendlar därför mellan försök att utöka både makt och tillit. Just nu så ser utvecklingen enligt Sjöstrand ut att premiera ”de tuffa” och auktoritära ledarna och lösningarna snarare än de mer humanistiska, demokratiska, delegerande och förtroendeskapande ledarna och lösningarna. Om tillit är den centrala frågan så leder denna utveckling oss vilse.

Tillit är utgångspunkten för Sørhaugs (1996) tolkning av modern ledning och organiseringsprocesser. Han pekar på att den i det offentliga samtalet och i forskningen så dominerande maktfrågan kan dölja något betydligt viktigare - nämligen tillitsfrågan.

Så här skriver han om tillit:

Tillit forutsetter dermed fundamentalt sett seg selv. Man må ha den for å ha den og for att få den, og hvis man icke har den på forhånd, burde man logisk sett ikke vare i stand til att få den. Tillitsforhold er alltid paradoksale. De forutsetter seg selv fordi de består i gjensidige forventninger till noe som ennå ikke er realisert, og som derfor bare har sin eksistens i kraft av disse forventningerne. Å be om tillit er alltid prekært fordi det åpner muligheten for att den ikke finnes och derfor ikke kan gis. (Sørhaug 1996 sid 23)

Sjöstrand talar om deskriptiva sediment inom vars ram ledarskapsresonemangen kan stelna. Liedman (1997) talar om frusna ideologier. Med detta menar han att materiella strukturer, idéer och föreställningar existerar och har kraft att påverka utan det syns eller att man ens vet om det. Sådana frusna ideologier finns i institutionella system, språk, yrkesgrupper, koncept etc. Man kan se det som en hand som passar en handske. När tillfället bjuds kopplas de samman och formar skeendet. Sjöstrand beskriver ett exempel på detta - nämligen föreställningen att det typiskt svenska ledarskapet skulle vara att ge medarbetare och underställda stor frihet och stort ansvar.

Sjöstrand funderar över om det faktiskt är så eller om det bara "låter så". Det är enligt Sjöstrand, Liedman och många andra författare mycket möjligt att vi här bara möter en speciell kommunikationsform där makten aldrig delegeras utan att chefen/ledaren redan är på det klara med vad han/hon vill skall ske. Det är sedan upp till medarbetaren att lista ut vad detta kan vara och själv "vilja göra det".

Är Sjöstrands hypotes riktig så är svenska "följare" invanda i att framgångsrikt utföra denna typ av gissningslekar. Poängen är att både ledning

och makt i denna form är osynlig. Det är inte ledaren och ledningen utan själva organiseringen som gör människor till redskap och medel för mål och ambitioner som inte är deras egna.

Om man beskriver fenomenen som om man ”var styrd” av organisationer och maktstrukturer - jag kunde inte göra något annat än att, jag måste följa de demokratiska spelreglerna, våra lagar är till för att följas etc, så är det uppenbarligen organiseringen som sådan - inte ledaren - som har hypnotisk makt över sina medlemmar. Det är inte en vertikal maktstruktur som begränsar handlingsutrymmet och suveräniteten utan en osynlig horisontell överenskommelse mellan följarna själva att de skall låta sig styras av de organisatoriska strukturerna.

Tillitsförhållandet blir då mer komplext än vid ett rent vertikalt maktförhållande och kan närmast liknas vid vad som sker på aktiebörsen när det blir en rusning efter en viss aktie. Man köper aktien inte för att man själv bedömer att den kan stiga i värde utan för att andra gör det. Man litar på grannen.

Vad som emellertid är tydligt är att det är ”ledningen”, och därmed ledarna som personer, som är uttolkare av denna institutionella makt och kan använda den för egna ändamål och syften och har anledning att diskutera den, förhandla om den och revidera de organisatoriska förhållandena. Ledningens och ledarnas suveränitet har inte begränsats. Följarna, däremot, har både av sagt sig möjligheten att avvika från det redan fastställda mönstret och att delta i utformningen av det eftersom deras agerande bygger på mekanismen ”gissa vad makten vill”.

Det är därför, enligt Sørhaug, vanligt att denna typ av ledning och dess ritualer tilldelas ett närmast magiskt inflytande. I samtal och resonemang hänvisas till i detta sammanhang närmast ”mesmeristiska” krafter som orsak till skeendet, tex lagstiftningen, inflationen, marknaden, solidariteten, kapitalismen istället för till ifrågavarande personers egna personliga ställningstaganden och analyser av situationen.

I vårt och Sørhaugs val av begrepp som ”mesmerism” och magi ligger inget förklenande eller nedsättande. Det magiska och mystiska tänkandet är en viktig och värdefull del av vårt mänskliga liv. Vårt handlande och våra beslut går inte alltid att härleda ur rationella och traditionellt logiska resonemang. Det är emellertid av värde att försöka tydliggöra vad som är vad. På samma sätt som när det gäller hypnotism vore det att köra med falska kort om man hänvisade till yttre magiska krafter om tex skeendet åstadkoms genom en skickligt använd kommunikation.

Man kan här skilja mellan organisationens makt, som genereras ur de horisontella tillitsförhållandena och ledarens som skapas av de vertikala. Så länge en organisation kan följa sin egen etablerade praxis så går allt rutinmässigt och i stort sett förutsägbart. Alla kan utan risk överlämna sig i organisationens våld just av det skälet att alla vet att alla kommer att göra det. Ledningen kan nöja sig med att utföra förvaltning och administration. Störande av ordningen hotar inte främst ledningen utan övriga som ingår i systemet. Ledningens uppgift är då att återställa ordningen och tillrättavisa de som brutit mot den.

Sørhaug påpekar att i resonemang om organisering och ledning så tillskrivs ledningen i allmänhet en skyldighet att beskydda medlemmarna från våld. Ledningen förväntas kunna hantera både externt och internt våld men anses också vara ansvariga för att ta itu med sådant våld som förstör och bryter ner den organisatoriska värld som ger medlemmarna trygghet mellan sig och i relation till omvärlden. Det är i utbyte mot detta beskydd som man överger sin suveränitet.

Vi möter här begreppet lojalitet. Lojalitet innebär att man ingår en pakt med ledningen och låter sig styras av denna och det system denna representerar. Bristande tillit till systemet blir då liktydigt med bristande tillit till ledningen och kan uppfattas som en brist på lojalitet. Ifrågasättande av systemet, dvs bristande lojalitet, uppfattas därför ofta som ett personligt angrepp på ledningen och ett allvarligt hot mot hela systemets stabilitet.

Det är de institutionella förhållandena, koncept, rutiner, lagar, regelverk, målformuleringar etc, som Liedman kallar frusna ideologier, som i händerna på ledningen blir ett slags magiska hjälpmedel för att skapa den samordning som man söker eller den påverkan på varandra som man vill åstadkomma.

Ledningen opererar i gränlandet mellan organisationens inre stabila värld och dess yttre kontext. Organisationens medlemmar blir därmed, om de givit upp sin suveränitet, beroende av att ledningen realistiskt förmår hantera denna gränssättande uppgift och åstadkomma de revideringar av de inre arbetsformer som är nödvändiga för att möta de yttre förändringarna. Förutsättningen för att kunna överlämna sig i instrumentens våld är förstås att man har tillit till att de inte missbrukas av ledningen, att de inte motverkar sitt syfte i samspelet med omvärlden och att de åstadkommer den trygghet och stabilitet man efterfrågar.

Följer man denna rent hierarkiska och vertikala modell av ledning och organisering så gör man sig således helt beroende av ledningens välvilja och goda omdöme. Instrumenten fungerar så länge man har tillit till dem som använder dem. När tillitsförhållandet bryts så blir instrumenten verkningslösa. När instrumenten blir verkningslösa så blir "följarna" i sitt samspel utlämnade åt varandras och åt ledningens godtycke. Det uppstår risk för samverkansproblem och organisationsmisslyckanden som tvingar fram nya lednings- och ledarskapsdiskussioner.

Problemet är att processen är irreversibel. De instrument som tidigare använts, och som kanske fungerat under stabila förhållanden, förlorar sin magi när tilliten försvinner och kan inte återanvändas. I serviceverksamheter brukar man tex säga att det bara behövs ett enda dåligt bemötande eller dåligt genomförd tjänst för att årtal av förtroendeskapande åtgärder skall vara omintetgjorda. Makten försvinner med tilliten. Ledarskapsdiskussionen i verksamheten eller organisationen måste då mödosamt och under lång tid omkonstrueras och reformuleras. Det är således viktigt även för följarna att inte låta ledningen missbruka sitt ansvar.



Detta fenomen är väl känt både av forskare och praktiker. Samtidigt kan vi observera att klyftan och misstroendet mellan ledare och ledda ständigt vidgas. Det gäller alla moderna verksamheter både i näringsliv och offentlig förvaltning. Hur man som ledning kan motverka detta, återskapa kraftfulla insitutioner och formulera en ny plattform för tillit är emellertid inte självklart enkelt.

I kursplanen för KLLOK finns därför angivet som en speciell punkt att kursdeltagaren genom kursen skall öka sin förmåga att bidra till att ledarskapet inom Försvarsmakten ständigt motsvarar de berättigade krav som ställs av personalen och verksamhetens effektivitet. Man kan således mera precist tolka denna punkt så att det finns en allvarlig risk att ledarskap och makt tas för givna när de i praktiken istället ständigt måste återskapas genom nya och förbättrade tillitsstrukturer i en allt mer turbulent värld. Det är denna omtolknings- och rekonstruktionsprocess som deltagaren genom sina insatser och sina studier på kursen skall förbereda sig på att kunna hantera och ha förmåga att föra framåt i de organisationer där han eller hon blir verksam.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Kapitel 2

## Studiens vikt och relevans

Att övertyga läsaren om det rimliga i att ägna livets nästa timmar åt att fortsätta att läsa om studien.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Den globala amerikaniseringen

Sjöstrand gör sig till tolk för en uppfattning som är utbredd hos dagens ledarskapsforskare nämligen att vi numera formligen översköljs av texter, koncept, ideer och managementlitteratur från USA. En viktig källa till alla de modetrender som skapats inom området är de amerikanska konsulterna och man kan ofta spåra ursprunget till ett mycket begränsat område i nordöstra USA, nämligen Boston.

En annan lika stor påverkan har ansamlingen av stora globala förmögenheter som ligger utanför de nationella staternas kontroll. Ägarna får vinster av dessa inte främst genom en god verksamhet utan genom omfattande finansiella transaktioner. Man kan i dessa fall snarast tala om en återgång till ett globalt klassamhälle där ägandet av fysiska resurser och kontroll över kapital är bas för inflytandet.

Det är förstås inte bara Sverige som är utsatt för denna påverkan utan i princip hela världen. För svenska förhållanden gäller emellertid att VD: s tidigare starka och självständiga ställning sakta urholkas till förmån för mer av vertikal kontroll och direkt koppling till ägarna på amerikanskt maner. Man har mycket litet till övers för den omvärld verksamheten längre ner i hierarkin skall fungera i och fokuserar huvudsakligen på resultat och lönsamhet i enlighet med de överordnade mål och strategier som utarbetats. Vi använder här Sjöstrands formulering

Ledarskapsböckerna och guruinsatserna rymmer vanligen enkla, men uppenbarligen attraktiva, recept för framgång. Det är specifika anvisningar som antas gälla generellt för ledare och chefer och de framförs utan några djupare reflektioner rörande de variationer som företagsamhet och förvaltning rymmer...(Sjöstrand 1999 sid 105)

Det svenska ledarskapet håller således sakta på att reduceras till i huvudsak en tolkning av amerikanska förebilder. Svenskt ledarskap tar inte lika självklart avstampet i den klassiska verksamhetsnära ingenjörstraditionen utan glider alltmer över i ett imiterande av en mer amerikansk finanskapitalistiskt grundad ledarstil. (Sjöstrand 1999 sid 106)

Sørhaug beskriver i sin bok att samma konfrontation sker och har skett i Norge. Där uppmärksammade man skillnaderna tidigare än i Sverige. Processen började enligt Sørhaug redan på 60-talet. Sørhaug urskiljer tre helt olika strömmningar. Dels det amerikanska managementtänkandet, dels det norska inre etablissemangen och dels den ideologi och de tanke-mönster som förankrades i den fackliga rörelsen och som socialpsykologen Einar Thorsrud stod för.

Sørhaug noterar, precis som Sjöstrand, att de amerikanska ledarskapsprinciperna var mycket enkla och of sofistikerade. Ledningsfilosofin bestod i en långt gången decentralisering men med en kraftfull kontroll och styrning baserad på ett vertikalt ansvar. I verksamhetsstyrningen använder man sig av en mängd sofistikerade instrument för både målsättning, uppföljning och kontroll. Det finns en klar skillnad mellan ledning och utförande. Ledningen sätter mål och formulerar strategier men andra skall uppnå dem. Ledaren skall inte själv engagera sig i arbetet men har ansvar för att få andra att göra det.

Strukturen är individuellt egalitär i meningen att alla kan göra karriär genom att göra resultat och tjäna pengar. Man saknar helt förståelse för fackliga strävanden som syftar till tex inkomstutjämning och solidaritet. Man saknar också förståelse för betydelsen av consensus och vad som i nordén kallas "vi-anda". Ledningens uppgift är istället att få saker och ting gjorda genom andra. Ett exempel från Sørhaug kan illustrera detta. George Kenning är den amerikanske konsult som kom till Norge i förbindelse med Marshallprogrammet på femtotalet och som Sørhaug använder som exempel på vad han menar med amerikanskt management.

Kenning sier f.eks rett ut at underordnete ikke skall komme tidsnok på jobben fordi du (som leder) gjør det, men fordi du vil det. At noen er leder, er den nødvendige og tillstrekkelige betingelse for å gi en order. (Sørhaug 1996 sid 89)

Dessa ledarskapsprinciper uppfattades av arbetsgivare och chefer i Norge som barbariska. Problemet var emellertid att de uppenbarligen ofta fungerade mycket bättre än de norska. Kanske ser vi här i dag samma problem i Sverige.

Den norska ledningsmodell som konfronterades med den amerikanska tog inte som i Sverige utgångspunkt i en ingenjörskultur utan kan närmast karaktäriseras som en elitistisk ledningsmodell. I denna symboliserar ledningen organisationens ”vi”, dvs meningen och idén med verksamheten. Organisationsmedlemmarna blir ”något” genom att tillhöra organisationen. Det är organisationen som ger dem identiteten. Individerna får inte som i den amerikanska modellen identitet genom vad de själva presterar utan genom sin position.

Ledningsmodellen befrämjar ett beroende som kan liknas vid förhållandet mellan föräldrar och barn. Medarbetare är beroende av ledningens välvilja och gillande för att få förmåner av systemet snarare än att premieras för sina egna självständiga prestationer. I den amerikanska modellen är man också beroende av ledningens välvilja. Presterar man emellertid de resultat som ledningen förväntar sig flyttas man också uppåt i karriären. Detta var inte självklart i den norska ledningsmodellen. Där valde man snarare medarbetare utifrån lojalitet med systemet. Som framgår av ovanstående beskrivningar är emellertid bägge modellerna starkt vertikala.

Vad som för denna studie är intressant är att Tian Sørhaug presenterar Einar Thorsrud som en tredje kraft. Thorsrud introducerade i samarbete med fackföreningsrörelsen en organisations- och ledarskapsfilosofi som markant skiljde sig från de andra två. (Thorsrud och Emery 1969)

Medan både den amerikanska och den norska ledningsfilosofin fokuserade på den vertikala linjen så fokuserade Thorsrud på en horisontell linje. Man kan närmast tala om en språklig revolution. Varje ord fick en slags dubbelbetydelse. Thorsrud talade om horisontell kommunikation inom och mellan grupper, om horisontellt ansvarstagande och solidaritet, om horisontell tillit och om möjligheten att utveckla sin identitet i samarbetet med de andra. Samtidigt kan man naturligtvis tala om vertikal kommunikation, vertikalt ansvarstagande och lojalitet, vertikal tillit och identitet som en individuell egenskap i en vertikal värld.

Detta dubbelspråk har skapat stor förvirring och svåra motsägelser i de teorier och modeller som presenterats. Erfarenheterna från de arbetsorganisatoriska försök, där man liksom Thorsrud sökt utveckla den horisontella linjen, tvingade fram en omvärdering av ledarskaps- och organisationstänkandet som emellertid ofta tolkades, och därmed missförstods, i vertikala termer. Samma produktivetsrevolution skapades i Japan genom insatser av den amerikanska konsulten Deming. Han introducerade också ett horisontellt synsätt. Även detta har ofta misstolkats av ledare och fack som varit invanda i ett vertikalt perspektiv.

Det mest fascinerande med introduktionen av det horisontella perspektivet är att de ledarskapsproblem som dominerat läroböckerna i arbetsorganisation och arbetspsykologi under långliga tider försvinner som i ett trollslag när den horisontella linjen utvecklas. (Men andra problem uppstår istället) Man kan därför dra slutsatsen att de problem som behandlas i läroböckerna som tecken på dålig ledning egentligen inte uppstår på grund av denna utan på grund av vertikaliteten som sådan.

Inom Försvarsmakten motsvaras den horisontella linjen av vad som kallas uppdragstaktik och begreppet ”agera-beteende”. Också här har man svårigheter med dubbelspråket men observationerna är entydiga. Studier av den tyska krigsmakten under andra världskriget visar att man där använde arbetsformer och ledningsformer som på alla punkter var överlägsna de allierades. Tyskland förlorade således inte kriget på slagfälten som en



följd av dålig ledning och bristande effektivitet utan främst som en följd av materiellt underläge (Zetterling 1995). De allierades taktik var starkt vertikal och byggde på "command och control" medan man i den tyska krigsmakten gav sina soldater ett mycket större handlingsutrymme och spelrum. Man fokuserade mer, vilket för många kan synas underligt med tanke på tyskarnas rykte, på att åstadkomma goda sociala samspel än på att strikt upprätthålla en vertikal ledningsstruktur.

Den amerikanska ledningsfilosofin såväl inom den privata som militära sektorn är utvecklad för att hantera stora organisationer. Den militära dessutom för att hantera stora operationer med väldiga resurser i manskap och högteknologisk materiel. Effektiviteten i detta vertikala arbetssätt förstärks ju större verksamhet man har anledning att hantera. Den Thorsrudska ledningsfilosofin och de horisontella linjerna saknar ofta betydelse i det stora perspektivet. Den ökar emellertid effektiviteten i den lilla verksamheten, gruppen, kompaniet, nätverket, alliansen etc. Den förstärker demokratiska strukturer och motverkar våld.

Försvarsmakten har därför lagt ner mycket kraft på att få till stånd horisontella linjer. Den svenska modellen skall befrämja flexibilitet, rörlighet, självständighet och kreativitet så att små enheter med begränsat materiellt stöd kan mäta sig med stora. Arbetsformen skall vara sådan att man som enskild soldat och befäl kan ta initiativ, vara kreativ, lösa problem och agera synnerligen självständigt (Försvarsmakten 1998a).

Utbildningsåtgärder och förberedelser inom Försvarsmakten har således under lång tid syftat till samma typ av effekter som de arbetsorganisatoriska försök, baserade på Thorsruds horisontalitet, som gjorts i svenskt näringsliv och offentlig sektor sedan 60-talet. (Försvarsmakten 1998b)

När Sjöstrand oroar sig för att det svenska vertikala ledarskapet allt mer förlorar sin kraft så kan vi samtidigt oroa oss för att en viktig del av den svenska ledarskapstradition som syftar till att bevara och utveckla den horisontella linjen håller på att förlora sin kraft.

Den horisontella linjen och kunskaperna om sk sociotekniska system tycks tex i dag vara nästan helt bortglömd i ledarskapslitteraturen. Erfarenheterna omtolkas numera istället i vertikala begrepp och filosofier som är främmande för svenskt samhälls- och arbetsliv.

Vi anser att detta allvarligt kan försvåra möjligheterna för oss som nation att bevara vårt välstånd och försvara vår nationella integritet och självständighet. Tian Sørhaugs formulering av vad han anser vara drivkrafterna bakom Einar Thorsruds och George Kennings engagemang förtjänar därför att lyftas fram till eftertanke även i vår tid.

Det er fristende å lese både Kennings og Thorsruds livsprosjekter som drevet av et kraftig, eksistensielt "aldri mer". For Thorsrud handlet det om aldri mer fascisme. Gjennom å skape arbeidsprosesser som utviklet autonome personer, ville man bygge et gjennomdemokratisert samfunn som ved siden av å være et bedre samfunn også ville være helt resistent overfor totalitære fristelser fra både høyre og venstre. At skepsisen til hierarkier i norsk aksjonsforskning av og til kan slå over i absolutte og generelle holdninger, kommer bl.a. av at de får en moralsk kopling til det totalitære.

Kennings "aldri mer" ser ut til å være depresjonen og den nød, avhengighet og nedverdighet som arbeidsledighet utsatte ham og hans familie for. Denne erfaringen hadde fått ham til å dyrke hardt arbeid som billetten til autonomi og trygghet. Hans vilje til å tilskrive individer ansvar og kontroll er mildt sagt enorm. "Jeg pleier å si at det finnes ikke noe slikt som dårlige tider, bare dårlige sjefer." (Sørhaug 1996 sid 98)

# Kapitel 3

## Studiens plattform

Att beskriva vad man vet eller tror sig veta utifrån vad som tidigare gjorts och sagts kring studiens frågeställningar

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Myten om friheten

KLLOK startades 1981 i en tid då det fanns ett stort behov av en mer samlad förståelse av ledarskap och ledning. Genom Sørhaugs beskrivning kan vi nu förstå hur uppfattningar om makt, organiserings- och ledningsprinciper under hela 60- och 70-talen hade brutits mot varandra. (Kenning var tex en inspiratör till de sk LKAB-teserna som debatterades så ivirgt i Sverige.)

Även om man inte alltid förstod omfattningen av de svårigheter man skulle möta så engagerade sig således många både från arbetstagar- och arbetsgivarsidan i försök som inspirerades av tidsandan. Dessa gavs olika namn och byggde på olika ideologier och forskningstraditioner vilket medverkade till förvirring och missförstånd.

Erfarenheterna från alla dessa försök, även de som byggde på horisontella ambitioner, tolkades i vertikala termer. Självstyrande grupper framgångar tolkades således som en följd av en slags frigörelse från hämmande hierarkiska strukturer. I efterhand kan vi konstatera att dessa resonemang hade starka drag av vad som inom vetenskapen kallas kritisk teori. Man protesterade mot den naivitet som många personer i ledningen och andra makthavare visade när de hänvisade till att de resonemang, principer och institutionella lösningar man förde fram var självklara, rationella och objektiva när de egentligen bottnade i dessa personers personliga och politiska ställningstaganden, deras omedvetna värderingar, deras ideologi och deras klasstillhörighet.

Man ville således i viss mening medvetandegöra både följare och ledare. Man ville frigöra dem från den begränsning - dvs hypnotiska makt - som de frusna strukturerna, dvs själva organisationen och organisationstanken utövade.

En sådan frigörelse och ökad medvetenhet uppfattades trots allt som positiv och önskvärd både hur hälso- och effektivitetssynpunkt. SAF såg t.ex en möjlighet att stimulera ett ökat ansvarstagande och större engagemang och befrämja individuell frihet medan LO såg möjligheter att utifrån samma typ av processer utveckla sk industriell demokrati.

I Sverige fördes således idéerna om frigörelse fram både av LO och SAF. Utbildnings- och utvecklingsprogram för att utveckla demokratin på arbetsplatsen drevs bland annat av PA-rådet - ett partssammansatt forskningsinstitut. Inom Försvarsmakten gjordes liknande insatser av FRI (Försvarets Rationaliserings Institut) - men då ofta efter amerikansk förebild. Den USA-inspirerade träningen var därvid inte alltid kongruent med de basala idéer som de nordiska demokratiseringsprogrammen stod för även om man använde liknande namn. Det var under denna period som de utbildningar på Gällöfsta initierades som senare ledde till utvecklandet av UGL (Utveckling Grupp och Ledare) och starten av KLLOK.

Idealet för många organisationsförändringsprojekt var på denna tid att få accept för att man inte skulle behöva vara bunden vid tidigare lösningar. Man ville starta utifrån ett blankt papper och med hjälp av speciella handledare, sk facilitators, gemensamt skapa den organisation och struktur man behövde för att utföra den uppgift som förelåg. Utgångspunkten var autonomi och självstyrning. Av praktiska skäl gick inte detta alltid att förverkliga utan man måste utgå från någon typ av stuktur. Man utgick då oftast från en sk grupporganisation med idéer hämtade från Rensis Likert..

Också här kunde man se att ambitionerna mellan amerikanskt management och svensk praxis skiljde sig åt. Amerikanska team var och är uppgiftsbaserade medan svenska grupporganisationer var och är sociotekniskt initierade. Samträningen i svenska Försvarsmakten byggde således på socioteknik, hemhörighet och "vi-anda" - inte amerikanskt teamtänkande.

En viktig princip som tidigt etablerades som ett alternativ till att börja ”med ett blankt papper” var att istället skapa vidgade ”arenor” för samtal, dialog, diskussion och beslut. Traditionen kom också denna från USA där man sedan länge arbetat med sk ”Workshops” och ”Laboratorier”. Ambitionen i den svenska versionen var, vilket naturligtvis är helt kongruent med den horisontella linjen, att medarbetare, ledning, externa intressenter och de inblandade konsulterna genom gemensamma analyser, problemlösning och samtal skulle kunna forma nya strukturer som alla kunde ha tillit till och som alla förstod varför och hur de kunde fungera. Effektivitetsökningen av en del sådana insatser blev ofta dramatisk.

I dessa arenor och konferenser eliminerades den vertikala linjen delvis genom att handledaren under själva aktiviteten övertog ”ledningen” och kunde demonstrera ett annat sätt att närma sig frågorna än man normalt använde sig av. Det är inte att undra på att man tolkade dessa mycket goda effekter som en konsekvens av att den vertikala styrningen genom konsultens försorg försvann eller avlägsnades.

Problemet var förstås att vertikaliteten inte alls försvann. Den ersattes bara tillfälligt av en annan. Konsultrollen byggde i sin tur på vertikalitet. Den i respektive verksamhet existerande ”frusna” vertikaliteten i försvann inte heller bara för att man under en konferens tillfälligt kunde bryta upp och förändra vissa yttre strukturer eller införa nya begrepp.

Många försök ”tog efter” konferens- och träningsformen och cheferna startade upp nya verksamheter eller egna förändringsförsök med en liknande inriktning som de sett konsulterna göra. Man introducerade då förstås en ny vertikalitet som deras medarbetare inte förstod. Det var svårt att få tillit till den eftersom den var annorlunda, och delvis okänd, i förhållande till den gamla som man var van vid. Detta skapade speciella svårigheter för de verksamheter som tog sig an att införa denna typ av nya ledningsfoirmer. Oberoende av vilken väg man tog så karaktäriserades alla dessa försök av en relativt stark turbulens i starten som vid något tillfälle under processens lopp ”vände” genom att den nödvändiga tilliten skapades.

Om man emellertid hade otur och förändringen sköttes oskickligt så kunde försöken emellertid resultera i kaotiska förlopp, motsättningar, konflikter och misstro och skapa minskad effektivitet och sämre arbetsförhållanden än bättre.

Ett annat bekymmer var att de institutionella förhållanden man byggde upp, och som fungerade för just de personer som deltog i försöket, inte alltid var kongruenta med de som fanns i omvärlden och som man där hade vant sig vid att använda. Man fick ofta ha en ”dubbel bokföring”, dvs en typ av informationsutbyte inom enheten och en annan med högre chefer och intressenter.

När yttre omställningar, omplaceringar och utbyte av personal tvingade fram nya grupper och omständigheterna medförde att nya chefer och nya personer måste introduceras i verksamheten hade man varken resurser eller kraft ”att börja från början”. Strukturerna återföll sakta till de som alla sedan tidigare varit vana vid.

Att börja från början tog också stor kraft, krävde stora resurser och lång kalendertid. Det tog helt enkelt alltför lång tid innan man ”utvecklat” fram den effektivitet som krävdes. Många gånger fick man speciella bidrag för dessa aktiviteter. Man följde då ett slags investeringstänkande. Man förväntade sig att den organisationsform man på detta sätt arbetat fram var ett instrument som direkt skulle kunna ”tillämpas” på andra ställen. Eftersom tillit och kompetens hade skapats i den horisontella process som lett fram till de nya arbetsformerna så hade sådana instrument inte samma magi på nya ställen som på de gamla.

Även om man således så väl som möjligt försökte kopiera och överföra idéer, principer och lösningar från framgångsrika försök till andra verksamheter och började med ”blanka papper” och goda arenor för kommunikation så var omställningsproblem oundvikliga. Det var väl bekant att i olyckliga fall kunde det gå riktigt galet både så att verksamheten och enskilda personer blev lidande.



Det mer övergripande problemet med denna insikt är förstås att tilliten till denna typ av förfaranden och ledningsmodeller rubbas, vilket i praktiken omöjliggör dem som medel att skapa nödvändiga förändringar.

En förklaring till misslyckandena som ofta förs fram är att chefskapet är dåligt. Förändringsförsöken skulle kunnat lyckas och man skulle ha haft mera tillit till de som stod för dem om de hade varit av en annan sort, varit mer utbildade och varit mer kompetenta. Misslyckanden hänförs tex således till att chefer har för stora kontrollbehov, är för fastlåsta i strukturen och inte kan anpassa sig till de nya formerna. De har olämpliga värderingar och attityder. De vågar inte visa medarbetare tillit och låta dem ta eget ansvar och de har för dålig social kompetens och saknar empatisk förmåga etc.

Dessa är naturligtvis inga orimliga förklaringar, men opraktiska. Man kan närmast betrakta dem som efterrationaliseringar. Hade chefen varit bättre så hade förstås allt varit bättre. Så är det också med vädret. Frågan är vad man hade kunnat sett och påverkat när processen pågick. Vad hade skulle kunnat bryta en ond cirkel? Det verkar för oss uppenbart att om man vill ta hänsyn till den horisontella linjen, och de erfarenheter som bland annat kommit fram genom Thorsuds försök, så är det inte möjligt att tillämpa vertikaliteten på samma sätt som förr.

Om en chef gör detta så förlorar naturligtvis varje förändringsförsök som lutar sig mot den horisontella linjen i trovärdighet. Om man vill att den horisontella linjen skall få ökat genomslag så är det därför rimligt att tro att ledarskapets tillämpning måste ändras - även om den utförs med instrument och strukturer baserade på vertikalitet.

Sjöstrand föreslår därför i detta sammanhang att man bör dela upp ledning och se ledarskap och se dessa som en kombination av ledningsinstrumenten - som kan vara generella - och personen som utför ledarhandlingarna - som alltid är en unik individ. Ledarskap blir med detta betraktelsesätt inte bara instrumentellt utan blir också personbundet och byggt på ledarens förståelse för den situation denne medverkar i.

KLLOK-kursen började 1981 som en närmast instrumentell utbildning där deltagarna fick ta del av moderna ledningsteorier och instrument i en traditionell undervisningsstruktur. Denna utbildningsform visade sig emellertid med tiden bli alltför abstrakt och praktikerfrämmande. Det viktiga ansågs inte vara att lära sig instrumenten som sådana utan snarare att förstå dem, tillämpa dem och lära sig ta ställning till deras användbarhet i olika situationer och sammanhang.

En undervisningsform som byggde på OH-bildvändande var heller inte kongruent med den utbildningspraktik som deltagarna själva förväntades introducera på sina förband. Man ville också i praktiken skapa den horisontella linje som det talades om. KLLOK övergav därför efter en tid principen att kursledningen enväldigt skulle bestämma innehåll, hålla föreläsningar och planera utbildningen. Istället utvecklades kursen närmast till en självstyrd utbildning där deltagarna fick mycket stort inflytande. Man anammade principen med ett ”blankt papper”.

Deltagarna gavs en budget och fick självständigt lösa uppgiften att själva organisera och planera sina egna studier. Kursledningen medverkade endast i begränsad omfattning med viss introduktion och sk processinterventioner. Friheten från yttre styrning ledde till uppkomsten av engagerande interaktiva processer mellan deltagarna. Deltagarna upplevde att KLLOK var en ”frizon” där man tvingades ta ansvar för sitt eget lärande, vilket av de flesta upplevdes mycket positivt.

Omställningen från en traditionell kursform och ett traditionellt kursledarskap till en sådan fri form var inte lätt att hantera varken för deltagare eller kursledning. Mycket tid måste av deltagarna på kursen läggas på själva omställningen och på att komma till rätta med de nya förutsättningar som gällde. Eftersom det gällde att bygga upp horisontella tillitslinjer så hjälpte inte information före kursen. Tilliten måste växa till sig med tiden och man måste igenom vissa ”stadier” i processen vilka alltid tog tid och kraft.

Precis som i verkligheten utanför kursen så blev ibland svårigheterna i dessa processer övermäktiga och ledde till negativa upplevelser för vissa deltagare. Detta gjorde att en del deltagare uppfattade kursen som ”flummig” och oengagerande och inte fick ut något av den. Ur ren lärsynpunkt - t.ex att läsa och diskutera litteratur eller utforska egna problem - kunde kursen upplevas som ineffektiv eftersom man på grund av det ”blanka pappret” tvingades lägga mycket tid på till synes meningslösa och resultatlösa diskussioner. För att komma ur den frustration dessa situationer skapade valdes ofta snabba och ogenomtänkta organiseringslösningar som när de väl sattes i verket gav deltagarna dåligt utbyte.

Kursledningen var heller inte överksam utan varje kursledning valde strategier för hur de skulle medverka i kursen baserad på tidigare erfarenheter och aktuell kunskap och de nya idéer som fanns tillgängliga vid tiden för kursen. Man introducerade ny litteratur, nya instrument och engagerade externa resurser som i sin tur medförde nya tankar och idéer.

Varje kurs var unik och varje kursutveckling blev därför också unik med undantag för det faktum att deltagarna förväntades organisera och planera sina egna aktiviteter och ta ansvar för sitt eget lärande. En del kurser blev därför stora framgångar och andra måste uppfattas som misslyckade i meningen att allt för mycket tid och energi fick läggas på organiseringsprocessen vilket gjorde att många deltagare inte fick ut något av kursen.

Från början motiverades denna bristande effektivitet med att processen hade en pedagogisk poäng eftersom problemen man mötte, och tvingades lösa, ansågs vara en nödvändig aspekt av den reflektion över ledarskap och organisering och det ökade horisontella ansvarstagande som man sökte skapa. Mot detta kan man dels argumentera att många deltagare genom misslyckandena lärde sig precis motsatsen mot vad man ville befrämja - nämligen att få bekräftat nackdelarna med att släppa de vertikala ledningsprinciper man omfattade. Det upplevdes också av en del deltagare som stötande att kursledningen bara satt och tittade på när kurser spårade ur och deltagare hade det svårt.

Kursen drabbades också av samma problem som en mängd andra liknande arbetsorganisatoriska försök, nämligen att dess struktur och uppläggning avvek radikalt från de förhållanden i omvärlden i vilken den måste integreras. Pressen utifrån blev allt större på att innehåll och inriktning inte godtyckligt kunde bestämmas av deltagarna utan måste anpassas till yttre krav. KLLOK:en utvecklades därför bort från tanken med det ”blanka pappret”. Numera motiveras den ”självorganisation” som deltagare och kursledning tillsammans måste skapa utifrån strikta pedagogiska utgångspunkter.

KLLOK är således i dag vad som på militärt språk kan kallas ett ”skarpt läge”. Kursdeltagarna har bestämda förväntningar på sig och det finns välgrundade resonemang för att man aktivt skall vara med och bygga upp den struktur och den organisation i vilken lärandet skall ske. Kursen är upplagd så eftersom vissa insikter och visst lärande inte kan åstadkommas i en traditionell kursstruktur. En närmare presentation av KLLOK:ens utveckling och dessa tankar finns i Bilaga 1. Beskrivningen i denna bilaga har verifierats både av ansvarig kursledning och aktuella deltagare. Ambitionen är att introducera en horisontell linje för att bättre förstå och studera ledarskap och ledning.

Vi har således här tillgång till en konkret verksamhet i vilken de processer som man brottats med i en mängd arbetsorganisatoriska försök med säkerhet kommer att genereras. Ur vår synpunkt, som forskare, ger således kursen ett utmärkt tillfälle att studera vilken typ av ledarskap och ledarhandlingar som hindrar, respektive befrämjar uppkomsten av en ökad horisontalitet och hur ”frysta värderingar” eventuellt kan motverka den omställning och den utvecklingsprocess man önskar och vill skapa.

Det är också ett utmärkt tillfälle för sk ”partnership research” eftersom kursledning och deltagare kan förväntas vara engagerade i att studera samma fråga som vi. Skillnaden är att vi kommer utifrån, av tidsskäl måste begränsa vårt studium och att vi inte på samma sätt som deltagarna kan sätta oss in i och förstå vad som händer under kursen.

## Vår forskningsfråga

Genom kontakter och samtal med kursledningen som intervjuat samtliga kursledare för tidigare KLLOK:kurser så har vi en ganska god uppfattning om de utvecklingsprocesser som uppstått under dessa och vilka ambitioner som kursledningarna har haft.

Flera tidigare kursledningar har t.ex observerat att deltagarna när de möter denna nya arbetsform och en kontext som avviker från vad de tidigare känner till och en ledning som inte gör vad de förväntar sig av den strävar att återskapa det bekanta. Man söker lösa problemen på det ”kända sättet” istället för att ta itu med de nya och ovana organiseringsproblem som man möter. Detta har i alla kurser inneburit en stor turbulens och frustration som till synes blockerar arbetet till dess man finner former som man känner sig trygg med.

Beroende på hur man hanterar denna frustration kan organiseringsprocessen under en KLLOK:kurs ta olika riktningar. Den ena ytterligheten är att man går ”tillbaka” mot kända och enkla former som tex att man etablerar strukturer i vilka ett välkänt direkt ledarskap kan etableras och hierarkiska modeller tillämpas. Arbetet kommer då inte att skilja sig från det som skulle uppstått om kursledningen valt att introducera en traditionell kursform.

Den andra ytterligheten är att man genom samtal och resonemang under kursen tillsammans formar ett arbetssätt som är anpassat både till de enskilda individernas resurser, intressen och möjligheter och effektivt utnyttjar de resurser som finns i kursen. En sådan ”lyckad” organiseringsprocess leder således fram till ett mer optimalt lärande än vad som kan åstadkommas i en traditionell kurs. Vägen dit kan emellertid vara snårig.

En snabbt skapad organisation kan därför ge ett väl så gott utbyte som en lång organiseringsprocess där man först i de sista flämtande minuterna fungerar organisatoriskt väl. Vår fråga är emellertid inte om den totala kurs tiden använts effektivt utan vi är intresserade av transformationen från en traditionell och närmast trivial samarbets- och kursform till en annorlunda arbetsform där man har tvingats ta hänsyn till och hantera den horisontella aspekten.

På samma sätt som Sjöstrand så föreställer vi oss att ledarskapet konstrueras och utövas i det småprat som förekommer i kursen. Kursens olika aktiviteter fungerar därvid som arenor för samtal på samma sätt som de arenor vi berättat om i de olika förändringsförsöken. Vi citerar här återigen Sjöstrand

Allt utvecklas således över tiden i ett ständigt samtalande och interagerande mellan ledare och ledda i ett i grunden osäkert förlopp. Ledaren och de ledda utmejslar och bekräftar därvid samtidigt varandra i en ömsesidig, ständigt pågående (om)konstruktion. (Sjöstrand 1999 sid 111)

Den önskvärda ”ideala” transformationen är heller inte obekant även om man inte kan veta något om den är möjlig att åstadkomma just för den speciella kursen eller hur de specifika lösningarna för en viss kurs kommer att se ut.

Den amerikanske forskaren Morgan (1986) har pekat på att vad han kallar byråkratiska, i den svenska debatten oftast kallade mekanistiska organisationsformer, försvårar ett effektivt lärande. Ett mer optimalt lärande kan enligt Garte Morgan förväntas i en verksamhet där man använder hjärnans sätt att fungera som metafor för hur man bör fungera tillsammans. Nordin och Polesie (1999) har tex föreslagit denna modell som en lämplig form för arbetet i ROLF - det militära projektet Rörlig Operativ Ledningsfunktion.

De skriver

Den mänskliga hjärnan uppvisar många viktiga egenskaper. Bland de mest besynnerliga är att varje del av hjärnan också förefaller bära med sig en representation av helheten. På detta sätt liknar hjärnan ett hologram där varje del också innehåller information som kan återskapa helheten.

Mönstret med ett mycket stort antal förbindelsepunkter i hjärnan, medger samtidig bearbetning av information på olika ställen i hjärnan och en mottaglighet för olika slags information på en och samma gång. Detta gör det möjligt att associera, dra analogier och slutsatser. Den stora hemligheten med hjärnans sätt att fungera förefaller ligga mer i de rika antalet förbindelsepunkter än i strukturen på hjärncellerna i sig. Antalet förbindelsepunkter är mycket större än vad som förefaller nödvändigt för en uppgift i en given situation. Detta överflöd (redundans) är emellertid nödvändig för den holografiska egenskapen att kunna agera med flexibilitet och en förmåga till själv-organisering där den interna strukturen, av egen kraft, anpassas till förändrade förhållanden.

Vi kan således - från vår tidigare erfarenhet och kunskaper om hur KLLÖK-kurser utvecklats - antaga att man startar med en organisations- och ledningsform som präglas av vertikalitet och att kursledning och deltagare gemensamt kommer att sträva mot att skapa en för lärandet mer optimal form. Denna skulle i idealfallet metaforiskt kunna beskrivas så som Nordin och Poleise gör.

Även om man inte når ända fram till idealtillståndet så framgår av tidigare deltagares beskrivning att vägen till detta uppenbarligen kräver utvecklandet av horisontella strukturer och tillitsförhållanden. Det är rimligt att tro att deltagarnas förväntningar på och beskrivningar av ledarskap och organisation ändrar karaktär under förloppet. Det är detta vi vill observera.

Det är också tänkbart att svårigheterna i organisationsprocessen blir alltför stora och att därför förloppet kan blockeras eller försvåras så att man inte når fram till någon bra arbetsform. Det är då rimligt att tro att

detta kommer att återspeglas i att man vidhåller och återfaller i vertikala ledningsmodeller och metaforer. Vi menar att även detta ”fasthållande” kan observeras. De ”bumlingar” man träffar på i samtalen, och hur de hanteras, kan ge en bra indikation på vad man måste förbereda sig på att klara av för att få en sådan process att fungera.

Det finns emellertid också ett tredje alternativ, nämligen att organisationsprocessen utvecklas destruktivt, dvs att de lösningar man kommer fram till upplevs frustrerande och otillfredsställande för deltagarna. Processen utvecklas då inte framåt utan bakåt. Rimliga horisontella kontakter och förtroendeförhållanden försvåras, motverkas och blockeras. Även detta bör kunna avläsas ur den retorik som används. Denna kommer då att avspegla andra ambitioner än att delta i och bidra till kursgruppens utveckling, tex att använda friheten att indoktrinera andra, tillfredsställa personliga behov av att dominera, utnyttja och missbruka andra deltagare eller helt enkelt se kursgruppen som ett verktyg för egna ambitioner. Genom att analysera och tolka även sådana samtal borde det vara möjligt att erbjuda bättre underlag för att i framtida kurser och liknande processer få en tidig indikation på att något håller på att gå gale.

Sammanfattningsvis så föreställer vi oss således att de nödvändiga samtalen om ledarskap och organisering speglar förväntningar och förreställningar om ledning och ledarskap. Dessa kan komma att vara oförändrade under kursens förlopp vilket i så fall erbjuder möjligheter att förstå var blockeringarna kan sitta.

De kan också förändras i positiv eller negativ riktning i förhållande till att utveckla eller vidmakthålla en horisontell linje och tillit. Genom att följa utvecklingen anser vi det vara möjligt att uppmärksamma var, när och hur samtalen byter riktning och omformuleras.



## Om ledarskap som en social konstruktion

När vi i denna rapport använder begreppen horisontell och vertikal så är detta inte vedertagna begrepp i vardagsspråket. Vi har visserligen inte hittat på begreppen själva utan hämtat dem från ekonomiska forskare (Bryman o a 1999) och från juridiken. Man kan emellertid inte säga att de är etablerade begrepp i samtal om ledarskap och ledning.

För att övertyga oss om att begreppen fungerar också när det gäller organisering och ledarskap har vi därför i efterhand prövat dem i samtal med kursledning och kursdeltagare. Även om man inte vid kursen start och uppläggning känt till och använt dessa begrepp så har man då varit ense med oss att man strävat efter att skapa något i den riktning som vi har kallat "horisontellt" och att detta skiljer sig från vad som är "vertikalt". Vi har därefter också gått igenom litteraturen på området för att säkra oss att begreppen är relevanta för de olika arbetsorganisatoriska försök och de diskussioner om ledning och ledarskap som tidigare förts i dessa sammanhang.

Här skall bara presenteras ett exempel från denna genomgång. Bild 1 är hämtad från en rapport i det sk LOM-programmet (Ledning Organisation och Medbestämmande) som utgick från Thorsruds försök 1969 (Thorsrud och Emery 1969 och Ekman Phillips 1990). Tabellen beskriver skillnaden mellan ett sk mekanistiskt system och ett sk organiskt system och syftar på en modell som presenterades av den amerikanske organisationspsykologen Warren Bennis redan på 60-talet och som delvis låg till grund för Thorsruds utveckling av sina kriterier för arbetsgruppers autonomi. Genom att jämföra det två sidorna i tabellen så framträder tydligt att den vänstra sidan har en vertikal ton och den högra en horisontell.

<i>Mekaniska system bygger på</i>	<i>Organiska system bygger på</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>individuella färdigheter</i></li> <li>• <i>auktoritära relationer byggda på lydnad</i></li> <li>• <i>delegerat och uppdelat ansvar förbundet med</i></li> <li>• <i>strikt arbetsdelning och hierarkisk kontroll</i></li> <li>• <i>centraliserat beslutsfattande samt</i></li> <li>• <i>konfliktösning genom godtycke, stridigheter och undertryckande av känslor</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>relationer mellan och inom grupper</i></li> <li>• <i>ömsesidigt förtroende och tillit</i></li> <li>• <i>ömsesidigt och delat ansvar</i></li> <li>• <i>medlemskap och ansvar i flera grupper</i></li> <li>• <i>omfattande fördelning av kontroll och ansvar, samt</i></li> <li>• <i>konfliktlösning genom förhandling och problemlösning</i></li> </ul>
<p>Bild 1. Warren Bennis modell som legat till grund för Volvos Varafabriks organisationsförändringsarbete 1974 - 1988</p>	

Nu är det inte just i denna studie av stor betydelse att de två begreppen vertikal och horisontell är väl definierade och precisa och att man kan skilja mellan alla tänkbara aspekter av horisontellt och vertikalt. Begreppen kommer att få olika betydelser beroende vem som tillämpar dem och kommer säkert att användas på olika sätt i resonemang och tolkningar. Vår poäng med att använda dem nu är att de just i detta sammanhang tycks beskriva och synliggöra viktiga fenomen som inte annars skulle kunna bli belysta och där det således skulle kunna finnas risk att man missförstår och misstolkar vad som hänt.

För vår del har det varit tillräckligt att fastställa att man i KLLOK:ens kursledningar säger att man är överens med oss om att man velat se en horisontell utveckling och att man därvid har haft liknande ambitioner som tex Einar Thorsrud. Det är också av värde för studien att de fenomen vi studerar inte kan sägas vara unika för kursen utan att de har stora likheter med motsvarande fenomen som inträffat i andra andra liknande insatser där man också strävat efter att förstärka den horisontella linjen.

Uppdelningen på vertikalitet och horisontalitet medför en del språkliga problem när det gäller samtal om ledarskap och ledarhandlingar. Det verkar då finnas två helt skilda sätt att se på saken nämligen att å ena sidan definiera personen ”ledaren” och därefter studera denne eller vad denne gör och å andra sidan att se på aktiviteterna (handlandet) och fråga sig om detta är en ledarhandling. I det första fallet blir ledarhandlingar vad ledare gör och i andra fallet blir ledaren den som gör ledarhandlingar. Problemet är att tanken på ledarskap nästan omedelbart styr in på personen som placeras i en vertikal position i förhållande till andra.

När vi vill diskutera uppbyggnaden av horisontella förhållanden och vilka handlingar som befrämjar dessa så måste vi börja med handlingen och inte med positionen. Vi har därför i denna studie tagit utgångspunkt i att det är möjligt att se ledarskap som en aktivitet, dvs att det skulle vara möjligt för deltagarna att under kursens förlopp urskilja och definiera vad de uppfattar som ”ledarhandlingar” oberoende av vem som utför dem. Vi tänker oss då att en möjlig tolkningsgrund för en ledarhandling, som kan utföras både av deltagare och kursledning, är att det är en handling som medfört att hela kursorganisationen fungerar som en enhet och inte enbart som en hop okoordinerade individer.

Vi föreställer oss också att ledarhandlingar blir nödvändiga när kursgruppen av olika skäl stöter på organiseringsmisslyckanden eller när man ser möjligheter som kräver koordination och samverkan för att kunna förverkligas. Organiseringsprocessen kan således ses i en tidsskala från kursens start till dess slut där kurskollektivet under resan stöter på

problem och möjligheter som man gemensamt måste hantera och där ledarhandlingar uppstår, uppmärksammas och omnämns i samtalen. Först om de av kursgruppen uppmärksammas och benämns som ledarhandlingar så har de således av kursdeltagarna konstruerats som sådana och "blivit" ledarskap.

# Kapitel 4

## Studiens utgångspunkter

Att ge läsaren inblick i hur författaren ser de fenomen som studeras och hur författaren därmed formulerat och avgränsat studiens syfte

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Studiens utgångspunkter

Forskning kan sägas bestå i att bistå samhället med att

- \* upptäcka, dvs få syn på sådant man annars inte skulle ha sett
- \* uppfinna, dvs föreställa sig sådant som man annars inte kunnat tro vara möjligt
- \* beskriva, dvs berätta om vad som sker och har skett så att det blir begripligt, kan fångas i ett sammanhang och så att berättelsen ger mening åt vad man varit med om.

Vår studie syftar till att ge ett bidrag till dem alla tre. KLLOK-kursen fokuserar på tre fenomen som normalt inte tas upp i samtal om organisering och ledarskap men som är nödvändiga att uppmärksamma och benämna för att vi skall kunna belysa och berätta vad vi sett. Vi kommer därför först att peka på och försöka belysa dessa fenomen och med hjälp av den kunskap om dessa som vi presenterar försöka beskriva vad vi sett. Vi kommer sedan att utifrån insikter om dessa fenomen tolka och analysera de data som kommit fram. Denna belysning skapar en tolkningsmall, eller ett slags raster, som vi lägger på skeendet och som framhäver vissa aspekter av det som vi hoppas skall göra att läsaren i sin situation ser möjligheter som denne inte tidigare sett.

De tre fenomen vi tänker på är iterativa processer, interaktiva processer och sociala kontrakt. Dessa fenomen är i praktiken väl kända av varje människa som upplever dem dagligen. De är emellertid svåra att få grepp på, beskriva och därför tala om. Detta beror framför allt på att de kräver en blandning av vertikalitet och horisontalitet för att bli synliga.

Vi menar att det först om man på detta sätt kan synliggöra dessa tre fenomen som man också kan få ett bättre grepp om den utvecklingspotential som ligger i själva organiserandet som vi talat om i inledningen. Först en kort sammanfattning av vad orden betyder och varför de är viktiga.

Iterativa processer är ett fenomen som är centralt om man vill belysa, förstå och beskriva uppkomsten av vad Hansson (1998) i sin doktorsavhandling kallar ”kollektiv kompetens”. Vad organiseringen under KLLÖK99 syftar till är ju också att skapa en i kursen kollektiv kompetens som underlättar och bidrar till ett effektivt lärande för så många som möjligt. Det är i denna iterativa process som ledarhandlingarna formas.

Interaktiva processer är fenomen som är viktiga att utgå från om man vill förstå och belysa hur identitetsuppfattningar uppstår och hur det kommer sig att man tex ser sig som följare eller ledare och vad en sådan syn på sig själv innebär för det praktiska handlandet. Det är också hur de interaktiva processerna formas och tolkas som leder till om man känner sig delaktig eller utanför, upplever sig engagerad eller passiviserad etc.

Sociala kontrakt är fenomen som är viktiga att utgå ifrån om man vill förstå och belysa användningen och uppkomsten av regler, normer och strukturer som man känner sig förpliktad att följa. Vi har i inledningen tex talat om att organisatoriska instrument innehåller ”frusna värderingar” som gör att man känner sig förpliktad att anpassa sig till dem. Sådana frusna värderingar är en typ av sociala kontrakt.

Sociala kontrakt är emellertid inte alltid statiska. De kan också uppstå som normer i kursen utan att de egentligen bygger på redan etablerade yttre institutionella förhållanden. Sådana, av kollektivet självt uppbyggda sociala kontrakt kan vara lika förpliktigande som de som man importerar utifrån. Frågan om hur och vilka sociala kontrakt som uppstår och hur de påverkar handlandet är således central för att beskriva ledning och ledarskap.



### **Den iterativa processen**

Iteration är ett matematiskt begrepp för en beräkning där man utgår från en formel i vilken det ingår ett tal som sätts in som en följd av beräkningen. Detta är en vanlig beräkningsform om man vill studera hur populationen av en djurart förändrar sig över tiden.

I många fall är det så att ju fler individer som det finns av ett djur desto svårare har djuret att överleva i en given miljö. Samtidigt så är sannolikheten större att det tillkommer fler nya individer ju fler som redan finns. Vi har här således två fenomen som motverkar varandra. Ju fler som finns desto fler dör men desto fler föds också. Summan av hur många som redan finns och hur många som dör respektive föds under en viss tidsperiod bestämmer hur många som finns under nästa tidsperiod.

Man kan då sätta upp en matematisk formel som utgår från hur många individer som finns vid en viss tidpunkt. Man räknar med formelns hjälp ut hur många som tillkommer och hur många som dör. Därmed har man antalet individer vid nästa tidpunkt. Då tar man detta antal och sätter in i formeln igen och beräknar återigen hur många som kommer att finnas ytterligare längre fram i tiden. Då har man gjort en iteration. Fortsätter man sedan att sätta in tal efter tal från det man tidigare räknat ut så har man skapat en iterativ process.

Det intressanta med iterativa processer - som numera kan simuleras i datorer på ett sätt man inte kunde tidigare - är att det visar sig att man kan få mycket komplicerade utfall från relativt enkla formler. Ytterst komplexa skeenden i naturen, som man annars inte skulle kunnat förstå, visar sig således således möjliga att relativt enkelt beskriva utifrån denna princip.

De "lagar" man då får fram är emellertid annorlunda än de naturlagar vi vanligen tänker på som bygger på orsak-verkan resonemang. Att man kan nå fram till vilka principer som kan "ligga bakom" en iterativ process innebär varken att man kan förutse eller styra den. Detta var en av de stora upptäckterna när det gäller att förstå och påverka vädret. Trots att vi väl vet vilka grundläggande principer som formar väderleken så

kan vi varken styra eller prognostisera vädret genom att utnyttja dessa kunskaper. Vädret är nämligen en iterativ process för vilken vi måste utveckla en annan typ av förståelse än den vanliga.

En viktig lärdom från forskningen är att utfallet av iterativa processer i lika hög grad påverkas av ramvillkor, dvs begränsningar och förutsättningar, för processen som de principer som den bygger på. Vill man påverka populationen av en viss djurart så kan man således skapa ramvillkor som gör att antalet individer pendlar inom vissa bestämda gränser. Man kan tex på olika sätt och vid olika tidpunkter öka sannolikheten för att individerna dör eller att det föds fler.

Allt mänskligt liv är en iterativ process. Vi handlar utifrån en erfarenhet av vad som har varit. Vi tillämpar vad vi vet från vår erfarenhet och vad vi tror skulle vara önskvärt och möjligt i den aktuella situationen och gör vad vi gör. Vi hamnar då i en ny situation där vi återigen tar ställning och går på detta sätt vidare i livet. De principer efter vilken den enskilda människan handlar bestäms av henne själv och ingen annan. Däremot kan hennes förutsättningar förbättras eller försämrats och hennes handlingsutrymme begränsas eller utvidgas.

Vårt vanemässiga sätt att resonera styrs emellertid av en annan logik som deBono (1996) kallar stenlogik. och som är dåligt anpassad för att hantera dynamiska processer av denna typ. De Bono kallar en sådan mer lämpad logik för vattenlogik. Samma erfarenheter finns också från de dynamiska simuleringar som gjorts inom det sk ROLF-projektet som vi berört tidigare.

Iterativa processer hänger samman med begreppet kollektiv kompetens samman på det sättet att insikten om att skeendet är en iterativ process tvingar fram en annan syn på individens handlande i komplexa dynamiska system. För att agera ”rationellt” krävs en ökad förståelse för vilket handlingsutrymme som kan användas i det gemensamma samspelet och vilka restriktioner som måste tillämpas om man inte skall äventyra den gemensamma uppgiften.

### **Interaktiva processer**

Ordet interaktiv används ofta nu för tiden för att beskriva en teknik som gör det möjligt för oss att samspela med en utrustning. En internetsida är interaktiv när vi kan fråga, söka eller beställa något från den. Vi har redan nu interaktiv TV. Ett exempel är BioHemma där det är möjligt för oss att beställa vilken film vi vill se och få den levererad till vardagsrummet utan att själva behöva gå till videobutiken och hyra filmen. Den enkla formeln för en interaktion är alltså att man gör något - tex beställer en film - och får en reaktion - filmen visar sig i TV-rutan.

Allt lärande är också interaktivt, dvs vi gör något och upptäcker vad som händer. En interaktion mellan oss själva och en utrustning är relativt okomplicerad eftersom det är vi själva som så att säga har övertaget och styr vad utrustningen skall ge för gensvar.

Vi själva bestämmer vad vi skall göra. Genom att förstå hur utrustningen fungerar kan vi räkna ut och styra vilken reaktion vi får. I de flesta fall ligger emellertid tjuvningen just i att man inte vet vilken reaktion man får som tex när det gäller dataspel. Man tvingas pröva sig fram för att se vad som händer. Med tiden blir man allt skickligare att uppfatta interaktionens natur och tar sig till allt svårare nivåer i spelet. För att få denna skicklighet måste man pröva många gånger men också skapa sig en "bild" av spelet och själva interaktionens natur.

De interaktiva processer som pågår vid organiseringen av kursen är emellertid av en annan och mer komplex natur eftersom den sker mellan människor i en iterativ process där gensvar och initiativ är en följd av hur man tar ställning till vad som händer. Den reaktion vi får av andra på vad vi gör är således inte "mekanisk" som i ett dataspel utan är en följd av vad den andre "tror" att vi gör och vad vår handling syftar till. Datorn bryr sig normalt inte om vad vi tänker utan bara vilken knapp vi trycker på medan vad som är karaktäristiskt för människor är att de söker lista ut vad vi menar.

Jag öppnar fönstret för att få frisk luft. Den andre kan emellertid se det som en elak handling. Han menar att jag ”vet” att han är känslig för drag. Den enda meningen med handlingen måste då vara att jag vill reta honom eller att jag struntar i hur han har det och bara tänker på mig själv. Än mer komplicerat blir det om jag nu inte har öppnat fönstret för att jag vill ha frisk luft utan för att jag trodde att den andre skulle må bra av litet frisk luft. Man kan tänka sig fortsättningen som en interaktion styrd av missförstånd. Man kan emellertid också tänka sig motsatsen, nämligen en interaktion med ”flyt” där våra förväntningar på varandra och våra föreställningar om situationen stämmer överens.

Interaktionen mellan människor styrs således i lika hög grad av förväntningar och föreställningar om interaktionen som sådan som vad som faktiskt sker. Många interaktioner som tex konflikter eller kärleksrelationer har sin egen dynamik genom att interaktionen i sig har en mening för de som deltar i den.

Interaktiva processer är också iterativa och iterativa processer är också interaktiva. Vår ambition är inte här att finna rättvisande och särskiljande definitioner på vad som definitionsmässigt är vad. Vi vill emellertid peka på två distinkt olika fenomen. Iterativa processer leder fram till något - de har en riktning. Interaktiva processer har en mening i sig - de betyder något. Interaktiva formar vår identitet i samspelet med andra. Iterativa processer har en början och ett slut men de interaktiva processer är vad de är och pågår när de pågår.

En social iterativ process består av de som den består av och som är berörd av den. En motsvarande interaktiv process mellan människor inkluderar dem som anser sin inkluderade. Statsministern talar i TV till oss och med oss. Utan att han ser oss eller kan föreställa sig vilka vi är så är han trots detta involverad i en interaktiv process med oss som ger både hans och vår värld en mening. Statsministerna kan inte undandra sig denna interaktiva effekt lika litet som vi kan dra oss undan det faktum att han talar till oss i TV. Han kan dock avsäga sig delaktighet i den iterativa.

Interaktioner kan enklast studeras som processer genom att se tillbaka och söka klarlägga vilken innebörd man lagt i det som hänt. En sådan reflektion i efterhand kan göra att både man själv och de man inkluderar i interaktionen får syn på aspekter man inte tänkt på, att man plötsligt förstår vart en fortsatt interaktion av samma typ kan leda till eller att man skapar sig en annorlunda tolkning av vad som hänt. Det faktum att man i efterhand har omformulerat meningen med en interaktion man själv deltagit i gör att man också i nuet upplever pågående interaktioner annorlunda.

### **Sociala kontrakt**

Människor har i alla tider värnat om sin heder. Vad som definierats som heder växlar i olika sammanhang och kulturer. Även de mest utstötta och avvikande har sinsemellan en hederskodex. I det sociala sammanhang man lever i och som man är beroende av får man inte förlora sin heder.

Betydelsen av heder i en social kontext är att den konstituerar tillit och pålitlighet. För att kunna leva och verka tillsammans är vi beroende av att de andra är pålitliga. Gunnar Aronsson beskriver pålitlighet som att det är möjligt att förstå sig på och se en konsekvens i andras handlingar så att man själv kan inrätta sitt liv och sitt handlande efter detta (Aronsson 1997). Att värna om sin heder är således att göra sig pålitlig i andras ögon.

Pålitligheten tar sig uttryck i att människor i ett kollektiv anpassar sig till vissa givna och ”frysta” arrangemang som tex att man passar den tid som är bestämd för arbetets början under dagen. Den kan emellertid också ta sig uttryck i att man håller överenskommelser som man träffat, anpassar sig till vissa önskemål men inte andra, fullföljer vissa ambitioner men inte andra, engagerar sig i vissa skeenden men inte andra osv.

En speciell typ av socialt kontrakt är samarbetet. Samarbete uppstår när aktörer medvetet och frivilligt väljer att samordna sina handlingar. Aktörer som kan se och förstå dynamiken i sitt samspel kan välja att samarbeta. De kan också välja att motarbeta varandra.

Att förbinda sig att samarbeta är således att förstå vad andra är på väg i sin iterativa process och välja ett sätt agera som stödjer detta. Man behöver således inte alls ha samma mål för att samarbeta. Det är fullt tillräckligt att man för sig själv försöker formulera förenliga mål. Om man upptäcker att man faktiskt har ett gemensamt mål är detta naturligtvis ett tungt motiv för att välja att samarbeta - men absolut inte en nödvändig förutsättning. Många hänvisar också till att samarbete förutsätter ömsesidighet. Detta är naturligtvis ett svepskäl - på samma sätt som kravet på gemensamma mål - och ett vanligt retoriskt knep för att slippa engagera sig i problemet att göra de egna målen förenliga med de andras.

Det sociala kontraktet ”samarbete” skapar pålitlighet eftersom det blir uppenbart att de som ingått ett socialt kontrakt om samarbete kan räkna med att de andras handlande inte försvårar situationen för dem eller går i en riktning som någon av dem anser vara oönskad eller som kan leda till framtida problem för någon av dem. Sociala kontrakt är också medlet att hantera tillitsparadoxen, dvs för att tillit skall uppkomma måste den finnas.

Förutsättningen för att pålitligheten skall upplevas så måste den demonstreras. Innan den kan demonstreras så måste man ha utvecklat en sådan förståelse för varandra att det är möjligt att göra egna mål och intentioner förenliga med de andras. För att åstadkomma denna öppenhet krävs i sin tur tillit och pålitlighet.

Utvägen ur detta dilemma är det sociala kontraktet. Pålitligheten uppstår genom att man demonstrerar att man har ingått ett sådant kontrakt med de andra och att man avser att uppfylla det. Som borgen i det sociala kontraktet sätter man sin heder genom att visa att man är medveten om att det får allvarliga sociala konsekvenser om man bryter kontraktet.

Sociala kontrakt är en social konstruktion. De finns inte fysiskt men vi kan tolka det som sker i ett samspel som om det styrdes av ett socialt kontrakt. Genom att uppmärksamma dem och diskutera dem så blir de också möjliga att påverka och förändra.

Börjar man se på samspelet i detta perspektiv så upptäcker man att sociala kontrakt kan vara av många olika slag och att ett kollektiv formar många olika grupperingar och kluster med helt olika sociala kontrakt. Ledning och ledarskap kan därvid också ses som ett socialt kontrakt där vissa i kollektivet ges tillåtelse, eller tar sig själva rätten, att agera på ett sätt som de andra inte kan göra utan att förlora sin "heder".

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



# Kapitel 5

## Tolkningsmallar

En beskrivning av begrepp och klassificeringsnycklar som är till för att vägleda läsaren och författaren i analysen.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Formeringen av en kollektiv kompetens

För att tolka riktningen av den iterativa processen och därmed eventuellt kunna urskilja vad som fört den framåt mot en mer effektiv organisering, vad som eventuellt fått den att göra halt och vad som kan ha fört in den i återvändsgränder måste vi introducera begreppet ”kollektiv kompetens”. Begreppet ”kollektiv kompetens” har använts och definierats av Hansson (1998) i hans avhandling med samma namn.

Att kollektiv kan besitta egenskaper som gör att de fungerar bättre eller sämre än summan av medlemmarna är något som vi alla kan observera. Det är också möjligt för vem som helst som sett ett kollektiv - tex ett fotbollslag - i aktion att observera att samträning har effekt. Samtidigt är det väl känt att kollektiv kan bete sig som en hop okoordinerade individer och snarare förvärra än förbättra situationen. Vi har ju också ett känt ordspråk som säger ”ju flera kockar desto sämre soppa”.

Vad är då detta mystiska som kollektivet arbetar upp och som i bland finns och ibland inte alls finns? Henrik Hansson har försökt ge det ett namn. Han benämner det ”kollektiv kompetens”. Begreppet kollektiv kompetens är således precis som ledarskap en social konstruktion. Det är något vi ”ser” och ett begrepp som är användbart för att beskriva vad vi ser men inte nödvändigtvis något som fysiskt ”finns”.

Med kollektiv kompetens menar Hansson den osynliga kunskap som tycks vara förankrad i själva organisationen och dess medlemmar men som inte kan uttryckas som en summa av alla kompetenser. Denna kompetens ”visar sig” när man studerar hur ett helt kollektiv agerar. Det ser således ut som om kollektivet besatt en kompetens som var dess egen och som kollektivet förvärvat.

En vanlig mekanistisk och individualiserad kurs behöver inte besitta en kollektiv kompetens. Varje individ studerar för sig och har inget med de andra att göra. Studierna kan klaras utan att man behöver ha annat än en social samvaro där man har trevligt ihop, träffas som vänner och hjälper varandra med studierna.

I KLLOK är det annorlunda. KLLOK:en har konstruerats så att man är ömsesidigt beroende av varandra. Studierna kan inte under inter-  
natveckorna genomföras individuellt. Under dessa veckor måste man fungera effektivt tillsammans. Misslyckas man med att bygga upp den kompetens som krävs för detta så är tiden förlorad men också möjligheten att utnyttja kollektivet för att lära det som man inte skulle kunna lära sig på egen hand.

Ett misslyckande att bygga upp den kollektiva kompetensen äventyrar således samtliga individuella studieresultat även om detta naturligtvis inte behöver vara någon katastrof. Det speciella upplägg av KLLOK-kursen som skapar detta ömsesidiga beroende och ökar möjligheten att genom en kollektiv kompetens få ut mer av kursen än om den var organiserad på ett traditionellt sätt har vi kallat kursens kontext. Denna kontext beskrivs i Bilaga 2.

Ovanstående resonemang lyfter fram föreställningen att kollektiv kompetens är något som skall kopplas till kollektivet - inte till individen. Det är också så som Hansson använder begreppet. Vi kommer i denna studie att göra en liten förskjutning i betydelsen av begreppet kollektiv kompetens jämfört med Hansson eftersom vi ser det som praktiskt att reservera kompetensbegreppet för något som kopplas till en individ. I vår användning av orden kompetens och kollektiv blir det därför konsekvent att säga att individer kan ha en kompetens medan grupper och kollektiv inte kan ha det. Ändå tycker vi att begreppet kollektiv kompetens är tillämpligt. Vi menar att den förskjutning av begreppet som vi kommer att använda inte strider mot Hanssons analys och inte heller mot de resultat han beskriver i sin avhandling.

Vad som ser ut att vara en kollektiv kompetens uppstår, så som vi använder begreppet, som en följd av den specifika kunnighet om det aktuella kollektivet och dess kontext - i detta fall KLLOK:en - som varje person i kollektivet besitter och som gör det möjligt för denne att handla så att handlandet stödjer, inte bara personens egna intentioner utan också, det gemensamma arbetet. Denna kunnighet kan bara vinnas i kollektivet i dess konfontation med sin ”uppgift”. När man festar ihop lär man sig festa ihop och när man seglar ihop så lär man sig segla ihop osv.

Kunnigheten, som alltså sitter i de enskilda personerna, består av erfarenheter och insikter om hur samspelet i kollektivet fungerar när man skall göra det som man har formats för att göra. Kunnighet finns således i personen men är bunden till kollektivet. Om kollektivet skulle förändras, till exempel genom tillkomsten av en eller flera nya medlemmar, så får samspelet en annan karaktär. Kunnigheten måste då revideras och i värsta fall byggas upp på nytt. Detta gäller även vid förändringar inom kollektivet. Organisationsprocessen går språngvis vidare. Varje lösning skapar nya förhållanden. Varje ny struktur kräver därför en utvidgad förståelse av kollektivets funktionssätt hos deltagarna för att den skall kunna fungera väl.

Att organisera sig och ”binda upp sig” i en ny struktur innebär således både en risk och en möjlighet. Risken är att den nya struktur man skapar kommer att minska både eget och andras handlingsutrymme så att utbytet av kursen blir sämre. Möjligheten är förstås att det man skapar istället ökar handlingsutrymmet och därför skapar större förutsättningar för att få utbyte av kursen. Att lämna en redan existerande struktur för att pröva en ny innebär en påfrestning och ett lärande eftersom man då måste utvidga sin förståelse av kollektivet.

Poängen med begreppet kollektiv kompetens är emellertid dess koppling till kollektivets kontext, dvs vad man gemensamt är till för. Utan en holografisk bild av denna ”mening”, som i Gareth Morgans metafor av organisationen som en hjärna, så blir det omöjligt för den enskilde

deltagaren att bedöma om en föreslagen lösning är rimlig eller orimlig, om den stödjer arbetet eller inte och om och hur man själv kan relatera till den. Den horisontella riktningen av organiseringsprocessen bestäms således av om sådana samtal förs att man som medlem i kollektivet kan känna sig delaktig i de lösningar som föreslås och diskuteras. Den vertikala inriktningen på organiseringsprocessen stöds om man vill göra varandra bewroende av lösningar som bara några få har räknat ut och tar ställning till.

*Resonemang som kan klassificeras som ledarskapsföreställningar vilka stödjer uppkomsten av horisontell kompetens*

Resonemang om kursens/kollektivets kontext där man visar att man gemensamt för varandra har försökt förklara och utforska denna. Resonemang som visar att man har haft möjlighet och anledning att ta ställning till värdet och effektiviteten i de lösningar som föreslagits. Resonemang som visar att man utifrån genomförda lösningar fått en ökad förståelse för kursens kontext.

*Resonemang som kan klassificeras som ledarföreställningar vilka förstärker en vertikal kompetensstruktur.*

Resonemang som illustrerar att förslag till lösningar motiveras utan referens till kollektivets kontext och istället bygger på att ”någon” vet bäst eller att det efteråt visade sig att lösningen var bra. Resonemang om organisationslösningar som inte refererar till kontext utan till hur man engagerade sig i lösningen, kände för den, gillade den, följde den osv.

## Den kommunikativa positionen

All kommunikation är interaktion. Det är naturligt för människan att delta i en pågående kommunikation. Vi kan bara tänka på hur konstigt det känns när någon börjar prata i tunnelbanevagnen utan att det finns någon som han talar till. Man är fullt beredd att svara och falla in i samtalet innan man upptäcker att mannen har en propp i örat och genom en mobiltelefon talar med någon i Japan.

Att upptäcka att man blir involverad i en interaktion där man inte uppmärksammas och där ens medverkan inte får något gensvar är en obehaglig upplevelse. Interaktion kräver delaktighet av båda. Att bli negligerad genererar en känsla av att bli ”till ingen gjord”. Det andra alternativet är lika bekymmersamt nämligen när någon bryter in i den egna privata sfären och skapar en interaktion som man egentligen inte vill vara med i. Då måste man komma på ett sätt att ”till ingen göra” den andre.

Interaktioner och kommunikation styrs av intrikata förväntansmönster och kräver hos bägge parter en viss förståelse och vana för hur samspelet skall tolkas och formas för att det skall fungera. Hur bär vi oss tex åt för att avsluta ett telefonsamtal eller mötet med en gammal bekant vid bussen? En mängd små tecken och signaler blandas in i interaktionen så att vi bägge blir överens om att sluta. Alla människor utvecklar med tiden ett ganska känsligt öra för interaktionens nyanser och kan relativt snabbt avgöra vad det är för typ av interaktion som pågår.

En viktig egenhet med alla interaktionsprocesser är att de genererar en upplevelse av identitet. Det vanligaste är att vi känner oss bekräftade. Det känns bra när vi hälsar på grannen, samtalar med expediten om vädret, får en vänlig och igenkännande blick av någon i folkvimlet på teatern eller blir introducerad för en grupp okända.

Det känns dåligt när man engageras i en interaktion där man blir ”till ingen gjord”, blir förolämpad, anklagad för något, ställd mot väggen, möter ilska och misstro etc. I de goda interaktionerna genereras en positiv jagbild (dvs en jag bild som man själv tycker är bra) och i de dåliga en negativ (dvs en bild av sig själv som man inte vill ha eller inte tycker stämmer). Ovanstående beskriver tolkningar av interaktionens mening i en vertikal linje.

Ett helt annat sätt, horisontellt, är att tolka en interaktion är i positionstermer, dvs var det egna jaget placeras i planet i förhållande till den man interagerar med. Man kan vara långt bort och vara totalt oväsentlig som i tunnelbanevagnen. Skulle man skrika och hojta skulle mannen med telefonen ändå inte förstå och kanske inte heller reagera. Man kan emellertid också vara nära och känna stor tillhörighet och gemensamt skratta över misstaget att man började delta i ett samtal med en okänd i Japan.

I de flesta interaktioner håller man en ganska stor distans. I ett kollektiv som KLLOK blir en sådan distansering opraktisk, både om den är självvald eller påtvingad. Organiseringsdiskussionerna kräver nämligen att man närmar sig varandra så att alla kan inkluderas i de interaktioner som måste pågå.

I denna mer eller mindre påtvingade närhet är det viktigt att man löpande förmår justera och utveckla kontakten så att man håller ett avstånd mellan varandra som både upplevs bekvämt och tryggt men ändå är tillräckligt nära för att vara produktivt. Både att komma ”för nära” och att vara ”för långt bort” har negativa konsekvenser för relationerna. Är man för nära så blir samspelet hotande och man kan bli överväldigad av den andre. Är man för långt bort känner man sig också ”till ingen gjord”.

Ett produktivt lärande förutsätter således att man ”blir någon” i de interaktioner som pågår. Uppbyggnad av den horisontella linjen kräver därför att man i sitt samarbete kring och i den gemensamma kontexten förmår lotsa interaktionen fram till en form som skapar trygga indentiteter och eliminerar eventuella hot mot dessa.



Ett annat sätt att säga samma sak är att den horisontella positionen skapar ett "vi" utifrån olikhet. Interaktionen sker jämställt, dvs man står bredvid varandra för att hantera gemensamma svårigheter eller problem. Eftersom man står bredvid varandra för att tackla en yttre situation tvingas man självständigt att formulera ställningstaganden, bedömningar, diagnoser och prioriteringar. I samtalen om varandra och varandras agerande blir det då inte så betydelsefullt "hur det känns" annat än om positionen får konsekvenser för vad man skall göra tillsammans. Man utforskar först och främst hur "nära" eller hur "långt ifrån" som det är lämpligt att vara i det man skall göra tillsammans.

Här skiljer sig det horisontella perspektivet från det vertikala. I vad som i litteraturen (se Aarum Andersen 1995) kallas interaktiva ledningsteorier menar man att ledaren/chefen har en överordnad position och att interaktionen mellan chef och medarbetare syftar till att på olika sätt påverka medarbetaren. Vi menar att det är lika vertikalt för en underordnad att sträva efter att ledningen skall fatta vissa beslut. Det karaktäristiska uttrycket för vertikalt är att man skall "få den andre att".

Man tar sig således rätten att, oberoende av vad den andre tycker, komma så nära den andre som man anser lämpligt och diskutera hur denne skall tänka, känna, agera, leva osv. Vertikaliteten suddar inte ut den andre men eliminerar dennes rätt att påverka interaktionen och etablera den distans som känns relevant. Positionen uttrycker egentligen ett slags självsvåldig makt som kan förklaras i många skepnader, lärarens, terapeutens, vännens, den fattige stackarens etc. De har alla de gemensamt att de är påträngande och inte respekterar den andres rätt att vara med och forma interaktionen.

Vertikala positioner leder till två typiska interaktionsmönster - antingen beroende eller motberoende. I bägge fallen blir det svårt att skilja mellan vem som är vem eller vem som tar ställning till vad eftersom man är för nära varandra och går in i varandras ställningstaganden, bedömningar och känslor. Det blir förvirrat varför man gör vad man gör.

Vissa vertikala interaktioner liknar den som finns mellan föräldrar och barn. I relationen till de som är ”nere” och som man inte behöver ta hänsyn till tar man sig friheten att komma nära och bli ”intim” utan att reflektera över om detta är kränkande. Man kan tex ta sig friheten att bedömma, kritisera, göra sig till talesman för eller tar hand om de andra.

Andra vertikala interaktioner karaktäriseras av antagonistiska positioner som kan tolkas som rivalitet, gräl och kamp. Ytterligare andra karaktäriseras av dominans och underkastelse där någon måste acceptera positionen att vara beroende av den andres välvilja.

*Resonemang som kan klassificeras som ledarskapsföreställningar vilka stödjer uppkomsten av horisontella positioner*

Resonemang som visar att man förstått, accepterat och satt värde på varandras analyser, ställningstaganden, bedömningar och initiativ i organiseringsprocessen. Resonemang som visar att man hanterat och analyserat situationer som varit identitetskränkande för någon. Resonemang som visar att man konfronterat vad man ansett vara destruktiva beroendeförhållanden och medverkat till en upplevelse av ökad autonomi och personlig suveränitet. Resonemang som antyder att man utforskat gränser och distans när det gäller personliga relationer.

*Resonemang som kan klassificeras som ledarskapsföreställningar vilka stödjer uppkomsten av vertikala positioner*

Resonemang som fokuserar på betydelsen av välvilja från dem som bestämmer och dominerar. Resonemang som fokuserar på betydelsen av lojalitet och uppslutning av dem som inte bestämmer. Resonemang som visar att man engagerats i antagonistiska och identitetshotande interaktioner som tex skuldbeläggning, kritik, tillrättavisanden etc. Resonemang som kretsar kring beslut och bestämmanden och vem som haft inflytande på vad.

## Det kollektiva tillitsskapandet

Poängen med sociala kontrakt är att lägga grund för tillit och pålitlighet. För att visa att man är pålitlig måste man också visa att man kan och vill ta ansvar - nämligen att det är realistiskt att tro att man både kan och vill fullfölja kontraktet och försvara sin ”heder”. Utan ansvar ingen heder och utan heder ingen tillit.

Chefer säger ofta att de vill ha medarbetare som de kan lita på. I en del fall är det ömsesidigt nämligen att medarbetare också säger att de vill ha chefer som de kan lita på. Vad man då oftast talar om är emellertid ett vertikalt kontrakt som bygger på lojalitet, lydnad och underkastelse, dvs att medarbetaren måste vara lojal i utbyte mot chefens välvilja. Ett sådant kontrakt kan vara mycket konstruktivt men det är inte horisontellt.

För att se den horisontella dimensionen måste vi närma oss frågan på ett annat sätt och istället fokusera på ett horisontellt ansvar, dvs ansvaret för varandra och för kollektivet som i detta fall inte bara behöver tas av en enda person - chefen - utan kan tas av alla gemensamt.

Det finns många begrepp som vi skulle kunna ta utgångspunkt från men för att förenkla analysen kommer vi här att begränsa oss till ett av dem, nämligen regler. Vi tror att det därmed också blir tydligt hur man kan resonera kring andra liknande begrepp.

Vi börjar alltså med regler. Regler är ett mycket mångtydigt begrepp. Regler kan ibland användas för att uttrycka något som närmast är en instruktion - ”det är bara att följa en regel”. Sådana regler är tänkta att underlätta för nybörjare innan den kollektiva kompetensen utvecklats tillräckligt. Genom att man visar sin villighet att följa regeln ställer man också upp för sina kamrater. När man blir kunnigare och bättre kan se sitt faktiska handlingsutrymme och eventuella risker och restriktioner kan

man lämna regeln och använda sitt sunda förnuft i stället. Därmed kan man också allt mer ta ett ökat eget ansvar för vad som händer och bygga upp ett personligt förtroendet mellan sig och de andra.

Regler kan emellertid missbrukas för att slippa arbetet med att utveckla en kollektiv kompetens. De kan tex användas som täckmantel. Genom att hänvisa till att man bara följde regeln kan man avsvära sig ansvaret för att ta initiativ som stödjer arbetet trots att man kanske hade haft förutsättningar att göra detta. Genom att hänvisa till regeln kan man inte anklagas för att något gick galet eller inte fungerade. Man kan ”segla med” utan att anstränga sig men också utan ansvar och heder.

Regler kan också ha en innebörd som ligger ganska nära en överenskommelse. Sådana regler är till för att skapa pålitlighet och trygghet i kollektivet. Genom regeln så kan man räkna med att få sådant man har rätt till, till exempel att vara fri att göra vad man vill under vissa tider på kursen eller att under vissa förutsättningar få betyg eller en examen.

Att visa att man är villig att följa sådana regler skapar således trygghet i kollektivet eftersom var och en då lättare kan planera sina egna aktiviteter, sin tid och sina insatser under kursen. Regeln anger att ingen kan tvingas avstå från sin rätt. Man kan lita på att denna garanteras solidariskt. Det är emellertid fullt möjligt att avstå från sin egen rätt om man finner det praktiskt. Regeln är således inte bindande för kollektivet utan man kan, om man är överens om det och fört välgrundade samtal om det, komma fram till helt andra lösningar än de regler som från början angivits.

Tilliten växer när det visar sig att regeln håller eller man får bevis på att de andra strävar efter att uppfylla sina förpliktelser. Om regeln enbart är vertikal så uppstår tilliten bara vertikalt. Man kan då riskera att vissa utnyttjar regeln för egen vinnings skull på bekostnad av de andra. Man blir då beroende av att en eller flera med större inflytande ställer till rätta vad som hänt. Lyckas de så växer tilliten till dem medan rivaliteten i kollektivet består.

Ordet regler används också i betydelsen restriktioner. ”Vi får inte använda mera pengar än vi har” eller ”vi måste ha godkända verifikationer” för alla utlägg. Sådana regler har skapats för att skydda enskilda personer i kollektivet, i detta fall ledningen, mot anklagelser utifrån. Andra regler kan ha att göra med hur man sköter sig på kursgården etc. Sådana regler säger vad man inte får göra eller vad som inte får hända - men är inte instruktioner om vad som bör eller skall göras. Att ta ansvar för att uppfylla förpliktelser mot sådana regler stärker den horisontella tilliten.

Regler av denna typ kan emellertid missbrukas av personer som inte är beredda att utforska och bygga upp tillit mellan sig och andra utan istället önskar använda dem som ett kontrollinstrument för att motverka vissa oönskade händelser eller styra skeendet mot vissa bestämda alternativ. Om man nämligen skapar tillräckligt snäva restriktioner så kan man begränsa handlingsutrymmet så långt att endast några få alternativ blir möjliga.

Sådana regelverk sägs ofta syfta till att minska misstagen av ”den mänskliga faktorn” - men hindrar samtidigt att samma mänskliga faktor utnyttjar sin kompetens och sitt omdöme för att hitta den i det enskilda fallet bästa lösningen och därigenom demonstrera sitt ansvarstagande. Sådana restriktioner förbarnsligar de som utsätts för dem och motverkar möjligheterna att bygga ett horisontellt ansvarstagande och därmed öka tilliten.

Vissa regler är av lojalitetskaraktär, dvs kräver lydnad, lojalitet, upp- slutning etc till en person eller en abstrakt idé. Att följa sådana regler kräver att man ger upp sitt eget omdöme. Om man visar sin villighet att följa en sådan regel skapar man snarare misstro än trovärdighet hos de andra eftersom de vet att man avsagt sig eget ansvar och eget omdöme. Denna vertikala strategi blir dubbelt låsande eftersom man både blockerar ett självständigt tänkande och möjligheterna till horisontellt stöd.

*Resonemang som kan klassificeras som ledarskapsföreställningar vilka stödjer uppkomsten av horisontell tillit*

Resonemang som visar att man gemensamt utforskat och försökt förstå befintliga eller accepterade regel- och normsystem. Resonemang som påvisar att man fått större tillit till varandra och beskriver hur detta har gått till. Resonemang som illustrerar hur regler omförhandlats och hur detta öppnat upp nya handlingsmöjligheter. Resonemang som demonstrerar hur man tagit ansvar för gemensamma angelägenheter och skyddat varandra. Resonemang som illustrerar hur man blivit allt friare och tryggare i sina relationer till varandra och som beskriver hur detta gått till.

*Resonemang som kan klassificeras som ledarskapsföreställningar vilka stödjer uppkomsten av vertikal tillit*

Resonemang som visar att man etablerat och följt regler och system som man inte förstår och där man tvingas lita till en eller ett fåtal personer för att de skall fungera. Resonemang som illustrerar att verksamheten formats av enskilda medlemmar utifrån deras eget huvud utan referens till resonemang, samtal, analyser eller annat underlag från kursgruppen i övrigt. Resonemang som demonstrerar att ansvaret förlagts till enskilda individer och därmed gjort övriga ansvarslösa. Resonemang som antyder att man engagerat sig i och därmed förlitat sig på vertikal ”magi”, dvs instrument, modeller, strukturer etc som inte tillför sådan information som kan leda till välgrundade samtal i kursgruppen och vara ett stöd för organiserandet utan snarare är uttryck för försök till styrning.

# Kapitel 6

## Metodbeskrivning

- Hur vill jag förstå/beskriva fenomenet?
- Hur avgränsar jag mitt studium
- Hur samlar jag observationer?
- Hur bearbetar jag dom?

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



# Metod

## - avgränsningar och preciseringar

Inom ramen för Klok99 genomfördes en konkret och ”äkt” demonstration av ett sk utforskande partnerskap kring en för hela gruppen aktuell frågeställning dvs hur kollektivets förväntningar på ledning, ledarskap och följarskap förändras efter hand under kursens gång. Studien gjordes som en integrerad del i den obligatoriska delkursen ”forskningsmetodik med relevans för moderna studier inom ledarskapsämnet” och blev därför med nödvändighet ett ”minimetodprojekt” på basen av en mycket begränsad datainsamling. Det pedagogiska syftet innebar att vi försökt vara mycket tydliga på de metodologiska överväganden som vi gjorde i studiens olika skeden. Vi har dessutom i denna rapport försökt att noga följa de rubriker och underrubriker som vi utnyttjade under kursen.

### **Frågans art och fenomenets natur.**

Studien gjordes för att belysa en utveckling över tid av ett kollektivt fenomen dvs hur uttalade förväntningar på ett konstruktivt ledarskap ändrar karaktär under en period då gruppen genomgår en kurs i ledarskap. Förväntningar kan ses som en individuell mental konstruktion men är entydigt ett fenomen som uppstår i samspelet med andra dvs en social mental konstruktion. Förväntningar kan alltså inte studeras på ett meningsfullt sätt oberoende av den situation i vilket de genereras (van Maanen 1990).

Nya föreställningar och tankefigurer ersätter heller inte de gamla plötsligt och vid en viss tidpunkt. Vissa tankefigurer kommer att förändras och preciseras efter hand och andra kommer att modifieras som en följd

av lärandet. Det är också ett välkänt faktum att gamla tankefigurer länge förekommer parallellt med de nya som utvecklats och att de länge kommer att användas växelvis. Parallelliteten är heller inget större problem i de fall de gamla är fullt förenliga med de nyare även om dessa nyare uppfattas som mera kraftfulla.

Det arbetsamma i lärandet ligger i att man tvingas integrera alla sina gamla erfarenheter med nya sätt att se och formulera sig. Det plågsamma ligger i att man kanske måste överge många tidigare tankefigurer och att man då inser att de nya handlingsteorier som växer fram innebär att den praxis som man har etablerat måste förändras för att vara konsekvent med så som man nu ser det. Det förvirrande i samband med lärandet ligger i att man under denna växling (alltså under själva lärandet) hör både sig själv och andra samtidigt använda för en själv oförenliga utgångspunkter för sina påståenden och utsagor.

Vi valde att inte på förhand bestämma vilka begrepp som skall användas för att beskriva de aktuella föreställningarna. Vi har istället utgått från de termer deltagare och kursledning valt när de vill berätta om processen i kursen och om sin syn på en konstruktiv ledning. (Wennberg och Hane 1998)

### **Val av studieobjekt ( vad skall studeras, observeras, beskrivas?).**

Vi avsåg inte att studera lärandet på en individuell nivå. En sådan studie skulle krävt så omfattande insatser att den sannolikt inte varit motiverad att göra bara för att studera en enda kursgrupp. En sådan studie låg i varje fall långt utanför de praktiska och ekonomiska ramar som fanns.

Vi fann det dock väl så intressant att försöka finna en design som trots allt kan ge intressanta data i frågan. Vi valde därför att belysa hur och på vilket sätt socialt konstruerade fenomen utvecklas över tid - i detta fall alltså "kurskollektivets legitima föreställningar om ledarskap".

Vi har därvid också inkluderat möjligheten att dessa inte alls utvecklas under kursen utan att gamla beprövade utsagor bara blir allt mer befästa. Vi vill också än en gång markera att ett sådant utfall inte behöver betyda att det inte skett något lärande eller någon utveckling i kursen i den riktning som kursledningen avsett.

Vårt ”minimetodprojektet” designades således för att kunna observera hur nya och andra tankefigurer kring kursens teman efter hand skulle dyka upp i samtalen i kursgruppen. Vi avsåg också att koppla dessa observationer till hur kurskollektivet valt att närma sig och hantera de olika svårigheter och problem som man mötte under organiseringsprocessen.

### **Val av observationsmetod.**

Vi utgick från att de framväxande alternativa föreställningar vi här avsåg att studera inte självklart och enkelt skulle kunna fångas genom enkla intervjuer och direkta frågor till berörda personer. Föreställningarna behövde visa sig i ett äkta samtal dvs genom hur man som kollektiv valde att beskriva de processer som pågick och de initiativ man tagit (Arbnor och Bjerke 1994)

Ett samtal skiljer sig därvid från en intervju. En intervjuare frågar och den svarande svarar. I samtalet är även samtalsledaren en aktiv och utforskande part. En samtalsledare kan genom sina egna följdfrågor, genom att erbjuda begrepp och genom att testa gensvaret på sina egna formuleringar hjälpa till att belysa intentioner, upplevelser och erfarenheter som deltagarna ännu inte själva satt ord på.

Vi är medvetna om att många uttalanden som görs i ett sådant samtal (se tex Alvesson och Sköldberg 1994), speciellt när man väljer att tala med en hel grupp som i detta fall ett kurskollektiv, inte alltid är baserade på särskilt övertänkta analyser utan snarare speglar en form av ”jargong”

- dvs det är så man lärt sig prata om det aktuella fenomenet; det är ju så som alla säger i liknande situationer. Vi har i ett tidigare sammanhang (Wennberg och Hane 1995) kallat denna jargong för ”sångerna” - en analogi med de kära visorna som gärna sjungs på fester och som snabbt skapar och återskapar en gemenskap. Vid närmare analys kan man emellertid inte ta utsagorna och texterna på allvar eftersom sångerna kan visa sig innehålla några minst sagt mycket tveksamma textrader.

”Sångerna” och deras texter är emellertid inte oskyldiga och neutrala. Vi tror att många analyser och uttalanden - även om de speglar en oreflekterad ”jargong” - i många fall också uppfattas bokstavligt så som de sägs och därmed förstärker den kulturella basen för vissa föreställningar och ”frusna värderingar”.

En skicklig samtalsledare kan i samtalet höra skillnad på sångerna och ”äkta vara” och ställa kompletterande frågor och propositioner som leder fram till mer fördjupade samtal. Genom en serie samtal där man allt mer fördjupar sig i ämnet kan således jargongen brytas (McCrecken 1988).

I föreliggande studie avser vi emellertid att just studera ”de föreställningar om ledarskap som är legitima att berätta om i kollektivet” eftersom vi föreställer oss att det också är dessa som återspeglas i de ”modetrender” som finns och de allmänna diskussioner om ledarskap som förekommer både mellan praktiker och i forskning. Problemet med jargongen blir därför inte i den här studien ett problem utan en tillgång.

# Procedur

- hur har dessa fenomen observerats?

Vår studie designades alltså för att observera förekomsten av olika tankefigurer kring ledarskapet i den kollektiva berättelsen om organiserandet av Kllok99.

## **Gruppsamtal varje torsdag**

Vid tre tillfällen under samlingsveckorna i Skede 1 ( w 12, 15, 17) genomfördes gruppsamtal med hela gruppen om hur kursens organiseringsprocess framskred och vad av det som hänt sedan sist. Deltagarna valde själva vad de ville berätta och vad de ansåg vara betydelsefullt att berätta. Eftersom vi inte deltog i kursens arbete annat än varje torsdag 11-16, i samband med att vi genomförde metodkursen, krävdes dock att berättelserna fick ett visst djup och detaljeringsgrad för att vi som utomstående skulle kunna förstå utvecklingen av Kllok 99.

## **Samtalens yttre form**

Varje samtal hade samma yttre form. De genomfördes på torsdagar 13 - 14.30 ( ibland med lite övertid). Samtalen föregicks av gemensam lunch som i sin tur föregicks av en timme där förra samtalet speglades och tematiserades av Bengt-Åke. Gruppen hade då möjligheter att kommentera och komplettera minnesanteckningarna från tidigare samtal. Varje samtal - och varje spegling - dokumenterades både som stickord på väggtidning som fotograferades och som ett referat i löpande text. Både bilder och referat distribuerades till deltagarna inför nästa samtal. Samtalet bröts av kaf-

ferasten som sedan följdes av en traditionell föreläsning om vetenskaplig metod med anknytning till några av oss valda exempel på rapporter från Försvarshögsskolans egen forskning kring ledarskap.

## **Grunddata**

De 3 referaten från de 3 successiva observationstillfällena (3 \* 1,5 timmar) är grunddata i detta sk minimetodexempel. Data är således tre berättelser som speglar de beskrivningar av ledarhandlingar, ledning och ledarskap som vid varje tillfälle är accepterade och legitima föreställningar inom kollektivet. Referaten återfinns i sin helhet i Bilaga 3.

## **Tematisering och återkoppling**

Dessa referat tematiserades provisoriskt inför de sista internatbaserade kursveckorna (w20 och 21) som markerade slutet på kollektivets fysiska samvaro. Underlaget distribuerades skriftligt till gruppen. Kommentarer till dessa teman och ytterligare beskrivningar och exemplifieringar av kursens utveckling - format som ett försök att också tillämpa de begrepp och teman som visat sig i referaten - fördes fram vid motsvarande "torsdagssamtal" under dessa sista veckor. Även dessa samtal noterades på väggtidningar som fotograferades och distribuerades till deltagarna.

Resonemangen kring dessa provisoriska teman i kursgruppen under dessa torsdagar kan sägas motsvara kollektivets "diskussionskapitel". Resonemangen utvecklades, kompletterades och sammanställdes som ett arbetsmaterial som distribuerades till kursledning och kursdeltagare under sommaren 1999.

Arbetsmaterialet Klllok 99 skall således ses som ett antal texter som var och en försöker belysa de diskurser (resonemangsmönster) som BÅ och MH funnit relevanta att lyfta fram ur de berättelser som växte fram i dessa avslutande samtal. Syftet med distributionen av dessa texter var i första hand att säkerställa att deltagarna inte finner det besvärande att vi uttrycker vår tolkning av deras resonemang på detta sätt. Ett lika viktigt syfte var att få reaktioner från deltagarna på om och i vad mån de också kände igen sig i vår tolkningsmall (horisontellt - vertikalt). Eftersom vi bara deltagit vid några få tillfällen skulle det kunna vara så att man uppfattat vårt urval som irrelevant. Deltagarna har under hösten dvs Skede II framför allt kommunicerat via internet och har via dessa kanaler kunnat framföra kommentarer kring texterna..

### **Samtal med ledningsgruppen**

Referaten innehåller uttalanden om deltagarnas tolkning av ledningens agerande men bara undantagsvis kommentarer från ledningen om deras förväntningar på kursen och om de intentioner som styrts deras medverkan under kursen. Därför valde vi att komplettera datamaterialet med en separat text där ledningens reflektioner bättre kommer fram - även om denna berättelse av praktiska skäl kom att ligga betydligt senare i tiden och därför också är färgad av texterna i Arbetsmaterialet Klllok 99.

Vi arbetade även i detta fall med väggtidning och skriftliga minnesanteckningar från ett kortare seminarium vilka sedan har lästs och korrigerats av ledningsgruppen. Ledningsgruppens berättelse återfinns i Bilaga 4. Deras reflektioner kring Klllok99 har framför allt används som underlag för säkerställa att vår beskrivning av kursens bakgrund som presenteras i Bilaga 1 och att dess interna och externa kontext som presenteras i Bilaga 2 är relevant. Vi har också använt den för att i några exempel belysa den aktuella formella ledningens syn på sin medverkan i organiseringsprocessen.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



# Analys

## - uppställning och redovisning av resultat

Genom att jämföra berättelserna vid tre olika tillfällen, dvs w 12, w 15 och w 17 menar vi oss kunna observera en utveckling av diskursen i termer av vertikalitet och horisontalitet där antagandet från början var att mer horisontella begrepp skulle utvecklas. Vi förväntar oss att dessa nyare (horisontella) tankefigurer visar sig genom hur inläggen i diskussionen om organiseringsprocessen formas och i deltagarnas påståenden om vilka användbara redskap de har uppmärksammat för att hantera de hinder som behövde tacklas i kollektivet under kursen.

Vi tolkar alla utsagor i referaten, även om de inte explicit nämner ordet ledning och ledarskap, som utsagor om ledarhandlingar och ledning. Skälet till detta är att samtalstillfällena skulle handla just om detta, att kursens tema och ämne var ledarskap och att de frågor som belystes var frågor som hade samband med organiseringsprocessen, dvs handlingar och initiativ som på olika sätt fått signifikant betydelse för denna. Vi har således ingen anledning att tro att de diskurser som växte fram skulle utgå från någon annan plattform än hur man konstruerar ledning och ledarskap i relation till organiseringsprocesser.

Utsagorna i referaten klassificeras därefter av oss i de tre olika grunddimensioner sorterat på vertikalt respektive horisontalt som presenterats i kapitel 5 - Tolkningsmallar. Skälet till valet av just dessa dimensioner beskrivs utförligt i Kapitel 1 till 4. Resultatskapitlet innehåller våra tolkningar av utsagorna i respektive referat och hur vi klassificerat var och en av dessa utsagor. De ursprungliga referaten finns i Bilaga 3.

## **Trovärdighet och relevans - hur har vi försökt göra observationerna så trovärdiga som möjligt?**

I en konventionell positivistisk studie åstadkommer man trovärdigheten genom att ha en strikt kontrollerad, reliabel och valid observationsmetod. För att undvika okontrollerade förväntningseffekter från de studerade eftersträvar man så liten insyn från deltagarna som möjligt i studiens syften och upplägg. Man strävar vidare efter att minimera de gruppdynamiska effekterna, dvs se till att svaret från en respondent inte skall kunna påverka svaret från en annan. Enskilda intervjuer blir därför den gängse metoden. För att reducera effekterna av att den intervjuade medvetet skall undanhålla fakta, och någon gång också för att skydda uppgiftslämnaren, arbetar de flesta i denna vetenskapliga tradition med anonyma svaranden.

Studier av sociala konstruktioner kräver på alla punkter motsatsen. Sociala konstruktioner kan inte studeras utan aktiv medverkan i utforskandet från dem som deltar i konstruerandet. Metoden blir ett samtal där resultatet och kvalitet avgörs av hur analytiskt och verbalt skickliga de som deltar i samtalet är. Medvetna partners som är väl insatta i forskningens syfte är de som bäst kan bidra till trovärdiga data. Namngivna deltagare är den bästa garantin för att de data som presenteras är korrekta och relevanta. Anonyma berättare skulle kanske innebära flera och personligare exempel men anonymiteten kan också locka till spektakulära överdrifter och "ansvarsbefriade" tjuvnyp. Anonymitet medför i alla sammanhang större osäkerhet kring resultatens trovärdighet.

Vi valde att försöka forma ett sk utforskande partnerskap dvs sökte formulera den frågeställning där alla som deltog i samtalet också skulle dela intresset att berättelsen skulle bli rättvisande och att alla förekommande "konstruktioner" skulle ha kommit till tals - vanligen kallat fairness även på svenska . För en djupare diskussion om dessa frågor, dvs om forskningens kvalitetskriterier se Guba och Lincoln (1989).

Vi uppfattade genom svar på direkta frågor att deltagarna och ledningsgruppen i KLLOK99 formade ett sådant partnerskap tillsammans med oss (se också Wennberg och Hane 1998). Genom våra personliga engagemang att genom kursen förstå det moderna organiserandets natur var vi alla lika beroende av att beskrivningen inte förfuskades.

Vi ser det som en fördel att deltagarna i samtalet kan förtydliga varandras utsagor och kan göra tillägg och fördjupningar då många olika inlägg ger nya perspektiv. Engagemanget i samtalet och i att få en rättvisande beskrivning garanterar att den bild som växer fram genom samtalet representerar vad kollektivet vill säga. Gruppen har full kontroll över vilken information som lämnas av vem vilket skulle kunna hindra att vissa resonemang förs fram. I vårt fall är detta inget problem eftersom studien avser att belysa just ”förändringar i de i kollektivet legitima förväntningarna”.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Kapitel 7

## Resultat

- Redovisning av bearbetade grunddata
- Sammanställningar /tolkningar
- Presentation av jämförelser

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Tolkning som resultat

Vi medverkade i KLLOK99 enbart under relativt korta perioder. Självklart har vi emellertid mer information än vad som framgår av referaten i Bilaga 3 och 4. Vi har ju både under och efter kursen informellt talat både med kursledning och deltagare och följt diskussionerna på KLLOK99:s webbsida.

Informationen är trots allt alltför begränsad för att vi skall kunna ha någon uppfattning om vad som ”verkligen” hände på KLLOK99. Vad vi i detta resultatskapitel och i diskussionskapitlet påstår om detta bygger således enbart på vår tolkning av de referat som är godkända av kursdeltagare och kursledning. Endast kursledning och kursdeltagare har sådana djupgående kunskaper och erfarenheter av skeendet att de kan föra sådana diskussioner och göra sådana analyser.

Vi redovisar således inte vad vi ”tror” hände utan hur man ”skulle kunna” tolka de faktiska data vi har - nämligen referaten i Bilaga 3 och 4 om man använder den tolkningsmall som vi arbetat fram. Poängen med att ta fram en sådan tolkningsmall är att den kan visa på ett alternativt sätt att se på, upptäcka och uppfatta ett skeende i vilket man vill observera ledarskap och ledarhandlingar. Genom att med allt bättre tolkningsmallar göra ledarskap och ledning mer observerbart, och därmed också pratbart, hoppas vi att kunskapen om ledarskap skall kunna utvecklas.

Vi vill således påpeka att andra tolkningar - utifrån andra tolkningsmallar - kanske kan vara möjliga av referaten i Bilaga 3 och 4. Poängen med vårt resultat är således inte att finna den ”rätta” tolkningen eller försöka beskriva vad som verkligen hände. Vi vill istället visa att vår tolkningsmall kan vara rimlig, praktisk, möjlig och ibland kanske också mer rättvisande att använda än många andra som vanligen tillämpas.

Vi har således med avsikt undvikit att försöka spekulera i mer än vad referaten ”säger” eller försöka gissa oss till vad som hänt ”bakom” referaten. Vi menar således att även en person som inte alls var med på kursen bör kunna läsa dem och tolka dem, så som vi har gjort eller på något annat sätt - utan att behöva fastna i spekulationer över vad som verkligen hänt. Vi tycker således att det är särskilt intressant att konstatera att man även utifrån de relativt begränsade data som vi här redovisar - och som samlats vid tre korta tillfällen - kan föra en ganska välgrundad och belysande diskussion om ledarskap.

Vi är medvetna om att man som praktiker i en specifik situation går utanför de ramar vi satt för denna studie. Man måste ofta spekulera och gissa och man måste handla utifrån sådant man egentligen inte kan ”veta”. Man löper då en risk att tillskriva berörda personer egenskaper, ambitioner, känslor etc som inte överensstämmer med vad de faktiskt har. Detta kan göra att man misstolkar situationen, men i många av praktikens situationer kan detta inte undvikas.

Som forskare måste man emellertid begränsa sina spekulationer till de data som som alla berörda är överens om och som man ”säkrat” på det sätt vi försökt göra i denna studie. Denna begränsning till av alla godtagna och öppna ”data” underlättar en välgrundad diskussion om fenomenen ifråga eftersom läsaren kan utgå från samma data som vi och göra sin egen tolkning av dem.



## Diskursen den 25 mars

Det första samtalet med Klllok99 inleddes med en beskrivning av ”det svarta hålet”. Det ”svarta hålet” hade blivit en benämning på deltagarnas observation att många kommentarer under gruppens diskussioner om kursen och enskilda deltagares förslag på arbetsformer bemöttes med tystnad. Efter cirka 15 sekunders tystnad tog sedan någon i gruppen upp en ny tråd. Deltagarna hade tidigt uppmärksammat detta faktum och också accepterat att en i gruppen åtagit sig att notera alla ”tappade trådar” så att dessa senare skulle kunna analyseras.

Man beskrev inga tydliga mönster i vad som hamnade i svarta hålet eller vem som var förslagsställare men inläggen sades sakna energi. Deltagarna påtalade att de var klart frustrerade över att samtalet i gruppen på detta sätt stannade upp, att kommentarer och förslag inte följes upp till ett naturligt avslut som ledde vidare till nästa tema osv utan att samtalet krävde ständiga omstarter.

### *Vår tolkning - på väg att utveckla kollektiv kompetens*

Vi tolkar detta som att de samtal som nu fördes i gruppen inte överensstämmer med deltagarnas bilder av vilken sorts samtal som var önskvärda och som skulle underlätta och effektivisera lärandet under kursen. I kommentarerna till ”det svarta hålet” läser vi dock in att deltagarna sett en utveckling i samtalen då de noterade att det inledningsvis funnits en ändå sämre kommunikation där alla förslag med automatik och öppet skjutits i sank.

Vi uppfattar att flera deltagare sedan gjorde olika försök att beskriva intentionerna bakom olika tidigare inlägg - både inlägg som hamnat i svarta hål och sådant som uppfattats som ovilja att ge gensvar. Flera kommentarer uttrycker en stor medvetenhet om risken att för tidigt - dvs att utan tillräcklig analys av kollektivets potential som arena för vars och ens lärande - fatta beslut som senare skulle begränsa handlingsutrymmet för var och en och försvåra för en mera evolutionär planering.

*Vår tolkning - en första medvetenhet om den horisontella linjen*

Kommentarer av typen att det tar tid att skapa ett gemensamt språk, ser vi som ett uttryck för en oro för att man inte skall orka vara i detta frustrerande, ovana och osäkra tillstånd tillräckligt länge. Detta uttrycker föreställningar om att organiserandet av en Kllok-kurs måste byggas upp efter helt andra principer än de man vanligen tillämpar och att ”återfall” i en konventionell praxis skulle medföra att man inte skulle kunna utnyttja kursens potential ” att vidga vyerna” maximalt.

Någon presenterade då en analys som gav den formella ledningen skulden för gruppens svårigheter att samtala och att komma överens. Ledningens inledande beskrivning av kursens karaktär beskrevs ha orsakat klart onödiga inskränkningar i den mentala bilden av gruppens handlingsutrymme. Hänvisningen till dessa sk ”ledningens ingångsvärden” återkom flera gånger under samtalen och i flera inlägg betonades deras mycket stora betydelse för ”att det blivit som det blivit”.

*Vår tolkning - förstärkning av myter om vertikal ledning*

Vi ser detta som ett exempel på hur man här förstärker den frekvent förekommande föreställningen om den formella ledningens makt över det mesta och som i sin förlängning beskriver deltagarna som

”ansvarsbefriade” offer för ledningens agerande. Kursgruppen beskrev dessutom hur de ansåg att ledningen löste handlingsförlamningen genom att tillåta dem att slå av på ambitionerna, vilket vi menar ytterligare befäster bilden sig själv som ”maktlöst offer beroende av ledarens välvilja”.

Kursgruppen beskrev också hur de med tiden blev allt mera frustrerade över att de hade så svårt att komma fram till hållbara överenskommelser.

#### *Vår tolkning - dilemmat vertikala/horizontella regler*

Vi tolkar att man med hållbara överenskommelser menar att ingen part skulle känna sig hindrad att åstadkomma det man önskade inom kursens ram, skulle anse sig tvingad att ge upp sin suveränitet eller skulle vara ansvarslös i det fortsatta skeendet. Många inlägg om påverkan och risker att låta sig påverkas ser vi som uttryck för en klar föreställning om det sunda i att åtminstone ”här och nu” försöka undvika ”vertikala kontrakt” och att behålla sin suveräna förhandlingsposition. Parallellt fanns emellertid också en diskussion om följarskapet dvs inlägg som kan tolkas som att man försöker komma runt svårigheterna med hållbara överenskommelser genom att etablera normen ”man får inte vara motvalls; man måste gå med på att prova det prövade”.

Vi uppfattar att man genom dessa inlägg ytterligare en gång legitimerar den vertikala principens relevans för det som just då behöver hanteras. Hänvisningen till normer, i meningen att normen föreskriver ”så gör vi här”, ser vi alltid som en styrprincip som förstärker att viisa personer tar på sig rollen att vara beslutande och att andra ser sig tvingade att följa och därmed också fränsäga sig sitt eget val byggt på eget omdöme i situationen.

Många inlägg vittnade om man att man under de första kursveckorna ägnat mycket tid åt att försöka ta reda på vad ledningen ” var ute efter” och deras mål och avsikter med kursen.

*Vår tolkning - det vertikala beroendet förstärks*

Det faktum att detta så länge betraktades som viktiga teman att diskutera kan tolkas som att den ”strängt vertikala tankefiguren” inledningsvis var mycket stark inom kollektivet och att den troligen också förstärktes genom att dessa teman tilläts ta så mycket av den gemensamma tiden. Andra inlägg antyder också att man aktivt valde bort ledningens förslag till aktiviteter, vilket kan tolkas som en sådan protestreaktion som ofta uppmärksammats som en effekt av vertikal styrning.

Mycket tid ägnades också åt att beskriva sig som personer för varandra.

*Vår tolkning - föräldra-barn-positioner förstärks*

Vi tolkar innehållet i dessa inlägg som tecken på att man såg beskrivningar av deltagarnas personligheter som en viktig information för ett effektivt organiseringsarbete. Den inventering av deltagarnas kunighet och kompetens som ledningen föreslog,, därför att de såg den som mera betydelsefull som underlag för att kunna konstruera bilden av kursens potential, prioriterades systematiskt bort och senarelades hela tiden.

Ledningen hade också varnat för effekten av att alltför tidigt låsa in sig i smågrupper. Deras erfarenhet talade för att detta kunde försvåra för kollektivet att få överblick över helhetens potential och också minska chansen att få erfarenhet av en organiseringsprocess med en så bred bas som 27 personer. Deras ambition byggde på en bild av att vi i framtiden ofta kommer att hamna i situationer där många människor snabbt måste

kunna finna effektiva samverkansformer men där den enkla lösningen att dela sig i många små och oberoende grupperingar inte står till buds. Detta påstående hade också debatterats länge och med inlägg som vi tolkar som att man ansåg att det var mer relevantt att förslagen var objektivt ”rätt eller fel” snarare än att den arbetsform man skulle välja var förankrad i den aktuella gruppens syn på och förståelse för den aktuella situationen krav.

*Vår tolkning - förstärkning av vertikala positioner*

Beskrivningarna av de olika gruppernas arbetsklimat uppfattar vi som enbart uttryckta i termer av en vertikal relation. Följarna påpekade att de vågade visa halsen för ledaren. Ledaren bedöms efter vad han tillåter gruppen att göra. Tryggheten uttrycks i termer av att man har skyddande kamrater snarare än att man är delaktig i, blir tillräckligt hörsammad och har inflytande över en konstruktiv organiseringsprocess.

Uttalanden om att man kanske inte ”hitta in i tillhörfasen” tolkade vi som att man ändå uppmärksammat att man under den process som pågår - och genom innehållet i de samtal som förs - inte åstadkommer tillräckligt identitetsstödande åtgärder.

Den avslutande sammanfattningen av vad som berättats vid detta tillfälle tolkar vi som ytterligare ett tecken på att tänkandet kring ledarskap och organisering i hög grad fortfarande fokuserades på den vertikala ledningens stora och opåverkbara betydelse.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Diskursen den 15 april

Varje samtal inleddes med en fråga om man funnit referatet från tidigare tillfälle ”någorlunda fair”. Den 15 april framkom att det under kursveckan innan funnits en händelse som alla uppfattat som mycket betydelsefull för kursens utveckling men som man inte berört i sin berättelse. En deltagare hade då tagit ett initiativ och ställt ett antal frågor till sina kurskamrater. Frågorna hade alldeles uppenbart gjort ett stort intryck på övriga deltagare. Reaktionen blev att många i gruppen kände sig anklagade och skamsna. Samtalet både tidigare i veckan och med oss inriktades enbart på formen som denne deltagare valt för sitt initiativ. Innehållet i inlägget berördes inte särskilt mycket.

### *Vår tolkning - föräldra-barn positioner*

Vi tolkar hanteringen av denna händelse som uttryck för den klassiska vertikala tankefiguren där initiativtagaren nu uppfattas som förälder och där övriga deltagare intar barnets position. Initiativ tolkas uteslutande som anklagelser och tillrättavisanden. Den som tar initiativ ( ledarhandlingen) hålls som ansvarig för de känslor av skuld och skam som skapats. Inläggen kan också ses som uttryck för en förväntan att den som tar på sig ledarskapet skall vara kapabel att välja en interaktionsform så att dessa oönskade negativa känslor inte uppstår - oberoende av vilket sakinnehåll som skall presenteras.

Vi finner i referatet inga tecken på att man i samtalen kring denna händelse skulle försöka utforska initiativtagarens intentioner med sitt kraftfulla inlägg. Initiativtagaren ger heller inga ledtrådar i den

horisontella riktningen utan delger mest sina funderingar över vad som fått denne att välja denna så uppenbart olämpliga frågeform för sitt inlägg i stället för att redovisa sina observationer just som oroväckande observationer. På en direkt fråga om hur man hade uppfattat initiativtagarens motiv att ställa dessa frågor hamnar alla svaren i kategorier av personliga och för gruppen destruktiva motiv av typen ” på grund av otrygghet ”, ” ville ta makt”. Inga kommentarer förde fram möjligheten att inlägget skulle kunna ha gjorts av äkta omsorg om kollektivet och dess arbete.

Vi läser senare i referatet in en ansats från en deltagare till att tona ner formens betydelse för utfallet och i stället uppmärksamma gruppen på tolkarens och samspelets betydelse för uppkomsten av de negativa effekter som diskuteras. Detta inlägg landar dock i konstaterandet att formen nog var Ok men att timingen var dålig.

#### *Vår tolkning - dilemmat horisontell/vertikal ansvarslinje*

Vi tolkar detta som att det nu ändå funnits ett embryo till byggandet av en horisontell ansvarslinje i diskursens men att styrkan i den klassiska tankefiguren medförde att man ändå återföll till inlägg och beskrivningar med i princip samma vertikala innehåll som man protesterade mot.

Nästa avsnitt i samtalet illustrerar hur man intensivt söker efter alternativa utgångspunkter och arbetsformer för att komma till rätta med de frågor där man genom deltagandet i kursen är beroende av att komma överens med övriga i gruppen. Man beskrev både hur man var frustrerad och djupt oroad över sin egen oförmåga. Man var också i det närmaste skakad över hur man till sist nästan bad någon ta rollen som ”stabsgeneral” och ta tag i tömmarna.



Samtalet pendlade mellan utsagor som uttryckte en tro på ett i det närmaste allsmäktigt inflytande från den formella ledningen till uttryck för att ledningen totalt saknade inflytande på de fenomen som just då behöver hanteras i kursen och att ledningen därför lika gärna kunde avlägsna sig från platsen.

*Vår tolkning - uppsättandet av vertikala restriktioner*

Vi har funderat mycket över hur vi kan uppfatta de flera gånger återkommande kraven om att ”alla måste vara med”. De låter ytligt sett som ett uttryck för en horisontell strävan. Problemet är att de i de flesta fall verkar ha en undertext som gör att utsagan kan användas för att blockera uppslutningen kring varje tänkbar vertikal lösning (som man alltså inte vill ha).

Även om en sådan restriktion skulle kunna vara ett uttryck för att blockera alla vertikala initiativ så läser vi dock in i referaten att det presenteras exempel på flera rivaliserande vertikala ledarhandlingar och initiativ. Man kan därför också tänka sig att utsagan om ”krav på 100% uppslutning” är ett medel i denna rivalitet och en väl kamouflerad vertikal maktstrategi. Det bästa förslaget är det som får alla med sig.

I detta skede av samtalet fanns också en rad uttalanden om behovet av ”jesusgesten”, dvs behovet av någon som har tillräcklig karisma för att förmå andra att helt och fullt och obetingat överlämna sig till den personen trots att de ännu inte förstår vad eller på vilket sätt de medverkar i skeendet. Kravet på tillit till personer är ett genomgående drag i alla utsagor. Vi finner inga utsagor som tar fasta på tilliten till att man löpande får vara med i organiserandet, tilliten till att man blir hörd och sedd av övriga i kollektivet, tilliten till att man även framgent kommer att bli respekterad som unik person osv.

*Vår tolkning - önskan om vertikal lojalitet*

Vi tolkar den entydiga betoningen av tilltron till en person, av kravet på att följare skall överge sin suveränitet osv som att de klassiska och vertikala bilderna av ledarskapet fortfarande är i det närmaste oemotsagda.

Deltagarna berättade vidare att de under den aktuella kursveckan försökt formulera kursens mål men tvingats konstatera att man faktiskt inte har gemensamma mål utan att de visserligen är ett kollektiv som gemensamt disponerar vissa resurser men som bara har individuella och personliga mål. Trots detta konstaterande hade man försökt fullfölja tanken att gemensamma mål var en nödvändig förutsättning som skulle underlätta organiserandet av kursen. Resultatet av målarbetet blev ett antal mycket vida teman som genom att formuleras i mycket övergripande 1 termer lyckades täcka in alla deltagares intresseområden.

*Vår tolkning - förstärkt förlitan på vertikala instrument*

Vi tolkar det stora engagemanget i dessa ”målformuleringsaktiviter” som ytterligare ett tecken på att de vertikala tankefigurerna fortfarande styr kursens arbete i mycket hög grad. Vi ser i referaten inga antydningar om att man försökt några alternativa mera horisontellt inriktade sonderingar t.ex att undersöka om de personliga målen ändå är förenliga trots att de är olika, sökt i litteraturen efter andra angreppssätt t.ex modellen ”solutional space” som beskrivs i den av ledningen föreslagna kursboken av Galvin Whitaker.

Samtalet återvände till det tidigare nämnda initiativet som resulterade i känslor av skam och skuld. Den formella ledningen pekar då på hur man kan använda ”Du gör mig besviken” som en effektiv vertikal strategi som utnyttjar sin position som förälder så att barnen inte gör det de själva vill utan söker handla så att föräldern inte skall bli besviken. I samtalet

förefaller alla vara överens om att både denna strategi och strategier med ”vässade morötter” är entydigt vertikala i den meningen att de lägger begränsningar på den andres handlingsutrymme och syftar till att styra skeendet ensidigt efter mina önskemål.

*Vår tolkning - de vertikala tankefigurerna stärks*

Även om ledning och andra deltagare i sak protesterar mot vertikalenheten och varnar för den så använder man exempel och uttryck som snarare förstärker tankefiguren än presenterar ett alternativ till den

Berättelsen antyder vidare att det under veckan funnits aktiviteter, t.ex då man arbetade i de olika intressegrupperna, då man uppfattade att man kunde arbeta mera horisontellt. I detta arbete behövde ingen ge upp sin suveränitet och ingen vann utrymme på någon annans bekostnad.

*Vår tolkning - horisontella initiativ fanns men syns inte*

Berättelsen visar att det förekom mycket under kursen som säkert kan karaktäriseras som kongruenta med den horisontella linjen men att dessa initiativ och skeenden inte uppmärksammades eller förstärktes särskilt mycket genom de resonemang som fördes.

Efter rasten kom frågan upp om hur man löser problemet med timingen. Hur man kommer överens om att disponera tiden är en mycket central fråga i moderna, platta och gränslösa organisationer. Den frågan har i kursens fall lösts genom att en bestämd person i gruppen åtagit sig att bestämma när det är rast och hur länge det är rast. Han har full legitimitet både från ledningen och från deltagarna att på detta sätt konfrontera den vertikala ledningens princip som brukar vara att överlåta detta till den inbjudna föredragshållarens gottfinnande.

Samtalet om timingen uppdagade att man utan närmare reflektioner över bakgrunden läst in "kursledningens tid" i det som på schemat heter "kursens gemensamma tid" och som av ledningen uppfattats som en överenskommelse inom gruppen för att garantera att alla säkert och enkelt skulle kunna nå alla andra i kollektivet åtminstone en gång varje dag. Detta uppenbara behov i en horisontell ansvarslinje hade således ännu inte uppmärksammats i gruppen.

Under kursveckan hade man också utsett ett antal ansvariga - en IT-ansvarig, en ekonomiansvarig och en koordinator. Inläggen tyder för oss inte på att man på något sätt problematiserat ett sådant ansvar ur den horisontella linjens perspektiv.

*Vår tolkning - vertikalt ansvar och horisontell ansvarslöshet*

Ett konventionellt ansvarsbegrepp innebär ju att någon tar ansvaret och att övriga berörda blir ansvarslösa. Vi tolkar de senare utsagorna i referatet som att man nu valt att konstruera en strikt vertikal organisation. Utnämningen av ett antal ansvariga har gjort att övriga - i likhet med barn - nu kan testa alla gränser utan hänsyn till konsekvenserna ända tills pappa säger till.

Känslorna inför detta var mycket blandade. Den konventionella organisationen kändes trygg och väl bekant. Man skulle slippa att i fortsättningen hamna i det som kommit att kallas "fredagsstressen" inför hemstudieveckan. Man skulle i fortsättningen kunna vara hur motvalls som helst utan att riskerna att bli "mördad" av kurskamraterna. Det skulle i fortsättningen vara helt OK att opponera sig mot "pappa".

*Vår tolkning - uppgivenhet*

Vi tolkar utsagorna som att man insåg att utseendet av "ansvariga" innebar att man gav upp möjligheten att genom kursen få syn på den horisontella linjens ledarskap.

## Diskursen den 29 april

Även detta samtal inleddes med frågan om ”fairness”. Vi hade redan under förmiddagens förstått att flera deltagare inte riktigt såg vilken design vi tillämpade för minimetodprojektet och därför inte kunde skilja vårt avsnitt från övriga samtalsaktiviteter som fanns inlagda i schemat eller initierades av kursdeltagarna själva. Det framfördes också önskemål, när man nu hade läst referaten, om att få komplettera materialet.

### *Vår tolkning - förankring av tanken med partnership research*

Vi tolkar referatet som att vi efter dessa förtydliganden om syfte och metod och efter vissa klarlägganden har skapat ett sk utforskande partnerskap dvs en situation där alla vi som deltog i samtalet hade en ambition och såg ett eget intresse av att den beskrivning av Klllok99 som växte fram skulle vara rättvisande, relevant och möjlig att göra publik.

Kursgruppen berättade inledningsvis om en händelse som uppfattades som mycket betydelsefull för kursens fortsatta utveckling. En deltagare tar då över ”befälet” och skapar genom sin gest ” lugn - jag vet att det ordnar sig” en gemensam strategi som bygger på att vi nu tillämpar normen ” vara nyfiken och frågande ” i stället för att förkasta andras förslag. Initiativtagaren berättar att han gör en analys av vad gruppen just då behöver och att han anser att hans förslag och initiativ ser till att de får sina behov tillfredsställda. Inga kommentarer i referatet antyder att man analyserat huruvida denna intervention stödjer eller hindrar den horisontella lärprocess man söker etablera.

*Vår tolkning - förstärkning av föräldra-barn diskurs*

Flera inlägg betonar mognadens betydelse. Vi tolkar att man använder mognad i minst två olika innebörder; dels som ett horisontellt uttryck för att man inte har tillräckligt underlag att ta ställning och dels som en klassisk vertikalitet dvs att någon är barnslig, omogen, grön och ännu inte vuxen uppgiften. Vi kan inte se i referatet att man problematiserat eller fördjupat denna olikhet i användningen av begreppet.

Uppmaningen att inte gå vidare om inte alla är med återkom i samtalet. Många hade uppfattat en trygghetskapande sida i att några så tydligt deklarerade att inte tillät att någon lämnades utanför gruppen. Vi kan dock inte finna några tecken i referatet på att man försökte diskutera den nödvändiga delaktighetens natur eller utveckla en i gruppen förankrad och adekvat praxis för att hantera kommande situationer då någon var på väg att lämna gruppen - fysiskt eller mentalt.

*Vår tolkning - förstärkning av tanken på vertikala instrument och vertikala regelsystem*

Den innevarande veckan hade till stora delar ägnats åt att lära sig använda olika former av beslutshjälpmedel. Vi tolkar detta som uttryck för en tankefigur där en överordnad ledare behöver ett underlag från underställda för att fatta välgrundade beslut. Vi kan inte finna några indikationer på att dessa aktiviteter skulle ha diskuterats i ett mera horisontellt perspektiv.

Utsagorna i referatet om att man i planerandet inte tvekade inför att sortera bort teman, som bevisligen var mycket centrala frågor för någon, tolkar vi som att man fortfarande tillämpade en mycket

vertikal tankefigur även om rätten att besluta över andras handlingsutrymme nu tilldelats en planeringsgrupp. Reaktionen att låtsas acceptera gruppens beslut men samtidigt ha en egen fristående planering för egen del brukar kallas ”dubbel bokföring” och tolkas av oss som ett stöd för att åtminstone någon uppfattade att planeringskommittén tillämpade en mycket vertikal ledningsstrategi som man behövde protestera mot. Uttalanden om behovet av scheman och formaliserade rutiner för att fatta beslut talar för att man ännu inte lyckats etablera en fungerande horisontell ansvarslinje.

Under veckan fanns dock minst två aktiviteter där beskrivningen antyder att man funnit - om än temporärt - en arbetsform som förefaller kongruent med en horisontell linje. Då beskrevs en uppdelning i intressegrupper enligt helt andra dimensioner än man tidigare arbetat med. Många noterade att arbetet flöt på ett helt annat sätt och att kontakterna mellan olika grupper var stort och informationsutbytet mellan grupperna mycket livligt.

Någon föreslog senare ytterligare en arbetsform där man ute i parken utanför kursgården arrangerar så att alla fritt kunde välja att prata med de kurskamrater som man var nyfiken på att lära känna mera. Arbetsformen krävde inga inskränkningar i någons handlingsfrihet, alla kunde ta kontakt med alla andra på jämställda villkor och fokus inriktades på att fördjupa sin egen förståelse för en fråga i stället för att komma fram till ett beslut.

*Vår tolkning - horisontella aktiviteter förekom men förändrade inte de existerande vertikala tankefigurerna*

Vi tolkar dessa beskrivningar som att man här funnit en arbetsform som verkligen underlättade för kursen att komma fram till accepterade horisontella överenskommelser.

Händelserna uppfattades således mycket signifikanta för gruppens fortsatta arbete men vi ser inga tecken i referaten på att man närmare försökte förstå och analysera på vilket sätt dessa aktiviteter skilde sig från tidigare prövade arbetsformer och om dessa positiva erfarenheter skulle kunna utvecklas vidare. Det är således oklart för oss om dessa initiativ, trots att de uppfattades signifikanta för kursens utveckling blev tillräckligt uppmärksammade, diskuterade och analyserade för att på djupet påverka diskursen om organisering och ledarskap.

Tanken att man nu måste ha ett detaljerat schema tog överhand. Denna tanke förstärktes av att man nu skulle boka in olika föreläsare och alltså samordna sitt eget interna evolutionära planeringssystem med ett annat och oberoende men mera almanacksbaserat system. När schemat väl var fastställt ändrades man ut.

*Vår tolkning - en kamp mellan en svag horisontalitet och en stark vertikalitet*

Vi tolkar utsagorna i detta referat som en pågående kamp mellan å ena sidan en svagt artikulerad insikt att det finns andra organiseringsprinciper som passar den aktuella situationen bättre än de vertikala principer man vanligen tillämpade och å andra sidan risken att inte hinna utveckla en tillräcklig hantverksskicklighet med dessa nyare principer för att ens hjälpligt klara det som uppfattades som kursens kollektiva åtaganden gentemot den organisation som betalade utbildningen.



# Kapitel 8

## Diskussion

- Hur kan det vi nu ser tolkas?
- Jämförelse med andra liknande studier/  
erfarenheter
- Tillämpning på andra kontexter
- Fortsatt arbete

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Horisontaliteten uppkommer inte spontant

Vår analys av referaten visar att kollektivet KLLOK99, ledning och deltagare inbegripna, hade stora svårigheter att etablera en kommunikation som ledde till en horisontell linje av tillit och legitimitet.

I kollektivet KLLOK99 var man uppenbart medveten om behovet av detta och motverkade kraftfullt varandras försök att etablera och förstärka vertikala ansvarslinjer och en vertikal kommunikation. Problemet tycks inte vara att man inte förstod eller tillräckligt mycket engagerade sig i frågan utan att man inte hade något annat att sätta istället. Man verkade heller inte kunna analysera och samtala om de protester och det motstånd som uppkom när vertikala ansatser prövades.

I många fall blockerade man också varandras försök till en horisontell kommunikation utan att förstå att det var detta man gjorde. Detta ledde till att man inte tyckte sig komma någon vart. Förslag och synpunkter ramlade ner i ”svarta hål” utan att bli beaktade. Svårigheterna att skapa en horisontell kommunikation ledde till en upplevelse av tystnad.

Den horisontella kommunikationen i KLLOK99 verkade uppkomma då man tvingades överge den vertikala kommunikation som man vanligen använde och sökte sig nya vägar att få kontakt med varandra. Resultatet visar därför att horisontell kommunikation inte är en metod, ett ledningskoncept eller ens ett speciellt språk. Horisontell kommunikation verkar istället vara ett kreativt sätt att använda språket för att skapa de nödvändiga relationerna och den horisontella kontakten.

I andra studier (Wennberg och Hane 1995b) har vi funnit liknande resultat nämligen att man i horisontell kommunikation förmedlar analyser, argument, uppfattningar, ståndpunkter, känslor och ställningstaganden snarare än sanningar, bedömningar, reaktioner, åsikter och förslag.

I en byråkratisk och traditionell organisatorisk kontext med vertikala ansvarslinjer är emellertid den vertikala kommunikationen så vanlig att den varken uppfattas som problematisk eller oönskad. Så var det också på KLLOK99. Ledare som strävar efter horisontell kommunikation blir missförstådda och uppfattas inte få uppslutning för sina förslag, vara tillräckligt kraftfulla eller karismatiska. Personer som förkastar den vertikala kommunikationen och därför prövar andra alternativ uppfattas inte vilja ”ställa upp” och ses som illojala.

Försök att etablera en horisontell linje kan därför, precis som analysen av KLLOK99 visar, både av personerna själva och deras kolleger, tolkas som personliga misslyckanden för de som försöker. Samtidigt kommer dessa att misstro de som prövar vertikala lösningar. I bägge fallen finner vi under kursen reaktioner av typen litar Du inte på mig? Paradoxalt nog kommer således försöken att etablera horisontella linjer att öka misstron.

Vi tror att det faktum att kursen som ämne hade att behandla ledning och organisering kan ha bidragit till en ytterligare förstärkning av sådana reaktioner jämfört med vad som brukar vara fallet i andra förändringssituationer. Både kursdeltagare och ledning kan ha haft extra svårt att överge det etablerade språkbruket eftersom nästan all kurslitteratur enbart utgår från den vertikala linjen som den enda tänkbara.

Vi anser också att analysen visar att om frustrationen gör att den vertikala linjen allt kraftfullare hävdas - eftersom det är det enda sätt man ser som kan lösa problemen - så tvingas de som fortfarande hävdar det horisontella alternativet att distansera sig. De blir antingen passiva och likgiltiga och drar sig inom sitt skal eller känner sig tvunga att inta den andra ytterligheten, nämligen att bli obstinata, motvalls käring, aviga eller taskiga mot de som ”pressar på” med argument för den vertikala linjen. I bägge fallen tystnar den horisontella kommunikationen.

Den vertikala linjen förutsätter dessutom en absolut lojalitet som enligt analysen ytterligare tycks försvåra övergångsproblemen och öka

frustrationen. Om absolut lojalitet mot vertikala förslag är det enda tänkbara alternativ som förs fram i diskursen så följer därav att varje lösning också måste bygga antingen på absolut tillit eller på absolut distansering hos de som förväntas engagera sig i den.

Detta leder snabbt till en polarisering och till rivalitet mellan ett antal falanger till dess någon av dem "vinner". De som då inte kan känna tillit till lösningen, eller till de personer som förfäktar den, kan då tvingas att lämna kollektivet. I kursgruppen var detta inte ett alternativ - vilket ju kraftfullt hävdades av några av deltagarna, ingen skulle lämnas utanför. Därför hade man enligt vår uppfattning svårt att komma till rätta med detta dilemma. I verkliga livet utanför kursen är det troligt att man i samma situation så småningom tvingats att lösa den genom att någon hade måst lämna båten.

Analysen visar också att ledaraspiranter kommer att fångas av två grundläggande problem. De måste å ena sidan ständigt försäkra sina trogna "följare" att dessa kan lita på att de förslag och lösningar som ledaren för fram kommer att fungera. De måste å andra sidan hantera den passivitet, likgiltighet, distansering och flykt från ansvaret som övriga uppvisar.

Dessa problemtyper är klassiska. De finns i varje lärobok i ledarskap, arbetsorganisation och arbetspsykologi. Gott ledarskap uppfattas därför vara att ledaren å ena sidan förmår skapa engagemang, få människor motiverade, skapa trivsel, öka ansvarstagandet, öka delaktigheten etc men också å andra sidan skapa disciplin, etablera ordning, ta i med hårdhandskarna när det inte fungerar, lösa konflikter etc.

Analysen visar att dessa problem var frekventa på kursen. De problem av denna typ som fanns verkar vara en direkt följd av fokuseringen på en vertikal ansvarslinje. Denna slutsats stöds av våra egna studier och den samlade erfarenheten från ett otal arbetsorganisatoriska försök ända sedan sextiotalet. Dessa visar att denna typ av problem försvinner när man lyckas etablera en kraftfull horisontell ansvarslinje.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Den horisontella aspekten saknar språk

Konventionella studier av organisering, ledning och ledarskap fokuserar på ledningens samordningsfunktion, dvs att ledningen ensidigt ansvarar för att definiera kontext, fastställa uppdrag och befogenheter, utarbeta planer och mål, rekrytera medarbetare och fördela och följa upp arbetet.

Resonemang och resultat från sådana studier upplevs som rimliga eftersom de är förenliga med en vertikal typ av organisatoriska lösningar. Dessa är dessutom ofta är de enda arbetsformer som flertalet människor i arbetslivet har erfarenhet av.

Organiseringsprocesser så som de har definierats i denna rapport, och så som de uppkommer i en KLLOK:kurs, är både iterativa och interaktiva processer. Dessa leder alltid till uppkomsten av någon sorts kollektiv kompetens oberoende av vilken ledningsform man använder. Om man inte tillräckligt uppmärksammar behovet av en konstruktiv horisontell ansvarslinje så kan de utvecklas en olämplig och destruktiv kollektiv kompetens. Behovet av en konstruktiv horisontell ansvarslinje verkar emellertid vara tämligen obekant för många människor.

Problemet försvåras av att ledarskapet som det i dag utövas - vilken yttre form kollektivet i övrigt än har - verkar befästa den vertikala ansvarslinjen och dölja den horisontella. En förklaring kan därvid vara att den hierarkiska tankefiguren leder till en relativt enkel och okomplicerad modell för legitimitet, lojalitet och tillit.

Det verkar också vara så att den samfälliga erfarenhet av ledning och ledarskap som finns, och därmed också hur samordning och samverkan skall gå till, låser fast det vertikala interaktiva mönstret. Genom att den horisontella aspekten inte finns med i tankemodellen, även om den i hög grad tillämpas i praktiken, så kommer den heller inte att uppmärksammas.

Genom att de frågor som berör den horisontella ansvarslinjen är obeaktade är de heller inte ”pratbara”. Genom att de inte är pratbara så kan samtal i horisontell riktning inte bidra till att forma en produktiv kollektiv kompetens och kan heller inte medverka till att bryta en eventuellt destruktiv hierarkisk bindning till ledaren.

Utän större insikt än i dag om hur den horisontella linjen kan beskrivas och uppmärksammas kan ingen konfrontera destruktiva följarbeteenden eller hantera blockeringar som uppstår till följd av en utvecklade horisontell linje. Det blir då ”tyst” eftersom man inte har något språk med vilket man kan uttrycka den frustration man känner över situationen på ett sådant sätt att samtalen leder till handling.

De magiska föreställningarna om ledarens makt, och ledarens egna ambitioner i samma riktning, kan delvis förklaras genom denna brist på språk. Det är svårt att skilja det goda från det destruktiva. Vissa magiska föreställningar har naturligtvis sitt berättigande men inte om de frodas på bekostnad av faktiska kunskaper som skulle medföra att situationen kunde förbättras.

Ambitionen i KLLÖK99 har varit att etablera sådan kunskap. Man har försökt bryta traditionella vertikala samtalsmönster. Man har antagit att kopplingen mellan de praktiska problem deltagarna måste lösa under organiseringsprocessen och de samtal man har anledning att föra om dem skulle medverka till en utveckling av språket och leda till samtal i en mer horisontell riktning. Så verkar inte ha skett vid de tillfällen vi har haft möjlighet att följa kursen.



## Konfrontationen med den traditionella ledningsmodellen

Den hierarkiska modellen tjänar enligt Tian Sørhaug som en garanti både för effektivitet, för individers hälsa och livskvalitet och för att binda våld människor emellan. Det inflytande som åstadkoms genom modellens ”magiska” mekanismer är således både på gott och ont. De önskas och förstärks av både ledare och följare. Med tanke på dessa goda effekter hävdar många således att det vore farligt och osäkert att överge denna modell. Man kan med utgångspunkt från ett sådant påstående fråga sig om det egentligen är en önskvärd inriktning på en ledarutbildning att peka på behovet av en horisontell ansvarslinje, ett vidgat handlingsutrymme och en upplevelse av självständighet och autonomi - om detta kan försvåra en ledning efter den vertikala linjen i framtiden.

Enligt vår uppfattning ligger emellertid inte tveksamheten i önskvärdheten. Ett stort antal arbetsorganisatoriska försök visar att vid de tillfällen man lyckas med denna typ av samverkan så är detta långt fördelaktigare för alla än om man begränsar sig till en samverkan som enbart bygger på en vertikal linje. Vad studien visar är emellertid att det är orealistiskt att förvänta sig sådana goda utfall enbart genom att ge upp den hierarkiska inriktningen.

Ansatser till en mer utvidgad demokrati och ökad autonomi kan således, om man obetänksamt abdikerar från vertikala modeller, leda in i mycket destruktiva processer och sämre effektivitet. Denna studie bekräftar den praktiska erfarenheten att organiseringsprocesser som startats med ambitioner att undvika en vertikalitet kan ta för stor kraft, skapa destruktiva skeenden och leda till sämre lösningar än de som kunnat skapas utifrån en vanlig enkel vertikal styrning och lojalitet.

Studien bekräftar också den praktiska erfarenheten att försök att överge den vertikala linjen kan skapa instabilitet som i sin tur kan medföra destruktiva effekter om ledningen inte förstår vilka fenomen som man måste kunna behärska vid en försvagning av vertikaliteten. Detta är inte en argumentation för att behålla en strikt vertikal linje. Vi vet alla vilka risker en sådan strategi kan medföra. Vi vill emellertid föra fram att dessa risker inte hänger samman med vilken modell man väljer utan hur modellen tillämpas.

Studien bekräftar således de erfarenheter som finns från en mängd arbetsorganisatoriska förändringsprojekt att den fria kommunikation som är en förutsättning för utvecklandet av ett horisontellt ansvarstagande inte uppstår spontant om ledningen bara abdikerar. Den fria kommunikationen måste alltid aktivt organiseras fram och där har ledningen och ledarna stor betydelse.

Dilemmat är att om ledaren använder en strikt vertikal tankemodell för sin organisering, och är omedveten om vikten av det horisontella ansvaret, så blir en sådan fri kommunikation inte möjlig. Det är sannolikt att en sådan ledare inte ens kan uppmärksamma vad som brister. Om man försökte beskriva vad som fattades så skulle ledaren sannolikt uppfatta ett sådant kommunikationsmönster som omöjligt att realisera i den situation han själv befinner sig och konstatera att påståendet är flummigt och orealistiskt.

Med ledare som är fast i strikt hierarkiska och byråkratiska tankemodeller så kan således ett horisontellt ansvarstagande aldrig uppstå eftersom de frusna vertikala värderingarna, så som KLLOK99 visar, uppenbarligen är mycket kraftfulla. Det är troligt att varken ledaren själv eller dennes omgivning kommer att förstå att man är på galen väg förrän det är för sent. Det verkar således viktigt att man genom kurser som KLLOK kan rikta uppmärksamheten på dessa risker så att man gemensamt kan bryta den onda cirkeln och komma ur vertikalitetens destruktiva inflytande.

## Konventionell teambuilding var otillräcklig

Ett kollektiv har alltid ett behov av gemenskap. I den vertikala linjen så kommer denna att bestå av en sammansmältning, dvs att uppgå i ett större sammanhang, men får till följd att den interaktiva identiteten utplånas. I den horisontella linjen uppstår istället identiteten genom interaktioner där personen upplever sig fri och självständig trots att man hör ihop med andra. Detta var en svårighet som upptog kollektivet under organiseringsprocessen och som man sökte flera olika lösningar på. När dessa inte fungerade blev man frustrerad och missmodig.

Under kursen uppkom emellertid också ett antal tillfällen då man fann gemensamma lösningar inom vars ram man vidgade sitt handlingsutrymme istället för att ge upp det. Det intressanta med dessa lösningar var inte att just dessa var så framgångsrika utan att man i kollektivet kunde förhålla sig till dem på ett självständigt sätt. Man överlämnade sig inte till ett mekaniskt agerande och man använde dem inte heller för att begränsa eller styra andra.

I diskussionen hänvisade man ofta till aktiviteter från den vertikala linjen som påstås skapa gemenskap - men där man i kursen kunde konstatera att sådana åtgärder där inte bidrog till detta. De vanligaste vertikala föreställningarna om samarbete och gemenskap är:

1. Ett gott samarbete uppträder om man har tydliga visioner, gemensamma mål, samma intressen, liknande ambitioner.
2. Ett gott samarbete uppträder om man har rätt förståelse och kunskap om vad som skall göras och rätt kompetens för uppgiften.

3. Ett gott samarbete uppträder om man skapat ett kollektiv som består av personer mellan vilka det finns en ”rätt personkemi”, dvs de lämpliga egenskaperna, den rätta bakgrunden, den rätta ideologin, den rätta etiken, de rätta värderingarna etc.

Ovanstående slutsatser tror vi kan ha uppkommit genom att man observerat kollektiv som fungerat bra. Detta faktum har sedan förklarats av att man samtidigt tyckt sig kunna observera att man har gemensamma mål, tycks förstå sin uppgift och trivs med varandra. Man tycks här göra en olämplig logisk transformation. Det faktum att goda kollektiv har gemensamma mål behöver inte betyda att det finns en orsak-verkan relation, dvs att man - om man sitter i ledningen - genom att presentera mål för aktiviteten skulle kunna åstadkomma den önskade gemenskapen. Detsamma gäller förstås för förståelse för uppgiften och ”personkemin”.

Utgår man från behovet av en horisontell ansvarslinje uppkommen genom en organiseringsprocess så blir det mer troligt att föreställa sig att det fenomen man observerar, gemensamma mål, förståelse för uppgiften och god personkemi snarare är en konsekvens av organiseringsprocessen än något som ledningen har introducerat. Vi finner det mera troligt att en bra organiseringsprocess, horisontell kommunikation och uppbyggnaden av en lämplig kollektiv kompetens leder till gemensamma mål, en förståelse för uppgiften och god personkemi.

Vi tycker att utvecklingen i KLLÖK99 talar för att det är viktigare att fokusera på att skapa en god balans mellan närhet och distans inför det man skall göra gemensamt snarare än att alltför tidigt försöka formulera mål, uppgifter och knyta samhörighetsband. Det är också viktigt att skilja mellan likhet och gemenskap. Det är inte likheten som är gemensam utan olikheten. Vad som är gemensamt visar sig därför utifrån kunskap om och respekt för varje enskild persons unika ambitioner, strävanden, kunskaper och förmåga. Att konstruera det gemensamma är en kreativ akt som kan utföras först när dessa olikheter visat sig och har accepterats.

I KLLOK blir det uppenbart att deltagarna har så olika hemkontext att det skulle vara orimligt att försöka nå någon typ av samförstånd om en gemensam yttre verklighet som skulle kunna ligga till grund för deltagarnas studier på kursen. Ledning och ledningspositioner varierar så mycket att det inte blir meningsfullt att försöka skapa en likhet utifrån tänkbara arbetsuppgifter eller förhållanden. Försök till ett sådant samförstånd hamnar på en så hög abstraktionsnivå att sådana definitioner skulle vara till föga nytta för studierna. Det är heller inte sannolikt att någon kursledning, hur väl insatt den än var i Försvarmaktens verksamhet, skulle kunna presentera en samlande bild av alla de tänkbara ledningsaspekter som kan finnas i den verklighet deltagarna skall förbereda sig för.

Man tvingas därför erkänna att varje "enhet" - i detta fall en enskild deltagare - är unik. Varje enhet måste självständigt fatta unika beslut för att hantera sin situation - dvs forma sina studier. Man kan således inte utgå från en utbildningsform som syftar till att organisera sig för att förbereda sig för en gemensam bestämd befattning, uppgift eller mål. Det kan heller inte finnas någon "bättre" eller "sämre" diagnos av de yttre förhållanden som deltagarna kollektivt skall förbereda sig för eftersom varje enhet har sina egna förhållanden att ta hänsyn till.

I KLLOK:en måste man därför som deltagare själv kunna definiera vad man ser som viktigt att kunna hantera i sin hemsituation och inrikta sina studier på detta. Kursen kan således av rent praktiska skäl inte erbjuda någon yttre referens som man kan luta sig mot. Referaten visar att organiseringen på KLLOK99 inte kunde ta fart förrän de enskilda deltagarna lyckats formulera var och en sin specifika inriktning.

En svårighet som därvid visade sig i KLLOK99 var att denna inriktning inte bara intressemässigt och yrkesmässigt utan också var olika utan att de också var olika på ett mer personligt plan. Det är således en viktig insikt att den horisontella aspekten leder till mycket mer personliga ställningstaganden än den vertikala.

Vi skall här ge några typexempel på tänkbara personliga inriktningar som vi tycker oss utläsa från våra erfarenheter av kursen

- \* För en del är kursen en spännande och intressant ”time out” där man kan ta chansen att experimentera och pröva olika tankar och resonemang utan några förpliktelser. Det är som en slags semesterresa där man får chansen till många nya intryck utan att man behöver ta så stort ansvar för något annat än att man personligen får ut så mycket som möjligt.
- \* För andra är kursen en del i en karriärgång där det är viktigt att man utför något som kan bli till nytta i denna karriär. Det kan vara att examinationen leder till önskvärda poäng så att man kan studera vidare på universitet, det kan vara att man får sådan status att man framgångsrikt kan driva ett eget företag eller det kan vara att man gör en uppgift och kan visa på ett resultat som gör intryck i den egna organisationen. Beroende på vad man vill uppnå och de egna förutsättningarna kan vägen dit vara olika svår för olika deltagare. Några kan ganska lätt och snabbt ta sig fram medan andra kräver mycket hjälp och stöd både från kursledningen och andra deltagare.
- \* För ytterligare andra är kursen ett led i en personlig bildningsprocess som syftar till att förstå och utveckla sitt kunnande i de situationer man möter eller tror sig komma att möta i världen utanför kursen. De frågor man då konfronteras med har ett sådant djup och en sådan omfattning att man blir fullt upptagen av dem. Sökandet har inget slut och det arbete man måste lägga ner kan i princip bli oändligt. Insatserna på kursen begränsas bara av de restriktioner som ens omvärld lägger på en och styrs inte egentligen av hur kursen är upplagd annat än att kursen inte bör försvåra engagemanget i den egna bildningsprocessen.

Alla dessa personliga inställningar till utbildningen är förstås fullt legitima och rimliga förhållningssätt till en kurs som KLLOK. Det kan säkert finnas många fler och en mängd blandformer. Problemet i organiseringsp-

rocessen - som avviker från en traditionell kurs - blir då att kunna hantera och klargöra denna nya typ av olikhet. Ingen speciell attityd kan ju få dominera kursen utan man måste kunna ställa upp för varandras olika inriktning och förhållningssätt.

I den vertikala ansvarslinjen är ovanstående olikheter varken observerbara eller tänkbara eftersom personliga mål av denna typ inte ingår som relevanta variabler utan verkar i det fördolda. Det torde emellertid vara uppenbart att det i alla verksamheter finns skillnader av ovanstående typ och de är betydelsefulla att kunna hantera om man vill åstadkomma en horisontell ansvarslinje.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



## Skuldbelägning och känslor av misslyckande

Relativt frekvent uppstod under kursen känslor av misslyckanden på grund av de svårigheter man mötte och som tog viss tid att komma till rätta med. Känslorna ledde ibland till att personer både bland ledare och följare skuldbelades. Detta beteende ledde i sin tur till försvar och passivitet hos de som anklagades vilket försvårade den horisontella kommunikationen. De situationer där processen ”hakade upp sig” kunde hanteras bättre när man tog sig ur den vertikala ansvarslinjen och istället sökte angripa vilka svårigheter dessa ”misslyckanden” var uttryck för. Eftersom man så lätt tycks hamna i anklagelser och skuldbelägning så skall vi här försöka belysa några av de ”mekanismer” i den vertikala linjen som dessa reaktioner skulle kunna vara uttryck för.

Den vertikala linjen bygger på att problem skall kunna undvikas genom åtgärder som flödar uppifrån och ner och nerifrån och upp. Vi har i denna rapport betecknat den samverkan som blir följden av sådana åtgärder för ”samordning”. När det uppstår oönskade samverkansmönster så förklaras dessa således regelmässigt med att det finns brister i det vertikala ”ledandet” eller ”följandet”. I ledandet på det sättet att om ledningen inte gjort vad den gjort utan .... så skulle det som hänt inte hänt. I följandet på det sättet att om de nu bara varit engagerade, tagit sitt ansvar, varit lojala, varit kompetenta etc och på rätt sätt tolkat ledningens åtgärder så hade det som hänt inte hänt.

Även mellan deltagarna i kursgruppen inträffade denna typ av kommunikation som i princip kan tolkas så att man ifrågasatte varandras aspirationer på att fungera som vertikal ledare eller deltog i maktkamper för att försvara sin egen position som en sådan ledare. Maktkamper behöver här inte alls ses som något oönskat och negativt eftersom de mycket väl

kan bottna i en stark önskan att bidra till kursens framgång och tro på att man själv har ”det rätta receptet”. Att föra fram och diskutera alternativa synpunkter på kursen och dess organiseringsprocesser är således både rimligt och önskvärt.

Problemet är således inte maktkamperna utan det faktum att ”tron” och inte ”kunskapandet” får övertaget. Genom att hemfalla till att fokusera på doktriner, trossatser, principer, koncept och filosofier så blir det automatiskt så att man hamnar i en svart-vit bild. Om doktrinen är ”rätt” och det inte fungerar så måste några människor ha gjort ”fel”. Alternativet är förstås att man lika gärna kan utgå från att människors handlande alltid är rätt. Om handlandet inte stämmer med doktrinen så måste denna vara fel. En smula eftertanke säger att bägge positionerna är orimliga och egentligen leder till ett behov av att förstå sig på vad som egentligen hänt.

Genom att fastna i doktrinära resonemang och förklaringar som leder till skuldbeläggning och känslor av misslyckanden så motverkas således möjligheterna att förstå vilka svårigheter man möter i organiseringsprocessen. Saknar man möjligheter att tala om dessa svårigheter i andra termer än att någon har gjort fel så kan man aldrig komma till rätta med dem. Vi menar att den annorlunda kommunikation som krävs i princip är en fråga om att ta till sig ett modernt vetenskapligt perspektiv. I dagens vetenskap är det nämligen viktigare och mer relevant att utforska existerande ”motexempel” och sk ”anomalier” än att söka förklara och bevisa vad som är sanning. Vi tror således att den kurs i vetenskaplig metodik som är insprängd i KKLOK:en kan förbereda kursdeltagarna även på denna typ av svårigheter.

## Tidsdisciplin, simultanitet och flyt

För att samlingsveckorna skall fungera väl förutsätts simultanitet. Personer och aktiviteter måste inträffa simultant, dvs vid rätt plats och vid rätt tid, för att skapa ett ”flyt” i arbetet. Aktiviteter skall kunna brytas och återtagas på ett sätt som känns produktivt för kollektivet. Hänsyn måste tas till externa resurser som är inbokade på bestämda tider så att man inte missar deras insatser. Man kan härvid tänka sig både samordningslösningar och samarbetslösningar.

Samordningslösningarna bygger på en vertikal linje där man förlitar sig på scheman, strukturer, regler mm som skapats av en ledning eller ledaren. Ofta finns det någon - t.ex ledaren - som man fokuserar på och vars anvisningar man följer, jfr t.ex dirigenten i en orkester. Samarbetslösningar är istället sådana där var och en aktivt deltar på ett sådant sätt att den önskade simultaniteten uppstår. Samarbetshandlingar utgår således från att man är mer uppmärksamma på varandra och på vad som händer i omvärlden än på att följa angivna direktiv eller ledarens anvisningar.

Samarbetslösningar skapar i allmänhet en mycket bättre samstämmighet och simultanitet eftersom alla anstränger sig för att den skall inträffa. I goda grupper talar man därför om ”flyt” som något mycket viktigt. Flyt är också viktigt i KLLÖK:en eftersom lärandet är individuellt. För att alla skall få ut så mycket som möjligt måste man gemensamt bevaka att man ”går i takt” med varandra.

Det är sannolikt frågan om flyt som innebär den starkaste konfrontationen mot den vertikala linjen. Man kan inte fly från någon av de svårigheter vi pekat på här om man vill skapa flyt. Flyt är nämligen helt och hållet en följd av en välfungerande horisontell ansvarslinje. Det är således sannolikt att man bäst kan bedöma organisationsprocessens rörelse

från en enbart hierarkisk modell till en mer komplex samverkansform genom att observera flytet. Flyt saknas när man försöker få till stånd tidspassning genom en benhård disciplin där inga personliga hänsyn kan tas eller om deltagare beviljar sig stor personlig frihet och inte medverkar till att den önskade simultaniteten uppstår. Med simultanitet menar vi då att tidspassningen blir sådan att den ”stämmer” med övriga deltagares, ledningens och eventuella resurspersoners personliga förutsättningar och önskemål.

Flytet är därvid en bra symbol för den flexibla och mångkunniga arbetsform som måste känneteckna dagens verksamheter om de skall klara omvärldens krav. Utifrån de resonemang vi fört här så drar vi således slutsatsen att flyt aldrig kan uppstå genom yttre reglering efter en vertikal ansvarslinje. Flyt kan heller inte uppstå genom total frihet och individualitet. Flyt - om man vill ha det i sin verksamhet - är alltid en följd av upprättandet av en horisontell ansvarslinje.

## Kombinationen vertikalt og horisontalt skapar tillit

Tian Sørhaug, som vi tidligere refererat til, pekar på att både den vertikala og den horisontella ansvarslinjen er direkt beroende av forekomsten av tillit. Utan vertikal samordning og horisontelt samarbeite går det inte att stabilisera sociala skeenden. Bølge er nødvendige for stabiliteten og bølge baseras på tillit. Saknas tillit så kan en sådan stabilisering inte intråffa. Når vi således talar om konflikter, kaos, mobbing eller andra destruktive samverkansmønster så kan vi således anta att den instabilitet de oppvisar just er en følge av brister i samordning og samarbeite og dermed også er teken på bristende tillit.

Samarbeite kan inte dirigeras fram. Det er en følge av menneskers fria val att handla så att de stødjer både egne og andras interessen. Samarbeite bygger på etiske og moraliske dimensjoner som inte er mōjlige att diktera. Samordning formas emellertid av den vertikala ansvarslinjen utifrån den tillit som mennesker kanner til den ordning den representerer. I de fall samarbeitet inte fungerer og istället utmynnner i våld og konflikter måste enligt Tian Sørhaug den vertikala ansvarslinjen utnyttjas.

Mennesker tør ikke å ha tillit til hverandre hvis det ikke finnes noe eller noen som kan stoppe vold. Det må finnes krefter som kan mobiliseres for å stoppe hverandre fra bare å ta. Vold er smittsomt, og den stopper ikke av seg selv. Når man forventer at alle tar, blir det nytteløst og farlig å gi. Det eneste mulige ligger i å ta selv og å gjøre det før de andre gjør det. Feiden er det antropologiske bildet på denne tilstanden.

Helt allment handler vold om utslettning av grenser og ødeleggelse av forskjeller. Beskyttelse mot vold dreier seg således ikke bare om å få beholde sitt, men også om å få beholde seg selv. Enhver organisasjon konstruerer grenser

rundt seg selv og sine medlemmer, og enhver organisasjon må kunne beskytte seg selv mot sitt eget (og selvsagt andres) potensial for vold. (Sørhaug 1996 sid 24)

Av ovanstående citat framgår att våld inte enbart kan översättas till fysiska kränkningar och hot. Det viktiga är inte vad som fysiskt görs utan vad som händer med personens gränser med omvärlden. Hot om övertagande av jaget, utsuddning av gränser och ”till ingen göranden” är således den fundamentala mekanismen bakom allt våld. När sådant våld utövas förstörs den typ av tillit som krävs för den horisontella linjen och för att åstadkomma stabila och konstruktiva samverkansmönster.

När och om ett sådant våld accepteras i ett kollektiv, vare sig det utförs av ledningen på underställda eller av medlemmarna på varandra, så kommer det av vissa grupper att uppfattas som legitimt. Också de anspråk på inflytande och kontroll som de har som utövar våldet blir därmed legitima. Våldet kommunicerar alltid ett hot om ”till ingengörande” genom att flytta gränsen mellan personen och dennes omvärld. Våldet får därför alltid konsekvenser genom att det förändrar tillits- och legitimitetsförhållanden. Ledarskap och vertikala ansvarslinjer har således, hur de än uppkommer, alltid till sin främsta uppgift att binda våld och därmed skydda integritet, jämställdhet och autonomi hos kollektivets medlemmar.

Man skulle kunna tro att förekomsten av våld skulle minska tilliten i kollektivet. Nu förekom inget våld eller ens antydning till detta i KLLOK99. Vi tycker emellertid att vi kan dra vissa slutsatser från de försök till övertagande och styrning som ändå förekom. Den som utsätts för sådan påverkan förlorar naturligtvis i tillit till den som utövar det. För vissa andra runtomkring kan det emellertid vara tvärtom. Det faktum att någon vågar och kan utöva påtryckningar ökar bindningen till den som gör det. Det blir värdefullare att upprätthålla en vertikal ansvarslinje med denne än med den formella ledningen. Först då kan man skydda sig själv.

En person som konsekvent utövar våld kan därför paradoxalt nog bygga tillit genom att eliminera alla andra tänkbara vertikala bindningar inklusive den som går till den legitima makten.

När man som legitim ledning möter sådana påtryckningar så ställs ledningen i ett dilemma - vilket ledningen för KLLOK99 bekräftar. Påtryckningar som leder till splittring i kollektivet kan göras av enskilda medlemmar som samlar en grupp kring sig medan ledningen måste se till hela kollektivets bästa. Den som på detta sätt utövar för hela kollektivet destruktiva vertikala påtryckningar, mot en mindre grupp eller enskilda medlemmar, kan därför inte konfronteras med de negativa konsekvenserna för kollektivet av sitt beteende annat än genom åtgärder som viddas vertikalt av den legitima ledningen.

Tvärtemot vad man kan tro så kommer således personer som utövar våld, och bygger sitt beteende på en misstro till ledningen, att i lika hög grad möta reaktioner av ökad legitimitet, tillit och närhet från vissa personer i kollektivet som man möter protester och fördömanden. Genom att utesluta de som protesterar kan personen kraftfullt skydda sig mot att konfronteras med personer som denne inte vill/kan samarbeta med. Dessa personliga fördelar på kollektivets bekostnad medför att den "våldsamme" förstärks i sitt beteende.

Den fråga som ledningen då måste tackla är vad som kan göras eftersom någon typ av våld måste tillämpas för att stoppa framfarten och återskapa en tillit inom kollektivet som är byggd på horisontellt förtroende för varandra snarare än på makt. Som Tian Sørhaug skriver så är detta en fråga om att upprätta gränser fast åt motsatt håll mot vad den våldsamme strävar mot.

Det gäller således att etablera sådana gränser, kanske på bekostnad av den våldsamme, som garanterar deltagarna individuell integritet och värdighet. För att kunna reglera gränser krävs den legitimitet som finns i den vertikala ansvarslinjen och kan därför bara utföras av ledningen eller med ledningens stöd.

Att konstruktivt gripa in i kaotiska och konfliktladdade situationer har således enligt vår uppfattning alltid något att göra med att bruka den vertikala ansvarslinjen för att säkerställa den horisontella. Destruktivt ledarskap har å andra sidan alltid att göra med att använda den vertikala ansvarslinjen för att förhindra uppkomsten av den horisontella.

För medlemmarna i kollektivet handlar det främst om att se och förstå skillnaden mellan det ena och det andra och uppmärksamma vad som pågår. Därför tror vi att de upplevelser som givits under KLLOK - även om man ibland misslyckats med den horisontella linjen - kan vara av stort värde för deltagarnas fortsatta ledargärning i sina verksamheter.



# Referenser

- Aarum Andersen J (1995): *Ledelse och ledelse teorier*. Pslo: Bedriftsøkonomens Forlag.
- Alvesson M, Sköldberg K (1994): *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbnor I, Bjerke B: *Företagsekonomisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Aronsson G (1997): Effekter av bantade organisationer. *Miljön på jobbet. 2: 1997*.
- Asplund J (1991): *Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft*. Göteborg: Korpen.
- Bauman Z (1997): *Vi vantrivs i det postmoderna*. Uddevalla: Daidalos.
- Borgert L (1977): *Ledarskap begriper vi oss på det?* Lund: Studentlitteratur.
- Berggren C, Brulin G, Laestadius S (1999): Den globaliserade ekonomins regionala paradox. *Ekonomisk Debatt, årg 27, nr 6*.
- de Bono E (1993): *Vattenlogik - Att tänka enkelt om svåra saker*. Stockholm: Svenska Dagbladet.
- Ekman Philips M (1990): *Dialog och uppslutning - Arbetsorganisatorisk förnyelse i industriarbete*. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.

- Erickson M H m fl (1978): *Hypnotiska verkligheter*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Forsberg E, Starrin B (1997): *Frigörande kraft - empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Stockholm: Gothia.
- Försvarsmakten (1998a): *Försvarsmaktsidé 2020. Sammandrag av perspektivplanering 97-98*.
- Försvarsmakten (1998b): *Utbildningsreglemente Pedagogiska grunder*. Stockholm: Försvarsmedia
- Hansson H (1998): *Kollektiv kompetens*. Göteborg: Bas.
- Jonstad T (1979): *Det sosiale samspeilet - trekk fra nyere europeisk gruppedynamikk*. Oslo: Universitetsforlaget
- Liedman SE (1999): *I skuggan av framtiden*. Stockholm: Bonnier Alba
- McCreeken G (1988): The long interview. *Qualitative Research Method Series No 13*. Sage
- Morgan G (1986): *Images of Organization*. London: Sage
- Nordin D, Poliesie T (1999): Ett ekonomisystem som stöd för den militära ledningen. I: *ROLF - rörlig operativ ledningsfunktion*. Stockholm: Försvarshögskolan (Under publicering).
- Ramírez JL (1999): Den kooperativa staden - en aristotelisk teori om den mänskliga samhörigheten. I: Blomqvist K, Holmström P, Ramírez JL. *Den kooperativa människan*. Stockholm: Dialogos
- Sjöstrand SE (1999): Om ledarskap i näringslivet. I: *Individen och näringslivet. Slutbetänkande från Arbetslivsdelegationen*. SOU 1999:9

- Sørhaug T (1996): *Om ledelse - Makt och tillit i moderne organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Talerud B (1998): Anteckningar kring begreppen "högskolemässighet" och "yrkesrelevans". PM. Stockholm:Högskoleverket.
- Thorsrud E, Emery F E (1969): *Mot en ny bedriftsorganisation - eksperimenter i industrielt demokrati fra Samarbeidsprosjektet LO/NAF*. Trondheim: Johan Grundt Tanum Forlag.
- Wennberg BÅ, Hane M (1995a): *Reflekterande samtal - det kreativa alternativet när man inte kommer överens, positionerna är hotade och alla mår dåligt*. Vänersborg: Samarbetsdynamik. Abonnemangsrapport 49, juni 1995.
- Wennberg BÅ, Hane M (1995b): *Den nya produktionen - ett forskningsprojekt för att beskriva arbetssättet vid produktionsavsnitten Cylinderblock, Cylinderhuvuden och Montering av D12-motorn. Volvo Lastvagnar Komponenter AB i Skövde*. Vänersborg: Samarbetsdynamik. Abonnemangsrapport 48, maj 1995.
- Wennberg BÅ, Hane M (1998): *Folcus Groups - både en arbetsform och en metod för datainsamling i ett utforskande partnerskap*. Vänersborg: Samarbetsdynamik. Abonnemangsrapport 64, mars 1998.
- Zetterling N (1995): *Ledning genom uppdragstaktik.. Kungliga krigsvetenskapsakademins handlingar och tidskrift. Nr 5. 1995*.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

# Bilaga 1

## Vad är KLLOK?

Försvarshögskolans Kurs i Ledarskap för Ledare  
och chefer i Organisationer och Krigsförband

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Om Försvarsmaktens organiseringsproblem

Utbildning och ledning har alltid varit nära knutna till varandra i Försvarsmakten. Detta beror på att Försvarsmaktens fredsorganisation i princip är en gigantisk utbildningsverksamhet. Försvarsmaktens mission i fred var förberedelser för att motverka ett krigstillstånd. Man förberedde sig egentligen inte för krigsaktiviteter. Det krig man övade var ett spel som saknade många av de grundläggande ledningsmässiga svårigheter som man i ett krig ställs inför. De aktiviteter som man som befäl kunde få delta i inom ramen för fredsorganisationen låg således relativt långt från det faktiska krigets verklighet även om det naturligtvis förekom vissa "krigsliknande" insatser som t.ex FN-tjänst, spaningsverksamhet och olika former av incidentbevakning.

En sådan erfarenhet var heller inte nödvändig. Vad Sverige behövde skydda sig mot var vid denna tid relativt förutsägbart och planerbart. Förberedelserna kunde i huvudsak skötas av Högkvarteret utan att man längre ner i organisationen behövde bekymra sig om detta. Förberedelser kunde också i stor utsträckning ske "på pappret" och genom beräkningar och utformande av olika scenarios. Försvarsmakten var i detta avseende en typisk representant för vad som i den vetenskapliga litteraturen beskrivs som en byråkratisk organisation i vilken man antar att alla yttre förhållanden bör, skall och kan behärras genom planer, beräkningar, beslut och order - vilket inte gäller i krig och kris.

Försvarsmaktens hela organisation och kultur byggde således på antagandet att det i princip var möjligt att rationellt konstruera och räkna fram den försvarsorganisation och den kompetens som behövdes. Verksamheten ute på förbanden hade inget med denna planering att göra. Dess uppgift var att bemanna organisationen och ge de personer som skulle medverka i

den den utbildning de behövde. Utbildning och rekrytering kunde således planmässigt bedrivas mot givna befattningar och uppgifter.

Inom den mycket fasta ram som fastställdes av byråkratin kunde det emellertid tillåtas en mycket stor frihet utan att detta hade negativa konsekvenser för krigsplaneringen. Man anade tidigt - efter förebild från bland annat den tyska krigsmakten - att låsningen till fasta befattningar och stereotypa och instruktionsbaserade ledningsinsatser var olämplig och sökte sig mot något som kallades uppdragstaktik. I denna gavs alla enheter och självständiga soldater stor frihet och uppmanades att ta självständiga initiativ för att lösa en viss uppgift.

I ljuset av detta var en traditionell befattningsutbildning olämplig. Den visade sig endast lämpad för den gamla typen av stereotypa och instruktionsbaserade insatser. Detta uppfattade man som slöseri med mänskliga resurser. Redan på 70-talet, dvs långt innan KLLOK:en startade, insåg således många i Försvarsledningen att den sk problembaserade utbildningen var överlägsen när det gällde att förbereda soldaterna för sådana insatser inom den övergripande krigsplanläggningen. Man insåg också att en mer problembaserad utbildning låg i tiden - jfr diskussionen om mer demokratiska former på arbetsplatserna - och var nödvändig om man ville anpassa sig till de värnpliktigas attityder och krav.

I detta fall låg Försvarsmakten i sitt tänkande långt före den civila utbildningen i det vanliga skolsystemet och på Universitet och Högskolor som fortfarande - och till och med än i dag - är fast i en befattningsorienterad utbildningsform. Man var dessutom inom Försvarsmakten klar över att sammanhållna och samtränade förband - som hade drag av just de självstyrande grupper som Thorsrud m fl pläderade för - var överlägsna sådana som sattes samman av för varandra okända personer; hur vältränade specialister de än var på sina respektive uppgifter. Här byggde man också på en god svensk tradition som visar sig genom att vi är speciellt duktiga inom olika lagidrotter.



Slutsatsen var att det krävdes en annan utbildningsform inom hela Försvarmakten om man väl skulle kunna förbereda soldaterna för en högre grad av självständighet och medverka till att de fungerade väl i de team och grupper som krigsplaneringen förutsatte. Detta gjorde att både UGL och KLLOK under en tid kom att bli de viktigaste hörnstenarna i Förvarsledningens utbildningsstrategi när det gällde att förbereda befälet för dessa nya arbetsformer. Dessa utbildningar har nu också blivit synnerligen populära i arbetslivet utanför Försvarmakten och de grundläggande idéerna börjar nu också så sakta vinna insteg i övriga skolsystemet och i universitetsvärlden.

Trots dessa utbildningar, trots att huvuddelen av alla ledare i Försvarmakten gått dem, trots en mängd goda exempel och praktiska bevis och trots en överväldigande och samfälld argumentation för sådana friare utbildningsformer så har emellertid aktuell utbildningspraxis förändrats mycket långsamt. De traditionella - dvs de konservativa och hierarkiska utbildnings- och ledningsfilosofierna - har varit påtagligt livskraftiga; särskilt på mellan- och hög ledningsnivå. Detta överensstämmer också med erfarenheter från det civila samhället där 70- och 80-talens försök till friare arbetsformer inte ledde till de genomgripande positiva effekter för hela verksamheter som man hoppats på. Däremot skedde stora förändringar direkt på verksamhetsgolvet. Genom att det övergripande ledarskapet inte följt med i utvecklingen har ofta de goda effekterna på verkstadsgolvet snabbt dött ut..

Fokus har därför allt mer kommit att riktas på sk organiseringsprocesser och deras effekt på arbetet på högre ledningsnivåer. Man talar numera inom Försvarmakten om direkt ledarskap, indirekt ledarskap och exekutivt ledarskap. Med direkt ledarskap avser man just sådant ledarskap som kan utövas i mindre grupper och genom direkt interaktion mellan chef och medarbetare. Med indirekt ledarskap menar man de insatser som måste göras av vad man i den byråkratiska traditionen tidigare kallade stab men som i dagens ”platta hierarkier” refererar till

chefer på mellannivå vars arbete i dag har en helt annan karaktär. Med exekutivt ledarskap menar man arbetet i toppledningen där man också möter andra krav än tidigare.

Ett exempel inom Försvarsmakten på denna genomgripande förändring av ledningsförhållanden är projektet ROLF (Rörlig Operativ LedningsFunktion) som bland annat avser att skapa en ”on line-ledning” genom att snabba upp order och rapporteringsfunktionerna och som i anslutning till detta minskar antalet ledningsnivåer, och antalet personer inblandade i ”den högsta ledningen”.

Hierarkin ”plattas ut” och relationen mellan antalet personer som verkar i underordnade självständiga operativa enheter och personer som verkar i överordnade befattningar och staber ökar med mer än en tiopotens. Det blir alltså färre som leder många fler.

## Omriktningen av KLLOK 98

Med anledning av dessa yttre förändringar och egna erfarenheter från tidigare KLLOK-kurser gjorde kursledningen för KLLOK 98 intervjuer av ”köparna” inom Försvarsmakten och med tidigare kurschefer. Man fick då klart för sig att den fria och problembaserade formen för utbildning som introducerats i KLLOK redan på 80-talet även under dessa nya förhållanden i hög grad var relevant, viktig och berikande. Eftersom denna form för många deltagare var deras bästa och mest bestående minne av kursen var det också med tanke på kursens tradition och rykte viktigt att bibehålla den.

Kursledare och deltagare bekräftade emellertid att det fanns stora svårigheter med att omsätta erfarenheter av organiseringsprocessen från kursen till deltagarnas vardag vid hemkomsten. Detta berodde i stor utsträckning på att man mötte en byråkratisk miljö i vilken sådana erfarenheter saknade mening. Denna observation delades av både deltagare, kursledning och huvudmän. Den styrktes också av att de projektarbeten som utfördes i senare halvan av kursen inte verkade ha det värde - varken för deltagaren eller dennes organisation - som man kunde förvänta sig. Man bekräftade också att organiseringsprocessen ofta tog onödigt mycket kraft som, med hänsyn till de förutsättningar som man mötte i organisationen efter kursen, kanske skulle kunna ha använts bättre.

Vid denna tid hade omriktningen av Försvarsmakten ännu inte hamnat i fokus på det sätt som hänt i dag. Vad som redan då var uppenbart var emellertid att utbildningsverksamheten som sådan hade utomordentligt svårt att ställa om sig till de friare former som måste till om man ville få genomslag för en mer problembaserad utbildning.

UtbR Grunder, som introducerade en avancerad form för problem-baserad utbildning HBL (HelhetsBaserat Lärande), hade just introducerats.<sup>11</sup> Det fanns stor tveksamhet huruvida denna kunde få genomslag i organisationen just med tanke på de hierarkiska och byråkratiska tankefigurer som fortfarande existerade på högre nivåer. Samma erfarenhet fanns också från det allmänna skolväsendet och universitet och högskolor där man visserligen i princip accepterade värdet av denna utbildning men i praxis hade synnerligen svårt att tillämpa den och få uppslutning kring den.

Förberedelsearbetet inför KLLOK 98 riktades därför mot detta problem. Grundstrukturen i den traditionella KLLOK:en behölls men kompletterades med ett fristående metodavsnitt som speciellt fokuserade på pedagogisk forskning om problembaserat lärande. Dessutom introducerades ett särskilt kursmoment ”open staff meeting” som syftade till att underlätta för deltagarna att reflektera över det problembaserade lärande som pågick under själva kursen. Man räknade därmed med att deltagarna skulle få erfarenheter som underlättade förståelsen för vilka svårigheter som de kunde möta på mellanivå när dessa nya utbildningsformer skulle introduceras. Kursen - och de teman som utvecklades just kring de pedagogiska frågorna - dokumenterades i rapporten ”Utgångspunkter för en ny utbildningspraxis”.

Syftet med denna komplettering var dubbel. Dels ansågs den vara nödvändig för att anpassa kursen till den ”akademisering” som pågick av Försvarmaktens skolor och göra KLLOK:en jämförbar med andra akademiska utbildningar. Dels ansåg kursledningen att dessa två nya moment skulle kunna underlätta mer välgrundade samtal på deltagarnas arbetsplatser om modern utbildning, dess värde och dess effekter.

## Erfarenheter från KLLOK 98

Under genomförandet av KLLOK 98 visade sig emellertid helt andra frågor vara centrala för att förstå varför vissa destruktiva effekter i samband med omställningen till ett självständigt lärande inträffade. Organiseringsproblemen var således av djupare natur än kursledningen förutsett vid starten av KLLOK 98. Kursledningen antog då att de svårigheter man upptäckt representerade samma typ av problem på mellannivå som motverkade införandet av mer flexibla arbetsformer både inom Försvarsmakten och annorstädes.

Man konstaterade således att organiseringsprocesserna inom KLLOK 98 i första hand inte blockerades genom bristande förståelse för den problembaserade utbildningens karaktär eller insikt om dess värde. Problemet visade sig istället vara att det inte var självklart hur man både som kursledning och enskild deltagare kunde bidra till att skapa ett gynnsamt klimat för lärande och personlig utveckling under de friare former som KLLOK:ens organisation representerade.

Huvuddelen av deltagarna var vana vid teamträning och utbildningsformer som omfattade smågrupper - dvs direkt ledarskap. När det gäller traditionell teamträning var uppiften ofta given. När det gäller utbildning i små grupper så var handledarpositionen given i termer av direkt ledarskap och inte ifrågasatt. KLLOK:en - så som den lagts upp - presenterade emellertid deltagare och ledning för ett annorlunda organiseringsproblem. KLLOK:en bestod av över tjugo för varandra okända deltagare vilka inte hade en från början gemensam, självklar och utifrån fastställd uppgift att organisera sig mot.

KLLOK:en var således mer lik en organisation av självständiga enheter (personer som självständigt skulle ta ansvar för sitt eget lärande) i en

koncernstruktur än de uppgiftsbaserade team eller hierarkiska strukturer med små sk kontrollspann som man var van vid. På samma sätt som i en koncern var kopplingen till det gemensamma temat (ledning och organisation) relativt svag och inte tillräcklig för att fungera som enda referenspunkt.

Det visade sig under KLLOK 98 att försöken att forma en effektiv organisation för denna situation blockerades av de vanemässiga förväntningar som både kursledning och deltagare hade på ledning och ledarskap. Dessa var förankrade i deras bild av den traditionella organisationen och i deras erfarenheter av direkt ledarskap. Detta gjorde att man försökte återskapa sådana välkända traditionella organisatoriska förhållanden i den fria kontext som KLLOK:en representerade. Man återgick därmed till ruta ett - den traditionella utbildningsformen. Samma erfarenheter har rapporterats också i traditionella organisationer där många chefer vid utövandet av "indirekt ledarskap" misslyckas genom att enbart tillämpa principerna för direkt ledarskap.

Det visade sig också från deltagarnas diskussioner i KLLOK 98 att den byråkratiska och mer fasta organisation man tidigare mött i Försvarsmakten numera var på väg att kraftigt upplösas. Försvarsmakten måste i ljuset av världshändelserna omriktas och bantas. Det fanns inte längre en fast - och sedan tidigare känd - krigsorganisation att utbildas mot. Det är i detta läge inte självklart att ledare på mellannivå kan förvänta sig att få sig tilldelat förutbestämda och välkända uppgifter och åtaganden av den gamla typen.

Deltagarnas erfarenheter var istället att man numera som ledare - tillsammans med sina framtida medarbetare - mer självständigt än tidigare tvingades definiera situationen, klargöra gränserna för sin mission, förbereda arbetet och genomföra det.

Kursformen representerade på detta sätt samma svårigheter som man numera mötte i praxis. Förhållandena hade således kraftigt förändrats sedan 1983 då kursen skapades. Det var inte lika självklart som förr att

det fanns utbildningsmål för den enskilde deltagaren som var relaterade till dennes hemsituation. Det var heller inte självklart att utbildningen i KLLOK:en kunde läggas in som ett enkelt steg i en karriär genom den byråkratiska organisationen. Det var inte självklart att man som deltagare skulle komma tillbaka på sin gamla arbetsplats och genom utbildningen där göra "ett bättre jobb".

Deltagarnas berättelser avslöjade istället att endast en mindre andel gick på kursen för att förbereda sig för ett väldefinierat chefsjobb eller specifika uppgifter när man kom hem. Många deltagare var istället "på väg" mellan olika jobb. Dessa deltagare såg utbildningen som en möjlighet att reflektera över erfarenheter och kunskaper man skaffat sig under sitt arbetsliv och få tillfälle att förbereda sig på något man själv ville göra - en ny befattning, nya utmaningar, nya kolleger och nya sammanhang.

Inte heller de deltagare som redan hade en given befattning och karriär såg det som angeläget att utbilda sig i någon särskild typ av ledarskap eller för en specificerad ledarbefattning. Det viktiga med KLLOK:en var att man under en period av sin karriär fick stanna upp och reflektera över sitt arbete. Man ansåg att man behövde denna typ av "time out" som förberedelse för att bättre kunna hantera de svåra ledarsituationer man såg framför sig att man skulle hamna i. KLLOK:en var enligt dem en idealisk kurs för detta ändamål eftersom man där fritt gavs möjlighet att självständigt, och under tillräckligt lång tid, tillsammans med andra deltagare genom reflektion, studier och samtal utveckla sin förståelse av villkoren för vår tids ledarskap.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



## Utgångspunkter för KLLOK 99

Erfarenheterna från KLLOK 98 ledde till en rekommendation från deltagarna att man under KLLOK 99 borde ägna sig åt ledarskapet för år 2000 med tanke på att så stora förändringar stod för dörren. Självklart kan det mesta av det gamla fortfarande tillämpas men det kändes angeläget att nu formulera de nya utmaningar man såg framför sig.

Som en första ansats gjorde kursledningen följande syntes av de diskussioner som fördes vid examinationen av KLLOK 98 mellan kursdeltagare, kursledning och tidigare kursledningar för KLLOK. Vi presenterar den här i fem punkter:

1. Det blir uppenbarligen allt viktigare, både i Försvarmakten och i arbetslivet i övrigt, att man som medarbetare i en organisation skall kunna omsätta sin redan existerande duglighet och erfarenhet i en ny och ovan kontext. Utbildning kan inte bara bestå i att lära nytt. Utbildningsaktiviteter måste också riktas mot att transformera och begripliggöra redan existerande kunskap och erfarenhet för en ny kontext.

En av de slutsatser man kan dra från utvecklingen inom Försvarmakten under 90-talet är att förberedelser som riktas mot det redan kända, och som enbart ger befattningsduglighet eller uppgiftsduglighet, kan ge både ledning och medarbetare en förförisk och orealistisk trygghet som kan medföra ett obehagligt uppvaknande. Behovet av personer som kan utforska, förstå och organisera sig för en från början okänd kontext blir allt större. Detta lägger än större vikt vid det enskilda lärandet i KLLOK:en och kravet på att deltagaren själv måste ta ansvar för att transformera erfarenheter och kunskaper från KLLOK:en till hemsituationen.

2. De nya arbetsformer och de insatser som krävs både i Försvarsmakten och i arbetslivet i övrigt bygger på en ökad autonomi och självständighet hos de personer som medverkar. Den frihet som skapas i KLLOK:en blir således nödvändig i de flesta organisatoriska sammanhang framöver. Det är inte självklart att förekomsten av denna "frihet" leder in i konstruktiva banor. Man kan således som ledare i det moderna arbetslivet inte bortse från att vissa personer kommer att missbruka friheten och utveckla ett destruktivt och oönskat beteende. Man kan heller inte som ledare bortse från att många medarbetare trots den frihet som ges varken har förmåga, vilja eller önskan att vara så självständig som situationen kräver.

Detta leder till helt nya ledarskaps- och ledningsproblem som både dagens ledare och kursledningen för KLLOK konfronteras med. I en faktisk ledningssituation tvingas man till en balans mellan frihet och styrning. I KLLOK:en så skulle det kunna vara möjligt att omvandla dessa problem till ett gemensamt lärande. I KLLOK:en borde det vara naturligt att demonstrera hur man kan koppla samman "beslutsarenor" med "lärarenor" och därigenom ta sig ur dilemmat.

3. Stora organisationer är inte längre de sammanhängande kulturella enheter med de givna organisatoriska gränser som vi vant oss vid. Försvarsmaktens egen nya organisation är bara ett av många exempel på att traditionella gänser suddas ut och att det skapas en större delegering. De organisationer som finns i dag är inte längre traditionella och kulturellt enhetliga hierarkier av den gamla typen. I praktiken fungerar de många självständiga enheterna istället ofta i nätverk och gränserna mellan olika verksamheter är flytande. Många av dessa organisationer i organisationen är också temporära - dvs de bildas som svar på vissa situationer - och kommer därefter att upplösas.

Detta ställer ledaren - dvs den som ansvarar för en viss verksamhet - i helt nya och svårare situationer. Trots organisatorisk otydlighet och flytande förutsättningar för samverkan så åligger det honom/henne att trots allt bidra till uppkomsten av uppslutning, sammanhållning

och gemenskap i de kollektiv där han eller hon uppfattas som ledare. Det handlar därvid inte som förr om att främst bidra till samverkan i små grupper och ledningsteam utan att kunna hantera betydligt större kollektiv.

KLLOK:en är ett exempel på just en temporär organisation av självständiga enheter som i dag är vanlig. Antalet kursdeltagare är tillräckligt många för att inte kunna hanteras som en liten grupp men inte alltför många för att göra svårigheterna omöjliga att studera. Frågan som både kursledning och deltagare ställs inför är alltså hur och med vilka medel ett sådant kollektiv kan organiseras och fås att hålla samman. Denna fråga är synnerligen relevant för de av kursdeltagarna som kommer att hamna i ledarpositioner efter kursen.

4. Basen för all ledning är tillit och legitimitet. I traditionella hierarkiska organisationer eller i gemensamma kulturer är tilliten - liksom legitimiteten - ofta institutionaliserad. Den finns på grund av position eller status. I ett gränsöverskridande samhälle där det inte finns fasta och givna organisationsstrukturer - blir frågan om tillit och legitimitet kritisk. Den fråga som därvid växer fram är hur tillit och legitimitet kan skapas och hur de kan förloras. Diskussionerna om dessa frågor bygger ofta på förenklade och vilseledande antaganden och föreställningar som tar utgångspunkt i en svunnen samhällsstruktur. Sådana föråldrade resonemang försvarar för en ledare eftersom de förstärker fördomar och vanföreställningar hos "följarna" istället för att medverka till att man med dem mera realistiskt och gemensamt skulle kunna belysa förutsättningarna för de organisatoriska förhållanden som ledaren kan behöva etablera.

Detta problem är aktuellt både för KLLOK:ens ledning och dess deltagare eftersom det inte kan skapas fasta och givna strukturer och arbetsformer innan kursen. Dessa måste istället växa fram till följd av samspelet mellan deltagarna och kursledningen. Kursledningen kan - lika litet som deltagarna - luta sig mot en institutionaliserad legitimitet. Tillit och legitimitet måste istället utvecklas under kursens

gång. Genom att tillsammans utforska och diskutera hur man behandlar dessa frågor kan man inom kursens ram nå ökad förståelse om dessa fenomen.

5. Många av våra krishanterande organisationer är väl etablerade sedan länge - tex polis, brandkår, akutsjukvård, socialhjälp, räddningstjänst etc. De är emellertid ofta - på samma sätt som den gamla Försvarmakten - organiserade för att möta specifika och väl definierade hot. Sådana organisationslösningar täcker emellertid i dag inte den stora mängd okända och krisartade situationer som man måste vara förberedd för - jfr t.ex dödsjutningen av polismännen i Malexander.

Det blir då ledarens och ledningens uppgift att inom ramen för en existerande organisation förutse och definiera sådana eventuella risk- och krissituationer och se till att få uppslutning för att utanför det traditionella organisatoriska arbetet också förbereda sig för sådana händelser. Att på detta sätt förbereda sig för det obekanta är en utvidgning av ledarrollen i Försvarmakten som går utöver, och är mycket svårare att hantera, än att utbilda människor att medverka i ett fast och väldefinierat försvar.

Deltagarna i KLLOK99 kommer att vid sin hemkomst möta för dem obekanta situationer som domineras av dessa fem punkter. Detta är alldeles särskilt påtagligt just i dagarna eftersom beslut om dramatiska förändringar i Försvarmaktens organisation och bemanning skall tas i augusti 99. Den fråga som då förväntades blir aktuell under KLLOK:en är hur man som enskild deltagare kan få uppslutning och stöd för att - om man så vill - förbereda sig för dessa händelser.

# Bilaga 2

## KLLOK:ens kontext

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Kursens yttre kontext

Kursen liknar traditionella kurser i det att den har en kursplan, en budget, en kursansvarig och gemensam kurslitteratur. Kursen har ett examinationskrav och förutsätter närvaro under gemensamma aktiviteter de sk samlingsveckorna. Kursen har också en kursledning - i detta fall tre handledare - som i sista hand är ansvariga för arbetet under kursen, för handledning av deltagare under kursen, för examinationen och för att kursens budget disponeras på ändamål som är förenliga med kursens syfte så som detta formulerats i kursplan och inbjudningar. Deltagarna deltar i kursen på uppdrag av sina respektive verksamheter. Deltagaravgiften betalas inte av deltagaren själv utan av dennes uppdragsgivare.

Kursen avviker från traditionell pedagogisk praxis på följande punkter:

### *Inriktning på tillämpning av lärandet i deltagarens egen hemkontext*

Många traditionella kurser utgår från ett givet pensum eller kunskapsinnehåll som man förutsätter att deltagaren skall inhämta under kursens förlopp. Kursdeltagaren prövas i dessa i examinationen mot prov eller övningar som avser att visa om deltagaren inhämtat de kunskaper eller förvärvat de färdigheter som kursen vill förmedla. Kursdeltagaren prövas således där endast mot utbildningens/kursens egen kontext. Utbildningen har relativt liten fokus på deltagarens speciella situation efter kursen. Kursdeltagaren måste ofta på egen hand efter kursen omvandla och integrera sina lärdomar till sin arbetssituation.

KLLOK:en består av tre delar - en gemensam förberedelsedel, en individuell tillämpningsdel på vardera en termin och en kortare examinationsdel. I KLLOK:en ställer ledningen, inför examinationen, krav på att arbetsformerna under kursen skall utvecklas att bli sådana att de redan under kursen maximalt medverkar till att underlätta för deltagarna att aktivt integrera och använda lärdomarna under kursen i sin egen unika hemkontext. Kursen skall således av deltagare och ledning organiseras så att dess uppläggning underlättar för varje deltagare att självständigt pröva, tillämpa och omformulera sina lärdomar i den egna arbetssituationen. Om så har skett skall framgå av examinationen.

### *Problembaserad uppläggning*

Eftersom kursen inriktas på deltagarens egen hemkontext är den upplagd som en problembaserad utbildning. Den utgår således inte från en strukturering av ämnet i delmoment och delämnena utan tar utgångspunkt i den kontext/fråga/ uppgift/problem som deltagaren skall lära sig något om. Aktiviteter och litteratur syftar således inte till att i första hand lära ut det aktuella kunskapsområdet utan till att dessa aktivt skall användas av deltagaren för att belysa en för denne aktuell kontext/fråga/uppgift/problem.

Det är därvid inte - som i traditionell utbildning - i första hand kritiskt vilken litteratur eller vilka aktiviteter som används utan istället att deltagaren förstår att själv konstruktivt använda den litteratur och de aktiviteter som väljs för att belysa den aktuella frågan. Till skillnad från en traditionell kursuppläggning blir därmed deltagarens eget val av källor och dennes egen orientering i den kunskapsmassa som finns att tillgå kring aktuell praxis ett viktigt moment för att medverka till förtrogenheten med området.



I princip sker samma kunskapsinhämtning i en problembaserad utbildning som i en traditionell men vägen är annorlunda. I den problembaserade kan deltagaren - om man lyckas med upplägget - lättare integrera och anpassa kunskapsstoffet till aktuell praxis.

### *Individualiserad upplägning*

Problembaserad utbildning är numera en relativt väl beskriven och prövad utbildningsform - även om denna inte ännu är lika vanlig som den konventionella. I problembaserad utbildning är det emellertid vanligt att man utgår från en av kursledningen förutbestämd definition av kontext/frågor/uppgifter/problem som skall behandlas antingen genom att deltagaren konfronteras med praxis eller genom olika former av praktikfall, jfr tex HBL. KLLOK 99 skiljer sig från sådana upplägg genom att ta utgångspunkt i deltagarens egen hem-situation och den kontext/ frågor/uppgifter/problem de aktualiserar hos deltagaren själv.

Det finns därför inte - och kan således heller inte finnas - ett av kursledningen från början förutbestämt kollektivt och gemensamt lärmål. För genomförandet av KLLOK:en krävs emellertid trots detta samordning och gemensamma val - tex av litteratur och aktiviteter - så att det blir möjligt att i samtal deltagarna emellan, i arbetet med handledare och kursledning och vid examinationen referera till kunskapskällor som är bekanta för de som ingår i kollektivet. Det krävs också en samordning med omvärldens kunskap och de resonemang som är vanliga inom de ämnesområden som behandlas. Kursledningen ansvarar således för att göra det möjligt för deltagarna att välja sådana aktiviteter och sådan litteratur så att de vid återkomsten i sin egen kontext kan referera till kunskapskällor som är i allmänt bruk inom området.

### *Utgångspunkter för lärande*

Kursformen syftar till att utnyttja fem olika typer av kunskapsinhämtande och stimulanser för lärande.(Wennberg och Hane 1998b)

- \* Egna studier av litteratur och egen praktisk tillämpning av lärdomarna från kursen i deltagarens hemkontext.
- \* Interaktion, diskussioner, samtal och dialoger om sin egen kon-text/frågor/uppgifter/ problem med övriga deltagare och kursledning under samlingsveckorna och hur den egna situationen kan ses/tacklas i ljuset av ny kunskap.
- \* Användning av externa resurser såsom inbjudna föreläsare, studiebesök etc inom ramen för den budget som finns för kursen.
- \* Gemensamma aktiviteter, övningar, strukturerade upplevelser etc som man med andra deltagare arrangerar och deltar i för att få belyst vissa frågor av dynamisk karaktär.
- \* De aspekter på organiseringsprocessen under kursens förlopp som man ser som relevanta och belysande för den kontext och de processer man medverkar i hemma.

## Begreppen kollektiv och gemenskap - den inre kontexten

Med kursens inre kontext menar vi den kontext som den enskilde deltagaren befinner sig i, och därmed måste hantera, under utbildningen. Deltagaren måste relatera till kursen som helhet och till kursledningen. Deltagaren måste emellertid också relatera till en inre kontext som uppstår i det kollektiv som kursen består av och som har följande karaktäristika:

Tjugosju personer - tjugofyra deltagare och tre kursledare - knyts samman under ett antal samlingsveckor på en geografisk plats - Ågestagården. I relation till omvärlden är de bundna av en gemensam kontext och de förväntningar som omvärlden ställer på dem både som enskilda deltagare och som kollektiv. När de deltar i kursen kan de således varken avsäga sig sitt beroende av denna gemensamma kontext eller sitt beroende av varandra som kollektiv.

Kollektivet har tillgång till, och kan disponera, fasta resurser som lokaler och utrustning - tex webbsidor, datorer och internet. Det har också tillgång till begränsade ekonomiska resurser som gör det möjligt för kollektivet att bjuda in externa föreläsare, handledare etc eller genomföra gemensamma aktiviteter.

I detta fall refererar ordet gemensamma inte till att alla måste medverka i allt utan att sådana aktiviteter per definition ingår i den kollektiva kontexten till skillnad från sådana aktiviteter som deltagare arrangerar på eget initiativ, på frivillig väg, för egna medel och med sådana personer som man själv fritt kan välja att samverka med utan att vara beroende av kollektivet.

Som i alla kollektiv uppstår organiseringsproblem. Exempel på sådana organiseringsproblem är i detta fall hur tiden under samlingsveckorna skall disponeras, vilka intressen som skall främjas genom de aktiviteter

som genomförs, hur gemensamma resurser skall disponeras och för vilka ändamål etc. Det är denna typ av frågor som måste hanteras genom organiseringsprocessen och det är i detta samspel som förväntningar på ledarskap och följarskap visar sig och förändras. Man kan då välja att lösa dessa genom samordning eller samarbete, genom att fokusera på den vertikala ansvarslinjen eller den horisontala eller genom att helt och hållet undvika problemen och låta kursen formas utan några ambitioner i någondera riktningen.

Den åtskillnad vi gör mellan begreppen samordning och samarbete är knutna till andra begrepp som förekommer inom socialpsykologin och filosofin. Ett sådant begreppspär är paret Gesellschaft och Gemeinschaft som vidareutvecklats av socialpsykologen Johan Asplund (1991). Andra begrepp är begreppsparen individ/kollektiv som av José Luis Ramírez ställs i motsättning till begreppsparet person/gemenskap (Ramírez 1999).

Med Gesellschaft betecknar Johan Asplund den typ av kollektiva aktiviteter som kan härledas till yttre regelsystem och föreskrifter, dvs existerande yttre kontext. Med Gemeinschaft betecknar Johan Asplund den typ av kollektiva aktiviteter som kan härledas till interaktiva kvaliteter, dvs handlingar som uppstår ur förväntningar på varandra.

Man agerar som man gör inte enbart som en följd av yttre regler utan också utifrån en verklig eller inbillad bekantskap med den person eller grupp man interagerar med. Detta leder oss in på Ramírez åtskillnad mellan kollektiv och gemenskap. Ramírez skiljer i enlighet med Aristoteles mellan homodoxia (samtycket) och homónoia (solförståndet).

Det är stor skillnad mellan att göra någonting därför att ”man måste” och göra någonting därför att man tillsammans med andra kommit fram till det. Medan ett kollektivt samtycke kräver total enformighet, innebär solförståndet att man - utifrån olika intressen och förmågor - förenas i sitt handlande med andra till helhetens bästa. Det är samma skillnad som råder mellan de som sitter i samma flygplan i en kollektiv resa och de som gör en gemensam resa. I det ena fallet är

alla underkastade samma mål och samma handlingsprogram, i det andra utnyttjar alla samma tekniska resurser, samma flygmaskin och samma ruta, för att nå sina personliga mål, förverkliga sig själva och fullborda sina egna intentioner. (Ramírez 1999 sid 8)

Enligt Ramírez står individ och kollektiv (Gesellschaftsdimensionen) i motsättning till varandra på så sätt att ett överdrivet gynnande av den ena innebär ett tillkortakommande för den andra. Person och gemenskap (Gemeinschaftsdimensionen) är emellertid intimt förbundna med varandra så att personlighetsutvecklingen gynnar gemenskapen och gemenskapen främjar det personliga självförverkligandet.

Tillämpat på KLLOK-kursen så kan man således - om man följer Ramírez resonemang - säga att både ett utpräglat individualistiskt, där man ger upp både den vertikala och den horisontala ansvarslinjen, såväl som ett utpräglat kollektivistiskt eller auktoritärt agerande, där man helt och hållet accepterar den vertikala ansvarslinjen, kommer att leda till samverkansmönster som motverkar uppkomsten av en välfungerande inre kontext. Den auktoritära och kollektivistiska principen ligger här mycket nära varandra eftersom båda förnekar individen som person.

I vårt samhälle dominerar erfarenheter av auktoritära, kollektivistiska och individualistiska strukturer och arbetsformer. Det kollektivistiska och det individualistiska agerandet motsvarar två extrema poler. Det kollektivistiska agerandet motsvarar att man som deltagare abdikerar sin självständighet i relation till kursledningen eller någon yttre princip som ges all makt. Det individualistiska agerandet motsvarar att man accepterar att alla deltagare har frihet att göra som de vill.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Bilaga 3

Referaten från diskurserna  
på kursen i orginal

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*



## Så här hörde Monica samtalet 25.3

- nedtecknat efter anteckningarna på väggtidningen

Vi började samtalet med en fråga kring ”det svarta hålet” som vi (BÅW; MH) hört talas om att man i gruppen observerat och diskuterat.

I det svarta hålet hamnar vissa kommentarer och förslag. Dessa kommentarer känns igen på att det blir tyst cirka 15 sekunder och att någon sedan byter ämne. Per har tagit på sig uppgiften att bevaka att dessa kommentarer ändå på något sätt lagras och att man senare kan lyfta på locket och se vad som samlats i hålet. Det är oklart vad som känne-tecknar just det som hamnar i hålet men de saknar energi på något sätt.

Den första veckan var nästan helt och hållet designad av ledningen - och uppfattades innehålla mycket små möjligheter för deltagarna att påverka användningen av den gemensamma tiden. Därefter har man nu använt fyra hela dagar åt att skaffa sig underlag för att kunna organisera kursen Klok 99. Flera påtalar att det varit svårt - kanske svårare än man förväntat sig - att arbeta fram förslag dvs en bild eller en struktur som var ett möjligt förslag på hur man skulle kunna organisera oss inför uppgiften — som man nu skulle kunna enas om. Inledningsvis sköts alla förslag i sank - möjligen som ett alternativ till att kasta dem i svarta hålet.

Många påtalar att detta varit frustrerande och vi funderar en stund över varför det blev på detta sätt. Frustrationen var ganska lätt att förstå eftersom de flesta i gruppen är vana att och gärna vill vara pådrivande och påverka andra.

Hur kan man tolka det som gjordes i handlingstermer? Några menade att ”sagt det de sade” därför att de försökte hindra att man alltför snabbt - och med för dålig kunskap om vilken potential som fanns i gruppen - skulle fatta beslut som var låsande t.ex för sent upptäcka att all tid under skede ett redan var inbokad av föredragshållare så att man inte skulle

kunna planera in saker efterhand som man upptäcker mer intressanta saker i böcker osv.

Det tar en viss tid att skaffa sig det gemensamma språk som behövs för att kunna tala om det man behöver tala om. Man måste först kunna utforska tillräckligt om allt det man behöver veta om varandra och om förutsättningarna - och - man vill känna att man är förstådd innan man börjar fatta de beslut det som kommer att låsa upp en under lång tid.

Någon påtalade att de av ledningen ganska tydligt uttalade ”ingångsvärdena” hade begränsat det mentala handlingsutrymmet på ett olyckligt sätt.

Dessa ingångsvärden hade uppfattats som

- Ni besitter specialkompetens i ledarskap. Ni är speciellt duktiga på att organisera Er
- Ni är en enhet på 24 personer

och ledde fram till att man fångades i ”tankefiguren” ”vi måste göra något alldeles nytt” - ”pröva något vi inte kan” - och att dessa stora ambitioner lett till en sorts handlingsförklamation.

Någon påtalar då att han inte alls känt sig inlurad i att ”göra nytt” utan just möjligheten att ”använda nya infallsvinklar, vidga vyerna och sin egen horisont” var det som inspirerat honom att gå Klllok - att det var det som han uppfattade kännetecknade en Klllok-kurs - som var själva meningen men kursen - och att denna mening skulle gå förlorad om man inte redan från början tillät sig att testa gränserna.

Handlingsförklamationen släppte genom att Peter - dvs ledningen - legitimerade att man fick slå av på ambitionen, att man fick ta små steg och att man med fördel kan jobba med provisoriska lösningar som efter hand kan omförhandlas.

Tiden som går bidrar också till att man mer och mer känner att man måste komma till skott och att man kanske därför blir mera benägen (ödmjuk) att köpa de förslag som läggs fram - fast effekten av tiden i sig är svår att skilja från att kunskapen om ” om det möjliga” också växer till sig efter hand. ”Ödmjuk-het” kan kanske också tillämpas som ett förhandlingsknep?

Påverkan - och rädslan att öppet visa att man faktiskt påverkats hade varit ett tema i samband med organiseringssamtalen. Detta hade formulerats av Viggo den ofta citerade ”duschmetaforen”: Man går som i dimma på en minerad fotbollsplan.

Samtalets nästa spår handlade om skillnaden i hur man i gruppen hade hanterat förslag som kommit från en hel grupp jämfört med förslag som man uppfattat kommande från enskilda personer - men vi återkom en sväng till frågan om huruvida det uppstått en ”norm”. En norm skulle kunna vara - gammalt beprövat är fel . Känslan av att det nog finns en norm känner man igen på att man då tänker - det jag vill säga passar inte att säga här. Normen skulle också kunna vara

” Nu har vi läge att sluta göra bara det vi redan kan” .

Flera påtalar att mycket av veckan aktiviteter varit försök att ta reda på vad ledningen är ute efter - försökt tolka ledningens vilja och mål för kursen - och kanske detta tolkades som en norm. Under samtalet demonstrerades också hur man kan förhålla sig olika till den sk normen - t.ex ” vill ta hänsyn till den önskan som uttalats” ; ” påpekanden som inte begränsar mig”

Alla hade observerat att den inventering av gruppens egen kunnighet - som mycket tydligt hade föreslagits av ledningen, men där beslutet om arbetsform överlätits till gruppen - hade senarelagts vid flera tillfällen. Däremot hade man ägnat tid åt att beskriva vilka man är.

(Monica markerade i referatet till kursen sina egna tolkningar och kommentarer med kursiv stil. Vi håller fast vid detta också här för att bibehålla texten precis så som den återsändes till kursen.)

*Ett första exempel på en förväntan från ledningen på gruppen blir nu synlig ( Monicas tolkning - och jag kan ha fel både i första och andra ledet): Det är ledningens uppfattning ( byggd på sin erfarenhet från tidigare kllokar) att det är önskvärt - för att senare kunna göra en så produktiv organisering som möjligt - att alla fort lär känna alla. De har därför på olika sätt designat den första veckan för att försöka minska risken att gruppen skall fastna i smågrupper och därmed begränsa sin kontaktyta och möjligheten att skaffa kunskap om alla 23. De har försökt medverka till att tryggheten kan genereras på andra sätt än att söka sig ”inåt” i lilla gruppen.*

*Om detta nu faktiskt varit deras intention ( dvs handlandet bakom det de gjort) infinner sig frågorna : Kunde kutsledningen då gjort på något annat sätt för att tydligare förmedla denna sin oro? OCH HUR HANTERAR VI DENNA SVÅRIGHET NU DÅ - dvs kan vi i det läge vi nu är handla så att vi i möjligaste mån parerar den risk som ledningen påtalat.*

Jag uppfattar att diskussionen i fortsättningen handlar om att på olika sätt ta ställning till sakfrågan ( dvs är det i vår aktuella situation en destruktiv praxis att arbeta i smågrupper ) och att försöka besvara dessa två följdfrågor.

Bengt-Åke försöker återknyta samtalet till reflektionen att förslag från en grupp hanteras annorlunda än förslag från enskilda personer. Han ställer frågan - Ur perspektivet ledarskap .... innebär det att man följer gruppen ( som ett mera abstrakt fenomen ) eller att man följer den person

som uttalar sig å gruppens vägnar? Han använder därvid uttalanden av Johan om den grupp där Johan ingår som exempel.

Medlemmarna i gruppen förtydligar därefter hur de uppfattar klimatet i den gruppen och hur detta utvecklats. Vi vågar visa halsen - även fast vet att Johan skulle kunnat bitit oss . Det känns tryggt att han visar sin arena ( jmf UGL). vi låter som vi bråkar, huggar av meningar osv men vi klarar att ta tillbaka ordet. Det är kul att få lov att vara som man är - även om man är en buffel. Trygghet har uppstått ” mot alla odds” - konstigt att vi ändå lyssnar aktivt. Den som brinner tillåts ”brasa”. Övriga ger möjlighet.

Bengt-Åke frågar - Hur blev just Ni runt detta bord då en grupp trots att ledningen försökte påverka ” inte grupper runt bordet” - dvs att i varje fall inte medverka till att etablera grupper som hade formats av ledningen?

Lena - och lite senare Daniel - gör inlägg om att kanske bara en grupp av fyra har blivit en ”smågrupp” - och att man stödjer ledningen tanke att försöka lära känna flera innan man bestämmer sig för arbetsformer - men dessa kommentarer följs inte upp.

Några konstaterar att FIRO-teorins första steg - tillhörfasen - inte har uppstått - eller har den det ????? Exemplet Bion

*( internt kodord i stil med Duschmetaforen ?)*

Man konstaterar också att ledningens klara påpekande att detta inte är en UGL -kurs kan ha lett till att frågan om att byta grupper - som tagits upp - inte har hörtsammats. Man har också noterat att det tagits ovanligt många mellangrupps-kontakter under rasterna. Några deltagare har också aktivt frågat ledningen om deras erfarenheter av gruppbildningens betydelse.

*Monica tolkar - fast kan ha fel - att det redan nu finns i luften en ännu inte uttalad förväntan på ledningen att om de sett en destruktiv praxis*

*utvecklats - dvs att grupperna vid borden skulle glidit isär i ett vi och dom och därför inte utnyttjat det ganska unika lärtillfället för ” organisering av större grupp” så skulle de slagit larm.*

Avslutningsvis konstaterar man i samtalet att

- vi hörde tydligt ledningens intentioner att hjälpa oss att undvika att fastna i smågrupper - men struntade i att ta det ansvaret - och ledningen bollade över lösningen till oss genom att bara inleda presentationen.
- vi kan konstatera att vi inte kollade upp bakgrunden till ledningens agerande dvs deras erfarenheter förrän igår.
- det kan ha förekommit dubbla budskap? Ledningen har accepterat att vi inte tog tag i presentation och inventering.
- vi har arbetat utifrån antagandet att om ledningen sett att vi drivit åt helvete så hade de naturligtvis ingripit.

## Så här hörde Monica samtalet den 15.4 - nedtecknat efter anteckningarna på väggtidningen

Vi började samtalet med en fråga kring ”Lenas frågor” som egentligen inträffat redan w 12 - men som då inte fick särskilt stort utrymme i berättelsen. Frågan var om denna händelse - nu när man fått lite perspektiv på de inledande veckorna - borde komplettera materialet så som en viktig del i beskrivningen av organisering av Klook 99 - en praktisk tillämpning av det vetenskapliga begreppet ”fairness” som före lunchen behandlats som en kvalitetsaspekt på data i en sådan studie som vi genomför.

*”Lenas frågor ” refererade till att Lena mot slutet av förra samlingsveckan - utifrån sina observationer av den pågående organiseringsprocessen - ställt ett antal frågor till gruppen. Dessa frågor var :*

*— — — Här får vi titta i CeWes anteckningar — — —*

Flera kommenterade att denna händelse var såpass betydelsefull at vi borde börja dagens berättelse med att försöka belysa den . Man hade diskuterat denna händelse ganska mycket - och flera hade känt sig anklagade. Några hade skämts. Och sakfrågorna hade hamnat i svarta hålet.

Peter inledde med att lite mera allmänt kommentera att han kände igen sig ganska bra i referatet från 25 mars - särskilt sidan 3-4 - och att han tyckte att hans uttalanden om UGL och jämförelser mellan KLOOK och UGL inte blivit uppfattade av gruppen så som han avsåg. Hans ”detta inte är en UGL” betyder inte att han menar att känslor och processer inte skulle vara viktiga och närvarande också här. Han ville med sitt uttalande tydliggöra den skillnad han ser som mycket betydelsefull dvs att UGL ar-

betar med fiktiva övningar ( månlandningar ) medan KLLOK arbetar med en verklig organiseringsituation (själva lärandet här under kursen). Han hade också tyckt att de punkter som Lena tog upp hade behandlats under berättandet den 25/3 och att de innehållsmässigt fanns med i referatet.

Andra tog därefter upp observationen att diskussionerna som följde på Lenas frågor - både i storgrupp och i korridoren - kom att fokusera i första hand på formen dvs att ställa frågor i stället för att redovisa sina observationer av processen och sin oro över att man skulle låsa sig i lösningar för tidigt . Många hade en klar uppfattning att mera ” jag kännerform ” skulle inverkat på gruppens arbete på ett mindre destruktivt sätt. Andra betonade att det underliggande budskapet tolkas ganska oberoende av den språkliga formen.

Lena har också själv funderat över varför hon valde den form hon valde - möjligen kan det vara ett uttryck för att Peters ” detta är inte en UGL ” medfört att hon faktiskt aktivt sökte efter andra former att uttrycka sig på än den för henne sedan tidigare naturliga och väl bekanta ”UGL-formen” med raka påståenden.

Gruppen saknade vid den tiden en fungerande arbetsform för reflektion och det var fortfarande oklart vilka ”koder” som gällde.

Flera höll med om att man känt skuld -

*BÅ associerar till ledarskapsteorier som säger att om ledarskapsutsagor - dvs sådant som bara ledaren får säga - sägs av andra så är det vanligt att detta skuldbelägger.*

CeVe berättade att han nu i efterhand såg Lenas frågor som ”klockrena”. Nu hade hans referensram ändrat sig. Han såg inte nu att frågeformen skulle förhindrat att det sagda ändå kunde upplevas som påståenden och önskemål.

CeVe har haft en tes : det går inte att organisera sig om man saknar mål eller ledning.



En ledarskapshandling är en insats som hjälper organiserandet dvs att påstå det önskvärda och varför! Lenas insats var klart en ledarhandling.

Däremot var timingen kanske inte den rätta - man var klart frustrerad över att man inte kom framåt i organiserandet och nu hade några tagit tag i "tömmarna" - enligt en gammal beprövad "stabsplanemodell". Riskerna i detta kunde man tala om åtminstone i några av de små grupperna - men man bedömde att den stora gruppen inte skulle inte ha klarat ut denna vändning - dvs att bli stoppad i arbetet. Den var inte mogen. Möjligen skulle dettahellre formuleras - Jag var inte mogen att ta upp detta i den stora gruppen.

Ledningen såg också sina ambitioner och frågor hamna i svarta hålet varje gång de togs upp.

Flera instämde i påståendet att "vi i gruppen agerar utifrån en mycket stark idé om att markera vårt oberoende"

*BÅ pekade då på hur vi i samtale pendlar mellan att uttrycka en närmast övertro på ledningens inflytande ( t.ex effekterna av ingångsvärden i stil med "detta är inte en UGL" ) och uttryck för att självständiga individer skall inte bry sig alls om vad ledningen säger och tycker och vet sedan tidigare. BÅ introducerar då också tanken på föreställningar om följare som en parallell till föreställningar om ledning och ledarskap.*

Vi var irriterade över att bli stoppade i processen - vi var på gång att prova utan att ha hela planen klar. Vi hoppades att vi kunde balansera behovet som vissa har av att få prova för att få trygghet och behovet som andra har av att vara trygga först för att våga prova. Johan stoppade oss genom att uttala att vi inte hade 100% med oss.

I samtalet den 15/4 riktade vi också uppmärksamhet på Lenas motiv att ta upp sina frågor - en tråd genom alla dessa olika tolkning gick över

otrygghet - osäkerhet; en annan tråd gick mot ”att ta makt” - medvetet eller omedvetet - genom att skuld belägga.

Trygghetsbehov som en personlighetsvariabel är en tolkning - samma agerande skulle kanske lika gärna kunna tolkas som en mycket saklig oro att så som arbetet nu drevs skulle man inte finna en tillräcklig bra arbetsform för resten av tiden.

*Nu tar samtalet en lite annan riktning en stund.*

”Vi har ingen ledning ” dvs någon som kunde skapa den trygghet som behövdes. ( Gesten - Du kommer att förstå sedan) för att våga pröva” - och vi förväntar oss att ha en ledning.

”Vi har inget gemensamt mål - vi har bara individuella/personliga mål!”

Hur gör man då? - Gemensamma mål har man sett som en nödvändig men inte tillräcklig förutsättning för all fungerande verksamhet. Utan gemensamma mål blir det kaos.

Men om man faktiskt inte har gemensamma mål ??????

*BÅ föreslår att man kanske kan tänka så att vi hittills bara känner till situationer där målen är ganska självklara och relevanta - och gemensamma - och att vi här i Klloken faktiskt har en ny sorts situation.*

Gruppen har satt upp vissa mål - eller i varje fall enats om vissa områden som man skall ägna tid åt.

*MH funderar på om detta faktiskt är ett mål eller om man lättare skulle komma vidare genom att komma överens om restriktioner och snarare än mål definiera en ”solutional space” ( Se Whitaker G i boken om Lewin)*

Varför organiserar vi oss - jo - mina mål är samma som Era.

*MH funderar över om formuleringen "förenliga mål" är mera konstruktiv än samma?*

*BÅ kommenterar möjligheten att den så vanliga uppfattningen om nödvändigheten att skaffa gemensamma mål skulle kunna vara ett "statistiskt spratt" - dvs att man blandat ihop orsak och verkan i de studier man refererar till - men - denna tråd följs inte upp -*

*BÅ försöker också ta upp förväntningar på följare igen - Vissa saker får bara följare göra - men samtalet återvänder till "Lenas punkter".*

Peter exemplifierade sin "makt - strategi" med att han i sista desperata läget tar till "Nu gör Du mig besviken" - men att denna strategi inte går som teknik - utan genomskådas om den inte kommer ur en äkta känsla.

Eftersom det i gruppen fortfarande fanns osäkerhet om "vad man får säga" så fanns utrymme för tokningsmissstag.

Den kritiska observationen "några tystnade igår" delades av alla men man tolkade Lenas frågor som att hon skällde på övriga i gruppen och att hon var besviken på oss. Det var också en signal till oss att vi faktiskt inte var redo att ta ställning - det var så men vi ville inte höra detta - vi kände oss stoppade nu när vi äntligen kommit igång med arbetet.

Man har nu under den här samlingsveckan arbetat med intressegrupper - dvs grupper som valt ett och samma tema. Målet växte fram under förberedelserna. Gruppen formulerar sina gemensamma frågor som man kommer att ägna sig åt - dessa teman innebär att man kan relatera sina aktiviteter till dem - och de styr sökandet under studiebesök och föredrag.

Vi försöker täcka ett så stort utrymme som möjligt.

*BÅ försöker fråga hur man ser på begreppet "gemensam" - genom att hänvisa till övningen "pennan" - men då behöver vi rast.*

Andra "halvlek" inleddes med det mycket närliggande exemplet - hur bestämmer gruppen att man skall ha rast?

Nu bryter vi - är definitivt en ledarhandling. Mathias har nu tagit mandatet. Peter överlämnade detta genom att tidigt sanktionera att gruppen får och att den är kapabel att själv avgöra. Det är en inte alldeles lätt uppgift att avgöra när det också ur föredrag-andes synpunkt är lämpligt att bryta när denne inte självmant sätter "slut".

Frågan om hur förväntningarna ser ut idag på denna ledarskaps-handling ( *skall M fortsätta med detta* ) svarade man - att det är roligt och positivt att ta den positionen så .... ( *så självklart att han kommer att fortsätta med den uppgiften* ) ..... och att det är härligt att någon gör det så ..... Det är en trygghet att veta att någon kommer att säga till /ifrån ..... ( *så självklart att vi komet att uppmuntra honom att fortsätta med detta* ).

*BÅ tog upp vilken kompetens som krävs för en sådan uppgift - som ett konkret " här och nu" -exempel på vad som krävs av en väl fungerande ledare. M måste i detta fall ha kompetensen att avläsa gruppens läge - dvs både när det är OK att bryta pågående tankar och vad som är OK att göra när detta sker. Dessutom måste detta uppdrag ligga på en definierad person? Och vad gör man när rast-förslaget faller - dvs föredragaren säger " låt mig avsluta".*

M's taktik är att avbryta tydligt - genom ett skämt som helt avviker från det man talar om. Dessutom finns en viss skrämstaktik att den som protesterar kan få över uppdraget på sig.

*BÅ tog med referens till Henrik Hansson upp "Timing är en kritisk faktor när man medverkar i en verksamhet. Detta rör intervallet, läget i processen ..... Man skulle i princip kunna planera för rastens "infallande" och gemensamt styra aktiviteterna mot detta.*

En kommentar till "timingen" är att man vidhåller tiden för kafferasten 10.00 - trots att många tycker att den infaller alldeles för tidigt. Det är också skillnad på hur man kan avbryta en övning när det finns möjlighet att fortsätta diskussionen efter pausen - och när denna möjlighet inte finns.

Kllok 99 har några regler. Varje morgon 8-8.30 är Kursens gemensamma tid. Denna tid skall alltid hållas öppen men om man inte har gemensamma frågor att ta upp bryter man och tiden kan användas till annat. Några kortare inlägg uttrycket att man egentligen läst in "kursledningens tid" i uttrycket gemensam.

Det har då - utan att man direkt beslutat detta - utvecklats en praxis så att ledningen alltid inleder. Ibland finns också information från deltagarna. Sedan utbryter "kokandet" i smågrupperna runt bordet. Efter en stund kan någon fråga Peter "är Du klar nu" - vilket förstärker tolkningen att detta uppfattas som en tid som ensidigt disponeras av ledningen. Man har också regeln att mellan 16.00 och middag är personlig och fri tid. Alla är fria att förhandla om 16.00 när bara de själva berörs. En annan regel är att 21.00 skall det vara tomt i kursgården ( då går larmet på?).

Vi har också utsett ett antal "ansvariga" - Ekonomist, Dataknutte och Koordinator. Dessutom skall vi ha Fys på Karlberg. Detta är alltså inte godtyckligt längre.

Nu kan vem som helst driva en fråga. Det skedde en stor förändring från fredag w12 till måndag kväll w15. Ett annat klimat. Koordinators inspel var betydelsefullt. From med tisdag kan vi driva förslagen tuffare - tills vi får nej. Det svarta hålet är borta.

Många hade känt "ångest" över att inte ha struktur på hemstudieveckan - kastade sig över några böcker - såg absolut inte vad man skulle kunna få ut av det planerade studiebesöket - eller vad man skulle fråga om.

Koordinatorns agerande ( stabsgeneralens modell sticker upp huvudet ) var inte "helbra" - enligt generalen själv - men han såg just då ingen annan möjlighet för gruppen "att komma till skott".

De flesta kände av att " motvalls" i det läget hade varit liktydigt med mord. Trots att de flesta också uppfattade att en grupp (producers) hade tagit kontrollen och rätten att påverka organiserandet - och att detta var synnerligen destruktivt.

Men fredagsandan ville man absolut inte förstärka!!!!

Det finns också saker kvar under locket till svarta hålet - tex AR-LANDA UTRIKES - (?)

Detta har en deltagare försökt återkomma till och ta upp - men timing är att ta upp det just när det skulle ha ett sammanhang.

!!/MH

## Så här hörde Monica samtalet den 29.4 - nedtecknat efter anteckningarna på väggtidningen

Vi inledde med frågan om ”fairness” - föranledd av frågor från Johan om när det blir läge att komplettera materialet. De flesta som uttalar sig styrker att de känner intresse för materialet som tas fram och att vi i den meningen har ett partnerskap och ett gemensamt intresse för att det blir en relevant och rättvisande beskrivning av arbetet med Klook 99.

Samtalet inleddes med en fördjupad beskrivning av en händelse från w 15 som av flera uppfattades som det första styrtillfället ( i varje fall det mest ett betydelsefulla ) - dvs då en deltagare tar rodret. CeWe initierar då en struktur som var helt olika den tidigare ” slå sönder alla förslag ” stukturen. Då introduceras den sk Jesusgesten som man tolkar som ”Lugn — jag vet att det ordnar sig senare”. Detta var ett vägval. Den tidigare strategin innebar att alla deltagares förslag förkastades och alla frågor tolkades i den kultur som fanns som ifrågasättande ( och inte nyfikenhet, ville veta mera ). Den nya strategin byggde på ” vi skall utnyttja varandra ” och ett grundantagande om att alla människor är nyfikna på det jag har att säga. CeWe hade en avsikt att införa en nya norm som skulle vara mera framåtriktad och tillföra energi - som skulle göra frågan ” vad kan detta leda oss fram till” till den mest naturliga.

*Vi stannade i samtalet sedan en stund vid frågan : vad gör att man känner sig ifrågasatt?*

Vissa frågor uppfattas kontrollerande. Andra som ren och äkta nyfikenhet. Mottagarens ( alltså ”jag” när Du frågat ) mognad avgör vilken dels om överväger. I interaktionen mellan frågande och svarande - och därmed också hur man uppfattar frågan - inverkar också de övriga i gruppen. de kan förstärka en viss tolkning eller försvaga den.

Alla i gruppen här medverkar genom det som sägs till det som händer - men också t.ex genom att tillåta pladdrande, vara tysta, fokusera på det vi inte vet i stället för det vi vet , analysera vad som är bra och vad som är dåligt. osv

CeWe valde att göra något som med stor sannolikhet skulle lyckas - hans analys av situationen sade att gruppen då behövde lyckas för att komma vidare. Denna intervention hade inte varit ”mogen” tidigare - det gäller timing.

Per berättade då om sin tolkning av situationen. Han delade det han uppfattade som flera andras känsla att man faktiskt inte var mogen att fatta beslut om hur man skulle disponera sin tid - och ställde sig bakom Anders uttalande från måndagen ” jag accepterar inte att vi går vidare om inte alla är med - jag vill att vi skall ta vara på allas erfarenhet och önskemål” . Johan uttalade på måndagen ett motsvarande ställningstagande ” om stoppa besluten om 100% inte var med på tåget”. Detta ”stopp” uppfattade många som mycket frustrerande men det hade också en konstruktiv sida som uppskattades. ”Johan lotsade oss ur det förvirrade läget”. Johan redogjorde under samtalet för sin ambition med detta inlägg: Ett effektivt team behöver en målbild. Det finns både gruppdynamik och enskilda individer. Vi måste reda ut om alla inte är med. Jag acceptera inte om inte alla är på tåget. Detta var en för många ny och oväntad sida av Johan - men också ett betydelsesfullt vägval. Skall vi vänta - eller kapa trossen?

*En princip måste alltså utvecklas - Vad gör vi när någon annu inte är med?*

*Efter en kort rast tar vi upp möjligheten att komplettera data genom epost. Den som berättar något måste också ange i vad mån detta är öppet och möjligt att referera till.*



*MH föreslog att samtalet nu mera skulle fokusera på arbetet under innevarande vecka.*

Hjulet har haft stor betydelse som beslutshjälpmedel men berättelsen behöver ta sats i Fredagen i slutet av w15. Då hade man kommit fram till ett sk program men ..... Ingen ville ta i frågan om att fastställa detta och börja boka. Man pratade i små grupper - Viggo tog upp frågan om löpande utvärdering ... men fick inget gehör ... det är ett allmän sorl ..... ingen ville bryta den mysiga stämningen från torsdagen .... man tog upp teman som skulle kunna vara uppslag till organisering ... men .... det fanns en stor skräck för att hamna i att en konventionell stabsplanering blir enda framkomliga vägen - de teman vi kommit fram till fick inge betydelse för aktiviteterna.

Vi flydde från alla svåra uppgifter. Teman sorterades och grupperades och sorterades bort. T.ex pedagogik som ämnesområde sorterades bort vilket berörde Johan som hade svårt att backa på sitt huvudintresse.

Det fanns ingen acceptans för någon uppdelning. Det fanns ingen möjlighet att ta upp frågan om "svammel" och man nöjde sig med att för egen del veta hur man skulle arbeta under hemstudieveckan.

Den underliggande frågan som man jibbade med var hur man skall kunna komma fram till en ledstjärna, olika beredningsgrupper och en beslutsformalisering. "Det kändes som energi som inte poppar" - "vi behövde ett schema för att få trygghet"

På måndag w 17 gjorde Stefan comeback och analyserade hjulet - som man gjort tidigare. Då föll fyra områden ut Utveckling, Diskussion, Process och Reflektion - områden som hade en helt annan karaktär än de tidigare "sakområdena". Utfallet i hjulet diskuteras i en "+" grupp (dvs vad är fördelarna) och en "-" grupp (vad är nackdelarna). Arbetet fungerar väl och man tar många kontakter mellan grupperna för att fördjupa beskrivningar och tolkningar. Dessutom skrev man 20 meningar om meningen med KLLOK.

Alla fick en viss tid att berätta för andra i storgrupp. Sedan samlades man ute på gräset i en stor ring och formade därefter spontana grupper - kittelgrupper - med dem som man under presentationen funnit att man nog kunde ha stort utbyte av att prata mera. Med detta underlag föll det sig mycket naturligt att gruppera sig i en "schema grupp" och en " innehållsinventering". Det blev lite av "hönan och ägget" ... men schemagruppen gjorde ett preliminärt schema medan innehållsgruppen fördjupade vad man ville få ut mera konkret. Erfarenheten visade dock att det är svårt att göra ett helt öppet schema - preliminärbokningar kan sällan bli tillräckligt fria och det ena ger det andra osv - men NU har vi ett schema. Andra sätt kanske skulle lett längre men ... !

Detta arbete var också första gången som vi fullföljde en aktivitet dagen efter. Vi kände också förtroende för att de andra arbetade "för oss" - vi behövde inte längre kolla varandra. Vi hade kommit fram till en praktiskt organiserad handling som sorterade vårt arbete och där vi hade tillräcklig uppslutning.

*BÅ fördjupade frågan om varför man nu efter 4 veckor plötsligt ställde upp på idén med schema*

"Det var sista halmstråt". "Nu kände vi att denna lösning verkligen kunde tillfredsställa allas behov". "Någon kände det som " nu orkar jag inte längre". "Det var inte riktigt min modell på lösning - men om man är på kurs är ju meningen att man skall tillåta sig att pröva något annat".

Samtalet kom avslutningsvis in frågan om behovet av kurskordinator, dennes mandat och principen om vilka kriterier som är rimliga vid valet av koordinator.

*En nästa principfråga blev uppenbar: Hur gör vi när någon/ några inte ha förtroende för den som gruppen genom majoritetsbeslut väljer ? Behandlingen av denna principfråga pågick!*

*//MH*

# Bilaga 4

## Kursledningens kommentarer

Ledningsgruppen för Klok 99 bestod av Peter T, Rafael P och Mia L. Samtliga har själva gått kursen under de senaste fem åren. Peter har varit kursledare vid tvåtidigare kurser, Rafael en gång tidigare och Mia deltog i kursledningen för första gången.

Ledningsgruppen samlades den 6 september tillsammans med Bengt-Åke och Monica för att med Arbetsmaterial Klok 99 som bas gemensamt reflektera över Skede 1.

*Denna sida har med avsikt lämnats tom*

## Reflektioner i ledningsgruppen 6.9

- nedtecknat efter väggtidningar

*Detta referat av samtalet har verifierats av kursledningen som en rättvisande beskrivning. Peter Tillberg har emellertid påpekat att ordvalet tex "trollkonster", "magiska lösningar", "bumlingar etc inte är i överensstämmelse med vad han skulle använt och bör förklaras ytterligare. Dessa ord användes av oss under mötet på grund av att de var nyckelord i den arbetsrapport som samtalet avhandlade. Följande referat bör därför läsas med referens till vad vi skrivit i denna rapport och till Tian Sørhaugs användning av liknande ord i sin bok (Sørhaug 1996). "Bumlingar" refererar till de organiseringsproblem som kursgrupp och ledning fastnade i under processen.*

Gruppen konstaterade inledningsvis att parallellen med "ledarskap som magi" varit hjälpsam för att sätta ord på frustrationen över de förväntningar de själva mött som ledning och för att förstå förhållningssätt som de sett i andra sammanhang där de deltagit. P,R och M hade också haft god nytta av uppdelningen i en vertikal linje och en horisontell. Ledningens ambitioner under Kllok 99 var - i enlighet med ett sådant språkbruk - att genom sitt sätt att medverka i kursen försöka illustrera skillnaden mellan det av alla väl igenkänningsbara ledarskapet som baseras på en vertikal kommunikation och sk vertikala lösningar respektive den mindre uppmärksammade horisontella kommunikationen, som kan möjliggöra en samverkan av ett helt annat slag.

Ledningens ambition var att genom sin medverkan i Kllok 99 utveckla sin egen förståelse för hur en konstruktiv växelverkan mellan de två linjerna ser ut. Ledningsgruppen utgick alltså från antagandet att delta-

gande i en Kllok-kurs - åtminstone så som den designats de senaste åren - definitionsmässigt innebär att man är med om en situation som kräver en horisontell kommunikation. Utgångspunkten för gruppen var alltså att man som formell ledning kan göra insatser som hindrar utvecklingen av ett sådant samarbete inom kollektivet eller välja insatser som stödjer och underlättar. En formell ledning kan abdikera från sin uppgift att beskydda deltagarna liksom från sin uppgift att visa vägen. Alla andra kan om de vill, och om de tillåts av övriga i kollektivet, ta över dessa funktioner. I diskussionen använde vi ordet abdikation för att markera att vi syftade på ett mentalt förhållningssätt som inte har något att göra med huruvida man i verkligheten lyckas beskydda respektive kan visa på en framkomlig väg för övriga deltagare.

Ett första steg i reflektionen var att se om vi kunde hitta några exempel på fenomen som faktiskt kan åstadkommas genom ”magi” dvs där en ”ledare” faktiskt kan få något att inträffa genom instruktioner till ”medarbetare” som bara tar ställning till att de skall följa instruktionen och göra som ledaren föreslår. Exempelen var många och på sitt sätt lätta att begripa men de sk vertikala lösningarna var lösningar bara på ytterst ytliga och triviala problem. Tex att få medarbetare att komma och gå i enlighet med ett uppgjort schema, att läsa vissa sidor i en bok, att inte .... osv. Många exempel speglade också den vanliga myten om att dessa ”magiska lösningar” också är riktigt kraftfulla lösningar - trots att alla berörda ofta vet att de är verkningslösa och egentligen bara ett spel för gallerierna. I brist på alternativ hjälps vi åt att hålla skenet uppe.

De svåra och viktiga frågorna som att hålla ordning, åstadkomma tining, skapa god stämning, undvika destruktiva samspel, hindra människor att utnyttja andra osv kännetecknas av att alla berörda sluter upp, att alla ser sitt ansvar för sin del i skeendet, att man ger information som ökar de andras handlingsutrymme, att man gemensamt utforskar hur det blir som det blir när man gör som man gör osv. De horisontella lösningarna har sin utgångspunkt i ett samförstånd inom kollektivet kring vad som

behöver stödjas och vad som skall motverkas. Samförstånd kräver andra samtal än de som syftar till att utforma och välja mellan olika vertikala lösningar.

Ett sådant samtal börjar med att observationer av ett skeende görs gemensamma.

P, R & M beskrev t.ex ett antal svårigheter som uppstod under kursen och som man inte var förberedd på skulle uppstå och som den design man skapat för Kllok 99 kanske inte tagit höjd för. P, R & M kan naturligtvis bara uttrycka hur de tolkat skeendet även om vissa tolkningar också bekräftats i diskussionen i hela Kllok-gruppen.

P,R & M hade t.ex antagit att deltagarna skulle vara mycket mer aktiva utforskare av övriga deltagares erfarenheter. Man hade trott att kartläggningen av ”mina, dina och våra” behov och önskemål skulle inträffa tidigt under kursen och inte kräva några särskilda procedurer.

P, R & M uppfattade en oro bland deltagarna att av de andra bli inlurade i en struktur som man inte kunde överblicka konsekvenserna av och som skulle låsa möjligheten att för egen del utnyttja kurstiden väl. Varje förslag hördes som en ”trollkonst” med syfte förföra de andra dvs att lura dem att överlämna sig; att tillåta sig att bli ett medel för andras ambitioner.

P, R & M uppfattade också att upptäckten av att man i gruppen hade så många olika ambitioner ”förklamade” organiserandet. P, R & M uppfattade att det gjordes många försök både från kursledningen och från deltagarna att beskriva kursens annorlunda natur jämfört med konventionella organiseringsituationer där mål och spelregler visserligen kan vara otydliga med ändå är entydiga och på förhand givna.

Där fanns Viggos sk ”dusch-metafor” om fotbollslaget med spelare från olika lag ( jämf landslaget) som nu skulle spela tillsammans - inte i första hand för att vinna - utan för att skapa erfarenheter som skulle kunna tas med hem till respektive ”klubblag”. Samtidigt gjordes många försök att overse med det annorlunda och i stället pressa in kursen i en

konventionell mall och formulera gemensamma mål - även om dessa med nödvändighet skulle bli mycket abstrakta och till mycket liten hjälp som ledstänger i diskussionen.

R, en av personerna i ledningen, gjorde försök att medverka med sina erfarenheter i olika smågrupper som skapades under kursen. Han försökte ta initiativ men uppfattade att han blev "till ingen gjord". Han tilldelades rollen "kursledningen" och han gjordes därmed enligt honom till en "icke-människa". Ett exempel på detta, som han nämner, är att inlägg som han gör i olika smågruppsdiskussioner inte refereras i gruppernas senare redovisning för övriga deltagare.

P, R & M tyckte också att de såg hur många deltagare i Kllök99 i sin ambition att undvika kaos, undvika känslan av att vara utsatt för godtycke osv skickligt tillämpade några av de vanliga "härskarteknikerna" - t.ex "jag gör detta för kursens skull", "kursen behövde just nu ..". Problemet är att dessa tekniker är mycket effektiva för att skapa trygghet, tillit till ledaren och stabilitet i skeendet men motverkar den horisontella kommunikation som kursledningen nu ville stödja. Den stora frågan inför framtiden blir därför hur man som ledning agerar när detta händer, hur trygghet, tillit och stabilitet kan åstadkommas utan att blockera, hur man förhåller sig till dem som "spelar med", till dem som tiger, till dem som inte ens ser att det pågår. Frågan har stor relevans eftersom det också kan finnas situationer då några vill skapa förvirring och ett kaos som för legitimerar att de genom dessa tekniker tar makten från den formella ledningen. P,R & M upplevde stor frustration över att de funnit det så svårt att till och med i dessa "snälla lägen" ( motsats till skarpa lägen?) hitta en sätt att medverka som inte bara var en variant på samma vertikala härskarstrategier. Den vertikala kommunikationen - dvs "jag vet bättre än Du" - dyker upp när man inte förmår skapa den horisontella.

Många av de "vertikala" förväntningar som signalerades till dem som ledningsgrupp uppfattade P,R & M som helt berättigade och rimliga. Det är deras uppgift att garantera deltagarnas säkerhet dvs det som Tian



Sørhaug kallar att binda våldet. Det är också deras uppgift att initiera ”nystart” när ett samtal i gruppen går ”i stå”. Det är också ledningens uppgift att ”säga till” om man upplever att gruppen förlösar sin tid eller har gått in i ”spiralen”. Det är också ledningens uppgift att ta upp frågan om ”störande moment” när ingen annan gör det. Störande moment definierade P,R & M som alla de frågor som genererar samtal som bara dränerar energi. Under många samtal finns ”bumlingar” som inte direkt behöver synas i själva innehållet i samtalet men som förklarar varför man säger det man säger just då.

En aktuell ledningsfråga blir därför hur ledningen, om man vill befrämja horisontell kommunikation, får sin legitimitet att säga ”nu går vi vidare”. En annan fråga blir hur man som ledning övar upp sin skicklighet att upptäcka och diagnostisera dessa underliggande bumlingar. De svåra bumlingarna är naturligtvis inte de tydliga. P,R & M hade flera exempel på bumlingar som de inledningsvis missförstått t.ex hur omhuldandet av ”de sårbara” kan vara en mycket effektiv strategi för att förstärka rollen - och därmed makten - för alla duktiga ”hjälpare”.

P,R & M strävade efter att

- förhindra trivialiseringar som leder samtalen mot ”nonsenstrams” t.ex vi skall lyssna mera och vara snällare
- förhindra att någon deltagare genom det som sägs och görs under kursen krymper som människa
- förhindra missbruk av kollegers hjälpsamhet.

P,R & M konstaterade efter Skede 1 att de fortfarande tror att en ledningsgrupp faktiskt kan medverka kraftfullt under en Klok-kurs. En skicklig ledning kan tydliggöra skeendet, visa hur det blir som det blir, visa på när man föreslår ”magiska” lösningar osv. P,R & M tycker emellertid nu

i efterhand att den design man väljer, vilken litteratur som föreslås, vilken uppgift som skall förberedas för kursen osv inte alls har den avgörande betydelse man tidigare trott. P,R & M har erfarenhet av många olika designers och många helt olika ledarstilar. Trots dessa olikheter verkar de svårigheter man möter i en Klllok-kurs ändå vara ganska likartade.

P,R & M sökte under vårt samtal ge en beskrivning av hur de nu i efterhand ser kursens natur och vilken utveckling de försökt förhindra. De hade utgått från antagandet att en Klllok-kurs erbjuder ett äkta miniatyrsamhälle i ”slow motion”, där deltagarna skulle kunna studera och reflektera över sin egen organiseringsprocess. De konstaterade nu att så inte hade blivit fallet utan att en Klllok-kurs på precis samma sätt som de flesta konventionella utbildningar tycks inbjuda till mycket abstrakta samtal om ”det goda ledarskapet”. P,R & M var mycket förundrade över att deltagarna inte valde att arbeta med att konkret förbereda sig för alla de frågor som skulle möta dem under hösten genom den dramatiska omställning som ÖB annonserade redan tidigt under kursen.

P,R & M resonerade också om risken att som deltagare uppleva att en kurs som Klllok varit misslyckad. Självfallet finns många möjligheter att en kurs inte kommer att motsvara de förväntningar man hade som deltagare. Det misslyckande som en ledning måste arbeta för att förhindra är den känsla av misslyckad kurs som orsakas av att man inte förstår vad som hänt.

En utgångspunkt inför kommande kurser skulle alltså vara att ställa sig frågan:

Vad är autentiskt i en Klllok-kurs? Hur kan en Klllok-kurs rusta mig som deltagare för det jag möter dagligen?

En annan utgångspunkt inför kommande kurser skulle vara att försöka vara mera uppmärksam på och löpande under kursen reflektera över hur man som ledning legitimerar ”kursens mening” dvs medverkar till bilden

av vad kursen är till för. Bilden av kursens mening byggs bara till en liten del upp genom vilken typ av förslag eller vilka åsikter man stödjer. Hur man lägger sin energi, vilka diskussioner som får uppmärksamhet osv har troligen väsentligt större betydelse. Vilken bild skapar det att man lägger tid på det man vet är meningslösheter; att man övar sig på att vara "taskig" mot andra i en konstruerad situation? Stödjer kravlösheten bilden av att detta är semester?

Kunskapsetik blev en tredje utgångspunkt, dvs betydelsen av att som ledning ta ansvar för det man vet om lärande och ledande och ta utbildningsfrågan på allvar.



