

Samarbetsfenomenet

beskrivet av Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane
i samarbete med FMLOPE



Abonnemangsrapport 128
Augusti 2012

Förord

Vårt företag heter Samarbetsdynamik AB och namnet anger vad vi yrkesmässigt intresserat oss för sedan företagets start 1970. Det kan därför tyckas anmärkningsvärt att vi själva inte direkt kunde formulera vad som kännetecknar fenomenet samarbete och vad som skiljer det från begrepp som ledarskap och medarbetarskap när vi i höstas fick frågan från Försvarsmaktens Ledarskaps- och Pedagogikenhet, FMLOPE.

Vi och personerna som arbetar vid enheten är bekanta med varandra sedan många år, genom en rad uppdrag och projekt kring många olika sakfrågor och som medförfattare till ett stort antal gemensamma texter. Delar i Försvarsmaktens grundbok Pedagogiska Grunder är ett exempel från vårt samarbete. Det saknades således varken tillit till varandra, kunskap om varandras kompetens, kunnighet och synsätt eller gemensamma erfarenheter att utgå från.

Samarbetsdynamik AB har också en god överblick över hur frågor som innehåller samarbetsfenomenet behandlats inom Försvarsmakten. Vi har exempelvis vid sidan av vårt arbete med FMLOPE medverkat i många olika projekt i andra delar inom Försvarsmakten och då deltagit i diskussioner om det svenska försvarets utveckling och omställning.

Först tillsammans med Försvarets Rationaliseringsinstitut (FRI) på 1970-talet kring Galvin Whitakers kurser i Management vid Universitetet i Leeds och sedan på 1980-1990 talet genom arbete med duglighetsmodellen, det som kom att kallas Situationsanpassat Ledarskap (SL), det Nya Samhällsförsvaret (DNS) introducerat av Claes Sundin samt diskussionen om nätverksbaserat försvar.

På senare tid har det handlat om förändringar av organiserande och ledande i en allt mer kunskapsintensiv organisation, om villkoren för att fungera väl som professionell aktör och om effekterna av utbildningen UGL. Vi saknar således inte kunskap om den militära verksamhetens särdrag.

Det visade sig emellertid att vi, trots våra gedigna gemensamma erfarenheter, saknade ett tillräckligt nyansrikt språk för att för varandra kunna särskilja det som behövde kunna särskiljas kring samarbetsfenomenet.

Ett sådant språkbruk var nödvändigt för att vi gemensamt tillräckligt väl skulle kunna argumentera för vilka interventioner som skulle underlätta samarbete i de militära sammanhangen respektive konfrontera uttalanden och förslag till insatser som däremot säkerligen skulle försvåra ett produktivt samarbete och möjligheterna till "Peace Enforcement".

Under hösten 2011 genomfördes tre heldagsseminarier där vi och de personer som nu tillhör FMLOPE delgav varandra egna exempel på fenomenet samarbete i olika situationer. Vi gav också exempel på situationer där grundläggande krav

för att ett samarbete skall uppstå uppenbarligen inte kunnat kommuniceras. Dessa samtal formulerades efter hand i löpande texter, som i sin tur har bearbetats och utvecklats genom ytterligare seminarier inom enheten. Därvid utvecklades det språk vi behövde.

Vi vet att var och en måste delta aktivt i sin egen erövring av det verktyg för kommunikation som språket utgör. Vi tror emellertid att det arbete vi gjorde kring samsarbetsfenomenet genom denna rapport ändå kan underlätta för andra att utveckla sin kommunikation för att gemensamt förstå den kollektiva handling vi kallar samarbete.

Vi tror att svårigheten att språkligt och tillräckligt precist urskilja samsarbetsfenomenet kan förklara varför det arbete som vi och många andra gjort inom det humanvetenskapliga området fått så svagt genomslag i praktiken. Vi är därför mycket glada att vi tillsammans med FMLOPE i denna rapport kan redovisa det vi tror kan bli en radikalt ny och mycket konstruktiv vinkling för att komma till rätta med allt det som svepande kallas ”bristande samarbete”.

Tack alla Ni inom FMLOPE för att Ni medverkat till att denna nya utgångspunkt nu kan diskuteras vidare i en allt större krets.

Augusti 2012

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Sammanfattning

FMLOPE – en enhet inom Försvarsmakten – har under hela 2000-talet engagerat sig i att finna former för att förbereda och träna anställda i Försvarsmakten i att bättre utöva samarbete, både mellan sig, med externa institutioner och som ett led i internationella insatser.

Det har i våra diskussioner inom FMLOPE visat sig att man vid sidan av den personliga kunskapen om fenomenet också skulle behöva ord och begrepp för att i mer övergripande sammanhang rättvisande och gemensamt analysera fenomenet. Man behöver också i sina diskussioner med andra enheter och externa samarbetspartners kunna separera främjandet av samarbete från andra insatser som exempelvis organisering, ledarskap och medarbetarskap.

Det grundläggande problemet som man stöter på är att samarbete är en kunskap i handling. Var och en av oss känner till samarbete genom att ha deltagit i och skapat det men utan att specifikt ha behövt tala om vad man gör eller vad som hänt. Samarbetet har bara blivit till.

Samarbete är också en så kallad ”tyst kunskap” då det är förankrat i praktiken. Bristen på ett relevant språk för fenomenet, och hur det uppkommer, har försvårat FMLOPE:s arbete att sätta in sina utbildnings- och andra insatser i ett större sammanhang.

I detta projekt har vi därför med utgångspunkt i etablerad forskning formulerat ett begreppssystem som lyfter fram fenomenet ”samarbete” ur tystnaden och som gör det möjligt att analysera och diskutera det i allmänna och principiella termer så att olika övergripande åtgärder för att främja dess uppkomst blir begripliga.

Begreppssystemet har prövats på aktuella frågor i FMLOPE:s praktik. Det har då visat sig kunna lyfta fram deltagarnas erfarenheter på ett sätt som kan komma att få stor betydelse för överläggningar om organisations- och ledningsfrågor och för personalstrategiska beslut inom Försvarsmakten – till exempel samarbetets krav på relationen mellan aktörerna, belöningsystems inverkan, effekter av formalisering och beskrivningar av regler och rutiner etc. Det kommer naturligtvis också att förbättra analyser och diskussioner om genomförande av verksamhetsförändringar i Försvarsmakten.

Särskilt betydelsefullt är att kunskapen om fenomenet Samarbete direkt kommer att påverka operativa insatser som syftar till att stödja, rädda och hjälpa aktörer i konfliktområden där man måste skapa förhandlingslösningar mellan stridande parter.

Innehållsförteckning

Del 1 - Bakgrund och syfte	9
Del 2 - Vårt arbetssätt: Hur kan man formulera ”lived experience” dvs en outtalad kunskap	15
Del 3 - Tanketuvor som leder fram till begrepps- systemet:	21
• Det hierarkiska dilemmat	
• Företrädare för ett alternativt perspektiv	
• Den Hobbska tankefigurens svagheter	
• En kunskapsteoretisk tolkning av evolutionsteorin	
• Samarbetet uppstår, snarare än finns till	
• Slutsatser med utgångspunkt från Michael Tomasello och Franz de Waals forskning	
• Erich Fromms ansats – den sociala karaktären	
• Exempel på utbildningsinsatser	
• Den gemenskapande handlingen som utbildningsprincip	
• Niklas Luhmanns ansats – vikten av komplexitetsreduktioner	
• Framväxten av sociala praktiker	

Del 4 - Hur visar sig samarbetsfenomenet i aktuella diskussioner i Försvarsmakten:	75
• Tillämpning på makronivån	
• Ledarskap eller ömsesidighet	
• Uppdragstaktik	
• Kollektiv kompetens	
• Autonomiprincipen	
• Samarbetets myrstigar och formaliseringens vådor	
• Skillnaden mellan processer, samarbetsprinciper och regler	
• Quality of Government	
• Den partnerskapande principen	
• Samarbete i det organisatoriska perspektivet	
Refererade källor	109

Del 1

Bakgrund och syfte

FMLOPE har under 2000-talet engagerat sig i att utveckla aktiviteter som syftar till ett förbättrat samarbete inom Försvarsmakten. Det handlar då inte enbart om Försvarsmaktens interna effektivitet utan också om samarbete med andra militära och civila instanser.

Kunskaper om fenomenet samarbete har dessutom visat sig avgörande för att fullfölja uppgiften att med vapen i hand skydda, rädda och hjälpa civilbefolkning i krishärdar samt för att medverka till att förhandlingslösningar blir möjliga.¹

Erfarenheten visar att det i insatsförsvaret allt mer krävs ett komplext och avancerat samarbete utöver vad formalia bestämmer eller vad som direkt kan beskrivas och beordras av en ledning. En verksamhet som enbart följer formalia klarar inte uppgiften.

När FMLOPE talar om samarbete menar man således en kvalificerad samverkan som går utöver vad som konkret

¹ Redogörelser för insatser som bygger på kunskap om Samarbetsfenomenet för att skapa förhandlingslösningar med vapen i hand finns i Karlsson L A (2004): Alfa Sierra BA01 – Nordbat2 i Bosnien – Hercegovina. Lettland: AK-Ronym samt Tillberg (red) (2007): Uppdrag Utland – Militära exempel från internationella uppdrag. Stockholm: Försvarshögskolan.

formellt beordras. Det är också en aktivitet som griper över – men inte ifrågasätter – ledningssystem, planer och order.

FMLOPE skiljer mellan spontan komplettering och korrigering av ofullständiga planer och fenomenet “samarbete”. Improvisation och spontana variationer är inte ämnet för denna text.

Samarbete är således ett annat fenomen än sådan samverkan som kan genereras genom ledningens påverkan eller som uppkommer spontant genom att människor möts. För att samarbete skall kallas “samarbete” krävs att deltagarna aktivt använder sin kunskap och förmåga för att åstadkomma det. Samarbete kräver skicklighet. Samarbete kräver också självständighet, egen vilja, egna överväganden, egna val och omdömesförmåga av deltagarna.

Framväxten av samarbete kräver således en kompetens som inte är så enkel att karaktärisera. För att samarbete skall uppstå krävs först och främst att de berörda i situationen har den individuella förmåga som behövs för att var för sig medverka, men kompetensen sitter också i kollektivet som sådant. Samträning är nödvändig.

En svårighet med att beskriva denna kompetens ligger i att samarbete är en kunskap i handling. Den tillhör ett kunskapsområde som ofta kallas “lived experience”. Lived experience är personlig och ligger till grund för individens självförståelse, uppfattningar och agerande. Det är en erfarenhetsbaserad kunskap som både genereras och som visar sig genom att utövas.²

² van Manen M (1991): *Researching Lived Experience*. New York: State University of New York Press.

Lived experience kan också ges en betydelse på kollektiv nivå genom att grupper, organisationer, kulturer, samhällen och hela nationer kan dela “lived experience”. Denna gemensamma erfarenhet formar därmed deras handlande och påverkar deras möjligheter att samarbeta.

Effekten av samarbete, eller brist på samarbete, kan observeras utifrån. Men de mekanismer som gör att samarbete formas, eller inte formas, är inte tillgängliga för analys och diskussion om inte människors “lived experience” kan verbaliseras och jämföras med varandra.

För att förstå hur olika övergripande åtgärder, som exempelvis ledningsprinciper, organisatoriska lösningar och utbildningsinsatser kan påverka de berördas möjligheter till samarbete måste det således finnas ett språk – ett slags begreppssystem – som gemensamt kan användas för att analysera skeendet och därmed göra det möjligt att förutse konsekvenserna av olika åtgärder.

En svårighet att komma fram till ett sådant begreppssystem när det gäller kompetensen att samarbeta är att man måste skilja mellan vad var och en enskild aktör genom sin “lived experience” vet om samarbete i praktiken (samarbete med litet s) och det Samarbete (med stort S) som uttrycker de principer för samarbete man gemensamt kan diskutera med andra och förstå mer allmängiltigt.

FMLOPE har ett stort behov av att kunna föra samtal om Samarbetet med stort S. Först då kan man inom Försvarsmakten föra samtal om Samarbete och göra mer realistiska,

välgrundade och konstruktiva analyser av av vilka åtgärder som krävs för att stödja detta.

Ett viktigt syfte för detta projekt har därvid varit att göra det möjligt att särskilja diskussioner om Samarbete från analyser som handlar om organisering, ledarskap och medarbetarskap.

Vi fick hösten 2011 uppdraget att delta i tre heldagsseminarier inom enheten med syfte att belysa fenomenet. Med utgångspunkt i exempel och praktikfall som hämtades från FMLOPE:s verksamhet samt beskrivningar i utbildningsmaterial, handböcker och doktriner försökte vi genom samtalen att synliggöra deltagarnas "lived experience".

Vi gjorde detta genom att med begrepp och teorier från närliggande fält lyfta fram aspekter som inom ramen för deltagarnas berättelser skulle kunna möjliggöra en distinktion mellan fenomenen Samarbete, Organisering, Ledarskap och Medarbetarskap.

Del 2

Vårt arbetssätt:
Hur kan man formulera
"lived experience" dvs en icke
verbaliserad och uttalad kunskap

Det är viktigt att klargöra att vi, när vi tillsammans med FMLOPE diskuterar fenomenet Samarbete, inte behandlar något okänt. Våra samtal skall inte visa på något som vi tidigare inte vetat om. Vi antar att vi som deltar i samtalet, såväl som de vi behöver samtala med i omvärlden, i praktiken på olika sätt är bekanta med fenomenet.

Det problem vi skall bidra till att lösa är att man, trots att man har stor erfarenhet av och känner till fenomenet, inte tillräckligt väl kan sätta ord på det och därmed analysera och diskutera det med varandra och heller inte beskriva sina erfarenheter tillräckligt väl för andra.

Om "lived experience", när det gäller samarbetsfenomenet, inte kan lyftas fram och beskrivas så kan sådana erfarenheter inte heller integreras väl i olika förberedelser och utbildningar. Man riskerar då att olika övergripande åtgärder som en följd av okunnighet, missförstånd och fördomar motverkar framväxten av samarbete och istället skapar konflikter och bristande engagemang.

Erfarenheter av samarbete verkar under lång tid ha förblivit ord- och teorilösa på grund av att man lagt fokus på organisering, rutiner, regler, medarbetarskap, ledning och ledarskap. En särskild blockering har uppstått genom att ledarskap har syftat till att förmå underställda att anamma

ledningens värderingar, agera i ledningens anda, följa ledningens order och lojalt utföra det av en ledning förutbestämda.³

Fokus på ”hur man får människor att anamma andras åsikter”, eller anpassa sig till uppsatta mål och ambitioner, medför att man bortser från den självständighet hos individen som måste ligga till grund för ett äkta samarbete. Därmed har FMLOPE inte alltid kunnat komma till tals om Samarbetet som ett grundläggande viktigt fenomen för Forsvarsmaktens effektivitet.

Vår uppgift i detta projekt har således varit att formulera ett begreppssystem som gör det möjligt att beskriva vad Samarbete är för typ av fenomen, hur det uppstår och vad som kännetecknar det. Begreppssystemet skall göra det möjligt att diskriminera mellan Samarbete och andra närliggande fenomen.

Detta betyder inte att vi tagit ställning till att samarbete alltid och under alla förhållanden är den önskvärda arbetsformen eller strategin. Ökad kunskap om samarbete kan ibland tvärtom visa på nödvändigheten av helt andra strategier.

Arbetet har skett genom tre heldagsseminarier med medarbetare från FMLOPE. Dessa samtal har kompletterats med

³ De enskilda individernas självständiga uppfattningar om verksamhetens dynamik prövas inte. De övas därmed inte att ta självständig ställning till den situation de agerar i och därmed heller inte vilka samarbetshandlingar som är nödvändiga. Detta är en allvarlig nackdel i dagens komplexa verklighet, vid sidan av att ledningen dessutom riskerar att förlora viktig information.

referat och dokumentationer som man mellan samtalen tagit del av och kommenterat ”med pennan i hand”.

När vi löpande har analyserat underlaget har vi använt oss av en analysprincip som kallas abduktion. Den abduktiva analysen handlar om att försöka formulera de villkor, som skulle göra att gjorda observationer – det vill säga det empiriska material som består av utsagor och berättelser från erfarna medarbetare i FMLOPE – skulle bli begripliga.⁴

Med begripliga menas att vi i analysen söker oss fram för att förstå vad som saknas i resonemangen för att dessa skall hänga samman med annat som vi vet. Vi använder oss då växelvis av de erfarenheter, empiriskt material, vetenskapliga teorier och existerande texter som presenteras om ämnet.

Vi utgår från att de beskrivningar vi får ta del av från medarbetarna på FMLOPE innehåller fenomenet men vi måste gemensamt respektera att erfarenheten inte tillräckligt väl beskrivs av de ord och begrepp som används.

De olika resonemang som så småningom leder oss fram till det önskade begreppssystemet kallar vi för ”tanketuvor” (”stepping stones”). Allt eftersom samtalen pågår klarnar det för oss som samtalar vilka ord, vilka formuleringar och vilka beskrivningar som behöver adderas för att fenomenet Samarbete skall bli ”pratbart”.

Det säger sig självt att många olika uppslag prövades under samtalen. Det finns emellertid ingen anledning att redovisa

⁴ Sohlberg P, Sohlberg B (2001): Kunskapens former – Vetenskapsteori och forskningsmetod. Stockholm: Liber AB. s 114-115.

de vi förkastat. I denna rapport lyfter vi därför istället fram de mest grundläggande tanketuvor vi använde för att formulera begreppssystemet.

Dessa kan i princip delas in i fyra grupper:

- Ett antal exempel på frustrerande situationer där medarbetare inom Försvarsmakten inte kunnat komma till tals, komma till sin rätt eller komma till rätta med att andra agerar på sätt som strider mot egna erfarenheter av ett konstruktivt samarbete.
- Ett stort antal tänkbara så kallade ”väsensförklaringar” som vi trodde, bättre än dagens resonemang och beskrivningar, skulle kunna belysa fenomenets karaktär. Vi har under hand förkastat de som inte hållit måttet. Vi har därefter valt ut några som verkar ha förutsättningar att skapa den förståelse vi söker.
- Exempel från de deltagandes egna erfarenheter – baserade på deras aktuella militära insatser och deras utbildnings- och träningsverksamhet.
- Andra berättelser från den militära praktiken om sådant som görs och görs bra i insatsförsvaret.

De olika tanketuvorna, och hur de tillsammans beskriver det begreppssystem vi arbetat fram, beskrivs och klargörs punkt för punkt i Del 3.

Del 3

Tanketuvor som leder fram till begreppssystemet:

Det hierarkiska dilemmat

Företrädare för ett alternativt perspektiv

Den Hobbska tankefigurens svagheter

En kunskapsteoretisk tolkning av evolutionsteorin

Samarbetet uppstår, snarare än finns

Några specifika slutsatser med utgångspunkt från Michael Tomasellos och Franz de Waals forskning

Erich Fromms ansats – den sociala karaktären

Exempel på utbildningsinsatser

Den gemenskapande handlingen som utbildningsprincip

Niklas Luhmanns ansats – vikten av komplexitetsreduktioner

Framväxten av sociala praktiker

Det hierarkiska dilemmat

Den hierarkiska, vertikala, relationen mellan ledning och ledda har sedan länge uppfattats som självskreven och närmast som en naturlag. Detta gäller både inom Försvarsmakten och i samhället i stort. Självständigheten hos den enskilde individen har vanligen uppfattats vara villkorad. Självständigheten gäller så länge det man gör är förenligt med ledningens vilja.

I bakgrunden har funnits en från religionen hämtad idé om en yttersta och absolut auktoritet som människan inte kan negligera. Den självständiga och autonomt fungerande människan förekommer i resonemangen snarare som ett ideal och en fantasifigur än som en faktisk realitet.

Denna etablerade bild fick en skrämmande och destruktiv demonstration i nazismens Tyskland. Hitlers förakt för svaghet ledde till föreställningar om den starkes rätt att behärska de svaga och till att vissa grupper kunde behandlas som undermänniskor. Liknande föreställningar dominerade också Stalins Sovjetunion.

Den kände tyske, judiska socialpsykologen Kurt Lewin flydde vid maktövertagandet till USA. Han, liksom många andra som drabbats av denna ideologi, ägnade sitt fortsatta liv åt att forska kring hur demokratiska principer skulle

kunna neutralisera en sådan hierarkisk, pervers, känslomässig och rasistisk maktpåverkan.

Kurt Lewins demokratiska försök skedde i liten skala och studierna handlade främst om skeendet i grupper om omkring tio personer. Försöken arrangerades vanligen som ”utbildning”. Det mest kända försöket genomfördes i Bethel 1947 där man prövade olika arbetsformer i vilka man så mycket som möjligt hade reducerat det hierarkiska inflyttandet av kursledarna.

Ett sätt att göra detta var att undvika att ordna arbetet kring principen att ”lära ut” och ”lära in” eftersom denna princip pekar ut en auktoritet. Man försökte istället utforma aktiviteten så att alla gemensamt deltog i att ”utforska” det skeende som skapades. För att tydliggöra denna nya princip användes begreppet ”laboratorium”.⁵

Under försöken uppkom viktiga samarbetsfenomen som man tidigare inte uppmärksammat. De hade uppenbarligen blockerats av den i andra utbildningssammanhang vanliga hierarkiska grammatiken. Dessa ”nya” fenomen visade sig vara betydelsefulla för socialt lärande – exempelvis hur man kunde undvika diskriminering och rasmotsättningar.

Kurt Lewin hann dö innan försöken sammanfattades och dokumenterades. Arbetssättet som genererat det intressanta lärandet formaliserades trots hans död genom bildandet av

⁵ Bradford L P (1974): National Training Laboratories – Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Catalog Number 74-1989.

National Training Laboratories (NTL) och kallades i fortsättningen för ”laboratorieträning” eller T-grupp träning.⁶

Utbildningen fick vid denna tid stor betydelse och engagerade de främsta pedagogerna och psykologerna i USA, både som handledare och som deltagare.

I Europa hade man sedan länge arbetat längs samma spår. Där fanns liknande utbildningar. En av dessa arrangerades av Galvin Whitaker vid Universitet i Leeds och vände sig till företagsledare. Whitaker använde sig av den då populära ”case-metoden”.

Whitaker upptäckte dock snart att deltagarna vanligen struntade i det ”case” som introducerades och istället formade sitt eget innehåll. Han bestämde då att i princip följa NTL:s exempel och låta handledarna avstå från att styra skeendet och inte längre se sig som ansvariga för att ”lära ut” något. De skulle istället stödja deltagarna att självständigt och genom sin egen påverkan, forma både innehåll och process. Handledarnas roll blev att bidra till att sätta ord på och analysera de processer som uppstod under kursen. Kurserna omfattade tre veckor i internat.⁷

Flera av den tidens tongivande forskare på det arbetsorganisatoriska området som exempelvis Fred Emery, Eric Trist och den norske forskaren Einar Thorsrud deltog både

⁶ Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory Method. Innovation in Re-education. New York: John Wiley & Sons.

⁷ Whitaker G (red)(1965): T-group Training: Group dynamics in management education. A.T.M. Occasional papers no 2. Oxford: Basil Blackwell.

som deltagare och handledare vid denna tid i Whitakers utbildning. Whitaker hade också ett nära samarbete med Tavistockinstitutet som också prövade liknande ansatser – exempelvis utifrån de försök som gjorts av Wilfred Bion. Alla forskarna som deltagit i Whitakers försök engagerade sig sedan i det som kom att kallas självstyrande grupper och organisationsutveckling.

60- och 70-talen innebär också en kraftig värdeförskjutning mot ett fördjupat demokratiskt tänkande i Sverige. I början på 80-talet infördes Ny Befäls Ordning (NBO), ett enbefälssystem som ersatte det tidigare trebefälssystemet. Officershögskolor (OHS) bildades och ett nytt utbildningssystem infördes som skulle stödja NBO.

Till Whitakers utbildning kom därför representanter från Försvarets Rationaliseringsinstitut (FRI) i Sverige och idéerna spred sig snabbt. De prövades bland annat på Gällöfsta under ledning av Magnus Söderström.

Samtidigt hade den svenske psykologen Anders Risling studerat liknande kurser i den amerikanska krigsmakten. Dessa hade också inspirerats av NTL men var något mer strukturerade och innehöll fler rena utbildningsmoment. Risling ”hämtade då hem” det koncept som senare blev UGL.⁸

I Sverige kom Försvarmakten därför att skapa två olika kurser baserade på i stort samma grundidé som Kurt Lewin prövade på NTL – nämligen Utveckling av Grupp och Ledare

⁸ Nelsson B, Risling A (1982): *Armén vid skiljevägen*. Stockholm: Libers Förlag.

(UGL) och Kurs i Ledarskap för Lärare och Kurschefer, senare kallad Kurs i Ledarskap för Ledare och chefer i Organisationer och Krigsförband (KLLOK). Dessa två utbildningar har haft stor betydelse för personalens attityder och värderingar.

Det är emellertid värt att notera att alla utbildnings- och förändringsförsök gjordes inom ramen för kombinationer av små grupper (upp till tolv medlemmar). Erfarenheterna begränsades alltså av det förhållandet att samarbetet uppstod mellan personer som hade möjlighet att bli bekanta med varandra – inte mellan anonyma aktörer så som fallet ofta måste vara i större organisationer.

En genomgående erfarenhet från dessa smågruppsförsök var att det goda och produktiva samarbetet växte fram genom att de deltagande såg sig och andra aktörer i organisationen som autonoma och självständiga människor. Denna effekt medförde för de flesta personer nya perspektiv för den egna personliga utvecklingen.

Genom att frigöra sig från den osjälvständighet som den ”hierarkiska grammatiken” medförde hade man som person sluppet den känsla av att vara ”offer för organisatoriska och sociala omständigheter” som man sedan länge levt med. Därmed blev man mindre benägen att acceptera ett hierarkiskt maktutövande.⁹

⁹ Liknande erfarenheter gjordes i en mängd andra aktiviteter inom det psykologiska området och ett stort antal kurser och utbildningar i ”personlig utveckling” startades.

Den ökade medvetenheten medförde att man kände sig fri att ta initiativ och skapa "samarbete" utöver det rutinmässigt föreskrivna. När kurserna utvärderades drog man emellertid felaktigt slutsatsen att effekten egentligen var en konsekvens av ett "demokratiskt eller inspirerande ledarskap". Därmed missade man möjligheten att studera samarbetet som ett fenomen skapat av individerna själva.

En allvarlig begränsning när det gällde att dra nytta av erfarenheterna var att man var begränsad till den lilla nära gruppen. Grupperna var sällan stabila. Deltagarna byttes ofta ut. Gruppen kunde därför inte vidmakthålla en avancerad utvecklingsnivå.

Tanken att det större sociala systemet kunde ses som en sammanflätning av mindre grupper visade sig vara orealistisk. Grupperfarenheterna kom därför att sakna betydelse för ledning och organisation av större verksamheter. UGL fick därmed aldrig den effekt man hoppats på.¹⁰

Erfarenheterna från smågruppsförsöken, och den betydelsen dessa fått för deltagarnas uppfattning om sin frihet, autonomi och självständighet, är emellertid inte glömda. Vi kan återfinna dem i de värderingsförändringar som just nu rapporteras i hela världen och som kommit att kallas "Individual Modernity". Denna nya attityd anses av en del forskare vara grunden till de revolutioner och uppror som vi tar del av genom massmedia.^{11,12}

¹⁰ Karlsson N m.fl (2000): Utveckling av morgondagens ledarskap – Berättelsen om UGL. Erfarenhetsforum No 5. Stockholm: FMLIC – Ledarskapsinstitutet. Försvarsmakten.

De attityder och värderingar som skapades genom aktiviteterna från 1970 och framåt är djupt förankrade i Försvarsmakten såväl som i det svenska arbetslivet. Vi lever därför, mer än andra länder, ända sedan slutet av 1900-talet med en rädsla för att olämpliga hierarkiska och auktoritära insatser skall eliminera den självkänsla och den känsla av autonomi som är nödvändig för att åstadkomma goda insatser.

Vi har därför i Sverige fått en närmast extremt fokus på betydelsen av goda ledare och ledning. Vi har i denna text kallat de problem, som denna orealistiska fokusering på chefers betydelse och beteende medför, för ”det hierarkiska dilemmat”.

¹¹ Dalton R J et al (2009): The Oxford Handbook of Political Behavior. Oxford: OUP Oxford.

¹² Denna trend illustreras också i Inglehart och Welzels World Value Survey där Sverige avviker markant från andra länder. Se http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54.

Företrädare för ett alternativt perspektiv

Det är helt och hållet den mentala föreställningen om betydelsen och värdet av en hierarkisk styrning som genererar det hierarkiska dilemmat. Denna föreställning strider emellertid mot de flesta människors "lived experience". Vi vet numera erfarenhetsmässigt att vi är – eller i alla fall borde vara – autonoma, självständiga och göra egna val.

Det hierarkiska perspektivet – som systematiskt tillämpas i den offentliga diskursen – säger emellertid att människan måste styras och att hennes agerande är utifrån determinerat av de olika belöningssystem och andra motivatorer som etableras uppifrån och utifrån.

Detta hierarkiska dilemma har gamla anor. En av västvärldens mest omdiskuterade frågor har exempelvis varit om människan föds samarbetsvillig och hjälpsam och senare fördärvas av samhället (t.ex. Rousseau) eller om hon föds självisk och föga hjälpsam och av samhället och dess auktoriteter fostras att bättra sig (t.ex. Hobbes). Båda dessa åsikter är uttryck för den hierarkiska grammatiken.

Denna grammatik leder in i motsägelser och missförstånd. Bo Rothstein, professor i statskunskap på Göteborgs Universitet, påstår exempelvis i sin bok – Sociala fällor och tillitens problem – att Hobbes antaganden om människans inneboende girighet och egoism är falsk.

Rothstein påpekar med anledning av sin genomgång att den statsvetenskapliga forskningen tvärtom ger anledning att tro att människan också är social och altruistisk. Han konstaterar dessutom att dagens organisationstänkande har en olycklig och olämplig slagsida mot Hobbess negativa människosyn inom vilken oundvikliga intressekonflikter verkar ta en dominerande plats.¹³

Rothsteins undersökningar svarar emellertid inte på den grundläggande frågan: "Vilket alternativt perspektiv bör då anläggas?"

Eftersom det saknas ett sådant alternativ så uppfattar många att hierarkisk styrning och kontroll i praktiken trots allt är nödvändig för att människor skall förhindras att agera själviskt. Belöningar och bestraffningar motiveras med att man därmed bidrar till att människan etablerar en inre självdisciplin och genom denna internaliserar auktoriteter och regelsystem i sitt tänkande.

Samarbetsvilja, altruism och hjälpsamhet blir enligt denna tolkning frukten av en god uppfostran, en kulturell påverkan, moraliska budord och en ständigt pågående yttre kontroll och disciplinering. I ett sådant perspektiv finns det inget samarbetsfenomen.

Denna typ av påståenden leder emellertid in i cirkelbevis. Om beteendet är omoraliskt kan det förändras genom yttre påtryckningar, kontroll och moraliska förmaningar. Skälet till att detta misslyckas är "bara" att man borde använt

¹³ Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

andra och ”hårdare” åtgärder. Men när detta också misslyckas så...

I denna text kommer vi att erbjuda ett alternativ till denna uppfattning. För att gå vidare och nu i första hand filosofiskt, snarare än praktiskt, belysa detta annorlunda alternativ kommer vi att använda oss av Aristoteles två begrepp *poiesis* och *praxis*.

Med *poiesis* avser Aristoteles en handling som har ett syfte och riktar sig mot ett mål. Med *praxis* avser Aristoteles en handling som uppfattas ha en mening eller ett värde i sig självt av den som utför den. Handlandet som sådant är sin egen belöning.

Poiesis är således en handling som är utifrån initierad. Den bestäms av en utifrån kommande styrning som är förankrad i omvärldens krav, snarare än i den enskilde individens egen känsla och upplevelse. *Praxis* skapas genom en inre drivkraft som uppstår genom att individen upplever att själva görandet är tillfredsställande och har mening för henne själv.

Den hierarkiska grammatiken beskriver mänskligt handlande enbart som *poiesis*. En slutsats av detta är att samarbete i så fall måste belönas och bestraffas fram. Detta har både i praktiken och genom olika utvecklingspsykologiska experiment visat sig vara en missvisande slutsats. I samtal kunde praktikerna från FMLOPE utifrån sina egna erfarenheter också verifiera dessa missförstånd.

Vi har därför under detta arbete sökt efter forskare och forskning som kunnat belysa samarbetsfrågan på ett nytt sätt. Vi refererar i denna text till Franz de Waal och Michael

Tomasello. Dessa är representanter för en stor grupp forskare som lutar sig mot likartade grundresonemang. De har alla visat att empati och medkännande handlingar, såväl som samarbete, bottnar i praxis snarare än poiesis och är en del av vårt mänskliga arv.

Frans de Waal är psykolog, primatolog och etnolog. Han innehar C.H. Chandler professuren i primaters beteende vid Emory Universitys institution för psykologi. Michael Tomasello är psykolog och antropolog och biträdande rektor vid Max Planck Institutet för evolutionär antropologi i Leipzig.

Deras försök med människobarn och primater visar att empati och andra medkännande handlingar inte uppstår som en konsekvens av belöning och uppmärksamhet av en auktoritet. Försöken visar i stället att empati och medkänsla uppstår spontant och visas varandra trots risk för eget obehag. Sådana handlingar måste således i grunden uppfattas som en integrerad del av människans sociala natur.^{14,15}

Forskarna påpekar att deras undersökningar visar att det karaktäristiska för arten människa är att vi som individer huvudsakligen är flockdjur. Det är flockbeteendet som gjort oss framgångsrika under evolutionens lopp. Vi är exempelvis ursprungligen, och i jämförelse med andra arter, unikt samarbetsvilliga och känsliga för orättvisor. Vi konkurrerar visserligen internt och kan liksom andra primater vara krigiska även inom den egna arten, men vi är för det mesta fredsälskande.

¹⁴ de Waal F (2009): *Empatins tidsålder*. Stockholm: Karneval.

¹⁵ Tomasello M (2011): *Därför samarbetar vi*. Göteborg: Daidalos.

Samarbete är vår huvudsakliga strategi för artens överlevnad – men inte den enda. Vore det så skulle arten stagnera. Även om vi söker samarbete eftersträvar vi människor också status och revir. Vi kan således komma i konflikt med varandra om tillgång till mat och andra resurser. Vi kan också vara krigiska när så krävs. Det finns således både en social och samarbetsinriktad och en självisk sida hos vår art.

Forskarnas poäng är emellertid, liksom Rothsteins, att vi i våra analyser av olika samspelsmönster bör flytta fokus från dominansförhållanden till samarbetsförhållanden. Människoartens framgång i förhållande till andra arter bygger inte på enskilda individers och grupperns dominans utan på artens förmåga till samarbete. Om våra samhällen skulle ha fokuserat på den själviska sidan skulle vi aldrig uppnått den framgång vi haft.

Väljer man en hierarkisk grammatik kommer emellertid resonemang om samverkansfrågor att fokusera på intressekonflikter. Den specifika mänskliga socialiteten blir då osynlig.

Konkurrenstänkandet är då en kontraproduktiv strategi eftersom konkurrensförhållanden och intressekonflikter endast kan lösas genom att en part totalt behärskar den andra. Fokus bör således enligt de forskare vi refererar till flyttas från de hierarkiska analyserna och istället riktas mot möjligheterna att åstadkomma samarbete.

Den Hobbska tankefigurens svagheter

Thomas Hobbes, den engelske filosof som levde på 1600-talet, är en god representant för den syn på människan som ligger till grund för det perspektiv som enligt Rothstein styr resonemangen inom de flesta samhällsvetenskaper. Hobbes har i sin tur hämtat sin bild av människan från den kristna tradition som refererar till skapelseberättelsen.¹⁶

I denna skiljer människan ut sig från naturen och uppfattas som naturens herre med rätt att härska över och exploatera denna. Men till denna berättelse hör också berättelsen om syndafallet och arvssynden.

Människan är enligt denna berättelse från början född syndig och ond. Hobbes menar därför att människan drivs av partiskhet, högmod, hämndlystnad och liknande. Om det inte fanns begränsande krafter skulle människan hamna i ett krig alla mot alla. Hon behöver därför en överordnad makt, en auktoritet, som hon fruktar och som därför begränsar dessa sidor av hennes natur.

Hos Hobbes återfinns vi den formaliserade organisationen och en allsmäktig auktoritet som en lämplig lösning på samarbetsproblemen i ett civiliserat samhälle. När vi skyller på ”den mänskliga faktorn” när en olycka inträffar eller när

¹⁶ Hobbes T (2004): *Leviatan*. Göteborg: Daidalos.

något inte fungerar som det skall är det denna Hobbska lösning vi refererar till.

Vi söker då reflexmässigt att eliminera den mänskliga faktorn genom olika former av rutiner, regler och bestämmelser. Man söker då vanligen lösa problemet genom att eliminera ”det mänskliga”.

Vi önskar oss starkare chefer, bättre uppföljning och mer kontroll. Vi bortser då från att den mänskliga faktorn också skulle kunna vara orsaken till att det oväntat goda och produktiva inträffar.

En kunskapsteoretisk tolkning av evolutionsteorin

Den tyske sociologen Edward Tönnies gjorde redan på 1800-talet skillnad mellan Gemeinschaft och Gesellschaft. Han ansåg att principerna för samarbetet såg olika ut beroende på om man såg sammanslutningen som en mänsklig gemenskap eller som ett kollektiv där varje individ var för sig underordnade sig gemensamma spelregler.

Den svenske sociologen Johan Asplund har därefter beskrivit de två formerna som en fixeringsbild. Varje socialt system är både ett Gemeinschaft och ett Gesellschaft. Man ser olika fenomen beroende på om man betraktar systemet som det ena eller det andra.¹⁷

Dagens resonemang kring samarbete bygger på de erfarenheter vi refererat från smågruppserfarenheter. I dessa är samarbetsfenomenet dominerande. Den ”teoretiska” utgångspunkten är Gemeinschaft.

När det görs analyser av organisatorisk samverkan och ledarskap handlar emellertid nästan alla analyser enbart om Gesellschaft – det vill säga individens inordning under spel-

¹⁷ En känd fixeringsbild är den där man antingen kan se en gumma eller en vacker dam. Den bok vi här refererar till är:

Asplund J (1991): Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft. Göteborg: Korpen.

regler och regelsystem. Statskunskap och ekonomisk teori bortser således nästan helt från den samordning som kan uppstå genom ”samarbete”. Inom dessa vetenskaper ser man snarast samarbetsfenomenet som något ”störande” och något oönskat i en ”perfekt” ekonomisk värld.

Den koppling mellan Gemeinschaft och Gesellschaft som Johan Asplund talar om saknas således vanligen i dagens beskrivningar av ekonomiska samband trots att vi vet att den förekommer i praktiken. Därmed blir resonemangen om de organisatoriska skeendena motsägelsefulla och förvirrande och de analyser och åtgärder som görs blir orealistiska och misslyckade.

Man ställer ofta också inom den traditionella ekonomin offren vid skampålen. Det är deras eget fel att de drabbas som de gör. De bör rycka upp sig och ta sig samman. Åtgärderna man diskuterar riktar sig inte mot att ändra situationen som sådan utan mot att ändra de utsattas motivation, drivkrafter, ”attityd”, kunskaper och inställning.

Sådana förslag gör att man kan distansera sig från problemet och åse skeendet från läktaren. De som upprätthåller ett Hobbskt perspektiv kan till och med utan risk påstå att hjälp och stöd ”skämmer bort” de nödlidande och gör dem en otjänst. De fattiga och svaga skall enligt deras åsikt ges möjlighet att på egen hand arbeta sig upp. De skall för sin egen skull hållas kort. Resonemangen ovan är bara ett exempel på diskurser som ofta förekommer.

De föreställningar om människan som dessa diskurser speglar är emellertid inte helt gripna ur luften. De kan motiveras

med Darwins princip om individers kamp för överlevnad där många menar att samhället stärks av att de svaga försvinner.

En konsekvens av denna Hobbska syn på evolutionen är att många uppfattar samhället och organisationen som en arena där var och en är sin egen lyckas smed och där samarbete och genuin hjälpsamhet tillhör undantagen.

Denna bild av det mänskliga samhället är emellertid enligt forskare som de Waal en ren fantasi. Naturligtvis är konkurrens om födan i naturen en viktig faktor för individernas överlevnad men en art kan inte överleva enbart genom en intern konkurrens mellan dess individer.

Människoflocken är inte summan av dess individer. Människoflocken har som flock utvecklat förmågor som gör att den blivit överlägsen de flesta andra djurarter. Evolutionen har gjort den enskilda individen speciellt skicklig att bidra till flockens och artens utveckling och överlevnad. Ingen kan överleva enbart genom egen styrka.

Individen har således enligt de Waal och Tomasello fått sociokognitiva förmågor som kan utvecklas och som stödjer flocken och dess kollektiva lösningar. Dessa förmågor används och utövas, inte för att man själv som individ skall överleva, eller för att man tvingas eller belönas för att göra det, utan för att dessa förmågor ingår i vår natur och för att vi gillar att använda dem.

Människan har också genom evolutionen – och genom behovet av att utveckla flockbeteendet – fått en fördjupad känslighet för att känna empati och medlidande och identifiera sig med andra. Alla dessa förmågor är känslomässigt styrda.

Känslorna aktiveras vid åsynen av andra människors framgångar men också vid deras lidande och svårigheter. Dessa känslor är djupt förankrade i hjärnan. Känsligheten saknas helt endast hos djupt störda människor.

Forskarna de Waal och Tomasello påpekar således att deras experiment visar att den absoluta majoriteten av oss människor i grunden är födda altruistiska, samarbetsvilliga, har sinne för rättvisa och strävar efter gemenskap.

Deras undersökningar ovan leder in i en viktig slutsats. Känsligheten och de sociokognitiva förmågorna ingår naturligt i vår natur. De övas upp genom att tillämpas. De handlingar det då handlar om är praxis – inte poiesis.

De experiment som gjorts, och som redovisas både av Tomasello och av de Waal, visar entydigt att både den sociala känsligheten och de sociokognitiva förmågorna eroderar genom försök att styra och belöna fram dem.

Om man med yttre medel, exempelvis belöningar och straff, tvingar fram handlingar som egentligen borde växa fram spontant förlorar individen möjligheten att inifrån sig själv och sin egen erfarenhet utveckla sin känslighet och sina sociokognitiva förmågor. Detta innebär allvarliga nackdelar både för individen och för dennes sociala omvärld.

Det hierarkiska dilemmat har därför en allvarlig bakgrund. Det illustrerar inte bara en filosofisk strid. Hierarkiska åtgärder och styrsystem kan mycket väl visa sig vara motriktade människosläktets möjligheter att överleva.

Samarbetet uppstår snarare än finns

En svårighet med samarbete är att det ”blir till”. Det skapas genom enskilda individers samspel. Samarbetet är emellertid – precis som havsvågorna – ständigt nytt. Olika samsarbetsmönster liknar varandra enbart för att de framgångsrika mönstren återskapas av de individer som deltar. Det finns ingen naturgiven lagbundenhet i detta. Man kan därför inte tala om orsak och verkan. Mönstren genereras inifrån människorna själva. Möjligheten är stor att det bildas något totalt nytt som aldrig tidigare funnits.

Den fråga som då blir aktuell för oss som vill beskriva Samarbete är att utforska vad som medför att människan som socialt djur i förhållande till andra djur kan skapa ett framgångsrikt samarbete. Många andra djur är också flockdjur och också de utnyttjar sin kollektiva styrka.

De flesta flockdjur förlitar sig emellertid på dominans. Den starkaste överlever. Vissa individer förmår genom sin överlägsna styrka och anpassningsförmåga att skydda flocken och föra arvet vidare. Människan tillhör inte dessa. Hon är istället skicklig på att forma samarbeten för att överleva. Vi använder oss i denna rapport av de Waals och Tomasellos forskning för att tydliggöra vad det är för förmågor som är unika för människan och som gör detta samarbete möjligt.

De två forskarna de Waal och Tomasello är något olika i sina ansatser, men kompletterar varandra. De Waal utgår från att vår framgång i evolutionen har sin grund i att vi människor har en extraordinär känslighet för varandra som han kallar empati.

Tomasello utgår från att vår framgång i evolutionen beror på speciella sociokognitiva förmågor – bland annat genom vår tillgång till språket – som gör det möjligt för oss att behärska och hantera interaktiva mönster bättre än alla andra djur.

Slutsatser med utgångspunkt från Michael Tomasellos och Franz de Waals forskning

Den sociala stabilitetens natur

En konsekvens av att mänskliga samverkansmönster växer fram genom interaktiva processer och inte genom överordnade och givna ”naturlagar” och regelsystem är att skeendet karaktäriseras av vad som inom sociologin kallas ”komplexitet”.

Skeendet är obestämt och evolutionärt. Detta betyder att utfallet inte exakt kan förutses, även när man tror sig ha tillgång till fullständig information om skeendet. Samtidigt kan utfallen inte bli vad som helst. De begränsas av de förutsättningar som gäller – men vilket alternativ som dyker upp kan man inte alltid vara säker på.

Inblandade individer kan känna sig vanmäktiga genom att man inte på egen hand kan åstadkomma det samverkansmönster man ser som konstruktivt. Det fenomen vi kallar samarbete uppträder om man lyckas ta sig ur detta dilemma och när man gemensamt skaffar sig kontroll över mönstret. Genom denna gemensamma kontroll skapas stabilitet.

Samarbetsfenomenet kan – när det fungerar – liknas vid skeendet i en svärm eller ett stim. Kontrollen av mönstret sker inifrån systemet självt. Alla ingår i systemet och bidrar till detta. Mönstret växer fram med tiden och är en direkt konsekvens av den sociala praktik som etableras av delta-

garna. Detta förklarar varför försöken att skapa ”demokratiskt ledarskap” utifrån en hierarkisk grammatik har svårt att lyckas.

För att få kontroll över mönstret räcker det således inte med att utöva hierarkisk makt. Deltagarna måste själva förstå vad som krävs. För att framgångsrikt klara detta måste de i grunden förstå de samarbetsprinciper som måste gälla.

Det var detta sociala lärande som de olika utbildningarna som gjordes med utgångspunkt från Kurt Lewin och NTL gav deltagarna möjlighet att ta del av.

Evolution sker som interaktion

Då människan är ett flockdjur kommer samverkansmönster att läras och återskapas genom självreflektion och den mekanism som inom biologin har kallats autopoiesis. Autopoiesis beskriver hur levande varelser har resurser att genom sin koppling till omvärlden återskapa och avbilda sig själva och de mönster man behöver.¹⁸

¹⁸ Begreppet har använts och formulerats av H R Maturena, F J Varela och N Luhmann för att beskriva denna specifika egenskap hos olika levande sociala system.

¹⁹ Den grundläggande utvecklingsteori för biologiska och levande system som utvecklingspsykologerna de Waal och Tomasello använder sig av har de naturligtvis inte formulerat själva. Deras resonemang bygger bland annat på nobelpristagaren Konrad Lorenz verk som redovisas i Lorenz K (1973): *Spegelns baksida*. Stockholm: Norstedts.

De mönster som växer fram kan bli helt nya och något som aldrig tidigare skådats. Mönstren kan emellertid också likna sådana som individerna känner till sedan förut och därför förstärker, bevarar och anpassar sig till. Specifika mönster premieras inte för att de är till nytta för arten utan för att de, av de individer som deltar, upplevs kända och inövade.

Den kritiska förmåga som styr evolutionen på flocknivå är alltså inte riktad mot ändamålet med samarbetet utan mot de erfarenheter av själva ”samarbetet” som detta erbjuder de som deltar.

De enskilda individer som bäst passar in i de samarbetsmönster som tillämpas, och som bäst kan medverka just i dessa premieras. Detta sker genom en särskild process som De Waals och Tomasello kallar ”samtidig utveckling”. Vi kommer att återkomma till denna process i det följande.

Utveckling av de enskilda individerna sker i och genom samarbetet

Samtidig utveckling är en fundamental utgångspunkt för både de Waal och Tomasello. Med detta menas att individerna av en art lär sig interaktiva processer genom att delta i och utveckla dem. Ordnandet av mönstret är en kollektiv

Fortsättning på not 19 föregående sida:

Lorenz bygger sin utvecklingsteori på en kunskapsteoretisk grund. Han formulerar principen om ständigt lärande och fulgaration – framväxten av det nya – som grund för livets och därmed också människans utveckling. Enligt Lorenz ärver vi således potentialen att under livets lopp lära oss vad vi behöver lära och utveckla vad vi behöver utveckla.

process som inte kan frambringas av enskilda individer ensam. Ordnandet kräver de andras medverkan.

Individerna ärver förmågan att utveckla flockbeteendet – inte själva beteendet. Enskilda individer som inte kan delta i samarbetet eller av andra skäl isoleras från samspelet med de andra selekteras därför bort. Evolutionen driver på detta sätt fram de sociala egenskaperna.¹⁹

Att individer i grupp kan ta kontroll över och ordna interaktiva mönster är enligt Tomasello en unikt mänsklig egenskap.

Sociokognitiva förmågor

Även andra arter skapar återkommande interaktiva och sociala mönster. Detta sker spontant. Dessa mönster är inte på samma sätt som människans en följd av vad Tomasello kallar sociokognitiva förmågor vilka under årmiljoner utvecklats i och av människan.

De sociokognitiva förmågorna är förmåga att åstadkomma:

- Delad intentionalitet (theory of mind)²⁰
- Delad uppmärksamhet – pekandet och avläsandet av vad andra ser
- Delad uppfattning av spelregler – förpliktelser, påbud, förbud och tillåtelser

²⁰ Theory of mind är ett begrepp som ofta används för att beskriva autism. Det betyder att vi människor har förmåga att föreställa oss både att andra tänker och hur de tänker om olika situationer vi gemensamt deltar i. Autister verkar ha stora begränsningar i denna förmåga.

- Gemensamma aktörsberoende roller och föremål
- Reciprocitet – att kunna se sig själv och varandra i den andre

Hjälpa, dela med sig och anamma andras världsbild

Eftersom uppövandet av de sociokognitiva förmågorna kräver andra för att man skall kunna ”öva” så behöver människor varandra även i situationer där det inte handlar om överlevnad eller att uppnå olika mål. Detta beroende av varandra betyder att en viktig egenskap är att man gentemot varandra måste vara ”inbjudande”.

Tomasellos experiment visar att det därför är ett naturligt beteende för människan att hjälpa andra. Beteendet lärs relativt tidigt. Barn bestämmer sig intuitivt för vilka personer som är lämpliga att hjälpa och som kan engageras i samspelet och vilka man inte skall bry sig om.

Uppmuntran och belöning ökar inte barnens hjälpsamhet – snarare tvärt om. Små barn påverkas med andra ord av sin medfödda känslighet och de hjälper till för att de är ”berörda” – inte på grund av en yttre belöning.

En typ av hjälp är att förse andra med nödvändig information. Schimpanser förstår inte en pekande gest när den används i informativt syfte. Tomasellos experiment visar emellertid att barn till skillnad från schimpanser förser andra med nödvändig information genom att peka. När schimpanser pekar är det en slags befallning. Ge mig detta!

Barn visar istället spontant att de uppfattar pekandets informativa värde. När barn pekar är det därför främst för att ge information och vara hjälpsamma.

Barn kan också tidigt skilja mellan en önskan om hjälp eller en befallning när det gäller ett pekande. De väljer vanligen alternativet att hjälpa framför att efterfölja befallningen. Människobarn visar sig också vara mer generösa och mer noga när det gäller att dela med sig av föda och värdefulla föremål än schimpanser som undantagslöst konkurrerar om dem.

Även om människobarn självklart också kan vara egoistiska i detta avseende visade Tomasellos experiment tydligt att människor har en inbyggd förmåga – och önskan – att dela med sig och att vara ”rättvisa”. Att åstadkomma rättvisa verkar vara en glädje i sig.

Framväxten av sociala praktiker

Tomasello visar att vi människor skiljer oss från många andra primater vilka utnyttjar samarbete som en ren poiesis – det vill säga för att uppnå olika typer av fördelar. Vi människor tycks också samarbeta för samarbetets egen skull.

Vi återfinner denna förtjusning i samarbetet som sådant i många socialpsykologiska försök. Johan Asplund har exempelvis konstaterat att i de socialpsykologiska experiment han utvärderat är bortfallet – de som säger sig inte vilja vara med – mycket nära noll. Alla som tillfrågats har deltagit med liv och lust. ”Spelandet” har ibland till och med gått så långt

att man totalt förlorat realitetskänslan när det gäller vad man utsätter andra deltagare för.²¹

Detta förklarar Asplund med att man genom sin önskan att delta och samspela blivit ”förförd” av samspelandets förtjusning. När man väl blivit involverad kan man inte stoppa skeendet. Detta har gjort att socialpsykologiska experiment där ändamålet hålls hemligt för deltagarna numera inte ses som etiskt försvarbara.

Mutualism och ömsesidighet

Flera forskare hävdar att känslan av att vi gör något tillsammans – vilket inte bara skapar ömsesidiga förväntningar utan även rättigheter och skyldigheter – är unik för människan. Hjälpsamhet utförs således enligt Tomasello främst för att det ingår i vår natur.

Mänsklig samverkan uppvisar här en speciell mekanism. Tomasello har kallat denna mekanism för ”mutualism”. Mutualism, eller ömsesidighet, är en nödvändighet för att samarbete skall kunna bestå och hjälpsamheten skall vidmakthållas och besvaras. Förekomsten av mutualism är således lika självklar som livet självt och grunden för den känsla av trygghet som människor kan känna med varandra.

Tomasellos försök visar att schimpanser samarbetar i jag-form medan människor genom mutualismen samarbetar i vi-form. Schimpanser kan relativt skickligt synkronisera

²¹ Asplund J (1988): Det sociala livets elementära former: Göteborg: Korpen

sitt agerande med andra schimpanser och med mänskliga aktörer för att få olika belöningar. När människor som medverkar inte längre deltar försöker emellertid ingen av schimpanserna kommunicera med dem för att få dem att åter vara med. Schimpanserna var också ointresserade av samspel som inte ledde till någon belöning.

Tomasellos försök visade att barnen i motsats till schimpanser blir frustrerade när de upptäcker att tryggheten i samarbetet bryts. Barnen reagerar spontant negativt när någon – en vuxen som deltar i aktiviteten – avbryter denna och gör något annat.

Barnen var lika intresserade av instrumentella samarbetsuppgifter som sociala spel. Ibland förvandlades till och med de instrumentella uppgifterna till sociala spel genom att de ställde tillbaka den belöning de fått för att kunna börja om igen; samarbetet i sig var mer meningsfullt än lösningen av problemet. Tomasello drar av detta slutsatsen att människobarn ser mening i att öva sig i ”ömsesidiga relationer”.

I den ömsesidiga relationens natur ligger enligt Tomasello att man lever med ett inre känslomässigt krav att

- dela rättvist på belöningar
- bidra till varandras framgång

Man kan lägga till att detta krav i allmänhet också innebär en uppmaning att dela varandras lidande och motgångar.

Samtidig utveckling

Förmågan att skapa ett tillstånd av mutualism tycks ha en stor betydelse för individernas personliga utveckling. I situationer där det finns en sådan djup och ömsesidig relation har både de Waal och Tomasello noterat förekomsten av vad de kallar för ”samtidig utveckling”.²²

När något händer i en relation där en eller flera av individerna är inställda på att hjälpa varandra utvecklas alla de som hjälps åt. Ofta kommer man fram till lösningar som ingen av deltagarna tidigare tänkt på.

Detta förklarar varför gemensamt lärande är starkare och mer effektivt än hierarkisk undervisning. Människans unika förmåga att skapa ömsesidiga relationer förklarar också varför lärarens personliga engagemang i eleven får större effekt än opersonliga pedagogiska metoder.

Den känslomässiga reaktionen

de Waal konstaterar att empati i första hand är en känslomässig reaktion. Det är denna medärvda känslomässiga reaktion inför andra individers situation som driver fram

²² de Waals och Tomasellos uppfattning om ”samtidig utveckling” överensstämmer med Freuds syn på psykoterapeutiska möten. Sådana möten är specifika för de som samtalar. I det terapeutiska samtalet berättas en speciell historia på det sätt det är möjligt att berätta den mellan de två människor som deltar. Det handlar inte om att behandlaren skall tolka vad klienten säger utifrån några universella modeller. Behandlaren positionerar sig inte som någon som ”vet”. Behandlaren är istället en samtalspartner som tillsammans med klienten i och genom samtalet utvecklar den gemensamma förståelsen av patientens upplevelser.

utvecklingen av de sociokognitiva förmågorna och genererar olika tankar och beteenden.

Vi kan här också tala om begreppen induktion och resonans. Känslomässiga reaktioner ”smittar” både genom att generera nya (induktion) och återskapa samma reaktioner (resonans) hos oss andra. Vi blir exempelvis känslomässigt upprörda av orättvisor även om vi inte själva drabbas av dem. Vi kan därför konstatera att det verkar finnas en känslomässigt baserad ”avståndspåverkan” mellan människor.²³

²³ Ett exempel på en sådan påverkan är vad som hände under den republikanske delegaten Sarah Palins kampanj i vilken hon satte demokratiska motståndare i ”kikarsikten” och talade om vilka som skulle ”tas ut”. Detta påstås ha medfört att en person följde ett undermedvetet budskap att döda just en sådan demokratisk senator.

Man kan hävda att personen förstås måste ta ansvar för sina egna handlingar men mycket talar för att förvirrade och labila personer lätt kan fånga upp denna typ av känslomässiga budskap som har förmåga att passera kritiska kognitiva barriärer. Ett annat exempel är det som inom psykologin kallas ”parallellprocesser” där vissa mönster verkar ha en tendens att sprida sig genom att just fånga upp ett känslomässigt engagemang. Se

Belin S (1993): Vansinnets makt. Parallellprocesser vid arbete med tidigt störda och psykotiska patienter. Göteborg: Natur och Kultur.

Erich Fromms ansats – den sociala karaktären

Varken Franz de Waal eller Michael Tomasello hävdar att människor alltid handlar hjälpsamt eller samarbetar med varandra. Tvärtom visar erfarenheterna ofta på det motsatta.

I vad mån vi förmår utveckla vår känslighet för andras situation och förmår agera i enlighet med denna beror av de sociala sammanhang – den kultur – i vilken vi verkar. Det handlar om vad samspelet ger oss möjlighet att lära oss. Om samspelet inte ger oss några lämpliga tillfällen kommer därför känsligheten och förmågan att utöva våra sociokognitiva förmågor att ligga i träda även om vi innerst inne har potential och drivkraft att låta dem få utlopp.

Den kultur man lever i fångar således in oss i bestämda samverkansmönster. Dessa mönster har vi svårt att värja oss mot då de är starkt integrerade i vårt liv. Vill man ha en plats i det sociala samspelet och överleva både fysiskt, psykologiskt och socialt så måste man finna sig i att anpassa sig till det sociala sammanhang där man befinner sig.

De samverkansprocesser som pågår i en verksamhet – och den symbolik som dominerar i dessa – gör varje person till en individ. Den formar samtidigt – vare sig man som enskild person inser det eller inte – ett ”vi”. Kulturen är således en sant kollektiv konsekvens. Den kan bara ändras av de som deltar i den. Insikten om detta förhållande skapar ett dilemma.

Man upplever sig vanligen som en självständig individ, men ändå inte, eftersom man tvingas agera i samspel med de andra och med vad ”kulturen” kräver. När man förstår att man är ett ”vi” och att man, vad man än gör, påverkar kulturen så tvingas man inte bara att ta ansvar för vad man själv gör utan också för vad som händer genom allas medverkan. I denna mening kan man säga att det samarbete som ”tvingas fram” av kulturen formar de ingående personernas identitet.

Det mänskliga livsvillkoret – att man både är en särskild individ men samtidigt också måste identifiera sig med ett ”vi” – ger handlandet två olika riktningar. Den ena riktningen handlar om hur man trots kulturens begränsningar kan forma sig en identitet som man själv kan acceptera och känna sig stolt över. Den andra riktningen handlar om vilken sorts person man genom sina handlingar tillåts vara i det samspelsmönster som skapas med omvärlden. Problem uppstår om dessa två handlingsriktningar inte kan förenas med varandra.

Erich Fromm – den amerikanske socialpsykologen – tillhörde dem som liksom Kurt Lewin flydde från Nazityskland. Han grubblade över hur den kultur som skapades i Tyskland kunde leda in i så ohyggliga dåd som den gjorde. Han fokuserade därför på den del av samarbetsproblematiken som tycktes ge människor en identitetsupplevelse.

Han upptäckte tidigt att många av de patienter som kom till hans mottagning brottades med att kunna få utlopp för sin mänskliga socialitet inom ramen för den kultur de tvingades anpassa sig till. Deras ansträngningar inriktade sig mot att etablera en syn på sig själv, och skapa sig en social identitet,

som gjorde att de, när de handlade ”i enlighet med sin sociala natur”, också handlade i enlighet med kulturens krav. De patienter som kom till Fromm hade misslyckats med detta. Därför skapades det inom dem en psykologisk dissonans.²⁴

Fromm drog av detta slutsatsen att den kultur i vilken individen vistades begränsade vilka sociala karaktärer man erbjöds och därmed också om man kunde utveckla sin unikt mänskliga socialitet på ett positivt sätt.

En social miljö där konkurrens, dominans, underkastelse, lydnad, okänslighet och ett automatiskt beteende premieras existerar ibland i mänskliga samhällen. Enligt Fromm så stämmer denna kultur emellertid inte med vad vår sociala mänskliga natur uppfattar som önskvärt. Den sociala karaktär som formas i en sådan kultur blir perverterad och är i längden inte möjlig att leva med utan allvarliga psykiska störningar.²⁵

²⁴ Fromm E (1945): Ett tillägg – “Karaktären i den samhälleliga processen” i “Flykten från friheten”, Falkenberg: Natur och Kultur.

²⁵ Roudinesco E (2010): Upplysningen och dess perversion i Västerlandet. Psykoanalytisk Tid/Skrift 2010: 30-31, s 13-22.

Exempel på utbildningsinsatser

Samtalen med FMLOPE bestod bland annat av berättelser om olika utbildningsinsatser som man menade bidrog till en ökad samarbetsförmåga. I detta avsnitt skall vi beskriva två exempel.

Betydelsen av att uppfatta ett ”vi”

En svårighet med att uppmärksamma förekomsten av samarbete har att göra med att man måste använda sig av det som kallas helikoptersyn. Man måste kunna uppfatta sig själv som en aktör i det interaktiva mönstret. Man kan inte enbart se till sin egen insats och uppgift.

Har man inte övat sig i ett sådant perspektiv utan tolkar samverkansmönstret hierarkiskt så transformeras den givna – och gemensamma uppgiften – närmast automatiskt till ett antal individuella insatser. Genom detta så riskerar man att den känslomässiga aspekt som Tomasello beskriver som mutualism eller ömsesidighet blir osynlig.

I samarbetsträning kan följande aktivitet användas för att illustrera detta. Två deltagare instrueras att gemensamt hålla en penna och rita en gubbe utan att samtala med varandra.

Det faktum att båda påverkar ritandet gör att det som åstadkoms är en konsekvens av bägges bidrag. Även den som inte ritat ett streck har genom detta tillåtit att bilden blivit som den blivit.

När de ritat färdigt skall de fortsatt under tystnad skriva ner hur stor andel av gubben de menar sig vara ansvariga för. Svaren brukar variera mellan 0 och 100% beroende på hur deltagarna uppfattat sin medverkan under ritandet. En del väljer att se sin andel som summan av de streck som de själva aktivt har ritat. Andra väljer att bedöma vad av gubben som de gillar och hur mycket av deras egna intentioner som förverkligades.

Att se sig som ansvarig för hela gubben, och inte bara sin egen fysiska insats, kräver emellertid att man fångat helikopterperspektivet. Man inser genom detta att man gemensamt har skapat gubben även om den inte blivit som man själv tänkt sig. Det handlar således om att se det man medverkar i som antingen något gemensamt eller något individuellt.

Fokuserar man på ”gubben” som en uppgift som två individer var för sig blivit tilldelade – trots att man är sammankopplade – så bedömer man sitt ansvar som en andel av figuren som sådan. Inser man emellertid att man är satt i en situation där det som sker – den gubbe som blir till – otvetydigt är en direkt konsekvens av bägges medverkan, genom att man är ömsesidigt beroende av varandra, måste man säga sig att hela gubben alltid är ens ansvar.

Att se det gemensamma ansvaret för det som händer kräver övning. En sådan förståelse är förutsättningen för att efteråt diskutera och analysera samverkansprocesser och samarbetsfrågor.

I denna aktivitet är beroendet av varandra övertydligt. Trots detta uppfattar många inte spontant situationen så. I verkliga livet är man emellertid alltid mer eller mindre beroende av varandra och kan inte bortse från detta. Det kan emellertid vara synnerligen svårt att till och med och bara för sig själv göra reda för hur beroendet faktiskt ser ut.

För att i förstå hur beroendet ser ut handlar det inte i första hand om vad uppgiften faktiskt ”är” utan hur var och en definierar den situation man gemensamt medverkar i. För att få grepp på samarbetet gäller det således att deltagarna var för sig har den förmåga till inlevelse och reciprocitet som krävs för att definiera situationen på ett sådant sätt att beroendets karaktär framgår.

Detta kräver i sin tur en identifiering med ett ”vi”. För att resonemang om samarbete skall ha en mening måste man således utgå från att ”vi” har ritat en gubbe och att vi alla har ansvar för den.

Förtroendeskapande handlingar

En annan fråga som tas upp i Tomasellos experiment är människans förmåga till ”delad intention” och hennes inbyggda drift att dela belöningar med andra som man har ömsesidiga relationer med.

Den kritiska frågan för att detta skall inträffa är naturligtvis det som Tomasello kallar mutualism. För att mutualism skall uppstå krävs tillit. Det vill säga en förväntan om att ömsesidighet skall gälla nu, men också i framtiden.

Människan måste därför utveckla en förmåga att handla på ett sådant sätt att denna tillit till en framtida ömsesidighet löpande bekräftas och förstärks. Detta kräver att man utvecklat sina sociokognitiva förmågor för att förstå inte bara hur de andra kan komma att se på ens egna handlingar utan också på hur de kan komma att förstå de spelregler som etableras i samspelet och hur dessa kan tillämpas.

Detta illustrerades i våra diskussioner om en speciell samarbetsövning.

I en mängd försök som omvandlats till samarbetsövningar återfinns en struktur som kallas "Prisoners dilemma". En variant av en sådan övning går till så att två lag möts och internt inom sig skall bestämma om de skall visa upp en lapp med A eller en lapp med B i ett spel där varje lag lagt en viss insats.

Lagen får inte tala med varandra. Om båda visar A förlorar båda sina insatser. Om de visar olika vinner den som visar A hela potten. Om båda visar B vinner båda bara tillbaka sina respektive insatser.²⁶

²⁶ Spelet kan förstås göras än mer komplext och intrikat genom att välja olika insatser och belöningar. Den mycket enkla form vi här valt att beskriva används sällan eftersom den inte formulerar några svårare beslutsval. Vi har valt den för att den tydligt visar principen.

Då spelet, som det här beskrivits, är ett nollsummespel kommer strategin att alltid visa B – samarbetet – att vara den för båda parter bästa. Detta fordrar emellertid att man litar på att den andre inte sviker samarbetet genom att visa A. Övningen utfaller emellertid vanligen så att båda lagen försöker lura varandra – eftersom instruktionen är förförisk ”Vinn så mycket Du kan”.

Övningen illustrerar när den pågår att man lär sig ett samspel och formar reglerna för samspelet genom själva samspelet. Om någon eller båda försöker att luras skapas ett regelsystem där lurandet och konkurrensen uppfattas som en ”norm”. Förtroendet minskar kontinuerligt. Om någon eller båda istället ständigt visar B kommer detta istället att bli en regel och förtroendet ökar så länge denna regel följs. Förtroendet skapas således i detta fall genom själva handlandet.

Problemet för deltagarna är att genomskåda strukturen så att man kan demonstrera den förtroendeskapande handlingen. I praktiken är detta inte lätt och många misslyckas.

Övningen är ett exempel på ett mycket vanligt socialt dilemma. Detta har inom den ekonomiska forskningen kallats allmänningens tragedi. Försöken att vinna så mycket man kan saboterar i många fall det gemensamma bästa och skapar sociala fällor.

Sådana vanliga sociala fällor beskrivs utförligt av Bo Rothstein. De kan endast lösas om man gemensamt förstår den kontext som man är satt i och dessutom löpande förmår kommunicera konstruktiva spelregler till de andra genom sitt handlande.^{27, 28}

Vi återfinner mekanismen hos de barn Tomasello och de Waal studerat. Tomasello och de Waal kallar, som vi tidigare nämnt, denna princip, för ”samtidig utveckling”. Berörda parter fattar genom själva interaktionen hur de skall göra för att samspelet på sikt skall bli konstruktivt och förtroendefullt.

Detta verkar också vara grunden för tilliten i de ”allmänningar” som nobelpristagaren Elinor Ostrom studerat.^{29, 30}

Ett problem med att etablera förtroende tycks vara tidsfaktorn. Man hinner helt enkelt inte med att löpande utveckla konstruktiva strategier i komplexa spel. Lämnar man genom detta, medvetet eller omedvetet, sina samarbetspartners på den förlorande sidan så knaprar man inte bara på de gemensamma tillgångarna. Man har dessutom då också för lång tid framåt förbrukat förtroendet hos de andra och kan räkna med att alla lärt sig att det fortsatta samspelet då måste gå ut på konkurrens – eller krig – där var och en försöker vinna så mycket man kan från de gemensamma begränsade resurserna – på de andras bekostnad. De två samspelsformerna skapar således två helt olika normsystem.

²⁷ Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

²⁸ Ett exempel på hur detta kan gå till beskrivs i Gullmander D m fl (2010): Byggprojekt som samhällsbyggen. Degerfors. Abonnemangsrapport 127: Samarbetsdynamik.

²⁹ de Waal F (2009): Empatins tidsålder. Stockholm: Karneval.

³⁰ Ostrom E (2009): Allmänningen som samhällsinstitution. Kristianstad: Arkiv Förlag.

Det normsystem som den nuvarande ekonomiska teoribildningen har vant oss vid, och som många tror är naturgiven, utgår enligt Rothstein från tanken på ständigt expanderande tillgångar. Samtalsövningen utgår emellertid från ett nollsummespel vilket inte uppfattas av deltagarna. Rothstein konstaterar att Ostrom i sina analyser utgår från ett liknande antagande, nämligen att allmänningens resurser till viss del är begränsade.

I dagens ekonomiska tänkande anses konkurrens öka tillgångarna eftersom den som är skickligast på att finna och utnyttja nya resurser premieras. Dagens institutioner stödjer därför konkurrens, skyddar vinnaren och låter förloraren stå sitt kast. Ostrom visar att de framgångsrika allmänningarna följer en annan princip. Man främjar samarbete genom att bygga in bestämmelser som hindrar kontrahenterna att lura och svika varandra. Man tvingar därmed fram förtroende och samarbete.

Förtroende handlar om att se framåt, det vill säga att ”tro före”. Man måste i förväg kunna tro att de andra inte strular till det. Förtroende handlar således inte om att naivt lita på andra. Förtroende handlar om skickligheten att löpande kunna observera och bedöma de andras förmåga att i framtiden konstruktivt bidra till samarbetet och upprätthålla de principer som gör att förtroendet inte bryts. Det handlar då om vilken erfarenhet man sedan tidigare möten har av de andra och av förtroendefulla samspel.^{31, 32}

³¹ Luhmann N (2005): Förtroende – en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos

De ekonomiska och politiska samspelen visar att principen ”samtidig utveckling” i det stora perspektivet också är verksam för att skapa destruktiva samspel. När det förtroendefulla samspelet misslyckas så kan kontrahenterna, genom sin förmåga till empati och sina sociokognitiva förmågor lika gärna lära sig avancerade och destruktiva mönster av konkurrens, kamp och maktspel som av oss andra måste motarbetas och blockeras.

³² Tomasello berättar att små barn intuitivt och snabbt bedömer vilka man kan ha förtroende för och vilka man inte kan lita på. Detta tycks bygga på känsla snarare än kognition. Människan kan således på något omedvetet sätt registrera om den man möter har den empati som krävs för att i en framtid gripa in på ett konstruktivt sätt. Vi känner igen detta också i olika vuxna sammanhang där man kan få ett omedelbart förtroende för någon annan. Det kan således i detta fall mycket väl handla om en empatisk förmåga hos bägge parter snarare än om kognitiva överväganden.

Den gemenskapande handlingen

Ett problem som nästan omedelbart visar sig i de förberedelser och den utbildning i samarbete, som FMLOPE har ansvar för, är att den känslighet och de sociokognitiva förmågor som behöver övas upp och utvecklas inte kan tränas eller utbildas fram på vanligt sätt. Som vi tidigare påpekat måste de utvecklas i situationer som präglas av ”samtidig utveckling”.

Vissa handledare har tagit detta som intäkt för att man kan och bör lämna deltagarna åt sitt öde och hoppas att de gemensamt skapar de processer som är konstruktiva och lärande.

Erfarenheten visar emellertid att detta är en synnerligen riskabel strategi. Deltagarna kan lika gärna hamna i sociala situationer de inte förmår att lösa och i dessa utveckla just de sociala mönster som man inte vill att de skall lära sig. Förhållandet att man är född med känslighet och sociokognitiva förmågor betyder således inte att man automatiskt och spontant kan tillämpa dem.

Handledare måste istället medverka till att skapa sociala situationer i vilka man kan introducera mutualism. De berörda måste i dessa erfara att de alla är ömsesidigt beroende av varandra. Ingen skall kunna ställa sig utanför det ”vi” som måste etableras. Det är först om man upplever sig

aktivt inkluderad i ”vi:et” och ser att man har möjlighet att påverka och ingripa i de processer som pågår som samtidig utveckling kan komma till.

Frågan är då vad en handledare, som kunnig och ansvarig person, kan göra som del i vi:et för att bidra till utvecklandet av den känslighet och de sociokognitiva förmågor som man vill främja?

Ett begrepp som beskriver denna typ av utbildning är då ”den gemenskapande handlingen”.³³

Den gemenskapande handlingen får sin speciella karaktär av att var och en bidrar till något som är gemensamt. Det finns ett yttre objekt – något tredje – som man riktar uppmärksamheten mot men resultatet är inte givet. Det blir vad det blir beroende på vars och ens medverkan. Den gemenskapande handlingen är således ett självändamål. Den utförs för att lägga grunden för ett effektivt samarbete när detta väl behövs.

Grunden för den gemenskapande handlingen är att var och en medverkar som ”person” och på det sätt som han eller hon för stunden väljer att medverka. Denna regel blir helt förståelig om man utgår från de grunder som presenterats av Tomasello och de Waal.

Aktiviteten bygger på att uppmärksamheten riktas mot det gemensamma och det man gemensamt åstadkommer. Man undviker att fokusera på vad individuella deltagare åstad-

³³ Andrén M, Hane M (2001): Den gemenskapande handlingen och andra bilder av skapande pedagogik. Vänersborg: Klangfärg, Västra Götalandsregionen.

kommer, på vad som görs rätt eller fel eller på en eventuell ledares insatser eller instruktioner.

Den gemenskapande handlingen i dess initiala form förstörs av varje form av ingripande och korrigerande av någon deltagares agerande. Sådana ingripanden riskerar att bryta den ömsesidighet och framväxten av ett ”vi” som skall ligga till grund för den gemenskapande handlingen.

Särskild uppmärksamhet riktas mot att ingen tillåts ”ta över” aktiviteten och själv göra det som skall vara det gemensamma resultatet. Principerna är väl prövade av FMLOPE i utbildningssammanhang och är kongruenta med resonemangen i Pedagogiska Grunder.

Den gemenskapande handlingen i praktiken

Hur den praktiska tillämpningen av gemenskapande handlingar kan ingå i förberedelserna för en mission kan utläsas ur ”Det helhjärtade engagemangets resa” av Torbjörn Engelkes.³⁴

Engelkes beskriver förberedelserna inför och genomförandet av en insats i Kosovo. Vad man slås av vid läsandet är att texten inte är en uppräkningslista av administrativa åtgärder och ledarskapsprinciper. Engelkes erbjuder istället ett autentiskt material baserat på ”lived experience”.

Han beskriver ”inifrån” hur den mänskliga socialiteten utvecklas och hur samarbetet mellan soldater och ledning

³⁴ Engelkes T (2010): Det helhjärtade engagemangets resa. Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademins Handlingar Nr 2, april/juni 2010.

växer fram inför och i en insats i Kosovo. Det är vid läsningen inte svårt att förstå hur vi:känslan uppstår. Det är heller inte svårt att känna igen sig även om man aldrig medverkat i en sådan insats. De processer man ser framför sig är allmänmänskliga.

Texten klargör att officerarna och andra ansvariga inser att det är det gemensamma utformandet av den sociala praktiken – inte instruktionerna, teorierna och modellerna som ledningen använder sig av – som spelar en avgörande roll. De överväganden som Engelkes beskriver blir begripliga genom berättelsen. Resultatet, händelserna, nomenklaturen och resonemangen bildar en helhet som är trovärdig även för en läsare som aldrig varit med.

Det är uppenbart genom hela texten att Engelkes ser soldaterna som medarbetare i ordets bästa bemärkelse och att han själv aktivt bidrar till att verksamheten ordnas så att en social karaktär som medarbetare och medskapare blir möjlig.

Hur han gör för att samarbetsförmågan skall växa fram är således inte en fråga om metoder eller koncept. Det handlar snarare för honom om att vara trogen insikten att de önskvärda relationerna växer fram ur erfarenheter av den sociala praktik man gemensamt skapar. Denna växer till sig genom att språkbruket skapar ett ”vi” samtidigt som var och en soldat respekteras som ett ”jag”. Engelkes kallar principen för ”All in”.

Niklas Luhmans ansats – vikten av komplexitetsreduktioner

Man har inom naturvetenskapen, framför allt inom kvantmekaniken, alltmer kommit till insikt om att det inte bara är energin som är oförstörbar utan i första hand den information som styr hela vår tillvaro. Man kan, med den moderna vetenskapen säga, att informationsstrukturen skapar den behållare – den helhet – inom vilken energin och alla våra processer existerar.

Mycket tyder på att informationsstrukturen har en holografisk natur. Varje enskild del – individ – innehåller både information om sig själv och helheten. Man kan enligt dessa forskare aldrig någonsin få en säker och odiskutabel bild av verkligheten. Varje gång man utvinner ny kunskap förändras den verklighet man studerar.

Samma principer gäller naturligtvis också vår sociala verklighet. Den tyske filosofen Niclas Luhman konstaterar att människan, för att praktiskt hantera denna komplexitet skaffat sig en typ av föreställningar som han kallar ”komplexitetsreduktioner”.³⁵

Utän denna möjlighet skulle vi människor uppleva tillvaron kaotisk, bli vansinniga, och aldrig kunna hantera vardagens

³⁵ Luhmann N (2005): Förtroende – en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos.

situationer. Många psykiska störningar kan således betraktas som en typ av ”overload” i konfrontationen med vardagens problem.

En typisk komplexitetsreduktion som vi redan nämnt är föreställningen om ”den Hobbska människan”.

Alltså:

Om människan innerst inne är ond och behöver kontrolleras så är det naturligt att tänka sig att den ondska som visar sig i världen är en konsekvens av att vissa människor släppts fria som inte borde vara det.

En annan liknande komplexitetsreduktion som vi också nämnt är tron på den goda men undertryckta människan.

Alltså:

Om bara människan befrias från förtrycket av begränsande hierarkiska strukturer och kan vara ”fri” så kommer hennes inneboende goda egenskaper att komma till sin rätt. Då får vi en bättre värld.

Komplexitetsreduktioner av denna typ är väl inarbetade i vårt språkbruk. De dyker därför ständigt upp i samtal om samarbete. En särskild svårighet uppstår när sådana samtal konfronterar dessa komplexitetsreduktioner. De tvingar då fram andra resonemang kring den mänskliga socialiteten än de som vanligen används. Detta brukar försvåra samtalen – men det är också så som kunskapsutveckling sker.

Framväxten av sociala praktiker

Den belgiske forskaren Isabelle Stengers har introducerat begreppet sociala praktiker för de samspelsmönster vi människor etablerar med varandra.³⁶

De Waal och Tomasello har letat efter de grundläggande drag i den mänskliga socialiteten som gör att vi har förmåga att skapa sådana sociala praktiker. En viktig aspekt i deras beskrivningar är att den mänskliga känsligheten – empatin – är den motor som driver fram dessa sociala praktiker. Dessa etableras inte omedelbart utan verkar växa fram genom att de provas och modifieras av vad som faktiskt händer. Vi övar och provar ständigt vår socialitet.

För att göra detta måste vi engagera varandra i olika sociala aktiviteter. Dessa behöver inte ha något annat syfte än att de är tillfredsställande i sig. Vilken typ av social praktik människor lär sig och tillämpar beror således av den omgivning i vilken de kunnat utveckla och pröva den.

De sociala praktiker som växer fram i denna prövning behöver inte alltid vara konstruktiva. De Waal påpekar exempelvis att även tortyr kräver en väl utvecklad sociokognitiv förmåga som gör att man kan förstå vad andra tänker eller

³⁶ Benvenuto S (1995): Two Interviews with Isabelle Stengers - Part 1. Time and the Plurality of Sciences. I *Journal of European Psychoanalysis*. 1995;1: s 85-104.

känner. Han konstaterar att grymhet grundar sig på samma förmåga som gör samarbete möjligt.

Grymma personer karaktäriseras av en antisocial attityd – som de utvecklat i sina tidigare samspel. De saknar lojalitet mot någon annan än det egna jaget. Det tragiska är att dessa personer kan ha stora framgångar i en kultur som premierar hänsynslöshet. Den sociala praktik som etableras i sådana kulturer lär upp nya generationer som i sin tur uppvisar antisociala attityder.

Del 4

Hur visar sig samarbetsfenomenet i aktuella diskussioner inom Försvarsmakten:

Tillämpning på makronivån

Ledarskap eller ömsesidighet

Uppdragstaktiken

Den kollektiva kompetensen

Autonomiprincipen

Samarbetets myrstigar och formaliseringens vådor

Skillnaden mellan processer, samarbetsprinciper och regler

Quality of Government

Den partnerskapande principen

Samarbete i det organisatoriska perspektivet

Tillämpning på makronivån

Franz de Waal och Michael Tomasello hävdar, liksom vi, att den nya syn på människans natur som de presenterar kommer att påverka vår syn på institutionella förhållanden och våra etablerade föreställningar om konkurrens och ekonomiska samband också på makronivån.

Det skulle naturligtvis med utgångspunkt från de resonemang som vi fört hittills vara fullt möjligt för oss att redan nu fundera över hur människans sociokognitiva förmågor, så som de presenteras av Tomasello, ligger till grund för uppbyggnaden och tillämpningen av regler, institutioner, organisationsformer, ledningsfilosofier och lagar och bestämmelser.

En sådan undersökning ligger emellertid utanför detta uppdrag och denna text. Att dokumentera erkänt duktiga personers erfarenheter och insikter om samarbetet på makronivån med hjälp av denna begreppsapparat är en uppgift som ligger framför oss.

Vår ambition begränsas i denna text, och detta projekt, till att pröva det i Del 3 utarbetade begreppssystemet på några av de frågor som är aktuella inom ramen för FMLOPE:s nuvarande arbete och som kommit upp under samtalen. Texterna i denna Del 4 illustrerar således hur arbetet kan fortskrida framöver.

Ledarskap eller ömsesidighet

I formella beskrivningar av chefskap tilldelas chefen som person stora befogenheter. Tanken är att chefen därmed skall kunna vara en auktoritet och ha makt att bestämma över sina underlydandes göranden och utkräva ansvar av dem.

I diskussionen om användningen av dessa befogenheter kan man urskilja två ytterlighetsresonemang. I det ena så är chefen den stränga fadern som bestämmer vad som skall göras samt sätter sig till doms över och belönar och bestraffar sina underställda. I den andra ytterligheten är chefen en stödjande person som värnar och vårdar om sina underställda och ser till att de mår bra och är motiverade och inspirerade att göra ett gott jobb.

Bägge dessa positioner erbjuder emellertid den underställda en social karaktär där man har frångått ansvaret för sina egna överväganden och sitt eget liv. Samma sak gäller för chefen. Den dominante chefen är bunden av reglementen och beslut av sina chefer. Den stödjande chefen är bunden av sina förpliktelser mot sina osjälvständiga underlydande. Varken den ena eller den andra av dessa positioner möjliggör ett samarbete.

De berättelser av gott chefsskap som vi tagit del av i diskussionerna med FMLOPE handlar emellertid inte om någon av dessa två strategier. FMLOPE ser ledning som en gemensam

funktion, skapad av de som samverkar, och som en förutsättning för att en insats skall kunna vara framgångsrik.

Genom att betrakta ledning som funktion betraktar man bara resultatet. Funktionen definieras i termer av vad den producerar, det vill säga den inriktning och samordning som behövs för en framgångsrik insats. Frågan är då vad det är för samarbete som gör att denna funktion uppstår.

De berättelser som man inom FMLOPE använde för att beskriva god ledning visade sig vid närmare analys handla om det Tomasello kallar mutualism – det vill säga ömsesidighet. Samarbetet mellan medarbetarna visade sig i dessa fall handla om att man ställer upp ”helhjärtat” för varandra. Berättelserna visar att åtagandet av en viss uppgift inte nödvändigtvis är en följd av att man lyder en order från en chef utan av att man har en sådan relation till chefen att just ett sådant ömsesidigt åtagande blir naturligt.

Samtalet visade att det finns många fallor i försöken att åstadkomma en bra ledningsfunktion som har sin grund i ledningsstrategier som söker en ”quick fix”. Mutualism som princip för ledningsfunktionen ställer nämligen stora krav på kontrahenternas empatiska förmåga. Man måste ta realistisk hänsyn till varandras begränsningar och varken förutsätta eller lova sådant som inte kommer att kunna genomföras.

När det kommer till internationella insatser verkar den svenska ansatsen följa den konventionella chefsmodellen på det formella planet. Det unika med det svenska chefskapet verkar istället vara att man tillsammans med sina underställda skapat en sådan social praktik att man löpande kan upprätthålla mutualismen och den nödvändiga tilliten.

Uppdragstaktiken

Resonemangen om samarbetsträning och ledarutveckling under 1970-talet visade på betydelsen av uppdragstaktik. Det fanns också redan då en etablerad svensk praxis av samarbete på våra arbetsplatser där frågan om delaktighet var central.

Vi hade också erfarenheter från Finlands fortsättningskrig. Harry Järv var spaningskompanichef i svenskspråkiga IR61. Hans patruller var mycket framgångsrika och hans metoder byggde alltid på gemensam planläggning och samarbete så som beskrivs i Pedagogiska Grunder Kapitel 8.

Ett av de viktigaste argumenten var erfarenheten att soldaterna visade sig vara mer lojala och inriktade på att hjälpa varandra inom ramen för en självstyrning än när de förväntades att slaviskt följa order.

Det som avgjorde saken var upptäckten att det förekom att US-officerare i Vietnam var skjutna i ryggen av sina egna. Om konventionell och auktoritär militär ledning ledde till en sådan misstro mot befälet fanns det naturligtvis en påtaglig fördel i att ge soldaterna ett större gemensamt inflytande över hur uppgiften skulle lösas.

Tomasellos punkter bekräftar att samarbetet som sådant är starkt engagerande i sig. Att ha inflytande över hur insatsen

utformas utnyttjar därför emotionella och gruppdynamiska mekanismer som tidigare inte varit tillgängliga med den gamla hierarkiska ledningsformen.

Samarbetet kan emellertid inte få bli vad som helst. Det skall knyta an till vad som skall uträttas. Erfarenheten har visat att enbart ”friheten” att själva styra och organisera arbetet inte garanterar konstruktiva utfall. Den emotionella kraft som ligger i människans samarbetsönskan kan ta sig kontraproduktiva och destruktiva uttryck. Samarbetet kan perverteras.

Erfarenheterna av de försök som gjorts visar att man samtidigt som man introducerar uppdragstaktiken måste få acceptans för att varje deltagare har ett dubbelt ansvar. Var och en har till uppgift att stödja samarbetet i gruppen men också att professionellt bidra till det som skall göras.

En sådan integrering av uppgift och socialitet uppstår emellertid inte automatiskt. Den kräver ett mentalt arbete av var och en i gruppen. Den kräver stöd av varandra och den kräver ofta handledning. Den rent instrumentella träningen inför olika insatser är man oftast inom Försvarsmakten väl införstådd med.

Att öva samarbete är något annat. Samarbete har samma karaktär som lukt och smak. Man måste först erfara det för att förstå det och därefter sätta ord på det och kunna tala om det. Först genom den egna erfarenheten av olika samarbetsfenomen kan man lära sig vad som skiljer goda från dåliga utfall. Genom att samarbeta och ständigt observera och samtala om samarbetet lär man sig allt mer om det.

I uppdragstaktiken ingår därför, vid sidan av rena övningsmoment, tillfällen till samtal där man utvärderar samarbetet, förbereder sig för sin uppgift, klargör känslor inför varandra och inför insatsen samt fastställer principer och samarbetsregler. Sådana samtal har enligt FMLOPE ett antal speciella karaktäristika. De skall

- Spegla vi:perspektivet – dvs. insikten att vi är alla med och skapar det som sker. Inte ens den som bara ”ser på” eller ”bara följer reglerna” kan fly från sitt ansvar att ha medverkat till att samarbetet blev som det blev.
- Lyfta poängerna med att alla hjälper till – och tillåts hjälpa till – att analysera situationen. Det kan vara så att den som är lägst i rang och som sitter längst bak i flygplanet är den som just då ser en möjlig lösning till ett akut och för alla livsfarligt problem. Poängen är att utnyttja flera perspektiv. Det handlar om att ”komma till tals” och att underlätta för alla att ”komma till tals”.
- Reflektera över vilka nya och tänkbara kreativa beskrivningar som bättre skulle kunna användas istället för de som dominerat förståelsen under det skeende som varit?
- Skapa förtroende för att vi gemensamt kommer att kunna lösa kommande svåra och nya problem. Hur upptäcker vi och blockerar destruktiva samverkansmönster som tär på förtroendet?

- Medföra att vi kan komma på talefot också med yttre parter som ser anledning att motarbeta oss – samarbets sabotören, fienden osv. Vägen till förhandlingsbordet bör gå via samtal och byggande av tillit och inte via för bägge parter destruktiva våldsamheter. Detta innebär att vi behöver ha tillgång till ett sådant språkbruk och sådana analysverktyg att vi gemensamt kan komma överens om vilka principer vi skall hedra och vad som i varje fall inte skall ske.

Samtalandet – och därmed ett relevant språkbruk när det gäller samarbetsfenomenet – är således avgörande för att uppdragstaktiken skall lyckas. För att underlätta samtalandet ingår därför i utbildningen olika former av material som hjälper deltagarna att ”sätta ord” på vad som hänt och formulera konstruktiva principer för sitt samarbete.

Samtalen, och den samtalspraxis men tillämpar, kan därvid vara mer eller mindre klargörande och precisa. Samtalandet blir därmed också en indikation på tillståndet i gruppen och i hur hög grad deltagarna lyckats integrera samarbetskraven med det professionella bidraget.

Kollektiv kompetens

Grupper och team bildar små, och för individen, överskådliga sociala system som gör det möjligt att med utgångspunkt från det som händer i gruppen förstå sig själv genom andra och att genom sig själv förstå andra.

Samtal om vad som händer i gruppen utvecklar därmed de sociokognitiva förmågorna. Denna kunskap om sig och varandra har därefter en grundläggande betydelse för samarbetet. Den kunskap man vinner genom samtalen medger att man på ett bättre sätt kan förutse hur andra kan komma att reagera och hur de andra kommer att uppfatta vad man själv gör.

Den kollektiva kompetens som då utvecklas i gruppen är nära knuten till de personer som ingår i den och till den typ av situationer som skall hanteras. Byter man ut en person förändras den kollektiva kompetensen. Får gruppen andra uppgifter, som man tidigare inte haft, tvingas man att finna nya former för samarbetet. Gruppens kompetens är inte längre vad den varit. Kollektiv kompetens finns således inte i sig. Kollektiv kompetens är individernas enskilda kunskap och förståelse av det kollektiv de deltar i.

I rekryteringsannonser uttrycks ofta att man vill ha personer med god samarbetsförmåga. Den kunskap som växer fram i ett team är emellertid starkt knuten till skeendet mellan personerna i den aktuella situationen. Just denna

samarbetsförmåga går inte att reducera till personlighets-egenskaper. Kunskapen om kollektivet blir oanvändbar när man lämnar teamet.

Frågan är då vilken kunnighet som skulle kunna betraktas som samarbetsförmåga. Vad som då verkar vara väsentligt är att personen har förmåga att medverka i de samtal som syftar till att snabbt bygga upp en kollektiv kompetens.

Autonomiprincipen

I en aktuell rapport från Carnegie Institute ³⁷ återfinner vi ambitioner som i mångt och mycket har funnits i de olika utbildningssatsningar som genomförts i Försvarsmakten av FMLOPE och som går som en röd tråd genom Pedagogiska Grunder.

I Carnegierapporten slås exempelvis fast att en förutsättning för både ett fördjupat lärande och en mogen framtida yrkesutövning är att man uppfattar sig själv som handlande och ansvarig för sina handlingar. Av de resonemang som vi fört fram i denna text framgår att en sådan inställning till sig själv är nödvändig för att konstruktivt kunna delta i de samtal om samarbete som behöver föras.

Utan att utgå från att individen själv väljer att handla som denne gör blir inga resonemang om samarbetsfenomenet relevanta. Det är inte bara speciella individer som har ett val. I resonemang om samarbete måste man utgå från att alla som deltar i en social praktik väljer att göra vad de gör, snarare än att de är styrda av något. Detta kallar vi autonomiprincipen.

³⁷ Colby A et al (ed) (2011): Rethinking Undergraduate Business Education. Liberal Learning for the Profession. San Francisco: Jossey Bass/ The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Samtal om organisering och samarbete som bygger på de punkter som de Waal och Tomasello riktat vår uppmärksamhet mot har normalt inte övats i skolan och uppkommer inte automatiskt. Det är istället vanligt att man ser sig som fången i en hierarki och ”offer för omständigheter”. Detta är också en inställning som stöds av olika makthavare.

För att öva upp förmågan att uppfatta sig själv som autonom person räcker det inte att sätta personerna i ett tält i skogen och fundera över sig själva – även om detta är ett bra första steg. Carnegierapporten lyfter istället fram tre sammanlänkade nyckelkompetenser som man i detta sammanhang genom samtal med varandra och med handledare måste ges möjlighet att förfina:

- Analytiskt tänkande, det vill säga lära sig formulera välgrundade resonemang och påståenden som inte innehåller motsägelser och alltför svepande slutsatser.
- Lära sig att hålla flera olika resonemang om samma fenomen samtidigt i huvudet. I samtalet med andra måste man således inte bara kunna formulera sitt eget tänkande utan också sätta sig in i de andras.
- Lära sig att reflektera över samtalet i sig självt och sina egna och andras påståenden och uttalanden för att få klart för sig deras mening i det totala sammanhanget.

Dessa tre nyckelkompetenser kan enligt författarna i princip sammanfattas i Aristoteles begrepp fronesis eller praktisk klokskap. En inriktning mot att stärka dessa tre kompetenser återfinns bland annat i kursen Grundläggande Militär Utbildning (GMU) och den däri ingående Strimma C.

Samarbetets myrstigar och formaliseringens vådor

Som vi tidigare nämnt har Tomasello visat att människan har en bland djuren unik förmåga att förstå den speciella logik som behandlar normer, förpliktelser, påbud, förbud och tillåtelser. Människan kan också på ett abstrakt plan förstå spelregler i termer av roller som man kan gå in i och ut ur.

Denna samspelslogik behöver inte språkligt formaliseras. Den uppfattas intuitivt. Människor lär sig den genom att delta. Även små barn uppfattar blixtnabbt spelets regler även utan instruktion. Det är först när man fått erfarenhet genom att delta som man också genom redan kända scenarios och instruktioner kan förstå ”spelet” och dess variationer. Men sådana språkliga beskrivningar behövs egentligen inte när mönstret väl en gång är lärt.

De som utarbetar rutinbeskrivningar, lagar och andra direktiv i tron att dessa kommer att styra beteendet har således ”tappat bort” den verkliga grunden till att människan förmår delta i olika samspel. Hierarkiska styrningsformer kan få individerna att handla på ett visst sätt men de blockerar således samspelet mellan individerna snarare än förbättrar det.

Varje verksamhet har således redan ett stort antal väl upp-trampade ”myrstigar” som bestämmer dess sociala praktik. Formalia och verbala beskrivningar av rutiner, regler och normer är viktiga för att konservera och bevara dessa redan

etablerade samarbetsformer – inte för att ändra dem. Därför kan omorganisationer få dramatiskt negativa effekter på samarbetet då de ”förstör” de upptrampade myrstigarna.

Det är också därför som införandet av olika föreskrifter, förbud, rekommendationer mm. har så liten effekt. De saknar kraft om de inte bygger på mönster som de berörda redan deltagit i, känner igen och kunnat verbalisera.³⁸

En annan viktig insikt som vi tidigare nämnt är att det samarbete som i allmänhet behövs för att lösa en komplex uppgift vanligen går långt utöver vad som kan beskrivas med formalia. Formaliserade system och rutiner, så som de i dag vanligen utformas, täcker bara som bäst de två lägsta nivåerna i Dreyfus och Dreyfus klassiska kompetensskala. De fångar bara en liten del av vad en skicklig yrkesman och ett team måste beakta.³⁹

Formalia har därför både en positiv och en negativ effekt. Formalia kan stabilisera skeendet och garantera ett visst utfall så länge aktörerna följer de uppgjorda riktlinjerna.

Formalia kan emellertid också ha en negativ effekt genom att kraftigt begränsa verksamhetens möjliga effektivitet och

³⁸ Detta beskrivs bland annat i Tillberg P (2001): Kriterier på vad som utmärker en trovärdig ledarskapsutbildning. LI-rapport F19. Stockholm: Försvarshögskolan.

³⁹ De två forskarna Dreyfus och Dreyfus har beskrivit yrkeskunnandet i en skala från novis till mästare. Den mekanistiska och formellt dominerade verksamheten utnyttjar bara som bäst de två undre nivåerna i denna skala. Dreyfus H, Dreyfus S (1986): Why computers may never think like people. *Technology Review*, January vol 89.

kvalitet genom att försvåra för de medverkande att utnyttja sin kunnsighet att gå utöver det som föreskrivits.

Formalias begränsningar hänger inte bara samman med att deltagarna får en alltför liten autonomi. Ett svårare problem är att många uppgifter inte låter sig preciseras på ett sådant sätt att de kan formaliseras.

I en aktuell doktorsavhandling av Johan Berglund som handlar om kärnkraftssäkerhet – Formalisering och yrkeskunnande – konstateras att om man trots allt försöker styra komplexa uppgifter genom formalia så kommer detta att urholka yrkeskunnandet och därmed göra verksamheten mera riskfylld och osäker.⁴⁰

⁴⁰ Berglund J (2011): Formalisering och yrkeskunnande – en explorativ studie om säkerhetskulturen inom kärnkraftsindustrin. Stockholm: Institutionen för Industriell ekonomi och Organisation. KTH.

Skillnaden mellan processer, samarbetsprinciper och regler

Man brukar i allmänhet föreställa sig en direkt koppling mellan normer, beslut, regler och åtgärder. Även om man anser sig lämna ett visst utrymme så ser man dem som skall efterfölja normen eller följa regeln i princip bara som utförare.

Personen kan räkna med formella problem om man anser sig behöva gå utöver denna begränsning för att lösa en viss situation. Detta förhållande minskar verksamhetens kvalitet och kan innebära stora störningar om man är beroende av de medverkandes kompetens. Ett sätt att lösa detta problem är att omdefiniera regelbegreppet och istället tala om samarbetsprinciper.

Trafiken är ett bra exempel. Portalparagrafen i trafikförordningen lyder bland annat ”att visa varsamhet och hänsyn till andra trafikanter och inte i onödan störa och hindra”. Portalparagrafen handlar om reglering av processer – det vill säga interaktionsmönster mellan bilister. Den handlar inte om enskilda bilisters görande/körande.

Till skillnad från absoluta och konkret reglerande bestämmelser – exempelvis att bilister har väjningsplikt vid övergångsställen – så är portalparagrafen ett exempel på en överordnad samarbetsprincip.

Skillnaden mellan samarbetsprinciper och regler är att en regel talar om exakt vad som skall göras i en viss situation. Samarbetsprincipen beskriver hur man skall förhålla sig till det skeende som utspelar sig.

För att uttolka en samarbetsprincip är det inte den konkreta handlingen som står i centrum. Vad som betyder något är var och en deltagares förståelse av den situation som gemensamt skall hanteras. Situationen omfattar inte bara den fysiska kontexten utan också de andra aktörernas känslomässiga och mentala tillstånd, deras kunskaper och erfarenheter och deras möjlighet att ha överblick över situationen.

En sådan förståelse kan inte vinnas annat än genom samspelen med verkliga människor i en verklig trafiksituation. I de nya utbildningsplanerna för trafikutbildning har man därför inkluderat självmedvetenhet, det vill säga förmågan att se sig själv genom andra, som ett aktivt moment i själva körandet.

Därmed har gamla och etablerade utbildningsprinciper som bygger på träning, förmedling och yttre kontroll fått kompletteras med nya moment som bygger på samtal mellan handledare och förare under själva körningen. Ofta används också videospelningar av körningen och det under övningen pågående samtalet som hjälp för denna undervisning.

Vi refererar här några av de erfarenheter vi gjort från trafikundervisningen men som också beskrivs i Pedagogiska Grunder.

För det första är det viktigt att under övandet inte ta ifrån eleven ansvaret att göra egna ställningstaganden och utveckla sin förmåga till självvärdering – det vill säga utbildningen skall bidra till att eleven ser sig i relation till ”sam – vetet”. Läraren kan därför inte längre föreslå fasta lösningar på samspelets problematik. Eleven måste vänja sig vid att tillsammans med andra trafikanter/aktörer skapa lösningar som fungerar.

För det andra är det viktigt att dokumentera och klargöra elevens egna inre resonemang om det samspel denne medverkar i. Dessa avslöjar om eleven identifierar sig som ett separat ”ego” – jag som kör – eller som ett ”vi” – vi som skapar trafik. Denna identifiering är nyckeln till att förstå om eleven kommer att kunna hedra de samarbetsprinciper som anses nödvändiga. Samtalen med utbildaren innebär ”mothåll” i denna identitetsbildning så att eleven mognar i sin uppfattning om sig själv.

För det tredje är det viktigt att eliminera orealistiska och egocentriska föreställningar om hur man kan hantera olika komplexa och riskfyllda situationer.

För det fjärde är det viktigt att inte bara eleven, utan också lärarkollektivet som denne möter under utbildningen, kontinuerligt deltar i pågående samtal om vad som är ”lämpligt”. Först genom detta växer det fram en gemensam insikt om vad som är en ”god trafikant” eller en ”god soldat” etc. Det bör här påpekas att det för eleven handlar om att på ett klokt sätt balansera egna ambitioner med kravet att också ta hänsyn till andra aktörers ambitioner och mål.

För det femte är det viktigt att alla – både lärare och elev – utvecklar förmågan till accountability. Det vill säga att kunna redogöra för de ställningstaganden man gjort och hur man sett på den situation i vilken man agerat. Kravet på förmåga till accountability gör det möjligt att ständigt och allt bättre utveckla förståelsen för det sociala systemet och för vad som krävs för att vara en ”god trafikant” eller en ”god soldat”.

Quality of Government

Den fulla potentialen i mänskligt samarbete uppnås när var och en av de som deltar i det är ”sitt bästa jag” i förhållande till det man gemensamt skall uträtta. Tillståndet kan bildligt beskrivas som en ”perfekt storm”. Stormen har i detta tillstånd en maximal styrka. Var och en individ kan i stunden maximalt bidra med sin kreativitet, sitt engagemang, sin förståelse, sin skicklighet, sin sociala förmåga och sin empati etc.

Ibland kallas ett sådant samarbetstillstånd för ”flyt”. Man kan också uttrycka det så att deltagaren upplever att sammanhanget erbjuder en ”perfekt” social karaktär. Frågan som behöver ställas är om omvärlden, organisationen, kan ordnas så att dessa tillstånd blir allt mer frekventa. Detta är bland annat utgångspunkten för Bo Rothsteins satsning på att definiera Quality of Government (QoG).⁴¹

En väg för att förstå vad som kan befrämja QoG i Försvarsmakten kan vara att försöka identifiera de hinder som verkar finnas för att detta idealtillstånd skall kunna inträffa. Information om detta verkar finnas inbakad i de berättelser som sammanställts i FMLOPE:s rapport ”Erfa-

⁴¹ Rothstein B (2011): The Quality of Government. Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective. Chicago: University of Chicago Press.

renheter för att utveckla ledarskapet - ett bidrag bestående av verkliga händelser för att omhänderta ledarskapserfarenheter före, under och efter en insats.”⁴²

Vi har för att pröva detta bearbetat några av rapportens praktikfall. Vi har då inte fokuserat på vad chefen har ansvar för. Vi har istället utgått från Tomasellos mutualism, det vill säga att det inte finns någon skillnad i åtagandet gentemot verksamhetens samverkansmöjligheter mellan formella chefer och formellt underställda.

Ömsesidigheten är nämligen en urgammal mänsklig princip. När jag ingår i en gemenskap förväntar sig de andra något av mig och jag förväntar mig något av dem. Om de ställer upp för mig måste jag ställa upp för dem.

De berättelser vi analyserat i denna rapport visar emellertid att detta inte alltid är en självklar utgångspunkt för de olika aktörerna. Ansvaret, också för samarbetsfrågorna, hissas gärna upp och ner i den vertikala linjen. Därmed blir naturligtvis också ledningsfunktionen lidande.

⁴² Grevholm T, Gudmundsson M (red) (2009): Erfarenheter för att utveckla ledarskapet – ett bidrag bestående av verkliga händelser för att omhänderta ledarskapserfarenheter före, under och efter en insats. Halmstad: FMLOPE

Den partnerskapande principen

När det gäller att upprätthålla schyssta relationer läggs ett särskilt ansvar på ledningen eftersom verksamheten vanligen är så ordnad att ledningens agerande kommer att uppfattas som "likare" när det gäller dessa frågor.

Rothstein konstaterar att ledningen därför måste iaktta och introducera ett antal grundläggande rättvis principer. Ledningen kan inte ställa sig utanför dem. Om inte alla är lika inför lagen uppstår korruption. Först om ledningen är "all in" kan man tala om QoG.

Var och en medarbetare måste således fortfarande kunna vara individ och ta egen ställning. För att man skall uppleva en konstruktiv social karaktär måste emellertid relationerna grundas på sådant som de övriga uppfattar som rimliga, realistiska och symmetriska villkor.

En viss grupp personer kan därför inte längre ensidigt få bestämna över en annan. Inte för att detta är omoraliskt utan för att en sådan princip inte kommer att fungera i den värld vi nu lever i. Om ömsesidighetens villkor inte kan uppfyllas blir samarbete meningslöst.

Ömsesidighet betyder inte att "de andra" måste bete sig på ett speciellt sätt. Det betyder bara att man själv måste visa sig beredd att agera på ett schysst sätt. Problemet som då

uppstår är förstås att det kan finnas en mängd olika uppfattningar om vad som är schysst.

För att den princip Rothstein rekommenderar skall fungera måste således ”vad som är schysst” framgå ur de diskussioner om rimliga samarbetsprinciper som förs i verksamheten.

Ett första försök att närma sig en sådan beskrivning, som vi tror många kan hålla med om, är nedanstående principer som i stora drag är hämtade från en doktorsavhandling inom den juridiska fakulteten och bygger på Aristoteles definition av ”vänskap”.⁴³

1. Schyssthet innebär att sätta sig in i den andres situation

Som medarbetare, oberoende om man är chef eller underställd, har man ansvar för att sätta sig in i varandras situation på ett sådant sätt att man kan medverka till att tillfredsställa varandras behov av att vara professionella aktörer. Förhållandet mellan chefer och underställda är ömsesidigt. Var och en har i sitt konkreta praktiska agerande skyldighet att beakta varandras intressen och begränsningar i detta avseende.

Detta innebär ett ömsesidigt krav att uppmärksamma och påpeka om det görs misstag som kan äventyra verksamheten. Om någon – vare sig det är en chefsperson eller en underställd – förhåller sig passiv trots att man

⁴³ Votinius S (2004): Varandra som vänner och fiender – En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

genom sin position eller sin kompetens skulle förväntas kunna inse faran för verksamheten eller för andra berörda personer i en aktuell situation blir denne ansvarig för sin passivitet.

Alla har ansvar för att skaffa sig insikter om hur övriga aktörer tänker, och vad de förstått av de åtaganden som gäller. Man har således ansvar, både från chefers och från underställdas sida att aktivt undanröja eventuella villfarelser i detta avseende. Om någon förhåller sig passiv och låter missförstånd och oklarheter påverka verksamheten eller andra medarbetares välfärd blir denne ansvarig för sin passivitet.

Det är inte tillåtet att profitera på någons misstag eller låta denne bära all risk för eventuella misstag eller förluster. Om någon, vare sig det är chefer eller underställda, ser existensen av sådana faror föreligger en klagörandeplikt.

2. Schyssthet innebär att kommunicera viktig information till den andre

Att vara medarbetare i en verksamhet innebär ett åtagande om öppenhet och uppriktighet ifråga om förhållanden som kan gynna eller skada både verksamheten och andra som är berörda.

Detta kan beskrivas som en upplysningsplikt. Upplysningsplikten skall hindra en mäktigare part att gå för långt i sin strävan att enbart beakta sina egna intres-

sen genom ensidiga krav på den svagare att denne skall ”lägga alla korten på bordet” utan att man själv gör det.

Upplysningsplikten innefattar en annan slags ärlighet än den som består i att man uttalar sig sanningsenligt om sakförhållanden. Den innefattar nämligen en äkthet i återgivningen av var man själv står och vilka intentioner man arbetar efter. Det är således inte förenligt med medarbetarskapet att påstå sig ha förmågor och kunskaper som man faktiskt inte besitter eller att låta andra medarbetare och kollegor tro att man tänker ansvara för något som man i själva verket inte är beredd att ta ansvar för.

3. Schyssthet innebär att agera aktsamt i förhållande till den andres intressen

Man har både som ledning och underställd skyldighet att initiera åtgärder som tillvaratar allas intresse att få fungera som professionella aktörer. Man är således pliktig att göra sitt bästa för att alla i verksamheten skall kunna göra ett bra arbete.

Både ledning och medarbetare kan således hållas ansvariga för problem som kan uppstå genom att man inte inser att en brist på eget agerande, eller brist på egen kunskap, kan begränsa andras möjligheter att fullgöra sitt arbete. Man kan också hållas ansvarig för att man inte uppmärksammat sådana åtgärder som hindrar medarbetare att fullgöra ett bra arbete.

Man har således en tillsynsplikt. Denna innebär att man har ansvar för att vaka över att de man förväntas samar-

beta med kan genomföra sina uppgifter tillfredsställande. Om det verkar gå dåligt, om verksamheten får svårigheter och om andra medarbetare av detta skäl riskerar att råka illa ut har man således skyldighet att vara aktivt verksam för att begränsa deras lidande eller förlust.

4. Schyssthet får inte leda till risk för självutplåning

Samarbetet får inte utformas så att de förpliktigar någon medarbetare att göra så stora uppoffringar att dennes individuella intressen och "överlevnad" sätts på spel. Man skall som medarbetare bara behöva göra skäliga ansträngningar och uppoffringar för att kunna uppfylla sitt åtagande mot kollegorna och mot verksamheten.

5. Schyssthet måste ta hänsyn till verksamhetens dynamiska karaktär

Villkoren för en persons anslutning till verksamheten får aldrig uppfattas som statiska. Man har som ledning och stabsperson ansvar för, och anledning att, gemensamt med underställda som är beroende av ens beslut överväga engagemangets potentiella möjligheter och risker och följa upp detta mot vad som händer i verksamheten i övrigt. Både företaget och den enskilde bör ha rätt att under trygga förhållanden omförhandla eller omtolka kontraktet utifrån en förändring av yttre förhållanden eller utifrån vad som visat sig i och genom samarbetet.

Samarbete i det organisatoriska perspektivet

Vi lever sedan länge i en manligt dominerad kultur. I denna är man ofta hånfull mot empatiskt beteende. Det finns till och med de som betraktat ”medlidande” och omsorg om andra som ett karaktärsfel som försvagar intellektet och minskar möjligheterna att överleva i kampen om tillvaron. En sådan inställning förknippas särskilt med militära aktiviteter och krigsliknande förhållanden.

de Waal avslutar sin bok med en betraktelse över empati och krig. Han konstaterar att forskningen visar att ytterst få personer – ens i krig – kan skruva ner sin empatiströmbrytare till noll. Att döda och skada andra på avstånd går relativt lätt men att möta och skada andra på nära håll har visat sig vara mycket svårt för människan. Ytterst få soldater dödar en fiende trots att de är välbeväpnade.

Vad vi försökt visa i denna text är emellertid också något annat – nämligen att känslighet, medkänsla, perspektivseende, mutualism och alla de andra sociokognitiva egenskaper som Tomasello pekat på har stor betydelse för att skapa effektivitet genom förbättrat samarbete.

Vi har också försökt visa att det är en fördel om de övas upp och utvecklas och att vi alla mår bättre genom att acceptera att de finns och att respektera deras värde. De är inte ett hinder – snarare en möjlighet.

Refererade källor

- Andrén M, Hane M (2001): Den gemenskapande handlingen och andra bilder av skapande pedagogik. Vänersborg: Klangfärg, Västra Götalandsregionen.
- Asplund J (1991): Essä om Gemeinschaft och Gesellschaft. Göteborg: Korpen.
- Asplund J (1988): Det sociala livets elementära former. Göteborg: Korpen.
- Benvenuto S (1995): Two Interviews with Isabelle Stengers - Part 1. Time and the Plurality of Sciences. I *Journal of European Psychoanalysis*. 1995;1: s 85-104..
- Berglund J (2011): Formalisering och yrkeskunnande – en explorativ studie om säkerhetskulturen inom kärnkraftsindustrin. Stockholm: Institutionen för Industriell ekonomi och Organisation. KTH.
- Belin S (1993): Vansinnets makt. Parallellprocesser vid arbete med tidigt störda och psykotiska patienter. Göteborg: Natur och Kultur.
- Bradford L P (1974): National Training Laboratories – Its History 1947 - 1970. Bethel: Library of Congress Catalog Number 74. 1989.
- Bradford L P, Gibb J R, Benne K D (ed) (1964): T-group Theory and Laboratory Method. Innovation i Re-education. New York: John Wiley & Sons.
- Colby A et al (ed) (2011): Rethinking Undergraduate Business Education. Liberal Learning for the Profession. San Francisco: Jossey Bass/The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.
- Dalton R J et al (2009): The Oxford Handbook of Political Behavior. Oxford: OUP Oxford.
- Dreyfus H & Dreyfus S (1986): Why computers may never think like people. *Technology Review*, January vol 89.
- Engelkes T (2010): Det helhjärtade engagemangets resa. Stockholm: Kungliga Krigsvetenskapsakademiens Handlingar Nr 2, april/juni 2010.
- Försvarsmakten (2006): Pedagogiska Grunder. Stockholm. Försvarsmakten.

- Fromm E (1945): Ett tillägg – ”Karaktären i den samhälleliga processen” i ”Flykten från friheten”. Falkenberg: Natur och Kultur.
- Grevholm T, Gudmundsson M (red) (2009): Erfarenheter för att utveckla ledarskapet – ett bidrag bestående av verkliga händelser för att omhänderta ledarskaps erfarenheter före, under och efter en insats. Halmstad: FMLOPE.
- Gullmander D m fl (2010): Byggprojekt som samhällsbyggen. Abonnemangsrapport 127. Degerfors: Samarbetsdynamik.
- Hobbes T (2004): Leviatan. Göteborg: Daidalos.
- Ingelhart och Welzels World Value Survey: http://www.worldvaluessurvey.org/wvs/articles/folder_published/article_base_54.
- Karlsson L A (2004): Alfa Sierra BA01 – Nordbat2 i Bosnien - Hercegovina. Lettland: AK-Ronym.
- Karlsson N m.fl (2000): Utveckling av morgondagens ledarskap – Berättelsen om UGL. Erfarenhetsforum No 5. Stockholm: FMLIC - Ledarskapsinstitutet. Försvarsmakten.
- Lindholm M, Wennberg B-Å (2006): Framväxten av Pedagogiska Grunder – ett exempel på ett humanistiskt utvecklingsprojekt i Försvarsmakten. Abonnemangsrapport 120. Degerfors: Samarbetsdynamik AB,
- Lorenz K (1973): Spegelns baksida. Stockholm: Norstedts.
- Luhmann, N (1990): Essays on Self-Reference. Columbia University Press.
- Luhmann N (2005): Förtroende – en mekanism för reduktion av social komplexitet. Göteborg: Daidalos.
- van Manen M (1991): Researching Lived Experience. New York: State University of New York Press.
- Maturana H R, Varela F J (1980): Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living. In Cohen R S and Wartofsky M (Eds.), Boston Studies in the Philosophy of Science 42. Dordrecht: D. Reidel Publishing Co.
- Nelsson B, Risling A (1982): Armén vid skiljevägen. Stockholm: Libers Förlag.
- Ostrom E (2009): Allmänningen som samhällsinstitution. Kristianstad: Arkiv Förlag.
- Rothstein B (2003): Sociala fällor och tillitens problem. Kristianstad: SNS Förlag.

- Rothstein B (2011): *The Quality of Government. Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- Roudinesco E (2010): *Upplysningen och dess perversion i Västerlandet*. *Psykoanalytisk Tid/Skrift* 2010: 30-31, s 13-22.
- Sohlberg P, Sohlberg B (2001): *Kunskapens former – Vetenskapsteori och forskningsmetod*. Stockholm: Liber AB.
- Tillberg P (2001): *Kriterier på vad som utmärker en trovärdig ledarskapsutbildning*. LI-rapport F19. Stockholm: Försvarshögskolan
- Tillberg (red) (2007): *Uppdrag Utland – Militära exempel från internationella uppdrag*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Tomasello M (2011): *Därför samarbetar vi*. Göteborg: Daidalos.
- Votinius S (2004): *Varandra som vänner och fiender – En idékritisk undersökning om kontraktet och dess grund*. Stockholm: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.
- de Waal F (2009): *Empatins tidsålder*. Stockholm: Karneval.
- Whitaker G (red)(1965): *T-group Training: Group dynamics in management education*. A.T.M. Occasional papers no 2. Oxford: Basil Blackwell.



Ölsdalen 134
693 91 Degerfors