

Utveckling för

morgondagens ledarskap

På vilka bevekelsegrunder skall
UGL vara en del i FM utbildning

Niclas Karlsson
Johan Sörbom
Torgny Blomberg
Monica Hane

I serien Erfarenhetsforum har tidigare utgivits

No 1. Utbildande och uppföljande

L Victor och P Tillberg

No 2. Lärare

B Lindenmo

No 3. Soldaten i kris och fred

A Lind

No 4. Reservofficeren i det framtida försvaret

M Lindholm

T Blomberg

B-Å Wennberg

M Hane

© FMLIC - Ledarskapsinstitutet och författarna, 2000

Mångfaldigande av denna rapport är tillåten om källan anges och det inte gäller kommersiellt bruk.

Rapporten är producerad av Samarbetsdynamik AB

Redaktörer: Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Tryck: Elanders Digitaltryck, Göteborg

Innehåll

Förord, sidan 5

Bakgrund, sidan 7

Upplägg av rapporten, sidan 9

UGL ur ett lednings och förändringsperspektiv, sidan 11

En beskrivning av en väl genomförd UGL ur en deltagares perspektiv, sidan 19

En beskrivning av UGL i termer av ett socio-tekniskt system, sidan 29

UGL från dåtid till....., sidan 37

UGL i ett utvecklingsperspektiv, sidan 47

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Förord

Ledarskapsinstitutet vid Försvarsmaktens Ledarskaps- och Idrottscentrum (FMLIC) har givit ut rapporter i en serie kallad för Erfarenhetsforum. Syftet med dessa rapporter varierar. Exempel på syften kan vara:

- * delge erfarenheter som gjorts
- * delge ett faktaunderlag
- * delge debattinlägg
- * ge underlag för reflektion

Föreliggande rapport no 5, "Utveckling för morgondagens ledarskap" skall ses som ett underlag för att möjliggöra för människor i FM att på goda grunder bedöma om och på vilket sätt UGL kan bidra till FM fortsatta organisations- och ledarutveckling.

Rapporten är framtagen i ett samarbete mellan Ledarskapsinstitutet vid FMLIC och Samarbetsdynamik AB.

För att rapporten skulle bli möjlig att skriva har ett antal människor i och utanför FM deltagit. Genom samtal och intervjuer har de bidragit med sina erfarenheter och synpunkter om UGL. Dessa samtal och intervjuer utgör en grund för rapporten och redovisas i sin helhet i en separat rapport. De som deltog i projektet är:

Anders Emanuelsson, Johan Johquist, Viggo Lineborn, Jörgen Pettersson, Olov Kesselmark, Jenny Mårtensson, Klara Liljewalch-Fogelmark, Johan Crona, Thomas Carlsson, Ola Hansson, Christoffer Nede, Håkan Persson, Markus Käll, Tomas Oscarsson, Martin Kretz, Hanna Hult, Marcus Andreasson, Jonas Bommeskär, Siw Svensson, BK Helmersson, Lena Alfredius, Roger Sunesson, Hans Hådding, Lennart Larsson, C-G Pereswetoff Morath, Anders Risling, Bertil Nelsson, Lennart Lindberg, Gunilla Thor

FMLIC riktar ett stort tack till alla dessa för deras engagemang, positiva medverkan och värdefulla synpunkter. Vi vill också tacka Gerry Larsson på FHS/LI-K för hans stöd vid metodutvecklingen av intervjuarbetet.

Stockholm i juni 2000

Niclas Karlsson, Johan Sörbom och Torgny Blomberg

Bakgrund

Att utveckla organisationer för att bli effektivare, där organisationen "producerar" så mycket som möjligt med minsta möjliga resurser är och kommer förmodligen att vara, en evig ledningsfråga. Denna fråga är självklart inte unik för FM utan något som rör hela samhället.

Ur ett historiskt perspektiv kan man se att olika ledningstraditioner har kommit och gått och att samhällsutvecklingen varit en påverkande faktor. Kort uttryckt kan man säga att utvecklingen har gått från ett synsätt som byggt på tankar om överhet och toppstyrning till ett mer demokratiskt och "humankapitalinriktat" synsätt. Denna utveckling har FM varit en del av, både som följare och påverkare. Ett uttryck i FM för en sådan utveckling är UGL, som syftade till att utveckla ett mer demokratiskt synsätt i organisationen för att därigenom öka produktiviteten.

UGL blev en integrerad del i FM redan 1981, i samband med NBO (Nya Befälsordningen), då den infördes som obligatorisk utbildning för kadetter. Man kan konstatera att så länge som 20 år har få om ens någon utbildning inom FM genomförts så ograverad som UGL. Hur kommer sig detta? Är potentialen i UGL så stor? Har UGL bidragit till ett mer demokratiskt synsätt och ökad produktivitet i en sådan utsträckning att det fortfarande år 2000 är en utbildning som håller? Är de frågor som var aktuella för 20 år sedan aktuella fortfarande? Om de är det, vad har UGL bidragit med då? Hur passar UGL in i framtidens FM? Frågorna är många och denna rapport kommer att lyfta fram några.

Uppkomsten av detta projekt var som många gånger att människor som har gått och burit på likartade frågor möts. I detta fallet två UGL-handledare som funderat på vad man egentligen kan säga att en UGL bidrar med; för deltagaren och för organisationen. Den inledningsvisa tanken med denna studie är att ge en bild av vad lärandet är under en UGL utifrån den pedagogiska situation som UGL skapar.

Det visade sig ganska snart att frågor som – Vad blir det av det sen? Kan man se någon långsiktig påverkan i organisationen? – blev relevanta att följa upp.

Vi har genomfört tre olika delprojekt. Projekten omfattar samtal och intervjuer med:

- * Elva kadetter vid Militärhögskolan i Halmstad.
- * Sex officerare på olika nivå och olika delar av FM.
- * Åtta erfarna UGL-handledare.

Hela uppföljningsarbetet med metodredovisning och allt intervjuunderlag redovisas i rapporten "UGL – varför?". I denna skrift har vi kondenserat detta material för att ge ett bidrag till det underlag som behövs för ställningstaganden om UGL i framtidens försvar.

Vi har i denna skrift framför allt försökt att belysa UGL på ett sätt som skall göra det möjligt för människor som inte har så stor erfarenhet av UGL att diskutera och ta ställning till UGL's fortsatta plats i utbildningen inom FM.

Upplägg av rapporten.

Rapporten består av fem kapitel. De första avsnitten är av karaktären att bygga ett sammanhang som sedan diskuteras i det avslutande avsnittet.

Vi kommer först att utifrån FM Grundsyn ledning föra olika resonemang som bär fram mot huruvida UGL skall vara en del i FM utbildning. Avsnittet uppmanar till reflektion och ställningstagande kring frågor om vad FM vill uppnå med en utbildning som UGL?

Vi kommer sedan att beskriva vad som händer under en väl genomförd UGL ur två perspektiv, en deltagares och en observatörs. Detta för att möjliggöra mera välgrundade ställningstaganden utifrån den potential som finns.

Beskrivningen ska på inget sätt ses som ett uttömmande eller det enda rätta sättet att se på UGL, utan ska ses som just ett perspektiv bland många möjliga.

Därefter följer en beskrivning av hur UGL blev en obligatorisk utbildning inom FM och hur traditionen ser ut som föregår UGL.

I den avslutande delen kommer vi att lyfta fram relevanta utgångspunkter för att vi i FM ska fortsätta en utvecklingsriktad diskussion kring UGL.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

UGL ur ett lednings och förändringsperspektiv

Det är rimligt att anta att man i samband med NBO-systemets införande gjorde ett antal överväganden för att ledarskapsutbildningen skulle bidra till att utveckla officerare med önskad ledarkompetens. Införandet av UGL som en obligatorisk del i officersutbildningen kan man se som ett sådant ställningstagande. Några sådana överväganden som vi fångat upp i vårt arbete finns beskrivna i avsnittet ”UGL från dåtid till ”.

Då vi idag står inför genomgripande förändringar inom FM är det också rimligt att anta att nya och andra överväganden än man gjorde då behöver göras. Försvarmakten har t.ex. infört ett nytt skolsystem efter *utredningen om Försvarmaktens skolverksamhet* (SOU 1998:42). Det pågår också arbete med att ta fram och beskriva *FM ledningsdoktrin* och *FM Grundsyn ledning*.

I den här delen följer vi upp dessa nya tankar genom att främst fokusera på *FM Grundsyn ledning*. Eftersom arbetet med Grundsyn ledning pågår då denna rapport skrivs, har vi använt dokumentet *FM Grundsyn ledning utkast 3 – remiss*, som är daterat 2000-04-20 (fortsättningsvis benämnt Grundsyn ledning). Texten byggs upp kring skrivningar från dokumentet Grundsyn ledning (*kursiverad text*) och följs sedan av påståenden och frågor som vi gör.

Vår ambition är bland annat att göra läsaren uppmärksam (och förhoppningsvis nyfiken) på Grundsyn ledning. Vi anser att Grundsyn ledning bör vara en utgångspunkt då man funderar kring ledarskap i FM på olika (alla) nivåer. Vi hoppas att vi lyckats bryta ut belysande delar av Grundsyn ledning utan att förvanska materialet.

Syftet med våra påståenden och frågeställningar är **inte** att föra fram vår uppfattning i en särskild riktning utan istället försöka skapa perspektiv och reflektionsunderlag. Med det syftet hoppas vi att läsaren uppskattar perspektivförskjutningarna som tankeväckare och att texten inte upplevs alldeles för korthuggen och summarisk.

Förordet i Grundsyn ledning

FM Grundsyn ledning utgör, tillsammans med Försvarmaktens ledningsdoktrin, den viktigaste grunden för verksamhet inom ledningsområdet.

FM Grundsyn ledning anger övergripande riktlinjer för utövande av ledning och utveckling av ledningssystemet inom det militära försvaret.

Vår ledning skall präglas av samma grundläggande principer i alla situationer och på alla nivåer. FM Grundsyn ledning skall således vara väl känd och tillämpas av varje chef, såväl i fred, kris som i krig.

Redan från förordet till Grundsyn ledning kan vi nyfiket konstatera att det här borde finnas anledning att göra en fortsatt koppling gentemot UGL-utbildningen.

Det arbete som Ledarskapsinstitutet presenterar i denna rapport är den första kvalitativa undersökning som gjorts av UGL sedan starten. Eftersom UGL-utbildningen varit obligatorisk i nästan 20 år, så skulle man kunna tro att kursen har varit en viktig del i militära chefers utveckling. Så verkar inte vara fallet. Det är enligt vår uppfattning ytterligt få av de officerare som anställdes före NBO-systemet som genomgått UGL. Detta leder till frågan:

Är det möjligt och önskvärt att ange UGL-kursen som obligatorisk, dvs. nödvändig, för att utöva ledning enligt Grundsyn ledning?

Denna fråga kan tjäna som utgångspunkt för reflektion på olika nivåer. Man kan inte alltid sätta likhetstecken mellan obligatorisk och nödvändig. Vi menar att ju högre upp i organisationen man beslutar om obligatorium desto tydligare bör det vara att detta obligatorium bör framstå som en analyserad nödvändighet för att verksamheten ska fungera som det är tänkt. Om detta påstående håller så borde frågan också

generera en vidare fundering kring all ledarskapsutbildning inom FM.

Frågan är också hur vi lever upp till FM:s pedagogiska förhållningssätt HBL och inriktningen mot uppdragstaktik om vi kräver att någon bestämd utbildning skall vara obligatorisk för hela eller delar av organisationens medlemmar. Detta leder naturligt till frågan:

Finns det någon skillnad mellan de som genomgått UGL och de som inte gjort det?

Med anledning av ovanstående fråga dyker i sin tur ett antal följdfrågor upp. Vi återkommer till dem då vi trängt längre in i Grundsyn ledning.

Det militära försvarets ledningsmetod är uppdragstaktik

Avgörande för valet av ledningsmetod är möjligheten att inhämta, bearbeta och förmedla information för att åstadkomma samordning av mänskligt handlande och resurser av olika slag.

Framgångsrikt ledarskap bygger på välutvecklad kommunikation mellan ledare och ledda, ömsidigt personligt förtroende och möjligheter för individer att fullt ut nyttja sin förmåga. Förtroende bygger på dialog och personliga relationer som till stor del endast kan uppnås i nära personlig kontakt. Endast en decentraliserad ledningsmetod kan uppfylla de krav som ställs på ledarskapet.

Är "möjligheten att inhämta, bearbeta och förmedla information" enbart en fråga om tekniska resurser eller förmedlar ovanstående text också en syn på önskvärda egenskaper hos ledare inom FM?

Naturligtvis är det som alltid frågan om "både och". Här riktar vi emellertid blickarna främst på de ledaregenskaper som kan utvecklas. UGL har som målsättning att utveckla människor i att förstå, kommunicera och verka i en grupp. Den borde därför passa väl in som en framtida chefsutbildning i FM.

Den centrala frågan vid användning av uppdragstaktik som ledningsmetod är hur långt decentraliseringen sträcker sig. Är ledningsmetoden något som är förbehållet enbart chefer att förstå och tillämpa eller måste vi engagera alla – ledare som ledda – att bidra till ett framgångsrikt ledarskap genom att känna till och använda "metoden".

Oavsett vilka svar som ges på ovanstående fråga så visar vår undersökning att många upplever UGL som en isolerad företeelse och att det är svårt för dem att tillämpa sin vunna kunskap i vardagslivet.

En orsak till detta **skulle kunna vara** att de andra inte förstår "metoden" eftersom de själva inte genomgått utbildningen. Organisationen som helhet förstår och upplever därför helt enkelt inte sina brister när det gäller uppdragstaktikens genomförande. Om denna tolkning skulle vara tillämplig så kanske det är relevant att ytterligare öka utbildningsinsatserna av typ UGL i framtiden.

På vilket sätt skapar vi bäst förutsättningar för ett framgångsrikt ledarskap inom FM; bör t.ex. UGL vara en kurs för ALLA som ingår i det militära försvaret?

Insatsledning

För att ledningssystemet skall klara sin uppgift är täta och regelbundna övningar, på alla nivåer, ett oavvisligt krav. Dessa övningar skall i första hand syfta till att utveckla förmågan att leda väpnad strid.

Det är skillnad att verka i vardagslivet, öva under skyddade förhållanden för att utveckla sin förmåga eller genomgå en formaliserad utbildning. Erfarenheten att utbildning och verklig het skiljer sig åt är inte ovanliga även i andra utbildningar. På senare tid har det därför blivit allt mer angeläget i samhället (och även inom FM) att tydliggöra och öka kunskapen kring människors lärande.

En orsak till detta är helt enkelt att kompetenskraven på befolkningen ökar och gör att vi upptäcker kvalitetsbrister i vårt traditionella sätt att tänka kring pedagogik och utbildning. En utbildning där eleven får en kompetens som inte efterfrågas eller utnyttjas av organisationen bör ifrågasättas. En utbildning där kompetensen inte utnyttjas av individen efter utbildningen bör också ifrågasättas.

Sakförhållandet är således att både kursdeltagare och handledare inte anser att man inom FM tillämpar erfarenheter och kunskaper från UGL i tillräcklig omfattning utanför själva kursramen. Det kan visserligen vara så att få kurser som bara varar en vecka på något avgörande sätt kan bidra till vardagskompetensen.

De ambitioner som uttrycks i samband med UGL säger emellertid något annat. Om de vi talat med är representativa för alla de som genomgått kursen sedan start så kan man rimligtvis påstå att det inom FM finns en uppfattning knuten till UGL som säger att "vi inom FM inte lever som vi lär".

Frågan är då – Vad är det med UGL som behöver ifrågasättas?

Om FM ska fortsätta att bedriva UGL-utbildning verkar det vara angeläget att bryta uppfattningen att UGL lever ett eget liv, skilt från den dagliga verksamheten.

Ledningsfilosofi

Underlåtenhet att agera ligger varje krigsman mer till last än misstag i fråga om val av medel och metoder.

Ett agera-beteende ingår i en persons naturliga egenskaper och har sitt ursprung i självförtroende, trygghet, mod och förståelse. Avgörande är att minimera de omständigheter som begränsar eller hämmar individuellt agerande.

Chefer skall eftersträva ett personligt ledarskap. Chefer skall vara föredömen avseende initiativkraft, mod, uthållighet, ansvarstagande, omdöme, förtroende och omsorg om personalen.

FM:s effektivitet styrs helt och hållet av de individer som samlats där för att lösa det militära försvarets uppgifter. Man hör ofta företrädare för olika organisationer påtala att människorna i organisationen är det viktigaste kapitalet man har. Som ett intellektuellt uttalande är detta påstående enkelt att använda och ta till sig. Det är emellertid först om det fungerar i praktiken som det får någon reell effekt.

Det är förmodligen helt avgörande för att omsätta Grundsyn ledning och FM Ledningsdoktrin till handling att hitta en god balans mellan de krav vi ställer upp på organisationsstrukturer, mätbarhet samt materiella resurser och vår förmåga att förvalta, frigöra och utveckla organisationens immateriella resurser.

Om vi är överens om att personliga egenskaper är avgörande för att förverkliga FM Ledningsdoktrin måste vi medvetet ta tillvara och utveckla individerna i organisationen. Vi måste även medvetet möjliggöra att individerna själva kan utveckla den kunskap som behövs för att lösa det militära försvarets uppgifter. Om vi samtidigt bejakar chefers personliga skillnader bör man ifrågasätta om en så strukturerad och väldefinierad kurs som UGL ska vara obligatorisk inom FM.

Är det istället så att UGL bör vara en valbar kurs på olika program?

Man måste i detta sammanhang också ta ställning till om FM har något behov av och skyldighet att fortsatt behålla ansvaret för konceptet UGL. Om UGL blir en valbar kurs för elever på olika program kommer valet av kursen att växa fram ur individens behov. Frågan blir då inte om och hur konceptet skall förvaltas utan hur och på vilket sätt UGL skulle kunna utvecklas för att bättre anpassa sig till dessa behov.

Utveckling av ledning och ledningssystem

Ledning och ledningssystem skall med andra ord utvecklas evolutionärt i ständig anpassning till verksamhetens krav. Detta innebär krav på:

- * Övning och prövning, dvs. systematisk och regelbunden utvärdering, av hela ledningskedjan*
- * Konsekvent satsning på utbildning, forskning och utveckling på ledningsområdet*
- * Nära samverkan mellan utvecklare och användare*
- * Kontinuerlig tillämpning av nyvunna insikter i insatser*

Den i särklass viktigaste faktorn för en god anpassningsförmåga i ledningssystemet är den personella kompetensen.

I det inledande stycket lägger vi fram frågeställningen/påståendet om huruvida man skall införa utbildning av typ UGL som något obligatoriskt i organisationen.

Vi påstår att det finns en klar (insiktsfull) samhällstrend som innebär att dagens människor allt mer vill vara proaktiva och mindre reaktiva. De vill mer arbeta för att uppnå vad de

själva vill förverkliga än att reagera på och försöka lösa uppkomna brister och problem.

Denna nya trend återspeglas inte i utbildningen. Igår, och även till stor del idag, anordnas utbildning som lösning på problem eller brister i verksamheten. Tesen är att utbildning ger kunskap som man inte redan har men måste ha för att förstå och lösa de problem och brister som finns.

Den proaktiva inställningen bygger istället på att utbildning, eller egentligen lärande, springer fram ur individens strävan att uppnå sina mål och ur den egna förståelsen för sina egna utbildningsbehov. Denna senare inställning hos kommande elever och medarbetare ställer delvis andra krav på ledningen än den reaktiva inställning som man tidigare behövt hantera. Vi menar att beskrivningen av ledningsfilosofin uppdragstaktik i Grundsyn ledning väl svarar upp mot den proaktiva inställningen. Denna måste emellertid få en större reell tillämpning än vad som är fallet i FM idag.

I den situation som FM befinner sig i, med siktet inställt mot framtiden, påstår vi att man nu har en unik möjlighet att ta ställning till huruvida UGL framledes platsar i det militära försvaret.

Svarar UGL upp emot de behov vi har för att uppnå det vi vill?

En beskrivning av en väl genomförd UGL ur en deltagares perspektiv

En viktig avsikt med detta projekt har varit att beskriva UGL. Beskrivningen syftar till att människor som tidigare inte har varit i kontakt med UGL, eller har varit i kontakt men inte haft möjlighet till reflektion över sina upplevelser på kursen, skall kunna få en ökad förståelse för vad UGL är och vad UGL innebär för att kunna värdera potentialen. Att beskriva UGL har emellertid visat sig vara svårt. Den yttre strukturen, rammarna är lätta att berätta om. Den "inre", processen, vad som händer, är betydligt svårare att få bra ord på.

Vi har valt att gestalta kursen genom en skildring av hur en deltagare kan uppfatta UGL i en utbildningssituation, istället för att i detalj försöka beskriva vad som händer. Beskrivningen är inte invändningsfri och gör inga anspråk att vara den riktiga, utan är just **en** beskrivning bland många möjliga.

Vi kommer till denna beskrivning att foga kommentarer där ett "åskådaröga" följer, beskriver och reflekterar över det som händer. "Åskådarögat" skrivs med kursiv text. Beskrivningen kommer att röra sig i tidsspannet, inför UGL, under UGL och efter UGL.

Beskrivningen är formad utifrån en erfaren och engagerad handledares tolkning av det grundmaterial vi fått fram i projektet, dvs 11 kadetters berättelser om sina upplevelser, ett grupsamtal med åtta erfarna handledare och sex officerars berättelser. Allt grundmaterial återfinns i rapporten: "UGL - varför? "

Inför UGL

Informationen

Som deltagare får man inför en UGL en tämligen fragmentarisk information om vad som förestår. Informationens karaktär är mestadels om formerna för kursen. Man ska sitta i

ring och prata med varandra om djupa saker. De som tidigare genomfört UGL och de lärare man möter uttrycker oftast att det kommer att vara en bra upplevelse som kommer att påverka en mycket. Men alla är förtegn, antingen medvetet eller omedvetet. De är luddiga i sitt språk. De pratar om nära relationer, jag-budskap och om människor som gråtit under kursen. Man kan som blivande deltagare få intrycket att det är näst intill hemligt det där med UGL.

Den formella information man får kan tolkas som att man är lite livegen under kursen. Man ska inte planera in kvällsaktiviteter. Man kan inte gå ett ärende om man skulle behöva. Som deltagare kan man fråga sig om en kurs som bygger på dessa premisser med den inskränkta frihet som den innebär kan stämma med de målsättningar som presenteras. Bygger den verkligen på ett fritt och ansvarsfullt lärande? Vad händer om jag just nu inte har möjlighet att underkasta mig de inskränkningar som framgår av kursinformationen?”

Förväntan

Det kommer att bli spännande att genomföra UGL. Det man hört är lite mystiskt. Man kommer att utveckla sina ledaregenskaper, bli effektivare som ledare, utbildare och gruppmedlem. Stämmer allt detta måste det vara bra.

Det kommer att bli spännande att träffa nya människor och få möjlighet att spegla sig i deras uppfattning om en själv. Man kommer att växa som människa genom att få bättre självinsikt och ökad självkänedom. Man kommer att lära sig att kommunicera bättre. Man ska få ökad förståelse för andra människor. Men undra hur dom gör för att man ska hinna med allt detta?

Man kan på goda grunder anta att utifrån den information en deltagare får är det svårt att bilda sig en uppfattning och ett sammanhang om vad man kommer att vara med om. Det är också svårt att kunna avgöra värdet av den utbildning som

man är beordrad att genomföra. Som deltagare får man lita på de utsagor tidigare deltagare uttrycker.

Hur påverkar förförståelsen upplevelsen och lärandet av UGL? Är det en poäng i att inte veta något innan? Blir upplevelsen och lärandet positivt eller negativt påverkat? Av vilka skäl ska alla genomföra UGL?

Under UGL

Formerna

Inledningen under UGL innebär att man bildligt talat bildar en grupp med ett tiotal personer som är okända för en. Genast påbörjas aktiviteter. Man skall svara på frågor, diskutera och göra gemensamma ställningstaganden med de övriga deltagarna.

Man genomför också ovana aktiviteter där man diskuterar det man just gjort. Vad man gjorde, vem som gjorde vad och vad man kan lära av det? Det känns lite obekvämt och krystat att kastas in i denna typ av frågor - direkt så här. Efter dessa aktiviteter följer förklaringsmodeller om lärande och hur man kan se på processer i en grupp. Dessa tjänar sedan som utgångspunkter för att tolka allt det som händer under resterande del av kursen. Man får reda på att denna nyss genomförda procedur bildar modell för arbetet under veckan, dvs aktivitet, reflektion och teori.

Arbetet går sedan vidare med att prata om vad man vill och inte vill med kursen. Vad målet med kursen är. Och vilka riktlinjer som gäller under kursen. Riktlinjerna betonas – särskilt förtroligheten. De ger intryck av att vara viktiga. Man genomför också en självpresentation.

Dessa inledande aktiviteter under UGL syftar till att vara en igångsättare för relationerna i gruppen och skapa en grund till förståelse för delta-

garen för hur den fortsatta delen av kursen kommer att gestalta sig. Och vad den skall leda till. De syftar också till att ge budskapet att mycket av lärandet beror på deltagaren själv och det engagemang som deltagaren "lägger ner" under kursen.

Får man som deltagare möjlighet att uttrycka vad man vill veta? Får man relevant information? Vem kan svara på det man vill veta? Passar formerna för UGL alla?

Kaonet

Aktiviteterna som fortsättningsvis genomförs är av karaktären, självskattning, samarbetsövningar och kommunikationsövningar. En lite obekväm och konstig känsla infinner sig. Det känns nästan lite konstruerat när man är så öppen mot andra människor efter så kort tid. Det är intressant att få reda på mer om mig själv.

Men man söker sig fram, hur man ska vara och göra. Reflektionstillfällena som genomförs efter varje aktivitet känns lite ovana. Vad ska de leda till? Fokus är på vad som hände, vem som gjorde, eller inte gjorde och på vad man kände. Man "tvingas", eller lockas, att ha en uppfattning och att "känna". Det är emellertid inte alltid man har en uppfattning eller känner något, men handledarna trycker hårt på denna typ av gemensamma frågeställningar.

Vad betyder deras frågor? Vad vill handledarna att man ska säga? Vet någon av de andra vad man ska säga? Har han "knäckt koden"? Vad tycker jag egentligen? Vilken roll spelar handledarna, vad tycker dom egentligen? Varför hjälper dom inte till när det "kör ihop sig"? Vilka var målen? Riktlinjerna var.....

Dessa fortsatta aktiviteter ger möjlighet lära känna de övriga deltagarna bättre. Kommunikationen med relevant information för att öka kontakt-

ytorna i gruppen blir bättre Man får olika bilder av sin egen person som ibland upplevs rätt och ibland fel.

Allt detta innebär att man får en tydligare uppfattning om de andra i gruppen, vad man tycker om dem. Detta gör i sin tur det lättare att skapa sig en "kartbild" över gruppen. Vem som är vem och vad de står för. Olikheterna blir tydligare. Frågan är, hur ska man förhålla sig i gruppen? Hur kan jag.....? Är detta något för mig?

Trots inledningen med förklaring av arbetsättet och kursens mål är det fortfarande svårt att förstå vad kursen går ut på. Vad ska man göra? Vad är rätt beteende? Varför säger inte handledarna vad vi ska göra? Vilka är de andra?

"Verktygen" på vägen

De fortsatta aktiviteterna är av samma karaktär. Man pratar om upplevelserna av aktiviteterna allteftersom de genomförs och återkommer till tidigare känslor och upplevelser. Förklaringsmodeller för det man upplevt kommer efter hand.

Man konfronteras med andras och sina egna åsikter och ställningstaganden, mer eller mindre högljutt eller i affekt. Samtal och diskussioner genomförs för att försöka komma fram till en situation där man gjort sina ställningstaganden klara för varandra. Man övar därigenom att kommunicera med varandra på ett effektivt sätt.

- Varför tycker Du så? Tar Du inte allvarligare på att ljuga för människor? Hur ska man kunna lita på en sån som Dig i en skarp situation? Vill jag vara med i denna gruppen? Hur ska jag närma mig de andra?

Man börjar nu att förstå och se på de andra deltagarna på ett annat sätt. Bilden blir allt tydligare.

Man inser också att den egna bilden av världen inte är den allenarådande. Man kan se saker på olika sätt. Det kan till och med vara berikande för en själv att få andras synsätt ställda mot sitt eget. Nu börjar det också kännas lite tryggare och öppnare i gruppen och i situationen. Lättare att prata och att våga prata.

Man märker att man förstår vad de andra säger och vad de menar på ett annat sätt än man gjorde i början.

I de fortsatta aktiviteterna utsätts man för situationer som leder till att man får möjlighet att "brytas" med varandra. Ifrågasätta varandras intentioner, ifrågasätta sina egna intentioner. Bli uppmärksam på sina beteenden och ställningstaganden. Uppmärksamma andra på deras beteenden och ställningstaganden.

Detta möjliggör en ytterligare ökad kontaktyta med andra och man får tankar om sig själv som man inte har haft innan. Förklaringsmodellerna innebär att förståelsen för de upplevelser man har ihop med de andra kan öka. Ett "nytt" språk med nya begrepp börjar att växa fram i gruppen. Nu är det möjligt att sätta ord på det som händer och utveckla en gemensam förståelse för skeendet.

Organiseringen och handlingsutrymmet

Aktiviteterna är nu av inflytelse- och kompetenskaraktär. Situationen börjar att kännas allt bekvämare, näst intill trygg. Det är lättare att vara sig själv utifrån de nyvunna kunskaper man har. Man har hittat sig själv i gruppen.

I aktiviteterna känns det inte längre konstigt eller hotfullt att ha avvikande åsikter eller uppfattningar. Man försöker vara så öppen som möjligt. För att klara att genomföra aktiviteterna så bra som möjligt är det viktigt med vem som vet vad om det som ska göras?

Nu inser man också att det sätt man är på i en grupp-konstellation med vissa människor inte leder till att man är på samma sätt med andra. Man inser att man tillåter sig att påverkas av de andra på ett sätt som man inte förstått innan kursen. Därför är viktigt att alla är med i det som händer, hänger någon "efter" kommer inte gruppen vidare.

Nu kan man börja skönja konturer av vem som gör vad i aktiviteterna. Man är öppen mot varandra, bekräftar och visar uppskattning i gruppen. Genom att "brytas" med de andra deltagarna har man också kunnat skapa ett förtroende för varandra i situationer som tidigare verkat svåra och hotfulla

Man ser att eget och andras beteende förändras i olika gruppkonstellationer. Insikter om gruppens dynamik och vad som påverkar både egna och andras reaktioner och handlingar blir allt mer påträngande. Man har fått möjlighet att öka sitt handlingsutrymme genom att uppleva den "resa" som gruppen har företagit. Man har fått en ökad förståelse för att man påverkar, och kan påverka, vad som händer i en grupp .

Lärandet

Att man på så kort tid som fem dagar kunde komma så nära människor som inledningsvis var främlingar är fantastiskt. Den öppenhet och ärlighet man upplevde i gruppen var viktig för arbetet och ledde också till högre gruppeffektivitet.

Nu har man äntligen fått ord på de saker man intuitivt gått och känt. Att man har umgåtts med människor på det sätt som man gör under UGL har inneburit att man har fått ökad självkänedom.

Man har fått en ökad förståelse för hur andra kan uppfatta en och hur man påverkar andra människor. Att människor är olika genom att man ser så olika på saker och ting har

också blivit tydligt under UGL. Man har helt enkelt fått en ökad människokännedom

Aktiviteterna under UGL har inneburit att man lärt sig att kommunicera bättre. Både när man själv uttrycker sig och när man tar in uttryck från andra

Mycket av det som UGL handlar om är att man ska lära sig att lyssna och lita till sina känslor, ”att inte vara i kepsen utan känna med magen”. Här skiljer sig UGL från en vanlig utbildning som främst styrs av huvudets logik och intellektuell rationalitet.

Man har fått en ökad förståelse för hur en grupp utvecklas och vad som inverkar på utvecklingen, t.ex. att alla blir uppmärksammade på sina villkor och att ingen blir ställd åt sidan. Detta sammantaget leder till att man blir bättre som ledare och utvecklar sitt demokratiska ledarskap.

Att inte veta vad det hela gick ut på och hur man skulle göra var frustrerande. Denna upplevelse gav insikten: För att en grupp skall utvecklas måste gruppmedlemmarna själva komma fram till att de vill utvecklas. Sedan måste de komma fram till vad som ska göras för att gruppen skall utvecklas som grupp. Detta kan ingen annan göra åt dem.

Deltagaren har genom ett upplevelsebaserat lärande följt en grupps resa. Man har fått vara med som medresenär i alla de berg och dalar, tunnlar och solljus som kursen har inneburit. Att ha deltagit på plats och att ha varit med på riktigt i en grupprocess kan ge insikter och kunskaper som följer en livet ut.

MEN!

Var det detta som skulle läras? Om inte, vad skulle då läras? Det lärande som en UGL kan innebära hur ska det komma till uttryck i organisationen? Vad kommer att möta den forna UGL-deltagaren när denne återgår till vardagen?

Efter UGL

Mötet med omvärlden

Full av tillförsikt närmar man sig vardagen, men i försöken att förklara för andra vad UGL är och vad den innebar är det svårt att nå framgång. Det är som om man saknar språk för att uttrycka det som man varit med om.

Det går att beskriva känslorna. Ledsen, glad eller arg. Men att försöka förklara vad som hände och vad som gjorde att man blev så fylld med känslor som man blev, det går inte.

Det är också mycket svårt att förklara vad man lärt sig på ett tydligt sätt. Ge feedback i form av jag-budskap. Vad betyder det för en som inte varit med under en UGL?

Att man har känt sig väldigt nära andra människor rent relations- och känslomässigt. Hur kan man förklara att det är möjligt på bara fem dagar? Så här i efterhand – vad är det egentligen man har varit med om? Hur kunde man låta sig omfattas och ”hänga med” i det som hände?

Vad beror denna känsla av språklöshet på? Beror den på omvärlden eller...? Vad innebär det för tillämpningen av det man lärt under kursen att det är svårt att även inför sig själv förklara vad man varit med om?

I organisationen

Nu kan man urskilja och bättre förstå vad som utspelar sig i den egna arbetsgruppen på jobbet. Nu kan man också se vad som bidrar till gruppens fortsatta utveckling och vad som inte gör det. När man försöker att föra samtal om hur det funkar och hur man skulle kunna göra istället möts man med skepsis och misstänksamhet.

Vad är det för snack Du kommer med? Feedback, känna... har Du varit på kurs eller....? När man för upp ämnet med ledningen tycker de att de frågorna är centrala och måste prioriteras, men inte nu. Organisationen har produktionsmål som måste uppnås. De kommer i första rummet.

Hur ska man förhålla sig till detta? Upplevelsen av UGL var bra och de frågor som UGL handlar om är viktiga. Men det verkar inte som de som skickade en på kursen efterfrågar det som man har lärt sig. Vad var UGL då?

Efterfrågas verkligen den potential som finns i UGL. Och i så fall av vem? Varför skickar man människor på UGL-kurs? Om det förhåller sig på det sätt som berättas om ovan, vad kan det innebära för individen och för organisationen

En beskrivning av UGL i termer av ett sociotekniskt system

Det mesta som skrivits med relevans om UGL och liknande kurser förefaller ha skrivits antingen med fokus på den individuella och personliga utveckling som kurser av detta slag leder till eller tar utgångspunkt i ett begränsat grupperspektiv. Man ser då gruppen som ett arbetslag som har gemensamma mål, en gemensamma uppgift och där den sociala samvaron har en viss varaktighet. Genomgående tycks beskrivningarna utgå från linjära tankemodeller som bygger på "orsak och verkan" - resonemang.

Utvärderingar är sällsynta. De som finns syftar oftast till att besvara frågan om just de kurser som genomförts haft de effekter som utlovats. Frågeställningar om kursers generella effekter kan tyckas vara mer relevanta men kräver i praktiken en i det närmaste ogörlig design om man vill använda klassiska studier. Generaliseringen framåt i tiden - dvs svar på vår fråga om potentialen; vilka effekter som förefaller rimliga att förvänta sig i den framtid man föreställer sig - kan inte besvaras med hjälp av en klassisk vetenskaplig ansats¹.

En sådan frågeställning kräver ett annat angreppssätt. Kursen måste då beskrivas i termer av skeenden och aktiviteter t.ex. Vad är det som händer i en UGL när det fungerar väl? Beskrivningarna skall om möjligt göras i ett språk som medger att även den som inte har personliga erfarenheter av kursen, i detta fall UGL, skall kunna ta ställning till dess relevans och prioritet. Huvudmän som skall finansiera en sådan kurs och inte har anledning att delta kan behöva ta ställning till effekterna. Kadetter som blir erbjudna kursen kan ha anledning att överväga om de skall delta osv.

Vi söker alltså en begreppsram i vilken UGL kan beskrivas som en kollektiv aktivitet och som kan begripliggöra

¹ En tidig studie av denna träningsform gjordes av Sven-Åke Lennung. Studien, och de vetenskapliga problem som måste angripas, beskrivs i Wennberg B-Å och Hane H: Forskning för praktiker om praktiken. Onsala: Samarbetsdynamik abonnemangsrapport 78, mars 2000

det som sker på ett sådant sätt att ingen behöver känna sig helt beroende av och som ett offer för experternas omdömen ”att det är väl använd tid”.

Det är också vår övertygelse att om skeendet kan göras begripligt för var och en som deltar och om övningarna är förankrade i ett tankesystem som står i samklang med mera vardagliga erfarenheter så ökar kursens lärpotential. Om deltagare kan förstå och uppfatta vad som är önskvärt att åstadkomma kan naturligtvis deras medverkan bli mycket mera precis och effektiv.

En allmän beskrivning av ett sociotekniskt system.

Ett sociotekniskt system kan beskrivas utifrån minst tre olika nivåer. *En första nivå* behandlar de förutsättningar som gäller för systemet och beskriver förhållanden och samband som är för handen men som inte kan vara annorlunda än de är. Deltagarnas ålder, kön, födelseort och yrkesbakgrund är exempel på sådana variabler. Genom att känna till dessa förhållanden allt mera i detalj kan aktörerna i systemet allt bättre anpassa sig till dessa ”naturlagar” och i sina aktiviteter se till att ta höjd för dem.

Man kan visserligen åstadkomma ett visst och annorlunda utfall genom att definiera systemet annorlunda så att det bara omfattar vissa personer med vissa egenskaper t.ex. se till att ingen deltagare är över 40 år. Man kan emellertid inte med mänsklig kraft ändra själva skeendet genom att förändra dessa parametrar - sambanden är som de är. Kan man inte lära gamla hundar sitta så kan man inte. Dessa naturens förutsättningar anger ramarna för vad som är möjligt att åstadkomma. Genom att känna till dem kan aktörerna i systemet undvika obehagliga överraskningar.

En andra beskrivningsnivå berör de förhållanden som introducerats i systemet genom människors beslut. Tillgången till teknik, budgetramar och organisatoriska ansvarsgränser är av denna karaktär. Goda analyser av hur dessa förhållanden underlättar respektive försvårar för de enskilda människorna i systemet att gemensamt åstadkomma det de önskar

ger underlag för beslut att förändra sådant som regelverk, rutiner och fördelning av resurser.

Dessa förhållanden kan alltså - åtminstone i princip - förändras genom nya beslut i de s.k. beslutande organ som finns. Genom olika typer av förankringsprocesser ökar sannolikheten att aktörerna i systemet finner besluten relevanta och legitima och väljer att rätta sig i enlighet med besluten.

Vissa av dessa artefakter - dvs av människor beslutade förhållanden - kan bäst beskrivas som överenskommelser mellan människorna i systemet. De flesta av dessa överenskommelser har utvecklats ganska oreflekterat men speglar vad man i kulturen finner lämpligt att göra. Sådana artefakter är hjälpsamma. De tjänar som ledstång och rättesnöre för systemets medlemmar. De fungerar som goda råd som underlättar för alla att handla klokt och ökar allas handlingsutrymme.

De flesta artefakter är dock inte av karaktären ömsesidiga överenskommelser som ökar handlingsutrymmet. De är istället konstruerade för att begränsa varandras handlingsutrymme. Genom att koppla individens medverkan i systemet till "straff och belöning" begränsar man de handlingsalternativ som medlemmarna kan se framför sig. Denna typ av artefakter fungerar som systemets feed-back kretsar och styr in skeendet i vissa bestämda banor.

På denna nivå kan man således entydigt se det som händer i systemet som ett resultat av de artefakter som introducerats. Ansvar för det som händer kan bara tillskrivas dem som har makt att besluta om spelreglerna eller de som inte följer dem och därför måste bestraffas för detta. De tankefigurer som präglar beskrivningarna på denna systemnivå uttrycker alla varianter på grundtanken att "statens konstruktion garanterar dess välförstånd".

De ideala aktörerna i systemet blir i detta perspektiv lydiga undersåtar. Alla blir passiva offer för systemets effekter. Detta gäller även om deltagarna i god demokratisk ordning själva deltar i besluten och därigenom villigt underkastar sig dem. Piskor eller morötter innebär ingen skillnad på hur handlingsutrymmet begränsas och vart ansvaret för skeendet förläggs.

En undergrupp av begränsande artefakter är användningen av egenskapsbegreppet. Man tolkar då det som händer, eller inte händer, i systemet i termer av de egenskaper som vi tilldelar människor. Man påstår att de är motiverade, kunniga, missmodiga osv. Om man bara kunde ändra på dessa egenskaper så skulle också tillståndet i systemet ändras. Vissa egenskaper ses därvid som personlighetsdrag och tillhör därmed klassen av det som inte kan vara annorlunda än det är. Dessa bestämmer vilka som skall väljas in och vilka som skall väljas bort.

Andra ses som mera påverkbara. Tankefiguren liknar här den som är kopplad till straff och belöning. Tankefiguren tilldelar i detta fall omvärlden makten att genom utbildning, träning, uppfostran etc påverka egenskaperna. Denna tankefigur ger därmed en passiv roll till aktörerna i systemet.

De flesta beskrivningar av sociotekniska system som vi möter brukar begränsa sig till dessa två nivåer. I alla system finns dock enligt vår uppfattning *en tredje beskrivningsnivå* d.v.s. en beskrivning som har fokus på den process som uppstår genom att de i systemet aktuella personerna löpande "fritt och frivilligt" – inom de ramar som ges – väljer att göra det de gör. Vi menar således att i alla sociala system, utan undantag, finns det alltid ett visst utrymme för individers subjektiva bedömningar både när det gäller tolkningar, handlingar och egna prioriteringar. Dessa subjektiva bedömningar kan visserligen begränsas genom de artefakter vi beskrivit men dessa kan aldrig helt bestämma systemets egenskaper. Systemegenskaperna formas främst ur individernas handlande.

Tidigare har denna "frihet" varit försumbar i det större perspektivet och endast haft betydelse i små sammanhang som t.ex. i gruppaktiviteter. De strategier som nu vinner mark i arbetslivet, och som vi läser in i arbetsmaterialet för en ny ledningsdoktrin inom försvarsmakten, går emellertid entydigt i riktning mot att försöka öka utrymmet för situationsanpassning och en s.k. evolutionär planering. En evolutionär planering innebär att var och en löpande måste ta hänsyn till utfallet av tidigare insatser.

Målet för all verksamhetsutveckling och verksamhets-

styrning blir då att undvika en i onödan begränsande styrning och olämpliga artefakter. Man vill istället produktivt utnyttja aktörernas omdöme att i varje unikt fall handla så att de optimalt utnyttjar de resurser som finns.

För att aktörerna skall kunna göra detta måste systemet förstås och beskrivas på den tredje nivån. Dessa beskrivningar inkluderar då också förståelse för alla de strävanden som var och en i systemet har när det gäller att försöka optimera de aktuella systemeffekterna.

En sådan systemförståelse är inte ovanlig. Det finns många exempel på aktörer — och ändå fler exempel på grupper av aktörer — som skickligt kan parera varje försök till yttre styrning så att systemets effekter alltid blir i deras favör. Systemet förändras då inte i önskad riktning trots ändrad lagstiftning, ändrad organisationsplan, nya chefer.

Det finns emellertid också många exempel där aktörerna saknar en sådan systemförståelse och i efterhand upptäcker att vad de gjort i all välmening har saboterat det önskvärda både för egen del och för alla andra. Det finns också exempel där man genom tur snarare än genom en systemförståelse på denna tredje nivå upptäckt helt nya samverkans effekter som man därmed totalt missförstått och inte förmått att reproducera.

Vår uppfattning är att en ökad förståelse om kopplingen mellan de egna handlingarna och systemets effekter på denna tredje systemnivå skulle underlätta för var och en att medverka till att sådana systemeffekter som är önskvärda kunde åstadkommas.

Att förstå sig på effekter i sociala system

En systemeffekt är alltså en effekt som uppstår i systemet genom det som aktörerna simultant gör. Ju större medvetenhet om vad de andra aktörerna i systemet strävar att åstadkomma desto lättare har alla aktörer att medverka till att systemet stabiliseras och att tillgängliga resurser används väl. För att kunna medverka konstruktivt krävs alltså en betydligt

djupare kunskap om systemets funktionssätt än vad beskrivningarna på nivå 1 och 2 antyder.

För att kunna förstå vilka effekter som uppstår i ett visst sociotekniskt system förefaller det därför mest logiskt att starta analysen på den tredje nivån och först därefter fånga upp effekter som beror av nivå 1 och 2.

Först om man kan uttrycka den önskade samverkan på den tredje nivån kan man få den referenspunkt som krävs för att ta ställning till hur systemets artefakter bidrar till skeendet. Först då blir det möjligt att förstå om aspekter i stil med "obligatorisk berordrad närvaro"; "främlingsgrupper" o.s.v. underlättar eller försvårar den utveckling som eftersträvas.

Först om man förstår den samverkan som uppstår genom det som aktörerna som kollektiv väljer att göra - eller skulle kunna välja om man kände till systemet - kan man som enskild aktör förstå hur man själv kan medverka till att förstärka de systemeffekter som man uppfattar som önskvärda och minska de effekter som man uppfattar som oönskade.

Dessvärre visar det sig att det ännu inte finns särskilt många beskrivningar av sociotekniska system i ett språk som anknyter till denna tredje nivå – även om det finns gott om beskrivningar nivå 1 och 2.

Vårt försök att sammanfatta det som berättats om UGL i våra olika delprojekt i termer av alla tre nivåerna måste därför ses som ett första försök att pröva om detta språkbruk underlättar förståelsen för och kommunikationens kring det som händer under en UGL-vecka.

Berättelsen om UGL ur ett systemperspektiv

Vår frågeställning – " på vilket sätt skulle UGL kunna medverka till ledarskapets utveckling inom Försvarsmakten" – har ett fokus som ligger i framtiden. Vi vill kunna ta ställning till dess potential i den försvarsmakt vi ser framför oss och till hur denna potential i sådana fall skulle kunna materialiseras. Kunskaper om hur det varit och hur det är är den plattform vi står på men diskussionen behöver föras i termer av hur det "skulle kunna bli".

Vi har alltså sökt ett sätt att återberätta den berättelse om UGL vi hört – från kadetterna, från erfarna handledare, från anställda officerare i försvarsmakten – så att den skulle kunna uppfattas som en beskrivning på nivå tre och därmed vara användbar för bedömningar av UGL:s värde i ett framtidsperspektiv. Även om andra kan ha andra bilder av framtiden så hoppas vi att denna beskrivning gör det möjligt för dem att i så fall se andra potentialer än vi har sett – eller kanske rent av inga alls.

Att skapa transparens - en beskrivning på nivå tre.

Många av våra berättare talar om öppenhet. De flesta utsa-
gor tolkar vi som beskrivningar på nivå 2. Man ser öppenhe-
ten som en egenskap hos deltagarna. Öppenhet är en egen-
skap som kursen ger dem.

Några berättelser innehåller emellertid tankar som hör till nivå tre. Man talar t.ex. om vikten av att som ledare vara en medlem i gruppen; att få del av andras avsikter och intentioner; att känna trygghet genom att de andra vet vem man är. Vad man då talar om har vi gett ett annat ord än öppenhet – nämligen transparens.

Transparens - genomskinlighet - ses i dessa deltagares och handledares berättelser som en önskvärd systemegen-
skap. Genom en större transparens kan alla delta i att hålla systemet stabilt och utnyttja alla resurser väl.

Enligt dessa berättelser skulle alltså själva essensen av UGL vara att man som deltagare fått möjlighet att upptäcka transparensens potential för ett konstruktivt organiserande och att man fått erfara värdet av att vara i en ovanligt transparent system.

Transparens – som fenomen – skapas naturligtvis genom enskilda individer men är en kollektiv effekt, dvs en systemeffekt, av allas interaktioner. Graden av transparens gäller för systemet. Alla kan genom sitt handlande bidra till att den antingen uppstår och vidmakthålles eller till att den försvagas. Detta gäller både handledare och deltagare.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

UGL från dåtid till

Denna beskrivning av UGL's historia och dess uppkomst har formats efter samtal med Anders Risling, Bertil Nelsson, Lennart Lindberg och Gunilla Thor, utdrag ur Armén vid skiljevägen² och utifrån Bengt-Åke Wennbergs rapport³ från Röda Tråden arbetet.

Arméns utbildning

Under 70-talet uppmärksammades att utbildningen i armén inte höll tillräckligt hög kvalitet. Avgångarna bland de värnpliktiga var också höga uppemot 20%. Detta trots att ett nytt uttagningssystem införts vid mönstringen för att de värnpliktiga skulle få en mer passande placering. Ett antal studier genomfördes då för att få en bild av orsaken till den bristande utbildningskvaliteten och de höga avgångstalen.

En studie inriktade sig på att klarlägga de värnpliktigas inställning till utbildningen i armén. Den genomfördes med hjälp av enkäter och pågick mellan 1975 och 1980. Resultaten från utbildningsåren 78-80 gav vid handen att 50% av de värnpliktiga var negativt inställda till utbildningen, 20% positiva och 30% indifferent. Den övergripande inställningen var att tiden i armén upplevdes som meningslös av de värnpliktiga. Detta resultat stöddes också av att det under denna tidsperiod var svårt att få ungdomar att välja en yrkesväg inom armén.

I en annan studie som rörde utbildningskvaliteten framkom det bl a att truppbefälet hade bristande pedagogiska insikter och kunskaper. Truppbefäl som hade stor erfarenhet av utbildning och av att vara utbildare hade stabsbefattningar och kunde inte bidra till att yngre befäl tog del av deras kunnighet och de erfarenheter som fanns.

² Nelsson och Risling 1982 Libers förlag

³ Ur rapporten Röda Tråden, Wennbergs samtal med Benny Eriksson

Pedagogiken var ensidig. Den var inte tillräckligt flexibel för att förhålla sig till vare sig de värnpliktiga eller till det som skulle läras. Utbildningen gick på tradition och styrdes av ett rationalistiskt tänkande av industrikaraktär. Det verkade som om man uppfattade de värnpliktiga som tomma boxar som skulle fyllas med innehåll för att passa in i krigsorganisationen. Man kunde också spåra att det fanns inslag av ett auktoritärt bestraffningstänkande. De som man inte ansåg fogade sig i kulturen bestraffades med extra tjänstgöring på helger osv.

I en studie rörande de höga avgångstalen som genomfördes vid ett infanteriförband angavs orsaken till avgångarna för flertalet värnpliktiga som psykiska besvär, ofta svåra sådana. Vid en senare uppföljning genom samtal med ynglingarna visade det sig att flertalet inte hade några sådana psykiska besvär utan var ytterst normala unga män som under tiden i armén inte hade haft motivation att slutföra sin värnpliktstjänstgöring.

Det stod tämligen klart att något måste göras. Handlingsplanen vid förbandet för att hantera denna situation blev att dessa "fall" skulle hanteras där dom uppstod, alltså vid kompaniet, plutonen. Ingen skulle skickas hem.

För att stötta truppbefälet att klara av situationen med att "inga" värnpliktiga skulle hemförlovas, utan tas omhand, genomfördes en utbildning med truppbefälet. I denna utbildning fick truppbefälet lära sig att genomföra samtal och intervjuer med de värnpliktiga. Resultatet av denna annorlunda utbildning blev att förbandet blev godkänt på slutövningen för första gången på många år.

Utbildningstraditionen

Utbildningstraditionen i armén hade och har mycket av sina rötter från slutet av VKII. Då Axel Gyllenkrok skrev boken "Synpunkter rörande utbildning". Boken kom till i en tid då samhällsutvecklingen bar flera olika idéer. Den kom att innehålla och gestalta de motsatta uppfattningar om utbildning

som då fanns i samhället. I boken uttrycktes således två förhållningssätt till utbildning. Det ena var av undervisningsteknologisk karaktär. Denna tog sig uttryck i de då moderna rationella och mekanistiska resonemangen och "mål – medel tänkande". Det andra byggde på en idé av mer konservativ karaktär, med ett tydligt överhetstänkande.

Det fanns emellertid en vankelmodighet i boken. Man insåg att man inte kunde driva det undervisningsteknologiska tänkandet med mål och medel för långt. Det skulle leda till att utbildningen blev ett hantverksmässigt arbete som stelt följde planer och program. Utbildningens själ skulle gå förlorad. Befäl och manskap skulle bli tankelata och handlingsförlamade.

I den kommande boken som handlade om utbildning "Allmänna utbildningsbestämmelser" (1951) hade emellertid det utbildningsteknologiska tänkandet tagit överhanden. Utbildning beskrevs i denna bok som ett hantverk som handlade om utlärandets teknik. Man använde sig av ett skinnerinfluerat tänkande om orsak, verkan och förutsägbarhet. Det är denna utbildningstradition som ligger till grund för den praxis som utbildats och som därför påverkar oss än idag.

Utvecklingen

Man hade således redan på 70-talet uppmärksammat att det på grund av denna mekanistiska tradition fanns en brist i kunnande och insikter hos utbildare i armén vad gäller grupper och gruppers utveckling, hur gruppen och lärandet förhåller sig till varandra och hur ledarskapet inverkar på en grupp och på en individ.

Som ett resultat av erfarenheterna från infanteriförbandet utvecklades på arméstaben ett feedbacksystem där bl a värnpliktiga skulle ge feedback till sina befäl. Detta var inledningsvis inte helt okontroversiellt men fick med tiden ett visst gehör. Man genomförde också personalsamverkanskurser för befäl.

Dessa kurser var gruppriktade. Pedagogiken byggde på upplevelsebaserat lärande och syftade till att utveckla för-

ståelse om grupper och samverkan i grupper. Kurserna uppvisade goda resultat och ledde också till en utbildningsdebatt i armén.

När försök gjordes att genomföra samma personalsamverkanskurser med kadetter vid Karlberg blev emellertid resultatet inte alls detsamma som vid utbildningen av officerare. Kadetterna verkade sakna den erfarenhet som behövdes för att denna typ av kurser skulle bidra till ett lärande om grupper och mänskligt samspel.

Eftersom de tidigare erfarenheterna hade varit goda, och behovet av de kunskaper och insikter som en sådan utbildning kunde ge var tydligt, så bestämdes att det skulle skapas en två veckors utbildning för lärarna vid Karlberg för att dessa senare skulle genomföra utbildning med kadetterna som byggde på erfarenheterna från personalsamverkanskurserna.

Samtidigt pågick ett arbete för att förbättra utbildningskvalitén. Man utvecklade därvid en ny lärobok, *Lärobok i trupp utbildning*. Denna visade på behovet av att anpassa utbildningens uppläggning till den typ av kunskap och lärande man hade för avsikt att generera.

Avsikten med denna var att ge ett vidare perspektiv på hur man kunde genomföra en mer anpassad utbildning, bidra till en djupare pedagogisk insikt och därmed höja utbildningskvalitén. LTU kom i förhandsutgåva 1978 för prov och tillämpning på ett begränsat antal förband.

Vid uppföljning ute på dessa förband för att se vilken effekt den nya läroboken hade upptäckte man att effekten var mycket låg⁴. Det saknades hos truppbefälet fortfarande något i deras sätt att tänka om utbildning. Det räckte uppenbarligen inte att skriva en bok för att utveckla tänkandet om utbildning och förmedla insikter om vilka mekanismer som inverkar i en utbildningssituation.

Det behövdes något mer. Något som innebar att utbildare fick en egen djupare förståelse för vad som inverkar vid lärande och hur man skapar en bra lärandemiljö. Detta var egentligen ett problem av pedagogisk karaktär men det var även ett ledarskapsproblem, eftersom lärarroll och ledarroll

⁴ I1 försöken. Ur armén vid skiljevägen

är tätt knutna med varandra. Utifrån dessa insikter fattades ett beslut att det inför utbildningsåret 79-80 skulle skapas en utbildning för trupp utbildare som skulle förbättra situationen ute på förbanden.

Fler aktörer och UGL's uppkomst

Dessa nya insikter var inte unika för armén, utan ett uttryck för förändringar som drabbade i stort sett i hela samhället. Det fanns flera "intressenter" som arbetade för att förändra och påverka de tankar och idéer som styrde organisationerna. Det började därför växa fram nya begrepp som ett svar på de rationalistiska idéerna. Begrepp som Human Resource Development och Human Resource Management kom i ramp-ljuset. Människan som en utvecklingsbar individ kom i fokus.

En sådan "intressent" var FRI (Försvarets Rationelliseringsinstitut), som verkade 1968-91. FRI sökte många olika vägar för att bidra till att FM utvecklades mot ett mer humanistiskt synsätt. Den väg man slutligen kom att fastna för var en utbildning i US army.

USA:s FM hade efter Vietnamkriget stora problem med droger, motivation och moral. Som ett svar på detta iscensatte man en utbildning, OE (Organisation Effectiveness) som skulle leda till en ny personalkår OSEO (Organisation Effectiveness Staff Officer). Denna personalkår skulle agera som internkonsulter och vara chefers stöd i att utveckla ledarskapet ute på förbanden och stötta själva utvecklingen.

Kursen var 6 månader lång och var starkt fokuserad på grupp- och upplevelsebaserat lärande. Kursen var således en form av super-UGL. Denna kurs innehöll bl a en modul, som kallades LMDC (Leadership and Management Development Course). Denna modul var utvecklad som en laboratoriemiljö för att genom deltagarnas egna upplevelser visa på en grupps utveckling och vad som inverkar på denna.

Samtidigt med tankarna på att sätta igång en utbildning på Karlberg och för trupp befälet i armén så kom en inbjudan från US army till svenska armén. En svensk officer inbjöds att delta i en OE-kurs.

En lärare vid Karlberg skickades att genomgå kursen och hade vid hemkomsten efter kursen klart för sig att OE-kursens modul LMDC, som vi idag kallar UGL, var den utbildning som skulle genomföras som ett svar på de svårigheter man upplevde i armén. LMDC-modulens material översattes till svenska och en första utbildning av handledare genomfördes med lärarna vid Karlberg 1979.

Efter denna handledarutbildning genomfördes UGL-kurser med kadetter med gott resultat. UGL genomfördes under samma tidsperiod på flera ställen. Några kurser genomfördes bl a Gällöfsta med FRI och FOA som arrangörer. Olika former för kursen provades bl a vad gäller antalet deltagare och handledare.

Resultaten av de kurser man genomförde var mycket positiva och UGL fick ett positivt ”rykte”. När NBO infördes 1981 var ledarskapsutbildningen betonad och prioriterad. I och med de goda erfarenheterna som fanns från de UGL-kurser man genomfört, och genom att det fanns en ”politisk” vilja att officersutbildningen skulle utveckla ett mer demokratiskt förhållningssätt, blev UGL en obligatorisk del i ledarskapsutbildningen för officersaspiranter i hela försvarsmakten.

I de utbildningsanvisningar som skrevs för UGL gjordes en notering att UGL i den form som den då hade skulle genomföras till 1985, sedan skulle en utveckling av utbildningen ske.

UGL som den ser ut idag skapades således för en organisation med människor som inte hade tillräcklig kunskap om mänskligt samspel och vilka fenomen som uppstår när människor interagerar. Det var en organisation som var behäftad med en tämligen konservativ syn på ledande och lärande. Denna syn fick till följd att många av de värnpliktiga som kom till FM för att fullgöra sin utbildning hade svårt att förlika sig med den miljö och den kultur de upplevde.

UGL och traditionen

De problem som aktualiserade de nya utbildningsstrategier, varpå UGL är ett exempel, handlar nästan uteslutande om underställas motivation, engagemang, delaktighet, psykiska hälsa etc. Internationellt sett hade intresset för motivation och motivationsteorier sedan länge varit mycket högt. I Sverige var det annorlunda. Här dominerade en teknisk och-instrumentell psykologisk skola som främst ägnade sig åt urvalsfrågor och beteendestudier. Man kan därför säga att etablissemangen delvis togs på sängen av de rörelser som startade 1968 och som ledde fram till de studier som vi refererade till i början av detta avsnitt.

En allmänt utbredd uppfattning var då att etablerade maktstrukturer, auktoritärt ledarskap och ett rationalistiskt tänkande begränsade människors motivation. Engagemang och motivation skulle enligt denna uppfattning växa fram om dessa begränsande yttre och inre strukturer kunde lyftas bort och individen fick ta ansvar för sitt eget lärande.

Människan skulle medvetandegöras och befrias. I det pedagogiska försök som kom att bli starten för NTL (National Training Laboratories i USA), den mest inflytelserika institutionen på området, konstaterade man således att kursplaneringen måste utgå från deltagarnas behov snarare än kursledarnas ambitioner. Man började därför med ett "vitt papper" och undvek vanliga kursplaner och att på ett traditionellt sätt föreskriva vad deltagarna skulle lära sig.

Även om antagandet visade sig ha vissa brister så synliggjorde denna typ av utbildningsupplägg interaktiva processer som man tidigare inte tillräckligt hade uppmärksammat eller ens trott fanns. Från att en grupp tidigare bara hade varit en samling individer och varit kopplad till och styrd av ledaren fick gruppen som socialt system och processerna i gruppen ett "eget liv". Man började tala om gruppens utveckling, gruppens mognad, grupptryck, gruppnormer, grupp-känslor, gruppöverjag etc. Frågor om processer i grupper tilldrog sig också ett stort vetenskapligt intresse. Man gjorde en stor mängd socialpsykologiska experiment där man intresserade sig just för sådana "gruppfenomen".

Experimenten utfördes ofta med studenter som delade in i olika gruppkonstellationer. Av praktiska skäl kom de flesta av dessa grupper därvid att vara av klassrumsstorlek eller mindre. Genom att kombinera mindre grupper inom större grupper ansåg man sig simulera större sociala enheter. Man talade till och med om att på dettas sätt simulera hela samhällen. Genom sin karaktär av socialpsykologiska experiment kom sådana ansatser ofta att kallas "laboratorier".

Det gemensamma för alla dessa "laboratorier" var att de administrerades av försöksledare som hade ambitionen att ingripa så litet som möjligt i skeendet. Detta skulle utveckla sig "naturligt" ur de strukturer och förutsättningar som lågt till grund för experimentet. Alla som deltog i dessa laboratorier, både försöksledare och deltagare, hade emellertid anledning att fundera på vad som egentligen hände. Man blev alla en slags medforskare.

Erfarenheterna ledde till en mängd teoribildningar kring olika socialpsykologiska fenomen, gruppers dynamik och individers lärande och personlighetsutveckling. När experimenten sedan omsattes i mer organiserade utbildningsaktiviteter och i aktiviteter inom ramen för vad som kallades organisationsutveckling kvarstod ambitionen att handledarna inte skulle begränsa deltagarna. Ambitionen var istället att möjliggöra och stödja deras personliga utveckling och lärande. Kursledarna blev sk "facilitators", möjliggörare.

Internationellt sett hade denna utveckling pågått sedan början av femtiotalet och hade relativt stor omfattning i USA. Den var emellertid av olika skäl relativt obeaktad i Sverige. I förbindelse med 68-rörelsen öppnades emellertid slussarna och hela denna för oss främmande teoribildning och praxis välldes in i Sverige. Frigörelsen från de gamla dogmerna blev för många en överväldigande upplevelse. Många utbildare, handledare, beteendevetare och konsulter kastade sig nymornade in i området.

Eftersom Sverige saknade tradition inom denna speciella gren av forskning, utbildning och förändringsarbete så uppstod en ganska omfattande förvirring kring de nya idéer och skolor som snabbt etablerade sig. Debatten var stundtals infekterad och fylld av överdrifter från alla håll.

Försvarmakten accepterade tanken på gruppen som en viktig enhet och byggde både sin utbildning och sin övergripande planering på idén om interaktiva synergieffekter både i grupper och i större organisatoriska enheter. Detta tänkande bröt mot den tidigare hierarkiska traditionen som enbart baserades på vertikala befälslinjer. Med denna planering följde därför också behovet av att ta hänsyn till horisontella relationer och interaktiva fenomen. Det fanns således ett stort behov av en helt ny typ av utbildning som kunde belysa dessa fenomen. Här passade UGL ypperligt.

Kursens mål blev att göra deltagarna effektivare som ledare, utbildare och gruppmedlemmar genom att utveckla deras förmåga att

- * kunna se och hantera konflikter
- * uppnå större självförtroende och insikt
- * öka effektiviteten vid möten och sammanträden
- * utöva ett kompetensutvecklande ledarskap
- * kunna urskilja olika faser i en grupps utveckling samt se individernas roll i denna
- * hantera stress effektivare
- * kommunicera direkt och klart
- * lära av gruppdynamiska metoder

Tanken på att sociotekniska system kan beskrivas i termer av grupper har emellertid med tiden visat sig vara opraktisk. De sociala makrostrukturerna är alldeles för instabila, människorna är för rörliga och organisationerna för flexibla för att tanken på stabila grupper som får ”mogna” och utvecklas över tiden skall vara realistisk. Personalomsättningen är alltför stor. Hela denna tankefigur har därför numera allt mer övergetts till förmån för nätverkstänkandet och ett mer indidororienterat tänkande. Nätverk kan emellertid inte ersätta föreställningarna om överordnade sociala kollektiv.

En stor svårighet är att alla sociala kontexter som man förr kunnat referera till t.ex. familjen, arbetsplatser, arbetslag, företag, nationer etc. numera är flyktiga och instabila.

UGL formades för att öva förmågan att hantera stabila sociala strukturer som t.ex. grupper. I dag när dessa brutits sönder och inte kan sägas existera mer i den form de gjorde då kan man därför, eftersom UGL är en främlingskurs, i brist på bättre se kursen som ett medel att öka individens förmåga att hantera temporära sociala system.

UGL i ett utvecklingsperspektiv

I UtbR Pedagogiska Grunder (1998) kan man läsa följande om det pedagogiska förhållningssättet HelhetsBaserat Lärande:

”Försvarsmaktens utbildning skall i första hand utvecklas lokalt. Grunden är den erfarenhet som finns individuellt och organisatoriskt. För att få perspektiv på erfarenheten, kopplas denna till de utgångspunkter som redovisas i detta kapitel (UtbR PG kapitel 1, förf. anm.).

Erfarenhet och utgångspunkter bildar basen för den ständiga utvecklingen av utbildningen. Utveckling ger upphov till ny erfarenhet som ställs mot utgångspunkterna, vilket leder till ny utveckling.

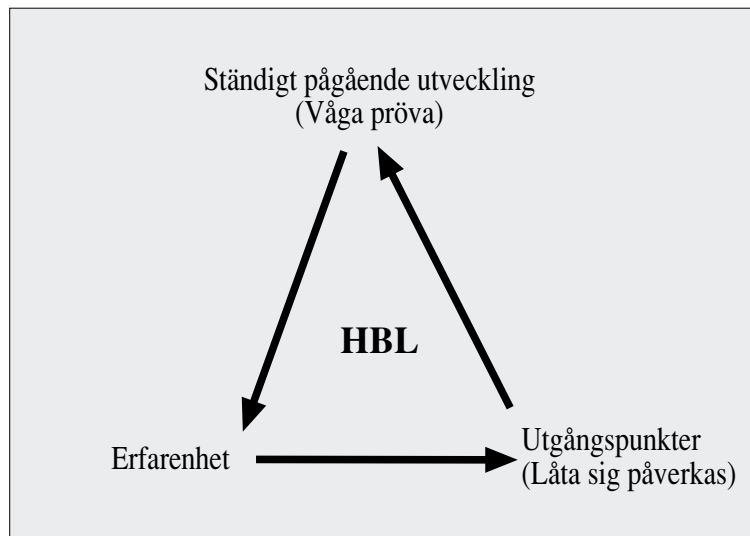
Detta är sammantaget förhållningssättet Helhetsbaserat Lärande.

Vi har i den här rapporten försökt ta fram ett underlag för att kunna föra en diskussion om utvecklingen av UGL-utbildningen i ett framåtriktat perspektiv. De samtal och intervjuer som genomförts med kadetter, officerare och UGL-handledare om deras erfarenheter av UGL bildar rapportens bas. Våra egna reflektioner utifrån dessa studier finns i avsnitten ”En beskrivning av en väl genomförd UGL ur en deltagares perspektiv” respektive ”... i termer av ett sociotekniskt system”.

Vi gör i rapporten avstamp från våra egna reflektioner inför framtidens ledarskap utifrån de skrivningar som finns i FM Grundsyn ledning i avsnittet ”UGL ur ett lednings- och förändringsperspektiv”. För att skapa ytterligare möjlighet till reflektion och perspektiv gör vi i avsnittet ”UGL från då-

tid till...” en beskrivning av omständigheterna kring etableringen av UGL i FM.

Vad blir då vår slutsats av dessa studier? Måste UGL utvecklas eller avvecklas eller är det kanske en kurs som fortfarande har mycket hög relevans både med tanke på teorbildning och utformning?



Förändringar är inget självändamål. Genom förhållnings-sättet HBL som redovisas i ovanstående figur, skapas en kontinuerlig kommunikation, prövning av och reflektion kring utbildningsverksamhetens relevans och kvalitet. Vår undersökning är ett försök att skapa en utgångspunkt för en sådan diskussion och ett utvecklande arbete i HBL:s anda.

Vi skall därför i det följande lyfta fram några av de faktorer som vi tycker kan tjäna som ”bevis” för att FM bör fortsätta den nu påbörjade interna diskussionen som ett led i en framåtriktad och utvecklande process för att skapa framtidens utbildning.

Tiden, världen, den pedagogisk frontlinjen och upplevelsen av UGL som en isolerad ö inom FM är faktorer som leder oss fram till ett avslutande tankeexperiment ”om UGL aldrig funnits”.

Tiden.

Tiden som faktor har flera dimensioner. En av de effekter som tidens gång verkar ha haft på UGL är att kursen blivit institutionaliserad och standardiseringen har blivit tagen för given. Detta verkar i sin tur ha ökat svårigheterna med att förutsättningslöst diskutera och utveckla UGL-utbildningen. Det har blivit svårt att prata om alternativ till UGL och det har varit svårt att prata om en utveckling av UGL.

UGL har också tenderat att bli en universalkurs som sägs passa för en mängd skiftande syften. UGL anses t.ex. kunna tjäna som målbildsförevisning inför kommande utbildning. Den anses också kunna tjäna som examination på tidigare utvecklade kunskaper. Den anses rent av kunna tjäna som en utbildning för att öka färdigheten att verka i främlingsgrupper.

Ur samtal med Anders Emanuelsson

Den viktiga funktionen på sin tid liksom framgången med UGL har möjligen dock inneburit ett tabu mot att senare ifrågasätta den. AE menar att man nu behöver skapa ett samtalsklimat så att man kan sätta ord på de erfarenheter man skaffat under de 20 år som UGL funnits och så att man kan prata konstruktivt både om innehållet, formen och om behovet av förnyelse.

Ur samtal med Viggo Lineborn

Det finns vidare enligt VL en risk att UGL rutiniserats så att proceduren fått ta överhand och att reflektioner kring vad man vill åstadkomma med UGL kopplat till elevernas övriga utbildning efter hand bleknar bort. Standardiseringen har varit nödvändig med den utbildningsnivå man haft och ett sätt att garantera att det i alla fall inte blir några bottennapp. På samma sätt har också kravet på främlingskap varit ett sätt att garantera tryggheten för gruppens medlemmar dvs. att erfarenheterna under UGL stannar i gruppen och därför inte påverkar de relationer man senare kommer att ha i vardagslivet.

Tiden läker inte alla sår. Låter man tiden gå utan att fånga upp erfarenheterna från tjugo års UGL kan förutsättningarna

för en konstruktiv och lärande diskussion minska ytterligare. Man kommer då sannolikt till någon slags brytpunkt där UGL överges för något annat och en mängd viktiga erfarenheter från detta utvecklingsarbete går förlorade.

Världsbilden.

Både i samhället i stort och i FM har "världsbilden" ändrats sedan starten av UGL. Vi ska inte här och nu försöka oss på någon kortfattad beskrivning av hur "världsbilden" ser ut just nu utan bara göra en perspektivförskjutning.

Eftersom man inom FM och övriga samhället mer och mer verkar i flyktiga och instabila sociala kontexter kan det finnas anledning att söka efter annan relevant teoribildning än den FIRO-teori som UGL bygger på.

Det förhärskande synsättet i UGL är att gruppen och gruppens utveckling är drivmotorn för lärandet. Huvuddelen av aktiviteterna utgår från ett perspektiv där utvecklingen i gruppen bygger på allas "lika" delaktighet. Gruppens utveckling står också i fokus för kunskapens utveckling. Just denna tanke bygger på FIRO-teorin. Den FIRO-teori som UGL bygger på är en ursprunglig version av denna. I de samtal vi genomfört under sökandet av UGL:s uppkomst i FM har det visat sig att det saknas en vetenskaplig grund för den version av FIRO som används i UGL. Så som den används är den heller inte kongruent med det sätt som upphovsmannen Will Schutz en gång framställde den. Will Schutz har därefter själv gått vidare med sin teoribildning. I denna är gruppens utveckling nedtonad till förmån för individens utveckling.

Om sociala artefakter som grupp och organisation visar sig vara alltmer instabila och flyktiga kan man anta att en teoribildning som bygger på ett grupperspektiv inte är tillräckligt bra. Det lärande som en UGL kan innebära kan under sådana förhållanden till och med vara kontraproduktivt.

Den pedagogiska frontlinjen

Sedan UGL infördes har det skett en omfattande utveckling inom pedagogisk forskning och tillämpning. Kurser som UGL är utomordentligt väl lämpade för en djupare förståelse av lärprocessernas natur. Vi kunde därför från vårt samtal med en fokusgrupp bestående av 8 erfarna UGL-handledare höra att det finns en stor potential för att föra en framåtriktad diskussion om den framtida pedagogiken i FM, med utgångspunkt från de erfarenheter som byggts upp i och kring UGL.

För oss råder det därför ingen tvekan om att FM och UGL-kursen skulle tjäna på att ta en gemensam seriös runda längs benen i HBL-triangeln. Förhoppningsvis uppfattas de utgångspunkter som vi i denna rapport ”ställer till förfogande” vara relevanta i ett sådant arbete.

UGL som en isolerad företeelse

Ur samtal med en kadett

UGL har inneburit mer för mig än jag trodde att den skulle göra. Jag använder det som jag lärde mig under UGL ofta och i många olika situationer. I skolan och i umgänge med släkt och vänner. Man lyssnar på ett annat sätt och tänker på hur man formulerar sig för att det budskap man vill ha fram också går fram.

Tyvärr så lever inte skolan riktigt som den lär. Och farhågan är att det blir lite så när man kommer hem och ska utbilda själv. Att man inte får möjlighet att använda sig av de kunskaper man har för att det inte finns tid eller möjlighet till det. För det kommer att innebära att möjligheterna att utveckla de värnpliktiga och sig själv och utbildningen blir mindre.

Ur samtal med Jenny Mårtensson

Mycket lite i den vardagliga organisationen innehåller det som UGL betonar. Alla i arbetslaget har visserligen gått sin UGL men i vardagsarbetet finns ingen tid för reflektion. I besättningen JM tillhör finns 14 befäl och 14 vpl och

JM menar att hon klart kan se en utveckling av gruppen som grupp mot att bli en homogen besättning. Utvecklingen är kongruent med Firo-teorins olika faser men är inget man pratar om i UGL-termer.

JM kan också se att det finns många personer i organisationen som inte ändrar sig och där insatser i stil med Q-utbildningen landar helt "stunt". HBL genomsyrar nu mer och mer alla utbildningar även om det finns många förutfattade meningar. UGL och HBL ser JM som "samma andas barn" och för de nya officerare som arbetat enligt HBL blir därför inte heller UGL en lika främmande fågel som det varit tidigare.

Ur samtal med en kadett

Att säga att UGL har bidragit till verksamheten i skolan är svårt att säga. Det har bl.a. berott på att under stora delar av utbildningen har det inte funnits behov av att samarbeta på ett sådant sätt som tvingar en att froteras med de andra. Att man är beroende av varandra och måste ha ett bra samarbete. Det är under några delar av utbildningen som man varit mer beroende av varandra. Då började man att prata mer med varandra och lärde känna varandra bättre. Då utvecklades gruppen och det blev en bättre stämning. Den utvecklingen hade förmodligen blivit oavsett UGL, möjligen gick utvecklingen lite fortare nu, men framförallt kunde man förstå vad som hänt och varför i och med det man lärt sig under UGL.

Ur "En rättvisande beskrivning av en UGL-kurs, utarbetad i fokusgrupp med 8 UGL-handledare"

De resonemang som fördes i fokusgruppen, om anledningen till att kursens budskap inte kommer till uttryck i organisationer, var att de tankefigurer och förhållningssätt som finns som värdegemenskap i organisationen är något annat än vad som ges uttryck för i en UGL-kurs. De kanske till och med står i kontrast till varandra. Ett annat resonemang som fördes var att vissa delar av organisationen kan innehålla en tämligen oreflekterad utbildningsverksamhet, utan någon övergripande tanke om varför människor i organisationen skall gå en utbildning som UGL och vad det skall leda till.

Den kanske allvarligaste frågan i materialet är att kursen både av deltagare och handledare uppfattas som isolerad från den dagliga verksamheten.

Ett frigörande tankeexperiment

Kursens mål är att göra deltagarna effektivare som ledare, utbildare och gruppmedlemmar genom att utveckla deras förmåga att

- * kunna se och hantera konflikter
- * uppnå större självförtroende och insikt
- * öka effektiviteten vid möten och sammanträden
- * utöva ett kompetensutvecklande ledarskap
- * kunna urskilja olika faser i en grupps utveckling samt se individernas roll i denna
- * hantera stress effektivare
- * kommunicera direkt och klart
- * lära av gruppdynamiska metoder

Visst skulle det vara uppfriskande och spännande för ett ögonblick att leka med tanken att du fick uppdraget att skapa förutsättningar för eleverna så de skulle kunna uppnå ovanstående mål och UGL aldrig hade funnits. Vad skulle svaret i utbildningen bli på det?

I verklighetens yrkesofficersprogram är målsättningen som leder fram till delkursen UGL egentligen *att förstå och förklara hur en grupp utvecklas*. Är detta en relevant målsättning?