UGL - varför?

Sett ur deltagares, handledares
och verksamhetens perspektiv

En antologi i tre delar

av
Niclas Karlsson, Monica Hane
och Johan Sörbom

FÖRSVARSMAKTEN
FMLIC - LEDARSKAPSINSTITUTET
2000 06 05

UGL - varför? Sett ur deltagares, handledares
och verksamhetens perspektiv

ISBN 91 85396 75 3

Layout och produktion Samarbetsdynamik AB
Ölsdalen 6173, 693 91 Degerfors, 0586 726121

Tryckt av Elanders Digitaltryck, Göteborg

© Författarna och Samarbetsdynamik AB 2000

Innehåll

Förord
Rapportens bakgrund, disposition
och ambitioner 3

Delstudie 1
Erfarenheter av UGL ur ett
verksamhetsperspektiv 9

Delstudie 2
En väl fungerande UGL ur ett
handledarperspektiv 43

Delstudie 3
En beskrivning av UGL ur ett
deltagarperspektiv - elva kadetter berättar 65

Bilagor
Bilaga 1. Om UGL och studiens inriktning och syfte 187
Bilaga 2. Metodologin bakom studierna av UGL 193

Förord

- rapportens bakgrund, disposition och ambitioner

Ledarskapsinstitutet vid Försvarsmaktens Ledarskaps- och Idrottscentrum (FMLIC) ser som sin uppgift att samla och sprida erfarenheter kring frågor som på olika sätt berör utvecklingen av ledarskapet inom Försvarsmakten. Rapporterna kan ha formen av fallbeskrivningar eller andra faktaunderlag men kan också vara inlägg i en pågående debatt eller på annat sätt menade som underlag för reflektioner och ställningstaganden kring aktuella frågor. Den här antologin är ett sådant faktaunderlag.

FMLIC har under det senaste året engagerat sig i arbetet att ta fram ett underlag för ställningstaganden om kursen UGL i det framtida försvaret. UGL är ett välkänt begrepp inom försvarsmakten och uttyds ”Utveckling av Grupp och Ledare”. Kursen omfattar en vecka och är sedan 1981 en obligatorisk del i alla officerares utbildning. Kursen ingår också sedan några år i polisens utbildning och i många andra myndigheters och företags aspirantutbildningar. Den som vill ha ytterligare beskrivningar av kursen och dess historia hänvisas till Bilaga 1.

Arbetet har sin upprinnelse i att två anställda vid FMLIC – Niclas Karlsson och Johan Sörbom, som båda är erfarna UGL-handledare – sedan länge funderat över vilket lärande som faktiskt sker under en UGL-kurs och hur detta lärande i så fall påverkat ledarskapet och diskussionerna om ledarskap inom Försvarsmakten. Den mångfacette-

rade frågan och insikten om att eget lärande oftast bara kan formuleras ur ett individuellt perspektiv innebar att samtliga delprojekt baserades på den typ av narrativ metodik som används inom den kvalitativa forskningstraditionen. Samtliga delstudier bygger alltså på berättelser som vuxit fram i samtal mellan intervjuad och intervjuare. Den som är mer specifikt intresserad av metodologin bakom studien hänvisas till Bilaga 2.

Den första delstudien genomfördes hösten 1999 som individuella samtal, s.k. långa intervjuer med sex yrkesofficerare på olika nivåer. Dessa sex valdes inte som ett slumpmässigt urval bland alla officerare som gått UGL utan därför att de visat intresse för att beskriva sina erfarenheter och synpunkter. De valdes också på ett sådant sätt att de skulle komplettera varandra genom att de har olika lång erfarenhet av arbetet inom FM och har arbetat inom olika försvarsgrenar. I gruppen ingår en överste, två majorer, två kaptener och en fänrik.

Syftet med dessa intervjuer var att bekräfta, fördjupa och nyansera de uppfattningar om UGL som finns inom FM och på så sätt bilda en plattform för övriga delprojekt. Minnesanteckningar från respektive samtal formulerades i efterhand av intervjuaren till löpande berättelser vilka därefter lästes och korrigerades av de intervjuade. Dessa berättelser återfinns i sin helhet i denna antologi i avsnittet **”Erfarenheter av UGL ur ett verksamhetsperspektiv”** tillsammans med en kort sammanfattning av de utsagor som vi särskilt noterade.

Vi gjorde bedömningen att konstruktiva dialoger om och ställningstaganden till en fortsatt utveckling av UGL krävde en djupare beskrivning av “UGL-kursens väsen” än vad den allmänna kursbeskrivningen

erbjuder. Den andra delstudien genomfördes därför tillsammans med åtta erfarna handledare som i en s.k. fokusgrupp arbetade fram en beskrivning av vad som enligt dem kännetecknar en väl genomförd UGL och hur de uppfattar potentialen i det koncept som idag tillämpas inom FM.

Fokusgrupp är ett samlingsnamn på ett antal olika vetenskapliga metoder som alla bygger på att skapa ett forum där gjorda erfarenheter och så kallade "tysta kunskaper" genom samtal i grupp kan bli synliga och tillgängliga. De inbjudna åtta handledarna skall inte heller de uppfattas som ett statistiskt urval. De bjöds in till denna första fokusgrupp därför att de för oss representerar handledare som redan tidigare ägnat tid åt att reflektera över "kursens väsen", medvetet funderat över de grundläggande principer som bygger upp konceptet, försökt utveckla relevanta kvalitetskriterier eller påtalat behovet av bättre och aktuellare teorianknytningar. De är därför för oss goda representanter för handledarkåren.

Den bild av en UGL-kurs, som dessa åtta kan ta fram genom ett utforskande av likheter och skillnader i sin syn på UGL, ser vi som en mycket värdefull startplatta för ett fortsatt arbete mot att nå en rättvisande beskrivning av en väl fungerande UGL-kurs. Arbetet strävar mot att göra beskrivningen i ett språk som ger även en oinvigd beslutsfattare möjlighet att ta en välgrundad ställning. Fokusgruppens beskrivning finns i sin helhet i avsnittet **"En väl fungerande UGL ur ett handledarperspektiv"**.

Den tredje studien **"En beskrivning av UGL ur ett deltagarperspektiv"** innehåller upprepade långa intervjuer med ett antal kadetter som

under hösten 1999 gick sin UGL. Elva kadetter vid Militärhögskolan i Halmstad intervjuades. Flertalet intervjuades både före och vid två tillfällen efter sin UGL. För att redan nu erhålla information som låg mer än 6 månader efter kurstillfället intervjuades dessutom två kadetter som gått sin UGL redan i januari 1999. Intervjuerna inriktades på att få en bild av kadetternas syn på ledning och ledarskap och hur denna syn förändrades efter genomförd UGL. Samtalen syftade också till att ge en bild över hur kadetterna uppfattade att delta i en UGL, vilka förväntningar och farhågor som fanns innan och vilka moment som man fann relevanta att berätta efteråt. Dessutom fokuserade samtalen på hur kadetten ansåg att kursen påverkat deras personliga ledarskap.

Samtliga samtal bandades. Utskrifterna analyserades vad avser förekommade påståenden s.k. meningsbärande enheter, som i sin tur legat till grund för en bearbetning till kondenserade referat av respektive samtal. Varje kadett har därefter läst och kommenterat referatet från sin egen intervjuserie. Fördelen med den standardiserade analysen av meningsbärande enheter är att dessa i första skedet kan frikopplas från sitt sammanhang och från forskarens egen förförståelse. Fördelen med referaten är att sammanhanget runt och innebörden i det den intervjuade vill uttrycka lättare kan behållas. Berättelsen får dessutom ett extra djup genom den reflektion som utmaningen att läsa en annan persons referat av ett samtal innebär.

Samtliga elva berättelser återfinns i avsnittet ” UGLur ett deltagarperspektiv”. Det är vår förhoppning att många skall ta sig tid att läsa dessa referat. De visar konkret hur kadetter av idag ser på ledarskap, på lärande och på utbildning och hur de tänker kring sin roll i försvaret. De tankefigurer som dessa beskrivningar visar upp är helt i linje med

de senaste rönen om modernt ledarskap. Eventuella fördomar om ungdomligt oförstånd kommer på skam. I detta avsnitt finns också en sammanfattning av de utsagor som vi särskilt fäst oss vid och en beskrivning av de tankefigurer om ledare, ledarskap och ledarutveckling som vi läser in i dessa kadetters sätt att berätta.

Det är vår ambition att detta material skall bidra till en konstruktiv diskussion om framtidens ledarskap och ledarskapsutbildningars framtida utformning. I en separat rapport ”Utveckling för morgondagens ledarskap” – rapport no 5 i serien Erfarenhetsforum – redovisar vi vår egen diskussion kring de frågor som dessa delstudier väcker hos oss. Vi ser fram mot kommande inlägg och motfrågor.

Tjugofem personer har i dessa tre studier berättat för oss om sina erfarenheter av UGL. Det kan tyckas vara ett mycket litet antal för en så komplex fråga som vi ställt. Vi har dock funnit att redan detta material är så rikt och så omfattande att det skulle kunna användas i oändligt många fler analyser och belysas ur en lång rad ytterligare perspektiv. Vi vill därför på detta sätt göra det tillgängligt i en så ursprunglig form som möjligt till så många intresserade som möjligt.

Ett stort tack till Er som på detta sätt bidrar till kunskapen om UGL:
Anders Emanuelsson, Johan Johquist, Viggo Lineborn, Jörgen Petersson, Olof Kesselmark, Jenny Mårtensson, Klara Liljewalch-Fogelmark, Johan Crona, Thomas Carlsson, Tomas Oskarsson, Ola Hansson, Christoffer Nede, Hanna Hult, Håkan Persson, Markus Andreasson, Markus Käll, Martin Kretz, Jonas Bommeskär, Siw Svensson, BK Helmersson, Lena Alfredius, Roger Sunesson, Hans Hådding, Lennart Larsson, C-G Pereswetoff Morath.

Ledarskapsinstitutionen vid Försvarshögskolan har parallellt med detta projekt genomfört egna projekt som också fokuserar på UGL. Ytterligare material som belyser grundfrågan kommer alltså under hösten. Professor Gerry Larsson vid FHS/LI deltog inledningsvis i utformningen av våra projekt för att säkerställa att vårt arbete skulle kunna komplettera det hos dem pågående arbetet.

Projektet är ett samarbete mellan Ledarskapsinstitutet och Samarbetsdynamik AB. Samarbetsdynamik AB är ett fristående forskningsinstitut som vid flera tidigare tillfällen anlitats av FMLIC i olika projekt och för utbildning; senast för en utbildning med Monica Hane i veten–skaplig metod för praktikens frågor. De i denna rapport redovisade projekten är en direkt fortsättning på samarbetet kring den tillämpade forskningens metodologi och hur den kan användas på en högaktuell fråga ur praktiken.

Vi riktar ett mycket stort tack till våra kolleger Håkan Nestor, Torgny Blomberg, Leif Kjell och Bengt-Åke Wennberg för deras ovärderliga hjälp när detta omfattande material skulle sammanställas.

Stockholm den 5 juni 2000

Niclas Karlsson, Johan Sörbom och Monica Hane

Delstudie 1
Erfarenheter av UGL ur ett verksamhetsperspektiv

av

Monica Hane

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Verksamhetsperspektivet

- hur projektet lades upp och vad som visade sig

Den första delstudien genomfördes hösten 1999 som individuella samtal, s.k. långa intervjuer (McCracken 1988), med sex yrkesofficerare på olika nivåer. Syftet med dessa intervjuer var att bekräfta, fördjupa och nyansera de uppfattningar om UGL som finns inom FM och på så sätt bilda en plattform och ett språk för övriga delprojekt.

Urval och arbetsmodell

De sex som intervjuades tillfrågades därför att de på olika sätt visat intresse av att utforska erfarenheter kring UGL. De valdes så att de kompletterade varandra genom att ha olika lång erfarenhet av arbetet inom FM och ha arbetat inom olika försvarsgrenar. Bland de intervjuade finns en överste, två majorer, två kaptener och en fänrik.

Samtliga intervjuer gjordes av Monica Hane. Samtalen gjordes antingen på den intervjuades tjänsterum eller i andra lokaler i närheten av tjänstestället. Varje samtal varade cirka 2 timmar. Samtalet öppnades med frågan om på vilket sätt man ansåg att UGL skulle kunna medverka till ledarskapets utveckling inom FM. Minnesanteckningar från respektive samtal formulerades av intervjuaren i efterhand till löpande berättelser vilka därefter lästes och korrigerades av de intervjuade. Alla intervjuade har också haft möjlighet att läsa de övrigas korrigerade referat och därefter komplettera med synpunkter. Alla intervjuade har också sagt ja till att deras namn kopplas öppet till respektive beskrivning. Vi har ansett att detta ytterligare förstärker

både trovärdigheten och möjligheten för den som så önskar att komplettera studien med ytterligare material och fördjupande följdfrågor och fortsätta den dialog som här påbörjats.

Långa öppna intervjuer ansågs i det kunskapsläge vi befann oss ge det bästa informationsutbytet givet insatsen. Enkäter eller mera strukturerade intervjuer till ett större urval skulle tvingat fram en begreppsapparat som bara speglade vårt eget synsätt och som därför bara kunnat fånga en mindre del av förekommande synpunkter. Det fria samtalet medger möjligheter för var och en att lyfta fram det som den uppfattar som viktigt att berätta.

Avsikten var att efter dessa intervjuer vidga underlaget med fler erfarna officerares erfarenheter och synpunkter. Eftersom personliga intervjuer är resurskrävande valde vi att via epost ställa motsvarande öppna frågor till ytterligare ett 100-tal officerare. Dessa valdes ut efter samma urvalskriterier som tidigare – d.v.s. visat engagemang i frågan – och erhöll i februari 2000 vad vi kallade en brevenkät.

Efter en kort presentation av projekten och en sammanfattning av de första sex samtalen ställdes frågan ”UGL i framtidens försvar?”. Fyra besvarade brevenkäten. Vi tolkade svarsfrekvensen som ett uttryck för att motivationen bland anställda i organisationen just då låg på andra frågor än framtidens UGL. Även de som faktiskt tagit sig tiden att delge sina erfarenheter svar bekräftade att tidpunkten var dåligt vald. Vi har dock funnit att redan samtalen med dessa sex officerare, trots det lilla antalet, och de kompletterande synpunkter vi fick via brevenkäten, givit oss en mycket betydelsefull plattform för att förstå och ta ställning till det som visat sig i de andra delprojekten.

Samtliga samtal redovisas här i sin helhet så att läsaren kan dra sina egna slutsatser. Vi har dock fastnat vid några resonemang som kan ha betydelse ur verksamhetssynpunkt.

Potentialen är hög

Alla intervjuade såg ett värde i den typ av utbildning som UGL är ett exempel på. Några påpekade att sådana insikter som en väl genomförd UGL förmedlar möjligen till och med blir allt viktigare i den framtida försvarsmakt de nu ser framför sig. Medvetenhet om gruppdynamik och förmågan att läsa av en grupps mognad kommer att bli allt viktigare. Hjälp att upptäcka olikheten mellan människors sätt att uppfatta en situation, att se att det finns flera sanningar och att ha tillgång till ett språk att hantera denna olikhet betraktades som mycket värdefullt. Möjligheten att diskutera ”core values” och se vitsen med att reflektera över det som händer sågs också som betydelsefullt för en väl fungerande försvarsmakt.

Integrationen är dålig

De intervjuade har dock alla på olika sätt kommenterat att de UGL-kurser som drivs är dåligt integrerade med den övriga utbildningen. UGL blir en isolerad ö under utbildningen. Några menade att det också finns drag i försvarsmaktens kultur som förstärker att UGL skall vara en isolerad ö och att vissa personer till och med kan utnyttja detta för att slippa ta itu med frågor av djupare och mera interaktiv karaktär. Det saknas vidare tillfällen att senare under karriären fördjupa och vidareutveckla de färdigheter man fått genom UGL. Kunskapen kommer på detta sätt att bli en “tunn sprutlackering”.

Lärandet kan utnyttjas bättre

Intervjuerna innehöll också många synpunkter på hur utbytet - både för personen och för organisationen - skulle kunna öka. En tråd i dessa resonemang var möjligheten att bättre utnyttja faktiska händelser till reflektion t.ex i en överlevnadskurs eller under en långsegling. En

annan tråd i dessa resonemang var att det “hysch hysch” som man tycker finns kring kursen inverkar menligt på lärandet. I början av utbildningen finns inte heller den trygghet som krävs för en effektiv inlärning. De flesta elever är klart stressade av den upplevelsebaserade arbetsformen. De flesta yngre officerare är dock redan innan de går sin utbildning betydligt mer medvetna om sin interaktion med medarbetare och lyhörda för gruppens processer än tidigare generationers officerare.

UGL för rutiniserad och kanske en “falsk värld”

En annan tråd i resonemangen är oron för den rutinisering av kursen man tycker sig se – d.v.s. att övningar genomförs automatiskt och efter ett strikt schema utan hänsyn eller koppling till gruppens unika process eller deltagarnas senare placering inom FM. De flesta intervjuade funderade över det faktum att kursen på sitt sätt är ett laboratorium och en falsk värld. Erfarna handledare lockar fram den process som konceptet föreskriver men den stora frågan är om erfarenheter från denna artificiellt skapade situation låter sig överföras till kommande situationer med motsvarande grunddrag. Någon såg också en ändå allvarligare risk i möjligheten att UGL ger en skönmålning av hur man kan åstadkomma en önskad mänsklig samverkan.

Ett samtal med Anders Emanuelsson

- samtalet genomfördes den 15.11 1999

Anders Emanuelsson är överste i armén och sedan ett år chef för IB 16 i Halmstad. Anders Emanuelsson (AE) har tidigare varit anställd vid Högkvarteret i Stockholm och väckte där redan 1996 frågan om vilka effekter som den stora satsningen på UGL-utbildning egentligen hade haft på ledarskapet inom FM. AE är själv UGL-handledare och har genomfört fem egna kurser. AE var också den som aktivt medverkade till att handledare skall ha viss formell utbildning och att det också krävs att de genomför en viss fastställd fortbildning.

AE har själv inte haft möjlighet att i tillräcklig grad delta i denna fortbildning och är därför inte längre aktiv som handledare. AE har under sin yrkeskarriär sysslat med många av de principiella vägval som gjorts inom försvaret och har t.ex skrivit om ledarskap i extrema situationer och om duglighetsmodellens tillämpning.

AE gick ”sin UGL” 1981 som en del i utbildningen vid OHS. En väl genomförd UGL ger enligt AE en ökad medvetenhet om gruppdynamik och en bättre förmåga att läsa av mognadsgraden både hos sig själv och hos en grupp - även om man kan fråga sig hur mycket bättre. Fem kursdagar ger naturligtvis inte stora möjligheter att kunna påverka så komplexa färdigheter som självinsikt och ledarskap.

”Kunskapen blir som en sprutlackering - d.v.s. tunn och ytlig” är en metafor som sammanfattar Anders Emanuelssons erfarenheter av UGL. Han ser dock hur han för varje kurs han själv gått eller varit handledare för fått fördjupade insikter kring de aspekter som behandlas inom en UGL.

AE är således i princip positiv till innehållet i UGL och ser dess relevans även i en framtida officersutbildning. Han har dock många funderingar kring formen. Inlärning är mest effektiv i en trygg och lugn miljö. Med nuvarande upplägg är de flesta eleverna ovana och klart stressade av den upplevelsebaserade arbetsformen och man hinner sällan utveckla en tillräcklig trygghet under den vecka som kursen varar.

UGL-kursen skulle också behöva följas upp under senare delar av utbildningen. Det är inte troligt att alla elever under sin utbildning går igenom alla stegen från en fantastisk upplevelse, via självinsikt till en bestående kunskapsutveckling. Skolorna har inte heller alltid en konsekvent linje rakt igenom hela utbildningen. I de fall som det funnits ett med UGL kongruent förhållningssätt också i andra delkurser har man uppnått betydligt djupare insikter. Eleverna är också ganska unga då de går sin UGL och har därför ännu inte hunnit bygga upp en tillräcklig egen erfarenhetsbas för att kunna dra maximal nytta av detta tillfälle till reflektion

AE minns ändå att hans egen UGL-kurs gav många betydelsefulla aha-upplevelser. Dessa var t.ex att förstå varför en annan människa reagerade så annorlunda, att se och kunna uppmärksamma olikheter, att få tillgång till ett språk och andra verktyg för att hantera verklighetens liknande situationer och också att få tillgång till teorier som stöd för olika observationer. Man kan genom kursen få syn på hur man styr andra människor.

AE återkommer dock ofta till känslan av ”ytlighet”. Allt förefaller enkelt och klart under kursen men AE kan inte se att han ändrat sitt beteende på något sätt som han kopplar till erfarenheter i samband med UGL. En annan sida av tveksamheten är att en UGL-kurs är artificiell. Handledarna vet vilken process som gruppen skall genomgå och lockar

skickligt också fram dessa steg. Om handledaren blir ifrågasatt så vet han precis hur han skall svara. Det hela är ett laboratorium och frågan om huruvida erfarenheter under dessa omständigheter låter sig överföras till verkliga situationer kvarstår. Det finns också en känsla av att det språk man får för att prata om det man upplevt därför inte heller refererar till verkligheten utan blir en sorts ”UGL-tugg” som används av de invigda i pratet med varandra.

Just nu fokuserar man enligt AE i FM på Transformational Leadership (TL), d.v.s. man fokuserar i utbildningen på ledarens karisma som föregångare. AE har själv deltagit i kurser och också besökt och studerat detta på plats i Israel. UGL, HBL och TL kan alla ses som uttryck för en sedan länge pågående förändring inom FM. Yngre officerare är betydligt mera medvetna om sin interaktion med medarbetarna och lyhörda för gruppens processer. Ledarskapet på kompaninivå är som regel högklassigt och i takt med tiden. De kan kombinera fasthet och tveklöshet med ett stort mått av ödmjukhet. Ett sådant ledarskap kan inte utövas mekaniskt utan kräver just självinsikt av den typ som UGL syftar till.

Bristerna finns i högre nivåer. Där ägnar man stor kraft åt att ”rita om rutorna” trots att dessa inte längre har någon betydelse för verksamhetens effektivitet.

Kraven på utbildningen inom FM påverkas också av hur samhället utvecklas. AE anser att samhället går mot att bli allt mer tillrättalagt och att konflikträdslan ökar. Gruppens informella normer blir det som får styra. I ett sådant till synes välanpassat samhälle behöver FM starkare och tydligare personer som vägvisare ”ute på pisten” in i det okända som vi nu är på väg mot.

UGL hade en motsvarande funktion i det nästan skinnerianska samhälle vi hade på 70-talet. Man trodde då att allt kunde styras genom

exakta planer och detaljerade handböcker. Utbildning sågs som ett hantverk och präglades av en mycket stel syn på människan. UGL kan ses som en reaktion på detta stela tänkande. Det krävdes då en ökad förståelse för de interaktiva processerna som inte lät sig styras genom planerna.

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.

Alla former av etikettering är också av ondo på samma sätt som det skrivna ordet alltid motverkar den flexibilitet och förnyelse som behövs. Därför kanske varje kurs som blir en kurs egentligen försvagar sitt eget budskap. Varje etikettering eller formering av ett koncept innebär en form av avintellektualisering som gör att man tappar kontakten med det som håller kunskapen om sitt eget ledarskap levande och verkningsfull. Arbetsformer som i verkliga livet allt effektivare förmår tillämpa tankarna från action learning blir allt mera önskvärda. AE beskriver därför en viss oro över sina observationer att vissa människor t.ex i samband med UGL uttalar sig som om de där funnit den eviga och slutgiltiga sanningen och hur ödmjukheten inför livets och samarbetets komplexitet - som är ett tecken på en djupare och realistisk insikt - i stället tycks förblekna. Därav förstärks oron hos Anders Emanuelsson för ytligheten i UGL. //mh

Ett samtal med Johan Johqvist

- samtalet genomfördes den 15.11 1999

Johan Johqvist är major i Flygvapnet och har i omgångar varit knuten till Flygvapnets skolor i Halmstad. Johan (JJ) är för närvarande ställföreträdande chef för Taktiska programmet på MHS i Halmstad. JJ har gjort en mycket snabb karriär inom försvaret. Han har också påbörjat chefsutbildningen vid FHS i Stockholm men beslutade sig för att avbryta denna till förmån för en mera regelbunden samvaro med sin familj. JJ överväger just nu att sluta i försvaret och sonderar möjligheten att dra nytta av sin kunnighet i en mera civil verksamhet. Han är också aktiv som fotbollstränare och tillämpar sina erfarenheter i ledarskap även i olika typer av ledarskapsutbildningar för frivilligorganisationerna inom försvaret.

JJ gick sin UGL redan 1982 och har inte sedan dess deltagit vare sig i några uppföljningar eller i någon form av utvärdering. Han möter nu UGL indirekt genom att de elever han möter på skolan nyligen gått sin kurs.

”Mycket snack och lite hockey” uttrycker JJs generella omdöme både om UGL och om den hållning han finner inom många av försvarets utbildningar. Just kring UGL finns dessutom en sorts ”hysteri” och ”hokus pokus” som ytterligare förstärker känslan av ”mycket snack”. Under UGL-veckorna stänger hela skolan och hela stämningen präglas av ”hysch hysch”.

JJs grundinställning är att innehållet i UGL är av värde i officersutbildningen men att det kan vara för tufft att lägga den så alldeles i början av utbildningen. Den röda tråden genom utbildningen skulle

kanske börjat med andra kursmoment och UGL-moment skulle framför allt behöva följas upp och återkomma i senare delar av utbildningen.

Det är olyckligt att UGL nu kommer som en isolerad avgränsad kurs av typen som kan bockas av som klar. Den kan avslutas med repliken ” .... och nästa vecka har vi styr- och reglerteknik ”. Känslan av att just UGL kan vara en från övriga utbildningen helt isolerad företeelse förstärks också av att många handledare kör den så på öppna marknaden.

JJs uppfattning om sin egen UGLkurs - i skenet av 17 års erfarenhet inom FM - är att den var alldeles för ytlig både vad gäller erfarenheten från övningarna och teorin. Momentet att man fick ge feedback d.v.s. välja två bra och två dåliga kamrater var det mest jobbiga. Däremot fanns ett stort och bestående värde från kursen genom att där gavs tid att diskutera ”core values” inom avdelningen. Då -1982 - hade händelsen med U 137 en inverkan på reflektioner och värderingar.

Kursen hjälpte JJ att ”se sig själv” i relationerna till andra. Han fick också hjälp att upptäcka vitsen med att reflektera över det som händer. Handledarna lärde också ut ett sätt att vara som ledare. En viktig sida är att JJ lärde sig förstå de andras förståelse och intentioner och att det kan finnas flera sanningar. Detta är avgörande för att kunna arbeta tillsammans. Att öva på att ge och ta feedback var av stort värde men skulle få ändå större värde om man fått arbeta i mindre grupper; 10-12 personer.

JJ minns sin UGL som en positiv händelse. Hela situationen var ”euforisk” - han hade kommit in på kadettutbildningen, hade bra lön och en tryggad framtid o.s.v. Redan då var kursen lite hysch hysch och man var inte särskilt väl förberedd för vad den skulle innehålla, annat än att det skulle handla om självinsikt.

Däremot integrerades UGL-kursen inte på något sätt i den övriga

utbildningen utan förblev en isolerad företeelse. Vi skulle naturligtvis både må bättre och få en effektivare verksamhet om vi löpande och i vardagen tvingades att ta tag i det vi fick veta genom en feedback och därmed kunna undvika de stora livslögnerna.

Nu har UGL dessutom rutiniserats vilket är helt motsatt både en sådan integrering och den individualisering som också vore önskvärd. UGLs innehåll skulle få avsevärt större effekt om den skulle kunna infalla när det är som mest lämpligt inom den blå tråden d.v.s. individens egen utveckling och karriär under de två år man går som kadett.

Ledning liksom lärande liksom kärlek har en dimension som går förlorad när den rutiniseras. Kärlek utan vilja är sentimentalitet. Vilja utan kärlek är manipulation. JJ ser därför en mycket riskfylld sida hos den fäbless för ledord som han funnit inom FM. UGL, Blooms taxonomi, HBI, HBL, TFL osv kan innebära att man tappar den egna insikten om vilka interaktiva processer som är önskvärda och som behöver stödjas. T.ex Transformational leadership blir lätt en pappersprodukt. Det kan bli så att man tappar kopplingen till att utbildningen genomförs för elevens skull (av kärlek till eleven) - och inte för lärarens skull.

JJs egna utbildningar i ledarskap innehåller inledningsvis ganska lite teori och utgår i stället från tydliga tillfällen att observera sitt eget spontana handlande i en verklig situation. Övningar i stil med att ställa i ordning ett tältläger i skogen är ett sådant tillfälle att efteråt reflektera över vad man gjorde och varför man gjorde som man gjorde. Hjälpte man t.ex varandra? Sedan följer man upp med teorin. På samma sätt arbetar JJ också i sina egna ledarskapsutbildningar med observationer av de förväntningar som finns på ledare. Genom att medvetet och i maskopi med sina medarbetare bryta mot alla befintliga konventioner om en bra kurschef skapar han ett tillfälle för eleverna att observera sina egna reaktioner inför detta. Efteråt diskuteras: ”Vad är en kurs-

chef?" "Vad är en grupp?" FIRO-teorin har då sina givna fördelar genom att den är lätt att påvisa. De flesta kan se den i den egna gruppens utveckling. Teorin ger också ett språk att kunna diskutera om det som händer i gruppen. Görande (absolut inte försöka göra), reell kompetens och kundnytta är JJs ledstjärnor.

Försvarsmaktens ensidiga betoning av den formella kompetensens betydelse försvårar också utvecklingen och den äkta integreringen i verksamheten av sådana interaktiva moment som UGL handlar om. Mycket få chefer inom FM styr idag med visioner. Få chefer kan idag gå före med gott exempel. JJ hoppades att fler kvinnor i försvaret skulle kunna skapa förebilder för ett mer s.k. kvinnligt ledarskap. De få kvinnor man nu får in förmår dock inte skapa detta alternativ utan blir - eller kanske redan är innan och blir därför rekryterade - samma sorts ledare som sina manliga kolleger.

Betoningen av den formella kompetensen leder också in i att man inte behöver visa några som helst resultat för att få läsa vidare. Den konventionella bilden av ett säkert ledarskap - hot, kontroll och bestraffning - är mycket seglivad trots att arbetslivet både inom och utanför FM förändras. Färdigheter som skulle kunna kallas emotionell intelligens och social kompetens får svårt att utvecklas inom organiastionen och skolornas idag ganska goda kompetens inom dessa "mjuka" områden blir allt svårare att vidmakthålla.

Alla pratar idag om att det är viktigt att den enskilde tar ansvar i alla hänseeden. JJ menar att ledarskapsutbildningen också behöver belysa behovet av förmågan att motsvara medarbetares och kollegers behov, känslor osv.

Det framtida försvaret skulle behöva bryta en del föråldrade tankefigurer. Ett mera utvecklat systemtänkande skulle skapa en effektivare organisation liksom om man kunde överföra Flygvapnets

felrapportering till alla andra delar. Alla flygförare rapporterar alla fel och avvikelser till en gemensam erfarenhetsbank. Alla ser den som en ”fri nyttighet” och ingen riskerar att bli kritiserad för att man har gjort ett fel. Man har också inom det taktiska programmet försökt bryta idén att utbildningen syftar till att skapa snävt definierade superspecialister. Alla i samma utbildningskategori skall erhålla samma likformande specificerade kompetens - oberoende av förkunskaper och civil utbildning. Modellen som JJ och hans kolleger arbetar efter är att i stället utgå från varje unik person och sedan vidga vars och ens kompetens så långt detta är möjligt under utbildningstiden. I utbildningen ingår också moment av att låta var och en visa hela sin kompetens för de andra inom avdelningen. På detta sätt skapar man förutsättningar att se flygstridskrafterna som en helhet och att löpande kunna ta in sådana moment av gruppdynamik, feedback, självkännedom, förståelse för medaktörers avsikter och kunnighet o.s.v. som är centrala moment i en UGL. //mh

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Ett samtal med Olov Kesselmark

- samtalet genomfördes den 19.11 1999

Olov Kesselmark är major och verksam vid Armécentrum i Enköping. Olov Kesselmark (OK) har tidigare varit verksam som avdelningschef vid Krigsskolan Karlberg och har även deltagit i utvecklingen av av–delningens ledarskapsträning som genomförs i Villingsberg. Inom ramen för denna övning får eleverna testa sina fysiska och psykiska gränser och erfara hur man fattar beslut i situationer där man är på gränsen till total utmattning.

OK genomförde sin UGL 1987. Han har senare genomfört liknande övningar och reflektioner i samband med att han vid flera olika tillfällen deltagit i Försvarsmaktens (FM) interna kvalitets-utbildning. OK har också inblick i den nu aktuella UGL-utbildningen genom att han i olika utbildningssammanhang möter de kadetter och officerare som nyligen genomgått kursen.

OK ser det som en brist att UGL genomförs som en helt teoretisk utbildning. Försvarsmaktens unika möjlighet att kunna kombinera teoretiska utbildningsmoment med en fysisk belastning utnyttjas inte. OK menar att det för många känns synnerligen konstlat att sitta i en ring i ett klassrum och bara prata. Några lämnar kursveckan stärkta som personer medan många andra bara är ”confused”.

OK anser att det innehåll som UGL representerar är relevant för FM även fortsättningsvis men att utbytet av UGL-momenten skulle kunna ökas genom att de integrerades bättre i verksamheten och i övriga utbildningar. Under OHS blir UGL-kursen lätt en isolerad företeelse; — ” klipp - och nästa vecka är det en ny kurs”. OK har en

rad exempel på övningstillfällen där moment av UGL-karaktär skulle kunna kopplas in t.ex under övningarna i Villingsberg. Där ges många tillfällen att reflektera över inträffade och naturligt uppkomna gruppdynamiska fenomen, observera hur man handlar under stress o.s.v. OK påtalar dock att detta mera integrerade arbetssätt förstås skulle innebära att man tvingades plocka ut bara vissa moment från UGL och att detta i sin tur kräver en utvecklingsinsats för att avgöra vad som händer när man förändrar konceptet. Ett mera integrerat arbetssätt skulle emellertid också innebära att man inte kan påräkna specialister som handledare så som när kursen just är en avgränsad kurs. Eller också skulle alla andra lärare och instruktörer behöva en omfattande vidareutbildning för att bli lika kunniga i detta specialområde som dagens UGL-handledare är. OK påpekar att en bra UGL handledare måste kunna både välja övningar efter gruppen och landa det som händer på ett bra sätt. Därför skulle man kanske vara än mer omsorgsfull i valet av vilka som får bli handledare än idag. UGL-kursen innebär en stor känsloupplevelse för de allra flesta och för många är detta en ganska ovanlig situation. Detta ställer också speciella krav på handledarna.

En bättre integrering innebär också krav på en bättre praktisk kunnighet hos specialisterna. Dessa kan ofta ”veta allt i teorin” men vara totalt handfallna inför själva genomförandet.

OK uppfattar att ökad självkännedom är det huvudsakliga målet i en UGL. Utbildningen kan visa att den bild man har av sig själv kan vara orealistisk och/eller att din självbild inte överensstämmer med så som andra ser dig. Det faktum att andra ser dig annorlunda än Du själv är en nyttig insikt - oberoende av vem som har rätt. Glappet mellan ”hur andra ser” och jag själv ser behöver överbryggas. Många moment kände OK mera som en ”kul grej” som lättade upp stämningen men som inte gav några direkta lärdomar. Indelningen i djurslag var en

sådan ”kul grej”. Möjligen kan de haft bestående effekter genom att visa på en ny vinkling på olikheten mellan människor.

Att konkret kunna upptäcka synergieffekter d.v.s. känna igen en win-win situation, ser OK som ett annat betydelsefullt inslag i UGL liksom förmågan att ta och ge feedback. OK använder själv i viss mån Firo-teorin som ett hjälpmedel för att upptäcka gruppens utveckling men menar att de grupper han ser i verkligheten bidrar ändå effektivare till förbättrade relevanta insikter. Den grova indelningen i teorins olika faser stämmer oftast - just för att den är mycket grov - och kan utnyttjas av ledaren t.ex att passa på att dra nytta av den vänliga stämningen i början.

Många av OKs kommentarer cirklar kring temat att UGL representerar en falsk värld. Det ingår i konceptet att man skall isolera sig här och nu. Det man lär sig är artificiellt. Framför allt kan UGL ge en falsk och förenklad skönmålning. Saker och ting får sken av att i alla sammanhang fungera efter några ganska enkla och entydiga principer. De skeenden som uppstår är iscensatta, konstruerade, kontrollerade av handledaren.

Det faktum att vissa människor direkt tar befälet medan andra inget säger skulle kunna uppmärksammas i andra mera verkliga sammanhang. Man behöver inte bara tänka på övningar som den i Villingsberg. Man kan till och med tänka sig konstruerade övningar t.ex klättra ner från vattentornet i ett rep. Trots att denna övning konstrueras innehåller den många verkliga moment t.ex man måste lita på repet, lita på kollegerna o.s.v.

OK anser att FM fortfarande är en organisation med klara linjer. Alla vet vem som är chef och vem som är underlydande. I fredsorganisationen arbetar man dock allt oftare i projektform där relationerna inte blir lika hierarkiska. I strid blir kraven principiellt annorlunda - att

offra livet om det skulle behövas. Detta faktum kräver en helt annan typ av ”psykologiskt kontrakt” mellan ledare och underställda än i fredsorganisationen. Man strider för att rädda sina kamraters liv inklusive chefens, inte för att han är chef utan för att han är en människa. Det är sådana djupare mänskliga relationer som behöver uppmärksammas och tränas och som kan förberedas i en UGL.

OK menar att FM ofta tidigare uppmärksammats för att man ligger i fronten vad gäller ledarskap. Om FM skall fortsätta med detta är det enligt OK hög tid att omarbeta det gamla UGL-konceptet.

Den allmänna värnplikten har därvid haft en stor betydelse för utvecklandet av ett skickligt ledarskap. Svenska officerare och värnpliktiga har genom detta tvingats möta och samverka med grupper som plockats samman från helt olika samhällsskikt, där alla varit främlingar för varandra, där hela spektrat av uppfattningar finns representerat.

Sammanfattningsvis konstaterar OK att UGL enligt honom bör ligga tidigt i karriären, eftersom att det framför allt är de yngre officerarna som har den direkta kontakten med grupper. Dessutom får man genom att UGL ligger tidigt en så lång aktiv period som möjligt att tillämpa den ökade förmågan som kursen ger. Innehållet känns i stora drag relevant men konceptet skulle kanske behöva moderniseras både vad avser arbetsformer och kursnamn. //mh

Ett samtal med Viggo Lineborn

- samtalet genomfördes den 19.11 1999

Viggo Lineborn är kapten vid F16 i Uppsala och arbetar inom stridsledningsfacket/STRIL. Sedan en tid är hans dagliga verksamhet placerad i bergrum under jord. Viggo Lineborn (VL) har tidigare varit kurschef vid flygets skolor i Uppsala.

VL gick sin UGL 1987 som en obligatorisk del inom OHS. VL har sedan också gått handledarutbildningen men har aldrig aktivt arbetat som handledare. VL går för närvarande Kllok. Både som deltagare i Kllok99 och i sin nuvarande befattning arbetar han med frågor som rör en konstruktiv utveckling av en sådan samverkan mellan människor i en organisation som inte kan regleras genom direktiv.

VLs egen UGL inföll under utbildningens vecka 6-7. VL såg för egen del fram mot kursveckan eftersom han redan då var intresserad av den typ av interaktiva fenomen som kursen belyser. Kursen var åtminstone i hans årskull nästan ”mytomspunnen” vilket förstärktes av allt hysch hysch runt den. Ingen ansvarig svarade på några som helst frågor o.s.v.

Gruppen var blandad från olika avdelningar och VL kände 2-3 stycken i gruppen sedan tidigare. Alla i gruppen tyckte efteråt att det var en jättebra vecka och att man haft stor tur med sin handledare. Alla grupper var inte lika nöjda. Kursen innebar för VL att ett ”helt nytt fönster” öppnade sig och innebar nya glasögon med vilka han kunde se varför det blir som det blir.

FIRO-teorin erbjöd ord och verktyg som i olika sammanhang kunde visa var i en grupps utveckling man befann sig - verktyg som VL

inledningsvis använde själv i sin roll som utbildare. VL märkte dock att han efter en tid inte längre använde teorin som hjälpmedel och kände att han nästan hade glömt den. Genom att gå HUGL-kursen påmindes han om detta och insåg då att han inte alls utnyttjat UGL-kunskapen särskilt aktivt. Den fanns inte i medvetandet även om förståelsen för gruppers dynamik säkert ändå fanns där någonstans och påverkade handlandet. Genom en mera precis formulering av meningen med olika moment och en ökad medvetenhet om skeendet i gruppen skulle utbytet av UGL troligen blivit större.

VL använder sin kunskap om utvecklingsfaser enligt FIRO-teorin men har efter hand funnit den alltför trubbig. Detta ser VL i och för sig som en ganska vanlig utveckling d.v.s. att ju mer man lär sig desto mindre nytta han man av de tekniker och verktyg man tidigare använt. Han kan också se en stor personlig nytta av att kunna förstå sin egen frustration i inledningsskedet i grupper där han deltar.

UGL har en viktig funktion att visa att klassisk militär praxis inte fungerar bra i alla sammanhang. De ganska enkla teorierna och de tydliga övningarna gör att de är lätta att ta på och därför bra att utgå från och stå på. Möjligen uppstår problem på grund av att förväntningarna är orealistiskt stora.

Några handledare vill kanske också ”förstärka det häftiga med lite rock´n roll” genom att lägga in övningar som egentligen inte tillhör grundkonceptet utan som lånas från senare handledarutbildningar. VL har inte uppfattat att detta är särskilt vanligt men anser att detta kan vara en förklaring till att vissa UGL-kurser inte helt följer det standardiserade grundkonceptet.

VL har mött några som är kritiska till sin UGL. De flesta säger att den var bra, några att den var mindre bra. ”Bra, mystisk och opåverkbar”. En liten grupp menar också att den ”skulle kunna blivit bra om

inte...” d.v.s. uttrycker en viss besvikelse och ytterligare några tycker att det var en riktig ”skitvecka”. ”Totalt obegripligt” skulle kunna vara ett samlande uttryck för denna senare grupps kommentarer.

Tanken bakom att genomföra UGL i stor skala ser VL som mycket relevant. Det behövs inom FM en stor medvetenhet om och en uppmärksamhet på vad som händer i grupper. Firo-teorin skulle kunna vara ett mycket bra första steg men behöver uppföljningar där kunskapen skulle kunna ”växlas upp”. Det saknas också i stor utsträckning ”krokar” i Försvarsmaktens organisation där de tankar som UGL förmedlar kan gripa tag.

VL anser att just hans kursgrupp hade tur genom att också övriga lärare hade insikter så att UGL integrerades med resterande kurser under OHS. Dessa lärare kunde anknyta till UGL-teorier och erfarenheter när det uppstod friktioner och kunde koppla till olika exempel i UGL-termer. Alla har definitivt inte samma tur. Motsatsen - d.v.s. att ”UGL - det var det det, nu går vi vidare” - är det absolut vanligaste.

VL ser snarare att kulturen inom FM förstärker bilden av att UGL skall vara en isolerad företeelse. Många utnyttjar också detta genom att t.ex avbryta samtal som närmar sig frågor om relationer med att ”nu skall vi inte göra nån UGL av det här”. UGL har på ett olyckligt sätt i praktiken kommit att bli ett samlingsnamn på allt som på minsta sätt handlar om grupper och lagutveckling. Många som på detta sätt missbrukar UGL-konceptet gör det på grund av ovilja att närma sig dessa i deras ögon svåra och farliga frågor. VL ser det därför som viktigt att UGL avdramatiseras i stället för att som nu dramatiseras. UGL-handledare betraktas av många som att de har magiska krafter som många är rädda för. De uppfattas ibland näst in till kunna läsa andras tankar. UGL-handledare behandlas åtminstone av äldre officerare med stor försiktighet och man ” tassar” gärna runt dem.

Förmågan - eller snarast kanske en ökad vilja - att ge och våga ta feedback beskriver VL som den absolut viktigaste effekten av en UGL. Han tycker sig se en mycket tydlig skillnad i öppenhet mellan de officerare som gått UGL och de som inte har det. UGL genomfördes 1981 i samband med NBO och det är stor skillnad på dessa nya officerare och de som gått GBO. Senare generationer reflekterar medvetet över sitt ledarskap och sina interaktioner med andra människor. Senare generationer officerare har ett helt annat språk att diskutera den typen av samspel med. Effekterna inom FM av just UGL kan därför inte särskiljas från effekterna av de mera generella och övergripande kulturskillnader som denna övergång medförde, vilka alla på sätt och vis var ”samma andas barn”.

VL tycker att det är en knivskarp gräns. Den stora skillnaden skulle enligt VL kunna ligga i att de som utbildades enligt NBO haft en gemensam utbildning i botten där lagtanken är central och där man i kursgruppen kunnat upptäcka att ”även tekniker är människor”. Övergången gick enligt hörsägen inte heller särskilt smidigt ute på förbanden. NBO-utbildade sågs länge som ”konstiga och visionära ” av de äldre officerskamrater som var utbildade enligt GBO. Nu har skillnaderna suddats ut eftersom närmare 50% av kåren har gått NBO. Men till och med så sent som 1993, när VL var avdelningschef, mötte man höjda ögonbryn och mycket förvånande miner inför att man t.ex utarbetade tjänstgöringsomdömen i grupp.

Ytterligare en viktig sida av UGL är den insikt den skapar om att det går att prata om problem av denna sort. Ibland kan dock en sådan ökad öppenhet innebära problem när eleverna senare möter lärare från andra avdelningar som inte lika lätt hanterar elevgruppens feedback, d.v.s. det som för UGL-eleverna blivit en självklar vana.

VL betonar vikten av att FM tar till vara det handledarkapital som

nu finns inom FHS också på andra ställen i organisationen, att utbildningen på olika sätt avdramatiseras och att man bygger in en fördjupad utbildning där andra och mera precisa teorier kan diskuteras. 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 efterhand 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 d.v.s. att erfarenheterna under UGL stannar i gruppen och därför inte påverkar de relationer man senare kommer att ha i vardagslivet.

VL ser också hur många nu aktuella nydaningar inom utbildningen kommer att ge en bättre plattform för fortsättningar och fördjupningar i UGLs anda. Införandet av HBL och betoningen av deltagarpåverkan är ett sådant exempel som dock än så länge mest genererar svårigheter för tillämparna. Som en följd av samma förändringar i arbetslivet i stort kommer också de psykologiska kontrakten mellan chefer och anställda, mellan lärare och elever etc, att förändras. Idag har vi fortfarande en diskussion om hur mycket man får surfa på nätet under arbetstid. Ganska snart blir sådana frågor om restriktioner irrelevanta eftersom kontrakten kommer att handla om vad man gemensamt skall åstadkomma. Då kommer sådana erfarenheter som UGL genererar att bli än mer betydelsefulla. //mh

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Ett samtal med Jenny Mårtensson

- samtalet genomfördes den 29.11 1999

Jenny Mårtensson är fänrik i marinen och arbetar på 2:a Minkrigsavdelningen vid Berga. Jenny Mårtensson (JM) valde att göra värnplikt utifrån en stort seglarintresse. JM hade varit aktiv medlem i sjövärnskåren. Hon trivdes väl i försvaret och i marinen under värnpliktstiden och valde då att fortsätta som sjöofficer. Hon gör nu sitt första år på båt efter OHS och kommer nästa år att arbeta som instruktör i land. Tredje året kommer hon, så vitt man nu kan avgöra, att arbeta igen ute på båt. JM finner fortfarande arbetet roligt och stimulerande och har inga direkta planer på att byta inriktning och karriär, även om hon ser att de förändringar som just pågår inom försvaret kan komma att kräva andra ställningstaganden.

JM gick sin UGL 1997 och för hennes personliga del låg den typen av frågor som då aktualiserades under UGL-veckan ”helt rätt i tiden”. Många i gruppen tyckte emellertid att reflektera över och berätta om känslor och liknande var ”trams” och några till och med direkt motarbetade kursens syften. Några i gruppen insåg meningen först sista dagen och ångrade då att man inte utnyttjat tillfället bättre - andra lämnade kursveckan lika oförstående för avsikten som när de kom dit.

JM ser inte att UGL är ett samtalsämne bland kadetter. Alla har gått sin UGL – det är inget mer med det. Strax efteråt kan man kanske

växla några ord om den och kan då höra att människor har mycket olika åsikter om den - men sedan pratas det mycket lite om just den kursen.

Den årskurs som JM tillhör var också den första kurs som tillämpade HBL i full skala. JM liksom de flesta kurskamraterna kom direkt från vpl. De flesta hade förväntningar på att OHS skulle vara mycket strikt och många blev något ”chockade” redan inför HBL-upplägget. Första kursveckan blev en ren planeringsvecka och UGL inföll därefter som första ”riktiga” kursveckan. Detta ”chocktillstånd” menar JM kan ha bidragit till att många kursdeltagare inte såg meningen med UGL. Våren 1997 fanns två parallella UGL-grupper. Den grupp där JM deltog var mycket positiva till sin kursvecka - även om inte alla såg dess värde - medan parallellgruppen var betydligt mera negativ och framförde en hel del kritik. Några av de negativa anser att de redan känner sig själva och att kursen därför är meningslös och bortkastad tid. Andra vill inte ta risken att riva upp saker som kan bli jobbigt och inser inte att detta kanske är ett nödvändigt ont för att komma vidare med sig själv. Många har aldrig tidigare pratat om känslor och är därför helt oförberedda. Få vet innan vad UGL-veckan kommer att innebära. Få ser under kursveckan kopplingen till praktiken/verkligheten.

Rent allmänt tycker dock JM att UGL bör ligga tidigt under utbildningen då de flesta i gruppen ännu är relativt okända för varandra. JM anser att hon för egen del fick många värdefulla erfarenheter genom kursen t.ex:

- lärde känna sig själv bättre
- fick syn på hur grupper går genom olika faser
- mindre rädd för det nya och tidigare okända
- insåg att man kan både mer och mindre än man tror
- insåg att andra inte alltid ser en så som man själv ser sig

JM ser också klara praktiska användningar av UGL-erfarenheterna i sitt dagliga ledarskap. JM är som person en ”pusher” men insåg att detta måste tonas ner om alla i gruppen skall komma till tals. Hon insåg också det meningslösa i att försöka överföra sin egen syn till andra utan att det snarare gäller att försöka förstå deras syn och därmed deras reaktioner. Det var självklart ingen rolig upplysning för JM att hon av andra uppfattades som så ”pushig” men vetskapen ger en trygghet genom att hon lättare förstår motreaktionerna. Vetskapen kan också utnyttjas för att just tona ner sig själv i vissa lägen.

JM ser en viss risk för besvikelser om förväntningarna trissas upp för mycket. UGL är trots allt bara en vecka. Ingen behöver ju heller vara orolig för ”avslöjanden” - ingen behöver berätta mer än man vill berätta om sig själv för sina kommande kolleger.

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 en besättning 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 ”stumt”. 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.

JM saknar fortbildning inom UGLs område och ser heller ingen struktur eller övningar i andra sammanhang som skulle kunna hålla

”UGL-kompetensen” vid liv. Många äldre officerskamrater ser heller inget värde i en sådan uppföljning utan lägger stället locket på när möjligheter till sådant som de uppfattar som ”UGL” yppar sig i olika sammanhang. //mh

Ett samtal med Jörgen Petersson

- samtalet genomfördes den 1.12 1999

Jörgen Petersson är kapten vid Ytstridsflottiljen i Karlskrona och just nu 1:e maskinist på patrullbåten HMS Tirfing. Jörgen Petersson (JP) ser maskinisten som en servicefunktion till dem som arbetar med stridsledningen. Hans uppgift är att förse båten med elström och fart (d.v.s. hastighet). Stridsledningen skyddar hans liv. Så ser JP det psykologiska kontraktet ombord. Grundschemat för tjänsten innebär att nya vpl rycker in i januari och att man på 4 månader utbildar en besättning. JP menar att man som maskinist måste behärska en rad yrken från rörmokeri till TV-reparatör och bilmekaniker. Som officer är man förutom utövare av denna rena fackkunskap också lärare och ledare. JP ser utbildandet som sitt huvudintresse och motivet bakom att stanna i yrket. Som infödd Karlskronabo och med en marinofficer i släkten var dock yrkesvalet ganska självklart.

JP påtalar att arbetet i en utbildningsorganisation medför att man byter arbetskamrater minst en gång per år och att man inte så sällan skall arbeta i en grupp där ingen tidigare träffat varandra. Den typen av träning som UGL innebär är därför synnerligen relevant i den verksamhet där JP arbetar.

Arbetet ombord är organiserat i mycket fasta roller och det mesta t.ex vem som sitter var runt bordet i gunrummet är definierat genom vilken tjänst man innehar. Teambildingen blir därför ganska smärtfri. Uppdelningen av arbetet bygger till största delen på specialiseringstanken och ersättare hämtas från ”personalförrådet” snarare än att man i teamet utvidgar sin kompetens för att kunna täcka upp för varandra.

Som utbildare arbetar JP för att så fort som möjligt överföra sina kunskaper till eleverna vilket innebär att han arbetar för att göra sig ”överflödig och möjlig att avvara”. JP ser som sin kanske viktigaste uppgift att skapa en situation ombord så att även de som egentligen vill åka hem får lust att stanna hela utbildningstiden.

JP gick sin UGL 1987 i samband med utbildningen på OHS. Eftersom yrkesvalet varit så självklart såg JP verkligen fram mot att få börja på OHS. Han var därför – åtminstone som han nu ser det i efterhand – synnerligen entusiastisk och positiv men kanske en aning blåögd. JP svalde okritiskt allt som UGL-handledarna sade och tog kursen på största allvar. Han upptäckte efter en tid att han nog var den ende i kursgruppen som tog kursen på allvar och den ende som lade ner möda på att argumentera väl för sina val. JP minns fortfarande också en del tolkande kommentarer från handledarna som han då inte fann varken riktiga och relevanta. JP försökte t.ex under kursen anknyta till Firo-teorins begrepp men blev då anklagad för att han ville styra gruppen. JP minns också vissa tävlingar som handledarna konstruerade men uppfattade dem både då och nu som helt meningslösa.

JP möter nu en hel del kadetter som gått sin UGL under senare tid. Han uppfattar att mycket har förändrats och uppenbarligen utvecklats till det bättre men att resultatet fortfarande är blandat. Vissa ”brinner” för den typen av kurser, andra är pådyvlade att gå och ”sitter av” kursen. För några innebär UGL ren kaos. De nöjda säger inte så mycket om kursen. De missnöjda påtalar just att det är kaos och att det är löjliga övningar. Övningarna som innebär att ”några lurar andra” i stället för att skapa en win-win situation är det många som minns. Ärligheten - en synnerligen viktig aspekt inom försvaret - har satts på prov. JP kan också se att erfarenheterna från just den övningen varit till nytta för honom att förstå vissa situationer och att han kanske måste

överge den något blåögda utgångspunkten att tro att människor är ärliga tills de visat motsatsen.

JP menar att försvaret på många sätt innebär en annorlunda arbetsplats än det privata näringslivet. Inom försvaret drivs man av sitt yrkesintresse snarare än av vinstintresse och utvecklingen av sin yrkesskicklighet är basen för engagemanget. I en sådan organisation borde UGL ha stor relevans. JP nämner som exempel hur han genom UGL tvingades till eftertanke över sig själv, gjordes uppmärksam på att det fanns andra sätt att göra saker på än det egna och på olikheten mellan människor (Lejon, Ugglor o.s.v.). Skolåret vid KHS 1997 upplevdes dock av JP som en mycket större personlig utveckling än OHS. Under detta år uppmärksammades han på hur han tidigare alltid ”pratat med folk i en uppförsbacke” men att denna position var fullt möjlig att ändra. UGL kan möjligen ha varit en bas men JP menar att de ledarskapslärare - som också var aktiva UGL-handledare - han då mötte gav ett mycket stort bidrag till denna utveckling. UGL är nyttig att ha gjort. Den medförde att man började lyssna på andra bättre och fick verktyg och teknik för att visa att man uppmärksammat andra.

JP ser UGL som en första kontakt med den typen av frågor. Det kan på en vecka knappast bli mer än en mycket ytlig kontakt – särskilt med hänsyn till att de som går OHS vanligen bara är runt 20 år. Ambitionen kan därför inte vara för hög. JP ser dock en möjlighet att öka utbytet och effekten av UGL i att handledarna skulle fokusera mera på dem som inte tar kursen på allvar. Kurspärmen skulle också kunna göras mera ”bläddervänlig”. Nu ställs den i hyllan och får oftast stå kvar där.

JP påpekar att UGL är en framtvingad situation som inte är naturlig. Han jämför med erfarenheter av hur en ledarskapsledare deltog i en långsegling och där det som faktiskt hände under arbetet användes som underlag för gemensamma analyser och reflektioner. Liknande integre-

rade reflektioner över inträffade händelser borde finnas löpande vid flera tillfällen och i ”verkliga livet”. Olika fysiska övningar skulle också kunna kompletteras med ”UGL-diskussioner” – tröttheten visar på nya sidor av en själv.

JP möter ibland bland kollegerna en reaktion mot det som sammanfattas som teambuildingaktiviteter. ”Nu skall vi inte ha någon jävla UGL”. Möjligen är vissa rädda för att ”nedförsbacken skall plattas ut”, d.v.s. att teamtanken innehåller en jämställdhet som man inte ser som önskvärd. //mh

Delstudie 2
En väl fungerande UGL
ur ett handledarperspektiv

av

Niclas Karlsson och Monica Hane

Handledarperspektivet

- hur projektet lades upp och vad som visade sig

I början av 1970-talet startades i Sverige den typ av kurser som med tiden lade grunden för UGL-konceptet. Dessa kurser var ett försök att överföra och dra nytta av de positiva erfarenheter som vuxit fram i USA kring utbildningsformer som inte i första hand tog fasta på att ”bemästra det givna innehållet”. Dessa för den tiden nya utbildningsformer syftade istället till att göra innehållet mer deltagarorienterat och utveckla förmågan hos deltagarna att kunna ta ställning i olika, för dem relevanta frågor. Kurserna syftade också till att deltagarna skulle bli mer medvetna om sin egen betydelse för de sociala relationer som skapades och att bidra till att innovativa tankesätt och kreativa handlingsmönster kunde introduceras. En mera detaljerad beskrivning av kursen UGL och dess idemässiga rötter återfinns i Bilaga 1.

UGL har genomförts regelmässigt inom FM sedan början av 80-talet. I början genomfördes dessa kurser i en ganska liten omfattning men etablerades snart som en betydelsefull del i försvarets utbildning. Efterhand har omfattningen ökat i snabb takt och sedan 1981 har kursen varit en obligatorisk del i all officersutbildning. Även många civila utbildningar har numera UGL-kurser som standard i sina aspirantutbildningar.

En viktig faktor för utvecklingen har varit den kår av handledare och konsulter som professionellt engagerat sig i denna typ av utbildning. Det är möjligt att det stora intresset för kursen har lika stor grund i handledarnas intresse att genomföra kurser av denna typ som deltagarnas intresse att delta i dem.

I dag ansvarar Ledarskapsinstitutionen vid FHS för utbildningen av de handledare som leder dessa kurser. Det finns för närvarande 812 ”certifierade” handledare i registret - varav cirka 600 deltar i de föreskrivna vidareutbildningar som krävs för att få behålla sitt certifikat. De ansvariga vid FHS räknar med att cirka 5000 personer varje år genomgår en UGL-kurs i enlighet med den form som FHS föreskriver.

Att deltagaren skulle lära känna sig själv var tidigt ett mål för handledarna och man såg god självkännedom som en förutsättning både för ett effektivt lärande och för att vara en socialt skicklig medlem i olika grupper. UGL var en av många kurser som introducerades med dessa ambitioner som utgångspunkter och utvecklingen av kurskoncepten har därefter tagit olika riktningar.

Från att handledarna själva engagerade sig i utvecklingen har emellertid UGL med tiden formaliserats allt mer. Den innehåller nu ett antal strikt definierade övningar som genomförs i en av FHS fastställd ordning. Flera av dessa övningar har funnits med sedan UGL introducerades medan andra har bytts ut och moderniserats efter hand.

Kursens koncept

De som ansvarar för utbildningen betonar starkt att personerna i gruppen skall vara främlingar för varandra för att kunna erbjuda en effektiv arena för ”att lära känna sig själv”. Grupper som vet att de senare skall träffas och arbeta tillsammans antas bli begränsade i sitt utforskande av sig själva genom att de inte lika lätt vågar visa sina ”nakna jag”.

Lärandet i en UGL-kurs bygger på att deltagarna tillsammans med handledaren reflekterar över det som händer i gruppen och vilka erfarenheter som de övningar som initierats har medfört. Trots den

strikta formen är de flesta överens om att både de enskilda personerna i gruppen och handledaren har ett mycket stort inflytande över vilket lärande som faktiskt uppstår under en viss kurs.

Varje kurs är således unik trots en till det yttre strikt form. I kretsen av handledare uppfattas just dennes kvalifikationer och kompetens som särskilt viktiga. Några kurser har för vissa deltagare blivit sådana att de upplevs som ”vändpunkten i livet”. Andra kurser har för vissa deltagare gått spårlöst förbi. Få deltagare - om ens någon - minns sin kurs med skräck eller ens obehag.

De allra flesta kurserna får också bra kurskritik - även de kurser som med facit i hand gått deltagarna spårlöst förbi. Få har emellertid försökt sätta ord på hur de erfarenheter som genererats under kursen bidragit till den senare utvecklingen i yrket och som person och ledare. Inga regelrätta utvärderingar har heller initierats trots att kursen sedan 1981, då NBO infördes, ingår som en del i samtliga officerares utbildning.

Kursens värde för verksamhet och deltagare

För att kunna avgöra värdet av att fortsätta UGL-utbildningen i det framtida försvaret och för att kunna förändra och effektivisera utbildningen krävs som ett första steg en rättvisande beskrivning av UGL i ett språk som medför att alla berörda kan diskutera UGL och ta ställning - både till dess effekter, dess potential och till dess eventuella behov av revidering och utveckling.

Många av de handledare och deltagare vi tidigare mött är övertygade om kursens stora principiella värde för ledarskapet inom FM men menar också att som den har utvecklats och nu genomförs så missas en del av kursens möjligheter. Andra handledare och deltagare ifrågasätter

om erfarenheter från en kurs av detta slag överhuvudtaget alls kan få betydelse i den försvarsorganisation de ser framför sig. Ytterligare andra ser utvecklingen av UGL-konceptet som lösningen på många av arbetslivets stora och nu aktuella samarbets- och ledarskapsproblem.

Urval och arbetsform

Ledarskapsinstitutet har således engagerat sig i arbetet att ta fram en mera stabil bas för dessa nu aktuella ställningstaganden. Vi har då gjort den bedömningen att konstruktiva dialoger om och ställningstaganden inom FM till en fortsatt utveckling av UGL och dess potential kräver en djupare beskrivning av ”UGL-kursens väsen” än vad den allmänna kursbeskrivningen erbjuder. Därför bjöds ett antal mycket erfarna UGL-handledare in till en s.k. fokusgrupp.

Fokusgrupp är ett samlingsnamn på ett antal olika vetenskapliga metoder som alla bygger på att skapa ett forum där gjorda erfarenheter och så kallade ”tysta kunskaper” genom samtalen i gruppen kan bli synliga och tillgängliga (Krueger 1994; Home 1996; Wennberg & Hane 2000). Den som vill ha mera precis information om metoden hänvisas till Bilaga 2.

De inbjudna åtta handledarna skall inte uppfattas som ett statistiskt urval utan bjöds in till denna första fokusgrupp därför att de för oss representerar goda handledare. Den bild av en UGL-kurs, som dessa åtta kan ta fram genom ett utforskande av likheter och skillnader i synen på UGL, ser vi som en mycket värdefull start för ett fortsatt arbete. Det är ett sätt att försöka att presentera en rättvisande beskrivning av en väl fungerande UGL-kurs i ett språk som ger även en oin–vigd beslutsfattare möjlighet att ta en välgrundad ställning. Denna initiala beskrivning kan i senare skeden - och av andra intressenter -

användas som en utgångspunkt och kan då kompletteras med andra perspektiv och andra erfarenheter. Nya dialoger med allt fler intresserade kommer att profilera och mejsla ut de drag som för alla seriösa handledare särskiljer en väl genomförd UGL från de kurser som kanske endast profiterar på namnet. Utvecklingsarbetet kan i mån av engagemang fortsätta tills dess beskrivningen erbjuder en bild som uttrycker och är förenlig med alla serösa handledares bild av en väl fungerande UGL-kurs.

Proceduren

Fokusgruppen samlades till ett samtal den 16-17 mars 2000. Samtalet inleddes med en översiktlig presentation av projektets olika delar. Samtalet dokumenterades på väggtidningar som fotograferades och bifogades referatet som minnesanteckningar. Samtalet syftade till att utforska vad de som handledare strävar efter att åstadkomma under själva kursveckan och hur de anser sig bidra till den process som uppstår under och efter en kurs. Genom att gemensamt sätta ord på dessa strävanden menar vi att vi tillsammans med deltagarna kunde utveckla de begrepp som behövs för att kunna känna skillnad på effektiva och mindre effektiva kurser, upptäcka strukturer som stödjer respektive inte stödjer det önskade lärandet o.s.v.

De handledare som deltog i fokusgruppen den 16 -17 finns namngivna i förordet. Några arbetar helt på den privata marknaden medan andra är anställda inom FM. För samtliga deltagare är uppdraget som UGL-handledare en del i deras försörjning även om omfattningen varierar. De handledare som väljer att utan ersättning medverka i fokusgruppen – några säger till och med nej till betalda uppdrag under dessa dagar – är självfallet djupt intresserade av en konstruktiv utveck-

ling av UGL-konceptet. En rättvisande beskrivning av en väl fungerande UGL låg därför i allas professionella intresse.

Samtalen i fokusgruppen dokumenterades skriftligt utifrån väggtidningarna och våra egna minnesbilder och sändes ut till deltagarna för kompletteringar och revideringar. Flera deltagare lade ner ett stort arbete på att komplettera materialet utifrån egna minnesanteckningar och egna minnesbilder. Några har efteråt också intervjuats per telefon för att klarlägga tillägg och revideringar. Det till slut av alla deltagare godkända referatet från fokusgruppens samtal följer här i ograverad form.

Fokusgruppens beskrivning

- handledares syn på UGL och UGLs bidrag till personers och verksamheters utveckling.

UGLs potential

Fokusgruppen uttryckte tydligt att en väl genomförd UGL har en **potential** att bidra till både individers och organisationers utveckling. Under en väl genomförd UGL får man som deltagare i en gemensam upplevelse med andra möjlighet att **se sig själv och andra i ett sammanhang och en helhet**, en belysning av mänskligt samspel och vad mänskligt samspel kan innebära, ett sammanhang som visar på vad som händer och vad som inverkar när människor interagerar. Att uppleva en sådan miljö innebär att man får erfarenhet av öppna och nära relationer där människor lyssnar till varandra oberoende av de olikheter som finns. Det innebär att man kan få uppleva vad det innebär att vara i en accepterande miljö. Att vara deltagare i en UGL innebär också att man får möjlighet att reflektera över sin egen person och hur man upplevs av omgivningen. Detta sammantaget innebär att man får ökad självinsikt.

En metafor som uttrycktes i fokusgruppen var att UGL är som att lära sig de fyra räknesätten. För att kunna förstå matematik och kunna göra matematiska beräkningar behöver man ha kunskap om, och förståelse för de fyra räknesätten. Hur de fungerar, hur de förhåller sig till varandra. När man har den kunskapen och insikten kan man göra matematiska beräkningar och kanske också utveckla sitt tänkande runt matematik. UGL har en motsvarande potential att för deltagaren utveckla förståelse för vad mänskligt samspel innebär och vad som inverkar på mänskligt samspel.

Helt enkelt, UGL innebär för deltagarna en möjlighet att **lära sig att se mänskligt** samspel, vad som händer, vad som inverkar. Detta sammantaget ger deltagaren möjlighet att skapa en förståelse dels om sig själv som individ och att se sig själv i ett sammanhang med andra. När man kan se och har en förståelse för mänskligt samspel kan man också på en mer gedigen grund ta medvetna beslut om hur man vill agera.

Att förstå ett sådant samspel kan också innebära att man får ett språk att uttrycka sig på. Om människor i en organisation har ett sådant språk kan det innebära att organisationen kan skapa en kollektiv förståelse för vad mänskligt samspel innebär och kan då också utveckla organisationen. Ur detta perspektiv kan man likväl resonera om att UGL utgör en följarutbildning, som att den utgör en ledarutbildning. Att kunna se och förstå mänskligt samspel, vad som inverkar, borde för en organisation vara lika viktigt för följare som för ledare.

Utvecklingsprocessen

De fem dagar som en UGL idag pågår **leder inte till något slutgiltigt svar**. UGL är istället **starten på en utvecklingsprocess** som ska stimulera till nyfikenhet och bädda för människor att se mänskliga relationer och utveckla sitt tänkande om mänskliga relationer. Det man upplever under en väl genomförd UGL innebär att man får något att gå vidare ifrån i sin egen utveckling. Som en följd av det man varit med om under UGL börjar man att reflektera och ställa frågor om sin vardag, bland annat på arbetsplatsen och i familjen. Ett ständigt lärande. Reflektera över det man är med om utifrån ”hur kan jag förhålla mig till det som jag nu ser och upplever”. Denna reflektion är en central del i utvecklandet av kunskap och en viktig del i en väl genomförd UGL.

UGLs potential tas inte till vara

Bland fokusdeltagarna fanns en uppfattning, att den potential som finns i kursen för både individen och för organisationen inte tas till vara. Den kan i flera organisationer betraktas som en isolerad ö, däribland FM.

Den potential som en väl genomförd UGL innebär tillåts ”vattnas ut” och blekna genom att organisationen inte verkar att uppmärksamma och efterfråga de områden som kursen behandlar. Fokusgruppen uttryckte det som att när människor som gått UGL och upplevt att det varit bra och viktigt kommer ”hem” till sina respektive organisationer, och där försöker ge ett uttryck för sina nyvunna kunskaper och insikter, möts de ofta med skepsis och ibland ironi.

Ett ”försök nu inte ändra på allting bara för att du varit på kurs” mottagande. Officerare i FM uppger att när de försöker föra konstruktiva samtal om verksamheten och dess genomförande kan de mötas av kommentarer som ”nu ska vi inte ha någon j-la UGL”.

För att man skall kunna utveckla sin förmåga till matematiska beräkningar (som metaforen tidigare) och sitt matematiska tänkande är det viktigt att det finns en miljö som stimulerar till detta. En miljö som upplevs tillåtande i att utveckla den förmågan. Det måste finnas ”träningstillfällen”. Det skulle kunna ta sig uttryck i utbildningssituationen vid truppföringstillfällen som då bör innehålla någon form av reflektion ur ett mellanmänskligt perspektiv.

Det paradoxala vad gäller förmågan att verka i mänskliga relationer är att ”träningstillfällena” finns hela tiden, runt omkring, om man väljer att se dom och hantera dom. När dessa träningstillfällen inte tas till vara är risken stor att den potential som UGL utgör går förlorad.

I första hand då organisationen inte utvecklar någon kollektiv kompetens. I andra hand och kanske värre kan det innebära att individen ”lär” sig att leva som man **inte** lär och på det sättet inte utnyttjar

den potential som finns i UGL och i medarbetarna.

Fokusdeltagarna uttryckte en frustration över förhållandet att den potential som UGL innebär tillåts ”vattnas ut” och blekna. 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 gäller 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.

För att potentialen i UGL skall komma till uttryck i organisationen måste ledningen för organisationen vara klar över vad man vill uppnå med en sådan insats som UGL innebär. Ledningen måste också leva som den lär och på det sättet stödja det förhållningssätt som kursen innebär.

En handledare med lång erfarenhet formulerade tydligt sin ståndpunkt: *Om man inte snabbt kan finna former att effektivare integrera UGL i verksamheten som helhet så skall den läggas ner som obligatorisk kurs inom FM.*

Saknar utvärderingar

I samband med detta resonemang dök frågan upp hur det kommer sig att UGL har genomförts i FM i 20 år utan att någon egentligen har ifrågasatt varför den genomförs och vad FM har tänkt att det skall leda till. Kan tillåtandet bero på att UGL sonar ett dåligt samvete?

En tanke i detta spår är att FM länge haft rykte om sig att vara föregångare vad avser ledarskap. UGL kan ses som starkt bidragande

till det ryktet, med vetskap om hur den civila marknaden skattar UGL. Att hålla fast vid UGL passar då utmärkt för att vidmakthålla ryktet. UGL har dock inte tagits på allvar utan mera varit ett spel för galleriet vad organisationen FM anbelangar medan det för vissa individer, en bedömd stor del haft stor betydelse. Dessa har dock fått litet genomslag eftersom det i organisationen som helhet funnits ett socialiserat förhållningssätt som gjort det okej att inte omfatta UGL och ett tecken på svaghet att tro att det kan vara bra.

UGLs språklöshet

Fokusgruppens samtal ledde också in på vilka andra faktorer som förstärker bilden av en isolerad ö och medverkar till att UGL inte får den positiva effekt den skulle kunna få. En sådan faktor kan vara att deltagare verkar ha svårigheter att efter en UGL berätta om vad det är man har varit med om och vad man lärt under kursen. Flertalet deltagare uttalar sig om och uppfattar UGL som något positivt och viktigt, men att klä detta positiva och viktiga i ord som omgivningen kan förstå är svårt.

Denna svårighet innebär en form av **språklöshet,** d.v.s. att deltagaren trots allt saknar användbara begrepp för vad han/hon upplevt och lärt sig. Flera i fokusgruppen kände också själva att det inför kurser kunde vara svårt att ge både en begriplig och tillfredsställande sann bild av vad som väntade under UGL. Detta uppfattas motsägelsefullt. En del i den potential som UGL innebär är att den ger ett språk för att sätta ord på det som sker i mellanmänskliga relationer utifrån den teoribildning och de upplevelser som UGL innebär – trots detta är det svårt att for–mulera själva lärandet. Svaret på denna fråga kan ligga i hur UGL genomförs.

UGL hemlighetsmakeri eller...?

I samband med detta samtalades det om huruvida UGL är **hemligt** och varför. Det framkom i fokussamtalet att det finns något runt UGL som kan liknas vid hemlighetsmakeri. Detta kan delvis härledas till den språklöshet som upplevs finnas. När man inte på ett tydligt och förstå–eligt sätt kan uttrycka och samtala med omgivningen om vad UGL handlar om och sina upplevelser under kursen så kan det uppfattas som hemlighetsmakeri.

Fokusgruppen uttryckte också att omgivningen verkar uppfatta och betrakta UGL och UGL-handledare på ett visst sätt; de är inte ”vanliga” människor. Det kan ta sig sådana uttryck som man undviker sådana man vet ”håller på med UGL”, man drar sig för att ta kontakt med dem etc.

Att UGL-handledare betraktas på ett visst sätt kan också förstärkas av handledaren själv. Det kan vara om man som handledare utger sig för att förstå mer än andra, inneha sanningen. Om handledare inte lever som de lär så kan det innebära att omgivningen tar avstånd från individen och även det som handledaren ”står för”. Det kan också förstärkas genom att handledare använder sig av ett språk som kanske inte tillhör det vardagliga, människor känner inte igen det som sägs och kanske inte förstår det som sägs heller. Detta förhållande kan tolkas som att det finns ett ”vi och dom”-förhållande mellan de som ”håller på” med UGL, handledare och andra. Detta kan i sin tur förstärka att UGL är något som vissa håller på med, inget som rör allmänheten. Ett sådant avstånd kan underbygga en syn av hemlighetsmakeri.

Fokusgruppens bestämda mening var att det inte finns något i formerna runt UGL som är hemligt. För att UGL skall komma till uttryck är det viktigt att det är en öppenhet och tydlighet om vad UGL handlar om.

Men det framkom också att detta inte är en oemotsagd uppfattning. Det finns bland handledare en uppfattning att UGL kan man bara genomföra en gång, sedan är man ”bränd”, då lär man sig inget och det kan vara till förfång för andra deltagare att tidigare UGL-deltagare finns med i kursen. Utifrån det perspektivet är det viktigt att framtida deltagare inte vet vad som väntar under UGL. Möjligtvis är detta ett uttryck för ett pedagogiskt tänkande där överraskningsmomentet är centralt för lärandet.

Det som skulle kunna betraktas som hemlighetsmakeri i själva utbildningsstrukturen är den **förtrolighet och sekretess** som inledningsvis starkt betonas som riktlinje för gruppens förhållningssätt under kursens genomförande. Tanken med denna riktlinje är att skapa den trygghet som behövs som grund för den öppenhet som är en så viktig del för att människor under utbildningen skall våga och vilja ta del i och bidra till den gemensamma upplevelsen under veckan.

Fokusgruppen resonerade om huruvida denna sekretess påverkar de som deltagit i UGL så att man får svårt att avgöra vad man kan berätta om UGL utan att bryta det avtal som man ingått med de övriga deltagarna. Detta förhållande tillsammans med att UGL upplevs som en isolerad ö där kopplingen till vardagen - med bland annat jobbet och familjen - är relativt liten kan innebära en svårighet att sprida ”budskapet” om vad man lärt sig och varit med om.

UGL och myten

Få kurser är så **mytomspunna** som UGL. Många handledare förstärker - kanske i goda avsikter - myterna av typen ”under UGL kommer man att bli avslöjad och avklädd”. Även grupper som i sin utbildning varit vana att mycket öppet visa sina meriter beskriver en stor rädsla inför de

avslöjanden som man föreställer sig kan bli aktuella. Fokusgruppen funderade över om det dessutom finns drag i de vanliga informationstexterna som också förstärker denna bild hos deltagarna. Uttryck i stil med ”kräver normalgod psykisk standard” förstärker också bilden av att det är något ”konstigt” eller ovanligt det handlar om. Avsikten med detta uttryck är att undvika att deltagare förväxlar kursen med psykoterapi och att genom det ge deltagare en möjlighet att förstå att kursen inte innehåller en terapidel

Man kan på goda grunder anta att **förförståelsen,** vilka föreställningar jag har om det som kommer att hända, vilka förväntningar jag har inför en UGL också kommer att påverka upplevelsen i hög grad. Fokusgruppen ger en bild av att mytbildingen och hemligheterna lever och kan påverka förförståelsen i olika riktningar. Vad är då viktigt för en deltagare att veta, inse, förstå inför en UGL? Vad vore konstruktivt att berätta för att skapa en informativ och tillräckligt trygg bild inför en UGL?

Handledaren

Något som var mycket tydligt under fokusgruppens samtal var att **handledarna spelar en mycket central roll** för deltagarnas upplevelse av UGL. En fokusgruppsdeltagare refererade till sin egen första UGL-upplevelse där handledarna hade iklätt sig rollerna som den onde och den gode, vilket hade skapat stor förvirring över vad det var som vederbörande hade varit med om och vad det syftade till.

Fokusgruppens beskrivning av handledarens funktion är att handledaren är en **förstärkare** som riktar uppmärksamheten på processen, på det som händer i gruppen, ”polerar golvet så det är möjligt att dansa”. En ytterligare funktion som beskrivs är **att ”stå bredvid”** deltagarna i deras betraktande av skeendet och hjälpa till att **peka ut och ”rele-**

vantgöra” vissa aspekter i det som händer. En av handledarna använde sig själv som metafor. Hon är tämligen kunnig i botanik och känner igen ett stort antal vilda blommor. När hon betraktar en sommaräng ser hon en lång rad olika blommor; även de sällsynta och sparsamt förekommande bildar ett mönster. Andra människor, som inte har denna botaniska kunskap, ser bara ett grönmelerat myller av växter. Genom att upprepade gånger berätta för en annan människa om de växter hon ser och urskiljer så framträder efter hand ett mönster som också den tidigare okunnige lär sig att se.

På samma sätt är handledarens funktion under en UGL, att bidra till att deltagaren får möjlighet att lära sig att se mänskliga samspel ur ett relationsperspektiv och att lära sig att förhålla sig till det man ser.

Detta samspel som pågår under UGL är handledaren en del i, därför blir handledaren och rollen som handledare viktig som **förebild** för deltagarna. På det sätt som handledaren är och det förhållningssätt som handledaren har till deltagaren gestaltar handledaren en förebild för mänskligt samspel. **Handledares genuinitet** blir på detta sätt en viktig del i lärandet för deltagarna under UGL.

Under UGL **driver handledaren skeendet** genom att **välja insats** för att gruppen ska utvecklas. Detta kan innebära att handledaren ”måste” **provocera** gruppen eller deltagare i gruppen i syfte att kunna belysa, rikta uppmärksamheten på det som handledaren uppfattar händer men som deltagarna inte uppfattar eller inte kommenterar. I detta är det av vikt att handledaren är ytterst skicklig på att kunna se och förstå det som händer för att **situationsanpassa** sig och sina insatser. Rollen som handledare kan upplevas som **motsägelsefull.** Samtidigt som man som handledare är förebild försöker man att ”jobba sig ut ur” den centrala position i gruppen som handledaren har, så att gruppen ”klarar sig själv”.

Rollen som handledare innebär att vederbörande sitter i en tydlig **maktposition** i och med att deltagarna sällan eller aldrig vet vad det är som väntar. Det är handledaren som har gasen och bromsen över skeendet i och med att handledaren ”sitter” på pärmen. Det som sker under UGL-kursen kan mycket lätt bli vad handledaren uppfattar som viktigt och ”rätt” att samtala om. Detta faktum ställer mycket höga krav på handledarens självkännedom, förmåga att förstå vad som sker och inte minst vad funktionen är av UGL. Här kan också myten om UGL spela en roll, d.v.s myten att UGL-handledare är en auktoritet som **vet** hur saker och ting ligger till.

Konsekvensen av att handledaren spelar en så central roll under en UGL är bl.a att resultatet av en UGL-kurs i hög grad är beroende på UGL-handledarens faktiska kompetens. Ur det resonemanget kan man se att det är av vikt att kunna beskriva en god handledare. Och kunna beskriva hur en ändamålsenlig utbildning ser ut för att UGL-handledare skall ha kompetens att leda UGL.

Som handledare måste man vara autentisk, leva som man lär. Man måste också förstå sin egen roll i sammanhanget och ha förståelse för det UGL handlar om. Är man inte autentisk som handledare blir det också svårt att vara en god handledare i ett UGL-sammanhang.

Brister i handledares utbildning

Många av de svårigheter fokusgruppen uppfattade - både vad avser ojämn kvalitet i olika kurser och tveksamheten om de långsiktiga effekterna på ledarskapet - tillskrev man bl.a **brister i den nuvarande uttagningen och utbildningen av handledare**. Hur kan man beskriva en god handledare, är en central fråga. Ett svar på denna fråga kan vara att en god handledare ska kunna verka med många olika handledare

och utveckla sitt handledarskap utifrån de erfarenheterna.

För att utveckla och kvalitetssäkra UGL och handledarnas kompetens är därför de handledarmöten som genomförs viktiga.

UGL - för vems skull?

Ett annat centralt tema i samtalet om handledare och dennes funktion var känslan - och oron för - att UGL åtminstone med tiden blivit något som för några handledare **genomförs för handledarnas egen skull**. Självfallet har alla intressanta jobb ett ”egenvärde” utöver lönen. Temat i samtalet handlade dock om att fokus inte var tillräckligt inställt på elevernas bästa och behov utan att kursen formades för att ge handledarna ”bästa utbyte och stimulans”. Hög ”ball-faktor” var eftersträvansvärd.

Fokusgruppen berättade om kommentarer från handledare som att, ”dag 1 och 2 är transportsträckor och UGL börjar inte förrän dag 3-4”. Detta kan kanske förstärka tanken att UGL är mer en arena för vissa handledare än för deltagarna. Känslan av makt över skeendet, kunna få andra att visa känslor de normalt inte vill visa, få stå i centrum för all uppmärksamhet i gruppen o.s.v, kan lätt innebära att man glömmer sin primära roll som handledare.

Konceptet UGL

Fokusgruppen kom vid flera tillfällen in på temat om hur **formerna för kursens genomförande** inverkar. Dels på själva lärandet under UGL-veckan men även hur de kunskaper och insikter ska kunna komma till uttryck i vardagen enligt den potential som finns.

Som handledare kan man uppleva att den praxis som utvecklats och

som kallas för **pärmnära** är omstridd. Det ortodoxa förhållningssättet gör att man som handledare kan känna sig begränsad i handlingsutrymmet under genomförandet av en kurs. Fokusgruppen var dock inte helt enig i uppfattningen att man känner sig begränsad av konceptet. Som handledare kan man känna sig osäker efter den debatt som funnits om formerna för UGL vad som är tillåtet att göra och vad som inte är tillåtet. För att kunna möta deltagarna där dom är så krävs det en stor flexibilitet i formerna och inte för mycket bestämmelser och riktlinjer så som det kan uppfattas nu. Människor har olika inlärningsstilar. Detta förhållande är inte i tillräcklig utsträckning tillgodosett i UGL. Pedagogiken i UGL är uppbyggt utifrån upplevelsebaserat lärande men ramarna för de aktiviteter som ska generera lärande är för snäva.

Upplevelsen av UGL

Upplevelsen av en UGL är självklart skiftande från person till person; en sak som dock kan sägas vara gemensamt för UGL-deltagare är att **upplevelsen av veckan är stark och koncentrerad** (som att suga på en buljongtärning). Veckan innebär en situation där upplevelse och känslor är blandat med teori. Konsekvensen av att upplevelsen är så stark och koncentrerad kan vara att det är svårt för deltagaren att minnas och reflektera över vad det är man varit med om. Allt blir ett ”töcken” där minnet ofta består av känsloupplevelsen där detaljer och situationer blir svåra att knyta ihop med en helhet. Konsekvensen kan också vara att den starka känsloupplevelsen under UGL-kursen leder till att man ”bär” med sig minnesbilden under längre tid och kan återkomma till och reflektera över den.

Det som hade kunnat bidra till att deltagarna lättare hade kunnat bearbeta sina upplevelser och göra dem än mer perspektivrika hade

varit om **teorigrunden** för UGL varit mer gedigen. I och med att grunden är tunn försvårar det för den fortsatta ledarskapsutbildningen.

Betoningen av här och nu

Under en UGL är en av riktlinjerna för arbetssättet att fokusera på **här och nu,** detta för att man som deltagare inte ska ”fly” från det som händer i gruppen exempelvis på grund av en obehaglig stämning. Denna riktlinje kan också bidra till att begränsa deltagarens möjlighet till reflektion över det som UGL bidragit med i ett mer vardagligt sammanhang, och möjligen också förvirra deltagaren vad UGL syftar till. Detta kan möjligen också medverka till att ”användbarheten” av UGL minskar.

För att försöka underlätta för deltagarna att ”överföra” upplevelser och insikter till sitt eget görande och sammanhang har en av fokusdeltagarna i sina kurser valt att förlänga kursen till sex dagar. Detta för att deltagarna skall hinna reflektera över det man upplevt och erfarit under veckan och hur detta påverkar och blir integrerat i vardagen.

Autenticiteten

Ett tema som fokusgruppen hade delade meningar om var **autenticiteten** i UGL. Kontexten för UGL kan beskrivas som en ”sluten” miljö utan ”yttre” påverkan där människor samtalar och genomför aktiviteter med olika mening och syfte enligt ett förutbestämt mönster med två handledare som ”styr/övervakar” skeendet.

Utifrån denna beskrivning blir resonemang om lärandet i situationen relevanta. En av meningarna som lyftes fram i fokusgruppen var att det som är genuint mänskligt kommer fram under UGL i koncentre-

rad form. Den konstruerade kontexten påverkar inte lärandet utan den koncentrerade upplevelsen är en bra utgångspunkt för att fortsätta att öva. Den andra uppfattningen som framkom var att de göranden, reaktioner och beteenden som deltagare gör och upplever under UGL är en konsekvens av kontexten och därför bara giltiga i UGL-miljön. Detta innebär att de visserligen är äkta i just den situationen men att lärandet därmed inte är överförbart till vardagen.

Etik

Ett annat tema som togs upp var **etiken** i att människor under UGL kan uppleva en miljö och en situation som de inte kan identifiera sin vardag med och kanske ”får fan för” när man kommer hem och ska ”praktisera” sina nyvunna kunskaper och insikter.

Temat kopplade ofta i diskussionen till bristen på **jobbmässiga utvecklingsmöjligheter** - framför allt inom FM men också i övriga näringslivet - för den som vill fördjupa sitt intresse för gruppdynamik och effektiv samverkan. Enda vägen som erbjuds är att gå FUGL och HUGL och bli handledare. UGL genomförs då i första hand för att skapa meningsfulla jobb för handledarna och inte för individernas eller organisationens syften.

Detta förhållande är inget som är unikt för UGLs vidkommande utan något som är primärt för all utveckling av verksamhet. Att det förhåller sig så att de jobbmässiga utvecklingsmöjligheterna vad gäller ”mjuka frågor” som rör relationer inte upplevs finnas kan vara ytterligare ett uttryck för att organisationen FM aldrig bestämt sig för att omfatta UGL[1].

---

[1] Ett stort tack till Leif Kjell, FMLIC, som efter hand bearbetat texten i enlighet med inkomna synpunkter och förslag till revideringar.

Delstudie 3
En beskrivning av UGL ur ett deltagarperspektiv
-
elva kadetter berättar

av
Niclas Karlsson, Monica Hane
och Johan Sörbom

Denna sida har med avsikt lämnats tom

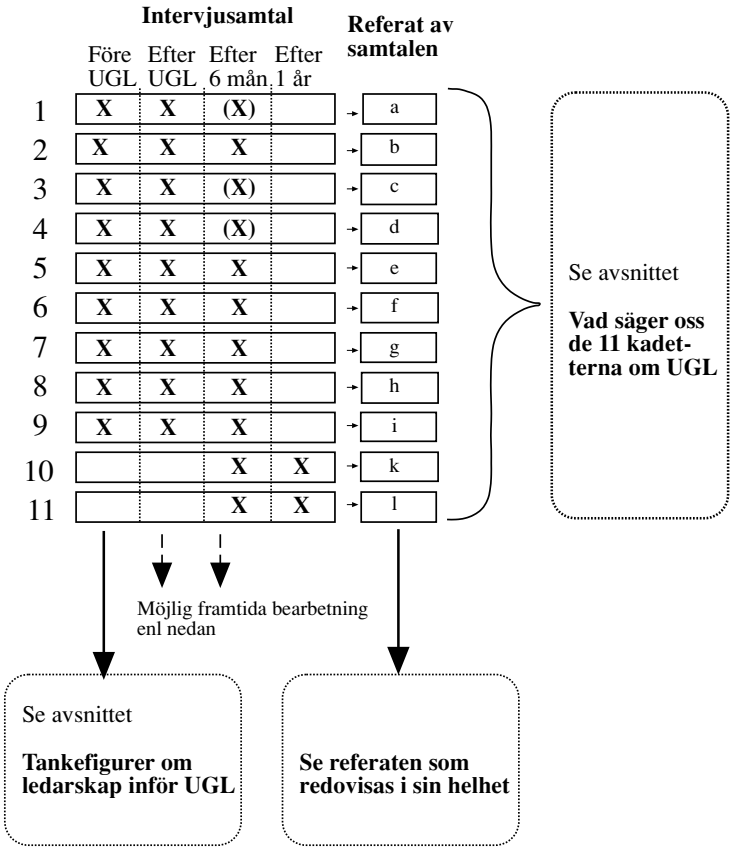
Deltagarperspektivet
- hur projektet lades upp

Den tredje delstudien innehåller upprepade djupintervjuer med ett antal kadetter som under hösten 1999 gick sin UGL. Elva kadetter vid Militärhögskolan i Halmstad intervjuades. Flertalet intervjuades både före och vid två tillfällen efter sin UGL.

För att redan nu erhålla information om uppfattningar mer än 6 månader efter kurstillfället intervjuades dessutom några som gått sin UGL redan i januari 1999. Intervjuerna inriktades på att få en bild av kadetternas syn på ledning, ledarskap och ledarutveckling och hur denna syn förändrades efter genomförd UGL.

Samtalen syftade också till att ge en bild av hur kadetterna uppfattade sitt deltagande i en UGL, vilka förväntningar och farhågor som fanns innan och vilka moment som befanns relevanta att berätta efteråt. Intervjuerna syftade också till att klarlägga hur kadetterna efter ett halvår och efter ett år ansåg att kursen påverkat det personliga ledarskapet.

Det fanns en hypotes att förändringar inte skulle kunna uppfattas förrän man suttit i en reell ledarsituation utanför skolan och klassrummet. Sådana förändringar skulle därmed inte kunna registreras förrän efter ett år. Det fanns samtidigt en hypotes om att uppfattningen om kopplingen mellan synen på ledarskapet och UGL skulle vara mest tydlig straxt efter kursen för att sedan blekna i takt med att den integrerades i personligheten och med andra senare erfarenheter. Därför designades projektet som en longitudinell prospektiv studie.



Figur 1: Design för kadettstudien

Urval och arbetsmodell

Samtliga samtal genomfördes av Niclas Karlsson och Johan Sörbom. Samme intervjuare genomförde alla samtal med en och samma respondent. Samtalen med kadetterna fokuserade i första hand på pedagogiska frågor rörande förutsättningarna för UGL, kursens genomförande,

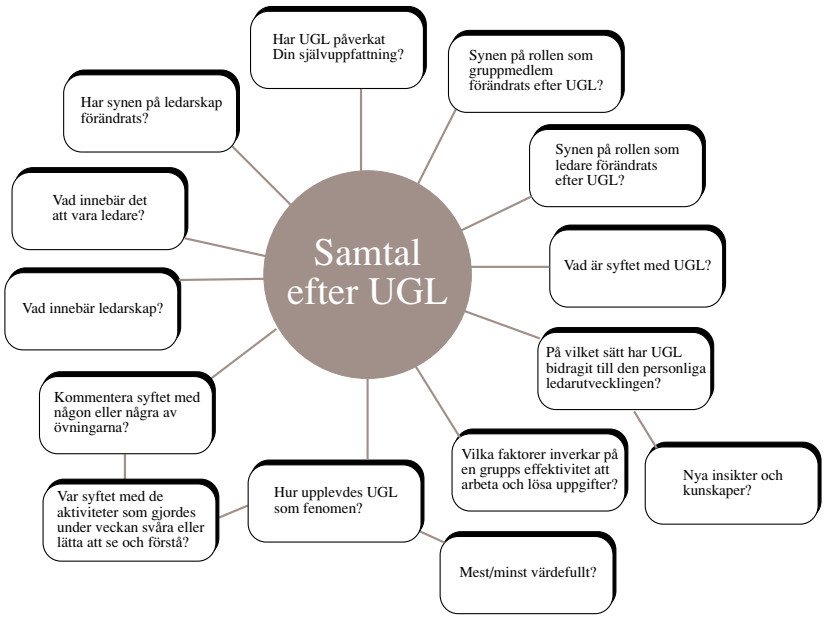
det pedagogiska upplägget och hur den pedagogiska situationen under en UGL påverkar skeendet. Intervjuns innehåll och upplägg utgår från intervjuarnas egna farhågor och personliga erfarenhet att UGL, trots att den oftast får mycket berömmande kurskritik, egentligen inte påverkar dem som går kursen. Den kontext som präglar genomförandet av UGL antogs vara en starkt bidragande orsak till detta.

Kadetter vid MHS H valdes av praktiska skäl som informanter. Designen beskrivs i Figur 1. Nio kadetter intervjuades veckan före de genomförde sin UGL, så snart som möjligt efter genomförandet samt efter 6 månader. För två av kadetterna som genomfört UGL ett halvår tidigare genomfördes två intervjuer; efter ca 6 månader och efter 1 år. Intervjuerna genomfördes som relativt öppna samtal efter ett tematiskt underlag som beskrivs i Figur 2.

Figur 2: Tematiskt intervjuunderlag för samtalen före UGL

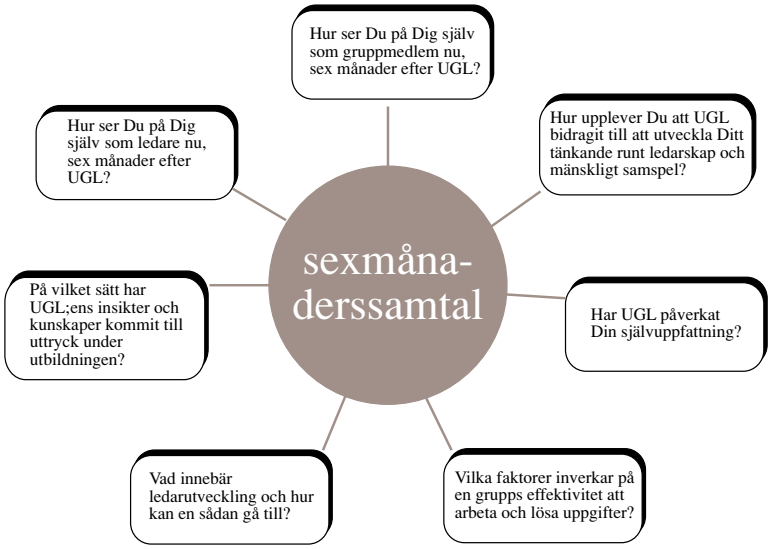
Samtalet i veckan före kursen syftade till att få en bild av hur informanten såg på ledarskap och på sig själv som ledare och gruppmedlem. Samtalet skall också ge en bild av synen på ledarutveckling, förförståelse och vilka förväntningar som fanns inför UGL.

Samtalet direkt efter genomförd UGL syftade till att belysa hur deltagarna upplevt UGL, det direkta genomförandet samt om synen på ledarskap och synen på sig själv som person och gruppmedlem påverkats.



Figur 3. Tematiskt intervjuunderlag för samtalen efter UGL

Sexmånaderssamtalet syftar till att belysa hur individen upplevt att UGL bidragit till den personliga utvecklingen och i synnerhet till utvecklingen som ledare och gruppmedlem. Samtalet syftade också till att belysa om synen på UGL som fenomen förändrats samt om de insikter och kunskaper som UGL givit på ett naturligt sätt givits möjlighet ett komma till uttryck under resten av utbildningen.



Figur 4. Tematiskt intervjuunderlag för sexmånaderssamtalet

Samtliga samtal bandades och skrevs ut ordagrant. I denna bearbetning av resultaten har bara åtta av de elva intervjuerna efter 6 månader hunnit bli utskrivna. Övriga tre ingår därför inte i analysen utan kommer förhoppningsvis att komplettera materialet i senare bearbetningar.

Varje intervjuserie kondenserades därefter till ett referat där sammanhang och inbördes ordning mellan utsagorna är lättare att överblicka. Dessa kondenserade berättelser erbjuder möjlighet att följa en och samma person under utbildningstiden. Vi har ur serien av samtal – och med alla de svårigheter det innebär att översätta talat språk inspelat på band till löpande läsbar text – försökt skriva ner det vi tror att kadetten ville uttrycka.

I nästa avsnitt återfinns dessa kondenserade referat av samtalen med de 11 kadetterna. Referaten har lästs och kommenterats av de intervjuade. Många har kommenterat att referaten naturligtvis tappar många detaljer jämfört med de ursprungliga samtalen men att de i stort finner att referaten överensstämmer med det de velat framföra. De kadetter som medverkar finns namngivna i förordet.

Vi har i referaten inte velat ange vem som står bakom respektive berättelse. I några fall har vi ännu inte hunnit få utskrifter av det tredje samtalet utan bearbetningen av dessa måste vänta till senare. Referaten ger i löpande text en konkret bild av hur 11 olika kadetter tänker kring ledarskap och lärande i allmänhet, kring ledarskapet i FM i synnerhet och om sin uppfattning om betydelsen av den UGL de just deltagit i .

Redovisning av resultaten

Vi har valt att redovisa resultat av denna studie i tre avsnitt. Först kommer de elva kadetternas berättelser i sin helhet. Dessa är grunddata för våra analyser men de är också av egen kraft värda att läsas. Vi har publicerat dem eftersom vi hoppas att många tar tillfället i akt att ta del av dem.

De ger synnerligen intressanta inblickar i unga officerares mogna och kloka sätt att resonera om ledarskap. Vi har i våra sammanfattning-

ar bara kunnat skrapa något på ytan av all den intressanta information som dessa berättelser innehåller..

Nästa avsnitt innehåller en översikt över hur vi uppfattat grunddragen i den bild som dessa elva berättelser tecknar; om förväntan inför UGL, om stämningen under kursen och om reflektionerna om kursen efter minst ett halvår. I detta avsnitt beskriver vi också hur vi tolkar kadetternas uttalanden om de förändringar i beteenden och uppfattningar som de noterat och kopplar till kursen.

Studien designades för att om möjligt visa skillnader i hur ledarskapet beskrivs och vad som tas upp och görs relevant före respektive efter kursen. Eftersom de intervjuade kadetterna nästan samstämmigt säger att kursen bara bekräftat deras tidigare uppfattningar om ledarskapet fann vi det inte meningsfullt att inom ramen för denna bearbetning närmare analysera utsagorna om ledarskapet efter kursen. Vi har i stället koncentrerat vår ansträngning på att tolka de påståenden som görs före kursen. I ett sista avsnitt fokuserar vi på kadetternas utsagor om ledarskapet innan de gått kursen. Vi beskriver de underliggande tankefigurer om ledare, ledning, lärande och ledarskapsutveckling som vi läser in i deras berättelser.

Vi är dock medvetna om att förändringar i sättet att uppfatta sin omvärld mycket väl kan ha skett utan att man själv är medveten om detta. Nya erfarenheter leder ganska omärkligt till nya tolkningar av skeendet. Omgivningen brukar ha bättre möjlighet att avgöra när ”något har hänt”. Vår förhoppning är därför att det insamlade materialet skall inspirera någon att fördjupa och komplettera de skissartade analyser vi kunnat göra. För att säkra denna möjlighet - men också för att erbjuda insyn i det material som vi grundar våra slutsatser på - har vi varit särskilt noga med att i bilagor och på annat sätt dokumentera allt material.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Kadett a
- samtal före och efter UGL

Om förväntningarna

Grabbarna på logementet, som har gått igenom det här tidigare, har sagt att UGL har varit mycket lärorik. De tycker det är roligt och vissa vill gärna göra om det. I början kände jag en liten osäkerhet just till UGL; vad är detta för någonting, man ska sitta i en grupp och sen ska det diskuteras hej vilt och man ska ställas inför olika problem med mera. Men de sa att det är hur roligt som helst. Det är bara bra att ta det tillfället. Rent ryktesmässigt så är det att man ställs inför situationer när man får välja bort folk – lite som Robinson – säga att det finns något som inte attraherar en eller att peka ut de man minst kan tänka sig samarbeta med. Det är mycket individen, så att säga. Att få reda på hur man själv upplevs mot gruppen; hur de uppfattar mig. Och det kan ju vara mycket första intryck i början och sen då hur det utvecklas under veckan. Det är dom ryktena som har gått.

Det ska bli rätt intressant. Jag har aldrig varit med om det här tidigare. Visserligen har man varit med i många utvärderingar och intervjusituationer, så att säga, där det har handlat om mig som individ. Där är jag den som ska presentera mig själv för andra; nu kommer jag att få, och det har man aldrig fått så att säga, alltså feedback tillbaka i anställningsintervjuer och liknande. Att få deras uppfattningar om hur man uttrycker sig och hur man för sig, gestikulerar mindre eller mer

och så vidare, hur man uppfattas helt enkelt som helhet. Det tror jag att man får mera svar på under en UGL-vecka i en liten grupp.

Lärarna har haft ett stort engagemang i det här. Ögonen har tindrat att nu ska vi genomföra UGL. ”Det här ska bli jättebra” och ”det här är det bästa sättet att lära ledarskap på” och ”lära känna sig själv”. Personligen är jag lite skeptisk i början innan jag själv har bildat mig en uppfattning. Vill gärna analysera saker och ting innan jag tar beslut. När man framlägger det så pass jättepositivt, så tänker man att finns det någon baktanke med det här. Vi kanske ska vara invaggade i något positivt tänkande och sen kommer man in och så bara körs man ner. Man är lite förberedd. Jag vill gärna se om det är något bakomliggande. Det finns rykten att folk då har gråtit under sejourerna. Jag har hört att det har varit mycket, att man verkligen går djupt in i de innersta tankarna och den innersta personligheten.

Det är intressant att få lära känna andra människor. Det brukar ta lite längre tid än en vecka innan jag släpper in folk i mitt allra innersta. Så jag undrar lite vilken metod man har för att under en vecka komma ner på de djupa strängarna. Jag är nyfiken på hur man lägger upp det.

Vi har inte fått någon förberedelsetid; att man kan räcka upp handen och säga att ”nej jag har lite problem hemma så att jag skulle gärna vilja stå tillbaka lite”, utan UGL är obligatoriskt, UGL är helt enkelt för samtliga. Och när man gör det så, och när man beordrar en sån verksamhet så måste man också ta hänsyn till andra civila problemställningar, och inte koncentrera sig bara på ledarskap. Man kan behöva bryta och lägga om övningen lite om någon just då har stora privata problem. Det låter inte som att man tillräckligt har tagit hänsyn till sådant på UGL.

Jag har förväntningar av att träffa andra människor från olika avdelningar med olika bakgrund och olika sätt att se saker och ting och

som har olika erfarenheter i bagaget. Att jag ska få en djupare uppfattning om andra individer – och även om mig själv. Att få reda på om jag själv kanske har vissa saker och ting som folk retar sig på; någon gest; att jag snusar, hur jag pratar och hur jag framställer saker och ting. Sådant är intressant att veta. Det ger ett bra självförtroende när man sen kan arbeta på det. Det kan vara ganska användbart med en sån feedback. Detta är vad jag hoppas - man vet ju inte riktigt hur de lägger upp det. Om det är situationsanpassade frågor till gruppen, individen och så vidare.

Jag ser väl en bild av ett klassrum och lite stolar runt och så sitter man och pratar och avhandlar frågor och ibland bryter man kanske in och ”vad tyckte du om det, pang” och så får man svara snabbt och så som man samtidigt i gruppen fångar upp de som kanske ställer sig mer tillbaka. Ledarskapslärarna har sagt att det är ett utbildningsforum där man sitter i grupp och sen att man umgås med de människorna under en vecka intensivt.

Om ledarskap

Ledarskapet under värnplikten det bygger mycket på erfarenhet, att man får ett försteg och sen kommer det soldater in som inte har samma kunskap. Och automatiskt blir det att de respekterar en – fast det finns goda gruppchefer och det finns sämre gruppchefer. Men de sämre gruppcheferna kan ofta rida på sin erfarenhet, behöver kanske inte ta till sig riktigt de här ledarskapsfrågorna utan hänvisar till att jag kan det här, och har gjort det tidigare. Den nyinryckte soldaten är ju ganska oerfaren. I början sitter ledarskapet i kunskapen. Senare bör man ju komma närmare gruppen och få mera informellt ledarskap.

Detta innebär att ta hänsyn till gruppen; kanske inte alltid driva på i alla situationer utan låta gruppen arbeta självständigt. Att ge ansvar och

även vara en del i gruppen. Jag praktiserar det rent praktiskt med att säga att ”vi ska göra”. En del av gruppchefskollegerna sa ”ni skall”. Där blir det en ganska stor skillnad. Jag ska också dyka ner till det här sumphålet. Senare på övningarna längre framåt då behöver jag ställa mig åt sidan för att kunna beräkna och så vidare. Då har de värnpliktiga mera förståelse för just det ledarskapet.

I en liten grupp på tre man kan man inte köra något formellt ledarskap. Där är det uppgiften som ställs och den ska lösas. Och sen ser man till att den löses med de resurser man har. Man kan möjligen bli lite för kompis med sina soldater så att det blev kanske lite väl skämtsamt ibland. Det handlade ju om skarpa lägen, riktiga fordon som skulle dras upp. Det blir lätt kompisskap när man umgås dygnet runt. Man blir ett litet team. Att någon av oss är gruppchef det vet vi. Ingen behöver stå där och skrika och lämna av o.s.v. Men kompisrollen kan bli lite för mycket. Jag skulle behöva vara lite mer auktoritär; jag skulle vara lite mer formell i vissa lägen. Folk som ser oss utifrån kan missförstå. Fast för gruppens effektivitet så spelar det ingen roll.

Ledarskap innebär att ta hänsyn till gruppen, kanske ställa en extra fråga än bara klarlägga hur läget är. Man kanske går lite djupare in i den sociala kontakten. Man märker när soldaterna står och tittar och tänker ganska mycket. Då blir gruppen inte lika effektiv. Det kan vidare skapa frågeställningar inom gruppen. Då, efter att ha frågat och rett ut eventuella frågor, kan man som ledare förklara för gruppen hur läget är eller varför en viss situation uppstått.

Viktigast som ledare är att vara ett föregångsexempel. Det jag kräver av mina soldater det ska de kunna kräva av mig. Att vara ett föredöme som ledare som de ska kunna ta efter. Om man inte har kunskap om hur man gör i praktiken så kan man inte lära ut det så bra. Detta gäller också när man skall lära ut ledarskap.

Kravet på kunskap kan innebära att man måste erkänna för gruppen att jag har inte koll på det här, men däremot så har jag fått den här uppgiften tilldelad mig, och då får vi göra det bästa av situationen. Och sen dra nytta av om det finns någon i gruppen som har kunskap.

En god ledare ska kunna dra gränser mellan nu är det fritid och nu är det allvar, och även kunna vara en social personlighet mot sina deltagare, elever eller dylikt. Men även kunna snäppa upp sig när det är allvar, så att man visar klara signaler på detta. En god ledare klarar riktlinjer men kan även slappna av, umgås och prata om allting.

Dåliga ledare – motsatsen – har oklara riktlinjer, tar inget ansvar som ledare utan försöker bara följa med och försöker rida på vågen att det står chef på min namnbricka. Kunskapen hos en god ledare förutsätter att man tagit ansvar för uppgiften och tagit till sig den kunskap som man behöver. Det som präglar en dålig ledare tror jag att det är att man inte har gått så djupt in i kunskapen utan man tar den lite mer som ”gruppen kan och vi har ju lärt oss det här tillsammans”. En dålig ledare tror jag präglas mest av att ”nej, nej det behöver vi inte ta hänsyn till nu, utan det får vi ta vid ett senare tillfälle”. Då glider dom ner på stolarna. Det är en stor skillnad i ledarskap om man har kunskapen eller om man inte har kunskapen, absolut det tycker jag är viktigt att poängtera. Utan kunskap så kan man komma upp till nio på en tiogradig skala och med kunskap då är man tio så att säga. Jag tänker främst på kunskap om material och hur man ”leder ut” det. Som outbildad kan man inte ha helhetsbilden.

I en grupp leder man på ett sätt och i en pluton leder man på ett helt annat sätt. Man kan inte applicera ett ledarskap rätt igenom utan man måste situationsanpassa det. Man får en order av instruktören och sen ner till gruppcheferna, punkt klart. Sedan verkställer gruppcheferna. Situationsanpassningen beror ju på rätt många faktorer. Det beror på

tidspress, det beror på vilken form av verksamhet som är beordrad, om det ska gå snabbt, om det ska tas mera hänsyn till säkerhet, långsamma uppdrag etc.

Samtal en vecka efter UGL

Veckan började med att man kom i en grupp med okända människor. Två kom från samma avdelning som jag, så vi hade redan grepp om varandra och visste ungefär att vi skulle vara i samma grupp. Sen var det ju en del civilstuderande plus några från en reservofficerskurs. Dessa hade man inte sett tidigare. Ett klassrum med stolar i en ring och sen började övningarna så smått trilla in med olika gruppuppgifter och hur vi skulle bli placerade i olika roller. Vi fick olika övningar som gjorde att vi var tvungna att ta ställning i vissa frågor för och emot och sen diskutera med de andra. Få in de andras synpunkter först enskilt och sen i grupp och sen fick man se vem som tog befälet. Vi uppmärksammade också vem som uttryckte sin vilja starkt och vem som mer analyserade. Det största intrycket från hela veckan var hur olika människor reagerar i olika grupper. Vi delades upp i olika grupper och det var inte alltid samma sju som arbetade mot varandra. Då såg man skillnad hur folk reagerade i olika grupper. Och även jag själv då i olika sammanhang och i olika grupper. Vilka gruppsammansättningar och vilka personer som påverkade mig mest. Och då tänker jag framför allt på vem som jag tog mer eller mindre hänsyn till så att säga och det var rätt intressant. Sen rullade det väl på och blev svårare och djupare övningar varvat med viss korvstoppning av teori. Teorin var ganska översiktlig men ändå ganska snabbt framåt. Man fick ganska mycket teori och blev hela tiden matade. Man var rätt så slut i skallen. Man hade en vecka med en grupp där man i början inte kände många men i

slutet så kände man sig lite vilsen när man skulle gå ut genom klassrummet sista gången och känna att nu träffar jag inte de här igen. Men de flesta kommer man ju att stöta på i korridorerna här ute.

Jag har fått bekräftelse på det jag redan själv insett; att jag har lite svårt att ta hänsyn till folk emellanåt; har lätt att köra över folk som inte är framåt. De som inte uttrycker sin vilja och inte är starka personligheter ställer jag åt sidan. Går min egen väg framåt så att säga. Och de som hänger på det racet dom respekterar jag. De lite blygare tar jag steget förbi. Man var tvungen att under den här UGL – för jag gillar även deras synpunkter – att dämpa sig själv helt enkelt. Jag har jobbat på det att dämpa mig själv i vissa sammanhang för att vinna mer respekt hos samtliga istället för ett fåtal. Jag fick en bekräftelse på de tankar och uppfattningar som jag redan har haft om mig själv. Det stämde ganska bra på de olika testerna som man gjorde på självinsikt och så vidare. Även gruppen gav mig mycket positiv feedback. Jag var en av dem som fick ganska många lappar och kände att jag stod i centrum. Där trivs jag. Jag är en person som vill synas och höras. Vid vissa tillfällen bör man dämpa sig. Det lärde jag mig under UGL. Det är ju bra att arbeta på rätt saker om sig själv.

Jag skall försöka att själv ta steget tillbaka och inte ta på mig allting som jag tidigare har gjort, inte ta på mig förtroendeuppdrag och inte alltid vara den som lägger in synpunkter och alltid den som ger förslag, alltid vara den som tar tag i grejer och kanske driver på lite för hårt. Utan kanske kan någon annan ta tag i grejerna. Min uppgift kan då bli att stötta den bakifrån. Jag har fått lite mer förståelse för att jag ska jobba på att dämpa mig själv och få med alla i min omgivning och deras synpunkter och lyssna på folk som kanske inte framhäver sig så energiskt som jag. Att köra förbi folk – det har väl jag lärt mig under den här UGL – det vinner man sällan saker och ting på.

Jag kör i civila kläder tills gruppen har fått grepp om mig och vet vem jag är och sen därefter tar jag på mig uniformen, vilket inte gör att det inte kommer att förändra en bild lika mycket som om jag hade haft uniformen på mig från början kanske. Så därför kände jag att jag tar först civila kläder tills de tar slut och när de väl har tagit slut då kör jag med uniform. Då har folket ändå fått det greppet att de inte ser mig som en klädeshängare.

Syn på ledaren och ledarens roll

UGL har väl gett mig en hel del. Man ska sträva åt att hjälpa alla att nå målet. I vissa lägen går inte det. Och då får man antingen hjälpligt hjälpa bilen som har punktering genom att ge en mobiltelefon, sök informationen själv, försök fixa ett reservhjul eller MHF-assistans och sen fortsätta mot uppgiften. Men det finns ju situationer när det är kris och krigssituationer där uppgifterna är viktigare. Jag har inte tänkt på att omsätta UGL till hur jag har blivit bemött i försvarsmakten. Oftast spelar det inte någon roll vilka ord man använder när man ger någon feedback. Det handlar mer om vilket kroppsspråk och vilket tonläge man har på det man säger. För om det inte stämmer överens då är själva orden de minst väsentliga. I ”konen” har man ju varit vid något tillfälle. Det är ett rätt bra illustration. Alla vet vad man talar om när man säger konen. Alla har ju samma språk och vet att då är det inte rätt tillfälle att ge feedback.

Ett annat exempel är ju en typisk teambuildingsövning som man använder inom försvaret. Då kan jag tänka mig att man har tänkt lite i de banorna som UGL d.v.s. se vem som tar befälet och kolla så att de kommer in i rollsökning. Sen när de väl börjar att få ihop den här bron och sen när bron väl är ihop efter allt slit så är de jätteglada och då är de i samhörighet, kanske. Det kan jag tänka mig att en sån återkoppling

kan vara rimlig. Maslows behovstrappa steg ett, de här reglerna gäller ni ska ha lektion från och med det och det, uppställningar då och då.

Känslan var från början skeptisk i vår UGL-grupp. Vi köpte inte alla budskap rakt av, gav oss inte hän i UGL. Vissa valde att inte öppna sig. UGL-forumet var inte rätt för deras del. Jag kände att ska det här ge mig någonting så måste jag öppna mig från början. Det fick jag mycket positiv feedback på. När man skall jobba nära varandra är det viktigt att kunna öppna. Små underliggande konflikter som byggs på och byggs på och byggs på rinner annars ut på någon övning. Där måste man ha så pass god kännedom om varandra att man kan rusa in och häva ur sig en grej och sen efteråt så får man utskällning och sen är det bra.

I okända sällskap, nya kontakter då kommer jag att använda mycket av det här i början tror jag att kanske även testa och se om de har kunskap och se om det stämmer. Min roll blir att lite som åskådare kolla ”nu är de i rollsökning här”. Då applicerar man lite teorier för sig själv i bakgrunden för att sen kunna utnyttja det för att föra gruppen framåt. Det kan jag tänka mig att där kan jag verkligen utnyttja jag-feedback, jag-budskap med mera och även kanske pusha på att vi måste ha någon ledare här när vi kommer in i rollsökningen. Även att man tar hänsyn till de människorna som kanske ställer sig lite skeptiska till det i början.

Några var tveksamma till UGL även efteråt. De skakade av sig det hela och ryckte på axlarna. Det är möjligen också en lite manlig attityd att inte prata om känslor. Jag tror nog att jag har fått mer till livs än vad dom har fått. Men det finns en fundering att det kanske inte fungerar i andra sammanhang. Ett sådant där korsfält, att öppna sin arena, tror jag att det hette. För mig ger det glädje. Om det är lyckade försök så ger det mig stor glädje – alltså att ha en stor arena – och det

tror jag att jag vinner mycket på i framtiden och kan ha användning för i framtiden också.

Synen på ledaren

Min syn är fortfarande att man ska i så stor utsträckning som möjligt försöka att applicera ett informellt ledarskap. Jag tror att det ger mest effekt. Personkännedom, hänsynstagande, lyhördhet och de egenskaperna som faller under den ramen så att säga. UGL har möjligen gett ett starkare intryck på att det är det ledarskapet som man oftast i vissa svåra situationer får ut mest av. Just att man har det här öppna förhållandet och att man har högt i taket. Man får acceptera folk som brinner ur och sen brinner av så att säga och sen brinner. Man ska ha en öppen attityd till sin pluton absolut, men kanske inte riktigt så djup på det personliga planet som man hade i UGL-gruppen.

Mina farhågor inför UGL – då – det var ju att nu ska jag gå igenom ytterligare rannsakan av mig själv och djupgräva vilket jag redan har gjort. Jag kände lite som att ja visst men och då kände jag att då har jag ett perfekt tillfälle att verkligen pröva det här att öppna sin arena och se vad det ger. Vilket jag inte har haft tidigare eftersom jag har ju bara haft mitt eget race och mitt eget och dom faktiska omständigheter runt omkring mig som har gjort att jag själv har kört mitt race. Man har inte haft det bollplanket som man hade i en UGL-grupp eller kommer att ha i ett plutonslag eller kommer senare att ha i någon stab eller senare att ha i något annat sammanhang. Vi var ju beordrade till den här verksamheten och där var det någon figurant som totalt kanske köpte läget så att säga, flöt igenom UGL, visst sa vad han tyckte och tänkte men kanske inte riktigt med den eftertänksamhet som då de civila gjorde som var där på frivillig bas. De kunde ju gå rätt ur klassrummet när de kände att det här ger mig inget men den valmöjligheten hade inte vi.

Jag tycker att det var rätt bra övningar. Deltagarnas motivation är viktig. Man kanske skulle ha valt en annan lokalitet. Det kan vara en detalj som kanske kan förbättra det hela. Om andra öppnat sig mer hade jag fått mera grepp och blivit mera vän och haft tillfälle att dela andras erfarenheter i lite större utsträckning än vad jag hade nu.

Samtal efter 6 månader är ännu inte bearbetat

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Kadett b
- samtal före och efter UGL

UGL har inte introducerats annat än med en försäkran att det blir bra efter ett tag, och att det är ett minne för livet. De kadetter som gjort sin UGL tidigare har varit ganska tysta. De bara ler för det mesta när man försöker fråga om någonting. Jag känner mig inte speciellt orolig för det.

De flesta säger bara att ”så kommer ni att göra UGL och ja det märker ni vad det är”. Det ska bli intressant för jag är nyfiken på vad det är. Min enda oro är att det skall bli ett lika evigt diskuterande under de här två veckorna som har varit nu. Man diskuterar mest för övningens skull och i slutet kanske det bara blir en gröt av alltihop, struntar i vad det blir med det till slut. Till slut bara garvar man. Men det kanske blir bättre nu när vi är helt nya grupper och att det är civila inblandade. Kanske många skärper till sig då.

Om ledarskap

Den praktiska delen av ledarskap var ju det som blev i alla övningar. Den teoretiska biten handlade om de olika sätten att lösa konflikter, om Johari fönster och FIRO-cirkeln och Maslows trappa och den standardmilitära uppsättningen om beteendevetenskap och ledarskapsstil. Mycket av detta kände jag igen när jag senare läste om detta på universitetet.

Ledare är personen som ska ha förmågan till ledarskap. Det finns ju mycket olika situationer. Man ska lösa den uppgift som man har blivit tilldelad på ett personalbesparande sätt, att få en hög motivation på

gruppen som man arbetar med. Det spelar inte så stor roll om det är ett eldöverfall eller om det är en utbildare som skall nå utbildningsmål med gruppen. Man ska kunna lösa uppgiften med dom resurser som är tillgängliga och inom den uppsatta tidsramen. Så är det i teorin, men man kan ju vara en bra ledare trots att man inte klarar tidsramen och man kan vara en bra ledare fastän man inte löser uppgiften på ett personalbesparande sätt. Det är svårdefinierat för jag har aldrig tänkt åt det hållet förut. De som man uppfattar som dåliga ledare har oftast småsaker som man hakar upp sig på.

Den som står och skriker och gapar och pekar med hela handen är inte populär. Men det behöver ju inte betyda att han inte kan lösa sin uppgift i sista ändan. Och oftast så får man någon slags helhetssyn under de korta stunder man har ett befäl och man blir underordnad någon. Man måste kunna motivera varför man gör det man gör. Man måste kunna se ett syfte med allting. Det måste bli någon slags avvägning av allt det här – kunna hålla tidsram, spara på folket och att man inte över en väldigt lång period är otroligt målinriktad så att man bara kör på den stilen att ”orkar jag så orkar alla andra”. Har man inte förmågan att göra den avvägningen så är man en dålig ledare.

Ämnet ledarskap innefattar trupputbildningar, konflikthanteringar, grupprocesser, d.v.s. grunderna inom beteendevetenskap.

Jag har inte varit i rollen av ledare sen jag gjorde lumpen. Då tyckte jag att jag var väldigt bra men när jag tänker tillbaka lite så tror jag att vissa delar har nog blivit bättre. Den lite mjukare delen får också större utrymme idag. Då var jag väldigt målinriktad, ”vi gör som jag vill tills det blir fel och då rättar jag till det som är fel”. Och nu så märker man att ”pekar med hela handen”-attityden har försvunnit mycket hos mig själv. Jag har en annan syn på det hela – det är lite mer att komma överens.

Varje organisation ska ha en stark ledare. Det finns en sorts människor som utstrålar auktoritet. Det finns de som kan stå i mitten och säga ”följ mig och….” Det betyder ju inte att det ska vara någon envåldshärskare. Det ska vara en trevlig människa som får andra att följa en linje, arbeta mot gemensamma mål. Det är som någon slags förmåga att anpassa sig till allas sätt att se på något.

Denna ”karismakaraktär” kan utvecklas – åtminstone i vissa delar. Ju mer erfarenhet och praktik man har ju bättre blir det. Jag ser det praktiska genomförandet som det absolut viktigaste.

Man måste kunna våga stå för vad man är och tro på vad man gör, självförtroende och att kunna visa för andra vad det är man står för. Vad gruppen eller organisationen – eller vad det må vara – vad man vill och vart man ska. Man har förmågan att, som jag sa förut, leda in organisationen i gruppen på ett gemensamt spår mot det stora målet. Om medlemmarna i gruppen har olika mål eller börjar att motverka varandra då måste man ha förmågan att leda in dom på spåret igen. Man måste kunna visa för andra och motivera för utomstående vad det är man vill, vart man vill hän och varför man vill dit hän.

Det inbankade militära språket och det militära tänkandet försvinner. Det mjukas upp lite från det hårda kantiga som man lär sig de första fyra, fem månaderna man är inne. Men just den kantigheten har försvunnit mycket på senare tid. Ingen vill få någon eller ha någon som står och pekar och skriker åt en gör det, gör det, livet är orättvist, du får göra mycket mer än han för du är bättre. Fast vi har alldeles tydligt olika lätt att ta order.

Det finns också många idealbilder och arketyper av ledare som det är svårt att ta åt sig.

Tankar om grupper

De flesta är väldigt olika beroende på vad det är man ska göra och i vilket sammanhang. Jag är ingen som ständigt försöker visa framfötterna och som gapar luft bara för att det ska pratas. Det är så att i nya grupper och särskilt då om det är uppgifter och saker som jag själv inte är så säker på, då är jag väldigt tyst och tillbakadragen. Har jag något vettigt att säga så säger jag det. Om det är saker som ligger mig lite närmare om hjärtat och som jag har lite större kunskap om, då kan jag vara väldigt drivande.

Man måste ha kunskap om fackdelen som man håller på med. Man måste kunna stridsvagn när man sitter i vagnen men man måste inte kunna skjuta och köra den. Man kan vara en bra ledare i alla fall men det underlättar förstås om man också har sakkunskapen. Fast det kan också försvåra.

Om lärandet

Man måste ha människor runt omkring sig för att få någon riktig erfarenhet i praktiken. Bara då inträffar det som man inte tror kan inträffa, d.v.s. bara för att det är en människa man har att arbeta med – och någon form av feedback på det man gör. Fast detta är svårt att uttrycka i ord.

Samtal veckan efter UGL

Om kursen

Eftersom det varit mycket prat om den så hade man förväntat sig ganska mycket. UGL uppfattades vara precis detsamma som när vi gjorde värnplikten även om övningarna inte var exakt samma. Teorigrunden var precis samma. Jag var ju tvungen att kolla lite så jag letade fram mina gamla papper som jag hade liggande. Och det stod ju till och med UGL deltagarmaterial på de uppgifterna vi hade fått tidigare. Det kändes därför som att det inte gav så mycket. Jag kände liksom att det här har jag gjort förut och nu vet jag att nu kommer det. Det kändes som att jag ibland redan hade mer av den teoretiska beteendevetenskapen. **J**ag blir inte så aktiv i sådana grupper heller. Jag är inte en sån där pratglad människa i vanliga fall heller. Och då bidrar man inte själv till att det ger så mycket. Det är inte så att man vågade kasta sig in och pröva nya saker hela tiden. Handledarna försöker se till så att alla pratar. När man väl får uppgiften så känns det inte så farligt längre.

Det var visserligen nya människor i gruppen men den feedback jag fick var inga nyheter. Att jag är lite tyst och tillbakadragen det visste jag. Men sätter man sig längst bak och inte säger så mycket så ger det inget. Fast känslan av att ”det här har man ju redan gjort” gjorde mig extra passiv. Men man märker t.ex. att man säger ifrån på ett annat sätt och oftare än vad jag gjorde förut. Någon av de andra deltagarna hade tagit ett vansinnigt stort kliv framåt i alla fall. Det var särskilt en som var en helt annan människa när den gick därifrån. Den människan kom smygande dit och gick med raska kliv och rak i ryggen mitt i korridoren när den gick därifrån, tog varje möjlighet att pröva övningarna. Testade helt enkelt hur det var att vara framåt och märkte att det fungerade. Det gav ett stort självförtroende. Det kanske inte kommer

att fungera fullt ut som det gjorde här i gruppen – men det hade blivit en stor skillnad.

Gruppen innehöll tre från vårdskolan förutom kadetter från två eller tre avdelningar från skolan. Det skulle kanske gett mer om man varit med helt främmande människor enbart. Handledarna kunde visa på olika ledarskap i olika situationer beroende på vilket utvecklingsstadium som gruppen befann sig. Övningarna om jag-budskap var lite nytt liksom diskussionen om hur det kändes att ge den här feedbacken , fast man inte riktigt ville det. Det var svårt att prata om det i alla fall.

Man satt i den här ringen och man hade precis träffats. Man visste ju inte vilka de andra var. Ingen ville stöta sig med någon annan. Då skall man säga vem som står längst ifrån en. När man tänker nu efteråt så är det inget negativt i det utan det är bara det att man inte står varandra så nära. Men det var en intressant upplevelse för det har jag aldrig gjort förut. Att berätta vad man tycker och tänker om någon efter att man har gjort ett antal övningar ihop det är ju inte så svårt egentligen. Vi blev ju påtvingade det för ingen ville skriva det egentligen. Det är inget som kommer naturligt.

Om att vara i grupper

Jag har varit sån att OK jag skiter väl i vad han gör, jag bryr mig inte om utan jag klarar mig själv ändå. Men nu ser man efter lite mer vad man själv och andra tycker och säger – kanske för allas trevnad och trivsel helt enkelt. Det här har kommit och det märker man från många faktiskt. Lite har det nog hänt. Man märker liksom att om det är någon som har varit *väldigt* tyst förut, som bara är *lite* tyst nu i stället – eller vad man ska säga. Vissa – även jag – har tagit ett litet steg framåt. Det är lättare att ge feedback efter att jag har gått UGL-kursen. Det är

fortfarande inte ofta men det är oftare.

Synen på ledarskap

Synen på ledarens roll har inte förändrats. Den feedback jag fick om mig själv kände jag till största delen till eller kunde inte förstå. Några påståenden om mig uppfattade jag som klart motsägelsefulla. Jag kommer säkert att om jag tänker tillbaka på UGL minnas hur man ska vara och vad man ska tänka på och framför allt att man ska prata om lite mer känsliga saker, hur man ska uppträda. Hur mycket man delegerar och styr är beroende på hur länge man har legat inne. Detta tänkande känner man igen från de egna befäl man haft. Direkt styrt i början och mer ansvar på slutet – möjligen av bekvämlighetsskäl.

Vi gjorde den s.k. heta stolen inom plutonen. Det fanns regler men det var inte samma feedbackregler som vi gick igenom på kursen.

Det var en viss skillnad i atmosfär under UGL och i vanliga fall på avdelningen. Det är lite svårt att förklara i ord men det skiljer sig lite från det dagliga arbetet. Det gör det absolut. Jag kan till och med förstå att många tycker att den är vansinnigt bra. Jag hade nog velat haft lite flera sätt och perspektiv att se på det, inte bara utifrån FIRO - inte djupare men bredare alltså. Fast de flesta behöver ju börja i en lättförståelig bas att stå på. Som sådan är den bra.

Den feedback man får inom UGL skiljer sig inte från det man får i tjänsten i själva sättet att ge – men man får ju mycket feedback orienterad mot saken man gjorde just vid det trupputbildningstillfället. Och så skiljer det på att man i UGL får reda på det direkta beteendet i en ny grupp. Det får man inte så ofta i den vanliga verksamheten. Det är inte så att det har gått upp en klocka och plingat till ”nu kanske man ska börja att ge feedback till varandra”. Det har jag sett som en självklarhet

egentligen hela tiden.

Jag har också alltid gärna tagit feedback men jag har lite svårare att ge innan någon ber om det. Det har ändrats lite nu d.v.s. att man ger ut lite mer utan att någon ber om det. Det är bra att veta om det är kroppsspråk eller om det är någonting som man säger på något konstigt sätt, formulerar eller uttrycker på ett sätt som gör att det kan uppfattas dåligt av den som ser. Man är inte sån egentligen men man har den där grejen för sig som gör att det blir konstigt helt enkelt. Och får man reda på det så kan man faktiskt ändra sig. Man kanske inte gör det automatiskt - utan man uppmärksammar att nu gör jag det där igen - då kanske man kan bestämma sig för att sluta.

Handledarna gjorde små försök till att skapa någon sorts konflikt. Men alla var ganska snabba med att sopa det under mattan. Handledarna påpekade det men det gjordes inte direkt någonting åt det. Ingen vill väl ha konflikt när det inte behövs.

Samtal efter tre månader

Man var lite spänd först när man kom in, man visste inte vad det var det skulle handla om. Man hade bara hört att man diskuterade och lösa rykten. Hemlighetsmakeritekniken. Jag blev lite besviken när jag kände igen så mycket av det som vi hade haft tidigare. Jag hade väl inte gjort allt tidigare men delar av det tidigare, så det kändes inte som att göra allting på nytt. Jag var lite skeptisk mot innehållet och jag kände mig inte speciellt bekväm under kursen. Ibland kändes det bekvämt men det var den konstiga konstruerade miljön som gjorde det obekvämt.

Det var inte bekvämt när man var tvingad eller i alla fall påtvingad att ha åsikter om många som man egentligen inte var säker på själv då.

Det blir en särskilt stämning i gruppen när man sätter ihop ett antal för varandra fritt främmande människor och sen så ska man få dem att öppna sig ganska mycket. Det blir konstigt på något sätt. Sedan släpper det ju i slutet. Tankar och känslor som kommer fram kommer inte fram naturligt. Det man gör är inte det man gör i det vardagliga livet. Det kommer inte fram frivilligt. Det blir frammanat av någon annan kan man säga.

Delar av kursen kände man igen, en del gick man in på längre än vad man har gjort förut. Delar av kursen har man känt att man har nytta av helt enkelt. Bland annat den här feedbacken som alltid är nyttig; att få reda på vad andra egentligen tycker om en när man hamnar på ett nytt ställe. Det ger lite eftertanke igen.

Synen på en gruppmedlem

Jag tycker inte att jag har ändrats; möjligen ändrats kanske men det känns inte som jag agerar på ett annorlunda sätt än vad jag gjorde innan. Kanske säger jag vad jag tycker och tänker lite oftare än jag gjorde innan, tidigare har man mest gnällt. Om det var under UGL det kan jag inte svara på eller om det blivit under tiden här.

Synen på ledarskap

Synen på ledarskap har ändrats något. En förnimmelse om att man uppfattas väldigt olika av olika personer beroende på vad man har för bakgrund. Det kan dyka upp som en tanke när jag tänker på kommande utbildningsuppgifter hemma på förbandet. När man skall tänka ut vad

man ska göra egentligen. Jag tänker mig nu en växt då som kommer upp och hur vi ska göra för att det ska passa honom. Så har jag inte riktigt tänkt förut utan det har varit mer det som passar mig. Det man läser på universitetet är inte riktigt så påtagligt som det blir här.

När man har gått ett steg djupare eller blivit lite bättre; när man har fått en insikt i att alla är vi inte lika, är det inte alltid säkert att man måste leda efter egna premisser utan man måste tänka på andra också. Den enda ledarskapssituationen jag har hamnat i sedan UGL var ju den här fältövningen vi var på, den s.k. Villingsbergsövningen. Men där handlade det inte så mycket om ledarskap utan det var mer raka rör; man fick peka mer och det var faktiskt inte så mycket tid att tänka på annat utan nu gör ni som jag gör annars händer det inte någonting. Det var en situation där jag var tvungen att centralstyra. Det fanns inte utrymme för något annat. Tidspress och lågt stridsvärde.

Det funkar inte om det är så att man är en grupp och man sneglar åt andra grupper, till exempel att jag vill ju hellre vara med dom. Då blir det såna där småfaktorer; man måste ju känna för uppgiften. Vill man inte så blir det inget. Har man då någon som tar tag och styr lite och liksom försöker samordna blir det oftast bättre; det blir vida bättre, det blir alltid bättre.

Känner jag att jag kan detta tar jag gärna på mig rollen som chef. Men ju lägre kunskapsgrad och ju mer man sjunker desto osäkrare blir man. Men om ingen tar på sig det och inget händer då känner jag att jag måste ta tag i det – även om jag inte kan, det får bli som det blir.

Om utveckling

Att utvecklas som ledare är att få en större förståelse för de situationer man befinner sig i; att få större insikt i hur man får människor att lösa

en uppgift och att få dem att gilla det också på ett effektivt sätt. Först måste man hitta en egen ledarstil; det måste passa en själv på något sätt. Ett enkelt sätt är att man ”utsatts” för andra ledare så att man kan plocka åt sig ”godsakerna”. Men givetvis så måste man ju få chansen att få utrymme att prova på ett eget sätt, inte ha någon bredvid som berättar ”att så här och så här blir bättre” och ”sen så gör man så” . Då blir man bara bättre i det som han tycker. Man måste hitta sin egen lärare. Inte bara köra på i det gamla invanda man har för då kommer man aldrig att komma någonstans. Man ser resultatet om man jämför med de andra. Det kan ju vara svårt att veta vad som är bättre och sämre men det viktigaste är att de underställda får ge sin åsikt. Det är ju de som blir drabbade. Deras synpunkt är ju den viktigaste men nästan lika viktigt är det att ha någon som står utomstående och kan se det med andra ögon också. De som står ute och tittar på har ju en helt annan helhetssyn på det.

Om tillämpningen av UGL

Jag var visserligen lite besviken på rätt mycket men på det hela taget så är det en värdefull utbildning. Jag har varit på en avdelning som har försökt tillämpa det vid lärde oss om feedback vid något tillfälle men med ganska dåligt resultat. Om man ser det utifrån utbildningen så är det ju upp till var och en att ta åt sig av det som sägs. För vissa tar åt sig och andra sågar det och det får man liksom räkna med, han kan ju prova på men han är inte tvingad att lära sig. Det är skillnad mot det man lär sig i taktik - där finns det rätt och fel. Det är bara att lära sig. Det som UGL handlar om funkar inte på alla helt enkelt utan det är upp till var och en att ta åt sig det man vill. Det viktigaste i själva utbildningen är att handledaren kan leda in deltagarna på rätt spår och få dem att öppna sig.

Efter UGL så har det blivit en lite öppnare stämning. Det kändes som att man tog ett litet kliv framåt i det stora hela ändå men alla har varit med om det och man öppnar sig lite mer. Man kanske lägger lite mera eftertanke i hur man skall framföra det man har att säga; försöker se hur han kommer att uppfattade vad man säger. Dessa insikter får man bara genom att pröva, att vara praktiskt i en situation. Man skulle aldrig ha gjort det utan UGL egentligen; annars så väntar man tills det har runnit över. Det känns ju obekvämt att sitta där, men jag menar att allt är inte lätt här i livet – om jag säger så. Kunskap kan vara dyrköpt. Genom att jag nu blivit tydligare med vad jag tycker så blir det lättare att vara chef över mig och lättare att vara i en grupp. Den meningen med kursen har jag inte riktigt sett förrän i detta samtal.

Jag är fullt övertygad om att den är mycket, mycket nyttig för alla – fast i olika grad för olika personer. Men å andra sidan försvinner mer och mer ju längre tiden går.

Kadett c

- samtal före och efter UGL

Något har man väl hört om UGL men det är ingenting man har reflekterat över. Det sägs att det var nya tankesätt och nya tankebanor inom försvaret. Man har hört att många har associerat till UGL – vad de har att säga och när de har pratat – men det är inga direkta konkreta grejer man har hört. Det mesta är positivt – så man är lite nyfiken på vad är det här.

Ingen har gjort någon vidare presentation. Lärarna har bara sagt vad som gäller; vilka grupper men inget direkt innehållsmässigt. Jag är totalt nollad. Jag tycker att det ska bli intressant. Man har ju pratat med de andra på skolan här, som har haft det tidigare och dom säger att det är mycket intressant. Så man får hoppas det. Det är väl meningen att man ska kliva upp och visa upp sin stil. Jag tar det eftersom det kommer. Det är en ny grej och det är intressant och man växer själv genom att göra en ny grej.

Jag vet inte om det är frivilligt; som jag har förstått det så är det obligatoriskt att göra det. Men givetvis om jag inte hade velat göra det så hade jag givetvis sagt ifrån, men jag vet ju inte hur det hade blivit med min fortsatta karriär då. Jag tycker själv att det är en intressant sak; att jag själv kan stärka mig mycket och man växer själv som människa och man får en bättre självinsikt kanske. Men som sagt, jag har aldrig gjort det vet inte men det är också som jag har hört av andra att det beror mycket på hur mycket man bjuder på sig själv också.

Tankar om ledarskap

Att vara ledare – det är ingen lätt fråga – det är ett väldigt brett begrepp. Man kan vara ledare i många avseenden. Idag så ska man ha förtroende för de man leder givetvis. Och att man har respekt; att man har förtroende: kan säga ifrån och ta ett beslut när det väl gäller. När det väl gäller ska man ha någon som är yttersta ansvarig; som kan gå in där det behövs. Det finns de som bli ledare genom arv men det finns också de som sitter där för att han just besitter de här egenskaperna och har den här respekten.

Man ska framför allt vara lyhörd mot de andra människorna. Men samtidigt som man har medbestämmande så ska man ha kläm på begreppet ”ett situationsanpassat ledarskap”. När situationen kräver så kan det hända att jag är den här mer diktatoriska typen. Diktatorisk kanske var fel begrepp men där du har en situation där du har ont om tid och du ska fatta beslut och det kanske inte ges tillfälle för att medlemmarna i gruppen ska ha det här medinflytandet. Diskussionerna kan man eftersträva annars. I vissa lägen behövs det en ledare som ska vara stark i sig själv och säga att så här gör vi punkt slut.

Det är samtidigt väldigt viktigt att de som arbetar känner sig delaktiga i vad de gör, vilket de kanske inte gör om jag stöder. Det är viktigt att de får den här motivationen att de blir delaktiga i vad de gör. Och samtidigt så är det också viktigt att man lägger ut lite grand ansvar på var enskild människa så att man känner lite ansvar själv. Då blir det roligare att jobba. Om man försöker påverka men åsikterna inte kommer fram så blir man till slut helt likgiltig. Spelar det ingen roll vad jag säger – då spelar det ingen roll vad jag gör egentligen. Om han endast tillämpar ledarskapet att bestämma själv hela tiden så riskerar man att få likgiltiga och omotiverade underställda.

Det är också viktigt att som ledare kunna se dom här olika situationerna med olika händelseförlopp och att kunna överväga där vilket ledarskap som kanske bäst lämpar sig.

Erfarenhet är viktigt – personkännedom. Det finns också en nivåfaktor – ju högre upp man når desto svårare blir det för alla underställda att delta i diskussionen.

En ledare kan självfallet påverka en grupp – annars skulle man aldrig behöva ha en ledare. Har man väl motiverade och kompetenta soldater så blir de mer effektiva. Gruppen är inte starkare än den svagaste länken. Det är ju ett samspel.

Var och en enskild individ i den gruppen måste kunna veta sin roll i gruppen. Och det här är ju ingen lätt process men när man har hittat den här rollen och man är samspelt och samarbetet flyter – först då blir man effektiv. Det krävs också att varje enskild individ i gruppen kan sin uppgift. Samtidigt måste han ha respekt och lite ödmjukhet gentemot de andra i gruppen också för att uppnå det här. Man kan inte köra sitt eget race när man arbetar i grupp. Det är ledarens uppgift att se till att det blir så här.

Att vara ledare är att vara förebild för gruppen. Och då kommer man automatiskt in på det att om du är en dålig förebild och om du är en dålig ledare så smittar det ju givetvis av sig på gruppen. Det behöver tvunget inte göra det men risken är ju överhängande att det gör det. De är inte en bra förebild heller om de inte kan leda sin grupp. Man ska aldrig begära av någon annan det du inte själv kan göra. Gruppen ska ha förtroende för dig. Soldaterna märker när de har kommit så långt att han har bristande kunskap eller är en dålig ledare - och det ger inte förtroende.

Om en ledare gör det mesta själv så får det till följd att den enskilda

soldaten känner sig helt värdelös; han har inte några uppgifter, han får ingenting att göra. Till slut så kommer man att inte göra ett jäkla dugg, till slut så kommer också den här chefen att få för mycket att göra och då får man glaset att rinna över. Så en viktig sak i sitt ledarskap är att man ska delegera. Men varje enskild måste kunna känna lite grand ett ansvar för att det här ska fungera. Det hänger ihop.

Man kan ha uppfattningar om hur det bör vara men det är inte alltid så lätt att tillämpa. Så att tankarna kan vara en sak och sen verkligheten kan vara en annan. Men som ledare försöker man vara lyhörd mot de människor som finns runt en. Försöker få alla att känna sig som om de är med och att de får säga vad de tycker och tänker. Samtidigt så ska man ha en så pass respekt och framför allt förtroende för mig så att när det väl gäller så är det som jag säger som gäller. Har du 30 man så kan du inte ha det här men har du kanske och du har jobbat i en liten grupp med sex man då är det kanske mer kompisledarskapet som gäller, det beror helt och hållet på i vilken situation du är i.

En bra ledare är en rättvis ledare. Han har ett stort engagemang och tar stort ansvar. För både vad det gäller personalen och uppgifterna som ska göras. Han skapar engagemang hos soldaterna. Det är givetvis människan som kommer som nummer ett, det är alltid den man ska tänka på, men det beror också på i vilken situation du befinner dig.

Om utveckling av ledarskapet

Det är mycket viktigt att man har mycket med människor att göra; att man får arbeta mycket med människor och ha de här individerna under sig och får agera. Samt också sätta sig i såna situationer som gör att man kanske ibland inte riktigt har det här underlaget som behövs för att fatta besluten. Det är sådana erfarenheter som gör att man stärks som människa. Man berikar sig som människa och växer som ledare. Har

man deltagit i ett krig så förändrar det. Även andra erfarenheter utvecklar en som människa, du får ju nya intryck.

Vilken människa som helst kan komma in och vara ledare. Det är väldigt viktigt att man känner sig själv, att man har en god självinsikt. Att man kan ta emot kritik från andra människor; att man drar nytta av det här genom att man reflekterar. Man ska inte bara uppleva en massa grejer utan man måste också tänka efter. Du ska inte skydda dig genom att ha en bortförklaring utan tänka efter vad är det var för någonting som den här människan sa till dig; det kanske ligger någonting i vad han säger. På vilket sätt kan jag utnyttja det och förbättra mig själv? Fast det är väl aldrig roligt att ta kritik – men man blir bättre och bättre på det ju. Och man lär sig med tiden också och det är ju detta det går ut på. Man lär sig hela tiden som människa. Du lär dig dels ta kritik och dels utnyttja kritiken på ett positivt sätt.

Man måste våga stå för sina värderingar. De värderingarna spelar alltid in ju, vare sig du vill eller ej. Värderingar har du fått ända från du föddes och under hela din uppväxt ju. Det är värderingar som byggs på hela tiden och alla intryck du får. Och samtidigt så handlar det inte alltid om hur du själv värderar saker och ting och hur du själv tycker och tänker. Alla intryck eller erfarenheter som jag har gjort speglar tillbaka på mina värderingar. Och det är ju de här värderingarna som gör att du blir den individ som du blir.

Om du har en ledande position då får inte dina egna tankar och dina egna värderingar påverka – det har inte med den här instansen att göra som du företräder. Alltså du får inte själv lägga in dina egna värderingar i deras värderingar som du företräder. I det här yrket är det väldigt viktigt att passa sig oavsett om du har uniform eller inte – att passa sig för vad man säger – det kan komma att stå i tidningen dagen efter.

När man jobbar i grupp är det viktigt att man inte bara tänker på

sig själv utan man måste ju tänka på gruppen. Och där måste man vara ödmjuk man måste ju gå bra med medlemmarna.

Man ska känna ansvar för de uppgifter man får oavsett om de är roliga eller tråkiga. Men samtidigt så ska man inte var rädd för att ifrågasätta heller, man ska aldrig vara rädd för att fråga, det spelar ingen roll vem som står där framför som kanske ger dig en uppgift eller till gruppen.

För går man in i en ny grupp så ska jag säga att man har lätt för att säga ifrån men samtidigt så kommer inte den här spontana aggressionen den här att man kan bli förbannad ibland som det kanske blir om du umgås med din grupp hemma. I en ny grupp så vill man inte att de ska få en negativ syn på dig om du blir förbannad direkt, det har med såna saker att göra.

Samtal efter UGL

UGL var mycket positivt och det var väldigt bra ur många aspekter egentligen. Det var väldigt intressant. Det gav väldigt mycket och det är också mycket upp till var och en. Man satt och diskuterade och man fick inte bara den här ytliga nivån utan det var även involverat med känslor. Det var väldigt bra. Det är mycket tankegångar som man har haft innan fast man kanske inte direkt har kunnat ta på riktigt. Mycket av det har fallit på plats.

Det var intressanta teorier och ett intressant fokus på kroppsspråk när man bemöter andra människor. Man tänker efter lite mer. Man får en extra eftertanke när man träffar en ny människa. Man tänker på hur man bemöter; hur man ser på andra människor; hur jag uppfattar dem och hur de uppfattar mig. Det var också väldigt skoj när man fick se lite grand vilken typ av människa man var. Det var nästan skrämmande

att det stämde så fruktansvärt bra. Det var också bra att man får prata och man får motivera varför; det är liksom inte att bara konstatera att det blev så där.

Vi hade väl ingen konflikt så där men det är intressant att fundera lite grand på hur man är i olika faser – det här med FIRO-cirkeln – just de här olika faserna med beteenden.

Om syn på ledarskapet

Min syn på ledarens roll har inte förändrats på något radikalt sätt. Det är inte någon sån här ”aha” som har gjort att man har fått en helt annan syn på något sätt. Mitt eget sätt att bemöta andra människor och hur jag reagerar har nog förändrats. Man anpassar sitt eget ledarskap gentemot de andra. Att vara uppriktiga mot varandra; att vara ärlig; det här med feedback. Jag har fått en ökad medvetenhet om detta.

En övning jag minns var några räkneuppgifter som vi hade. Och då var vi helt överens och jag gick ut som förhandlare och vi var överens i gruppen. Men sen trodde de att de skulle lura oss så att de ändrade sig när de såg på siffrorna, när vi hade nått slutresultatet. Vi kände oss överkörda men de såg det mer som en kul grej. De hade uppfattat uppgiften på ett helt annat sätt. Då var det lite heta känslor mellan de olika grupperna och då kom det här fram och då fick man försöka se hur de hade funderat innan dom själva högg ifrån sig. Så att man får skapa sig en uppfattning och även försöka förstå dom, det var lite intressant faktiskt.

Vi satt i en ring. Alla i gruppen bjöd faktiskt till och bjöd på sig själv så att det innebar också att det gav någonting. Kanske någon var mer sluten än någon annan – det är upp till var och en.

UGL i organisationen

Visst har det märkts i organisationen att vi haft UGL sedan 70-talet. Men sen märks det mer eller mindre på individen. Man tar åt sig saker olika. Oftast så - istället för att reda ut problemet direkt på plats – så har man kanske undvikit att göra det. Det är lättare att fly från problemet.

Samtal efter 6 månader är ännu inte bearbetat

Kadett d

- samtal före och efter UGL

Vi har haft lite ledarskapsutbildning under grundutbildningen. Vi har pratat lite mera ingående om att gruppen gick igenom olika stadier och så hade vi Maslows teori och McCraig och hans teori. Det mesta var lite skrap på ytan.

Om UGL, som vi skall ha nästa vecka, vet jag absolut ingenting. Lärarna har sagt att det står bara att vi ska sitta i grupper, inte om vi ska diskutera. Vi ska vara civilklädda. Vi ska inte utmärka oss någonting. Grabbarna på logementet säger att det är väldigt roligt och att man får någon pärm. De sa bara att det var en rolig upplevelse och att få träffa andra. Det är väl bra att ingen säger något eftersom man ska börja från noll allihop. Jag har förstått att man ska utveckla sina ledaregenskaper. Man ska kunna förstå andra så att man kan leda dom på ett bättre sätt. Jag tror säkert att det är möjligt men om det kommer att fungera det får man väl se.

Tankar om ledarskap

I fält så blir det inte ledarskap på så hög nivå. Vi är bara fyra i en grupp och då blir vi mer som kompisar under fälttiden. Och sen när man verkligen är i den här situationen så lyder ju alla en. När det sedan inte är allvar längre då pratar vi om de här grejerna som kommer upp istället och då är det inte jag som tar alla beslut. Det blir då en öppen diskussion som hittills har fungerat bra.

Ledarskap innebär att ha stort förtroende; de andra förväntar sig att man ska kunna mer och vara bra på allt, ska kunna svara på allt. Det är

ju svårt om man känner det själv att man måste vara det och känner en stor press. Om det är en helt ny situation, som jag ställs inför, så känner jag en press och då måste jag läsa på lite extra för att kunna saker som man får frågor om. Jag förväntade mig av min chef, t.ex. när jag gjorde lumpen, att han skulle kunna allting som jag frågade på. Om han inte kan detta så blir killarna osäkra. Vet man att man kan så känner man sig säker på sin sak och då vågar man sväva ut lite när man för diskussioner. Och det är ju det som ska skapa förtroendet för soldaten. Det är få ledare som kan utnyttja om det finns någon i gruppen som kan mer.

En bra ledare är bra på det han ska göra. Han är juste och inte alltför sträng. Han har i stort sett situationsanpassat. I en stridssituation då vill jag att han säger till mig ”gör detta nu”. Jag ska kunna snacka med honom om allt, utan att jag känner att han tror att jag är ”dum i huvudet”. Jag vill känna att han kan lyssna på mig. Han ska vara en i gänget – i alla fall på en sån pluton som vi är. Vi är ju inte likadana som en pansar- och skyttepluton till exempel. I en sån situation som vi är då blir det tolv man och då tycker jag inte att det ska vara tolv man plus en utan det ska vara tretton man.

En god ledare vet exakt vad han skall göra och är inte osäker. Han behandlar oss inte som värnpliktiga; utan hur tycker du att man bäst kan lösa den här situationen. Han pratar öppet med gruppen och han hjälper till. Han gör inte bara de lätta sakerna utan han dirigerar ut och han hjälper till. Han tänker på plutonens bästa istället för att glänsa för sin kompanichef.

En dålig ledare står och skriker, dirigerar ut uppgifter utan att förklara. Man märker att han ger ut en uppgift utan att kunna klara den själv. Han ställer högre krav på de värnpliktiga än på sig själv. En dålig ledare kan inte vara avslappnad om vi sitter så här. En bra ledare kan

vara ”du och jag” och inte ”löjtnant och värnpliktig”. En bra ledare kan gå från den nivån när man är ute på trupp kapten/värnpliktig och sen går man in i rummet och då är det du och jag igen. Situationsanpassat.

När vi övar ute på övningar så är det ju krig vi övar för. Då går ju inte ”vad vill ni göra nu då” – det fungerar inte. Innan kriget måste man ha diskuterat så att man bygger upp förtroendet.

En bra ledare försöker att bli kompis med dem som man ska leda så snabbt som möjligt. Allting blir så mycket enklare då. Då kan man få uppgift om vad dom anser sig kunna. Man lär känna folket innan man liksom delar ut uppgifterna. Vi har ju t.ex. team-building lite mer fysiskt så att man visste vad alla klarar fysiskt. Sedan blir det ju psykiskt så att man ser vilka som blir trötta snabbt. Då kan man inte tjata på dom så mycket. Det finns en stor bredd i de flesta grupper.

Jag sätter mig ner och snackar med dom, det blir på kvällar och så när vi hade gjort våra grejer. Vi går på krogen och disko och sånt där. Det kan ju bara vara att man sitter och tittar på tv. Det är inte så att jag sitter och intervjuar varenda kille.

Tankar om grupper

Som gruppmedlem försöker jag att hjälpa till så gott jag kan, för in de grejerna i gruppen som jag tycker att jag är bäst på. Jag är lätt att ha att göra med. Jag är tränad till det. Jag kan säga att jag kan detta bättre än vad du kan, så jag kan köra det. Men säger han då nej jag ska ta detta, då tror jag att jag hade väntat och sett vad klarar han av. Gör han sedan detta dåligt så går jag in och säger till.

Tankar om utveckling av ledarskap

Man ligger steget före när det gäller erfarenhet. Och sen utvecklas man genom att man får extrautbildning på ledarskap hela tiden. Men det vi

fått hittills har inte hjälpt mig. Teorin om cirkeln hjälper inte. Men det finns bättre teoretiska lektioner när man sitter och lär sig olika metoder, får höra talas om dom i alla fall. Det praktiska lär man sig genom att öva och öva och öva med trupp. Teorikunskap fungerar inte utan praktik - men det fungerar i samband med praktik. De kan fungera även om teori och praktik kommer vid olika tillfällen.

Övning, övning, övning. Man börjar stegvis och att man sen trappar upp det, man börjar på det enklaste. Det finns förstås en stor variation mellan olika soldater som kommer in men om man känner till vad de är uttagna till så vet man ganska väl hur de fungerar. Man kan räkna med att de klarar vissa uppgifter. Fast det kan vara farligt att gå in i en grupp där man har förutfattade meningar. Har man förutfattade meningar om en kille så stänger jag ute honom och då blir det inte en grupp. Gruppen kan ju ha en helt annan mening om honom om de har träffat honom innan. Då tycker de direkt att jag är dum. Om jag går in med uppfattningen att nu är detta tre dumma killar jag ska leda då kommer jag att använda den metoden att jag går runt och pekar och ”du gör detta på detta viset”. Då blir man den här där gruppen är tre plus ett; tre killar och sen är det ledaren som står där borta.

En god ledare är snäll, rättvis och noggrann. Den bästa chefen ska vara kompis med soldaterna; ledare och kompis. Han är en öppen människa som kan acceptera de andra som de är. Han ska inte gå in och forma en kille som inte vill bli formad på ett visst sätt bara för att jag tycker att han ska vara så.

Det viktigaste är öppenheten. Om man inte har den där öppenheten då kommer jag inte in med all den kunskap som man vill komma in med. Då använder jag inte all min kunskap. För att kunna leda så bra som möjligt så måste man känna de andra som man ska leda så bra som möjligt. För att kunna leda så bra som möjligt så måste man ha

kunskapen; det väger där hela tiden. Om man kan mindre än man borde är det inte roligt för soldaterna; om man hamnar i situationer som gör att man dör hela tiden.

Om ledarens uppgifter

Ledarens uppgift är att få gruppen att överleva. Hela gruppen ska arbeta för uppgiften de fått. Det kräver kunskap att t.ex. veta vad broarna har för bärighet. Dessutom krävs kunskap om de andra i gruppen, så att jag kan lita på att hans kunskap stämmer överens med min kunskap, så att jag kan släppa honom. Det krävs att personerna kan vara så individuella som möjligt; ledaren har så mycket annat att hålla reda på.

Samtal veckan efter UGL

UGL-veckan var mycket positivt. Jag kommer ihåg gruppen. Jag kommer också ihåg den här vanliga grejen som man hade kört innan – FIRO-cirkeln; trianglar och om man var lejon, uggla och lamm eller vad det nu var. Vi gjorde övningar där vi var en båtbesättning och vad man skulle ha med sig om man skulle överleva i en jolle; vad man skulle prioritera. Man skulle dessutom ge feedback till gruppen, alltså till enskilda personer; gå runt och skriva lappar vem man kände att man stod längst ifrån och vem man stod närmast. Och hur man tyckte att de andra var; man skulle skriva på en lapp deras bästa och sämsta egenskaper.

Vi var i ett klassrum. Det var ett bord som det stod lite frukt på så man kunde ta när man hade rast. Stolarna stod uppställda i en ring. Det

såg mera ut som en hov med handledarna längst i ändarna. Så att man skulle kunna gå fram till tavlan när man hade självpresentation; så att alla såg. Sen satt alla i ring så att alla såg alla.

De flesta var kadetter men några kom från den civila högskolan. Handledarna hade jag inte träffat tidigare. I början pratade man bara med militärkadetterna. Det var roligt att veta vart de hade gjort lumpen någonstans. Och sen desto mer gruppen utvecklades så gick man ut och tog in de andra civila och andra som man inte kände. Gruppen blev mer och mer sammansvetsad. Och sen blev det ett rör där alla kom med och visste vad han eller hon kunde.

Det var en personlig utveckling. Man fick reda på hur man själv var – mer än man trodde innan. Men FIRO-cirkel har jag ju gjort två gånger i lumpen och alltså visste man vad det gick ut på. Men självklart är det intressant att se hur gruppen utvecklas. Något direkt negativt med veckan kan jag inte komma på.

Det var utvecklande att få reda på hur man reagerar när man ska över ett sånt här papper med en massa frågor; hur man reagerar i en vanlig situation; vad man gjorde om man blev stressad. Så fick man reda på vilket håll i konen man gick – det var också intressant. Man får reda på vad man kan arbeta på för att se situationen olika nästa gång. Det är också bra att veta hur andra människor uppfattar en. Det är inte sånt man går runt och pratar om i vanliga fall i klassen.

Det kändes bra att få feedback. Den stämde väl på mig. Det är också bra att kunna ge feedback. Innan så kanske man bara sagt att ”du är ju dum” men nu har man lärt sig att man ska säga det kreativa och sedan stanna kvar så att det kan bli en diskussion. Man har mognat i sitt sätt att bedöma andra människor. Nu vågar man också mer; folk säger till nu när dom tycker att någonting inte var bra med det han eller hon gjorde. Det gjorde man inte innan.

Det som kallades mental träning – man sitter och tänker och går igenom grejer och hur man skulle handla i vissa situationer – det har jag börjat med mer och mer.

Om synen på ledarskap

Synen på ledarskap har förändrats mycket litet under kursen. Möjligen har nödvändigheten att ta mera hänsyn till individerna blivit tydligare. En bra ledare – så tycker jag fortfarande – ska ha personlig kontakt och lära känna personen mycket väl innan. Man behöver en ledarskapsstil så man lär känna folk.

Det skapades aldrig någon konflikt i vår grupp som vi inte löste lugnt och diskuterade fram ett resultat. Men det var aldrig någon som blev sur och skällde ut någon annan eller började gråta och gick ut.

Jag tycker att jag sett spår av UGL i grupper som utvecklats i verksamheten. Jag har exempel på grupper som blir så sammansvetsade så att varje individ har utvecklats så att han kan ta ansvar för sig själv. Man visste att man t.ex. kunde lita på skyttet; att han gjorde rätt åtgärder vid rätt tillfälle; man kunde som chef avlasta mer och mer på hela gruppen.

När det gäller befälen var det knappast något UGL i någonting de höll på med. Inom det militära så är det ju att chefen säger att det här ska ni göra och på den tiden ska det vara klart. Gjorde vi fel så var det bara ”ja det här gjorde ni fel och hade ni gjort så här istället så blir det bättre” och sen så gjorde vi så. I början när man kommer in som värnpliktig så ville befälen verkligen visa att det är dom som bestämmer. Då är de stenhårda och styr upp verksamheten hela tiden. Värnpliktiga lär sig att acceptera detta så de gör ingenting förutom när befälen säger till. Ju längre tid det går desto mer vet man vad han vill att man ska göra och då kan man ju börja släppa på det här; man

behöver inte styra upp det lika mycket i och med att han vet att vi vet vad han vill och det blir ändå som han vill. Fast som chef ska man hela tiden se till att det blir som högre chefen har sagt. Och jag kände det själv att jag kände en press på mig att om chefen inte sa till mig någonting men jag visste att han kommer att säga till senare så är det lika bra att säga till nu och få det gjort nu. Men soldaterna gjorde ingenting förrän jag sa till dom så att de gav mig det ansvaret. Det hade varit lättare om de hade gjort saker av sig själva utan att man behövde ha sagt någonting. Det ska man sträva efter.

Lappar till befälen att ”du kan bli bättre på detta och detta” har inte samma verkan som att man kan sitta och diskutera ansikte mot ansikte. Lapparna de kan ju dom kassera i runda arkivet direkt. De verkar inte ha tid med personliga utvecklingssamtal.

I början borde cheferna förklara för alla att vi vill att ni ska bli så självständiga efteråt för att vi ska slippa att säga till er vad ni ska göra hela tiden utan ni ska se själva när ni ska göra det och inte göra det. Det hade ju varit jättebra om det hade varit så. Det finns förstås folk som inte bryr sig – mer eller mindre – om det de gör utan de gör det som de blir tillsagda. Och det finns folk som tycker att det är roligt det man håller på med. En kille som bara tycker att det här är 10 månader jag ska avverka, för sen ska jag börja på skolan, då sitter ju han och lökar tills han blir tillsagd att göra någonting. Och sen vet han ju att han får bra betyg om han gör det sen och sen när han är klar med det så sätter han sig ner.

Om konceptet UGL

Det skulle vara mer förståelse för olika individer; olika personligheter och hur man ska behandla personer som uppträder så här. Mer konflikt-hantering. Det blir säkert det i en del grupper, konflikter, men blir det

inte det så behöver man inte ha någon konflikthantering till exempel. Vi hade konflikter i gruppen men vi diskuterade ju igenom dom och nyanserade det snabbt och kom fram till en lösning – alltså en kompromiss. T.ex. om vad vi skulle ha med oss i livflotten. Vissa hade ju gått in på ett spår att man skulle ha mat för att överleva; andra hade gått in på ett spår att de skulle ha radion på för att de skulle kunna signalera. Båda grupperna höll stenhårt på sin linje. Till sist så gav dom med sig; såna konflikter är inte roliga. Dom accepterade senare och vi argumenterade väl bättre för vår sak. De accepterade det till 90% – det är tillräckligt mycket för att känna att alla var med på det. Dom tyckte att det var tråkigt de inte hade fått sitt resultat godkänt för då hade vi fått bättre poäng. Men de sa till oss också att alltså vi klandrar inte er för att ni övertalade oss utan vi klandrar oss själva för att vi blev övertalade. Det är ett moget sätt att se på det.

Om man sätter ihop grupper kan det vara så att man känner folk utanför förbandet också. Jag hade i min UGLgrupp en väldigt bra kompis och självklart då så blev det vi två som snackade i början. Det blev så automatiskt. Och när man väl skulle ge den här att ”komma närmast-lapparna” så var det ju ett självklart val hela tiden. Det var lite tråkigt och de andra tyckte att det var lite fusk.

Om fortsatt utveckling

Vi kommer att fortsätta på skolan med det vi praktiserade under UGL. Både för att klara av att ge feedback och att motta feedback. Vi skulle också kunna rita upp en cirkel och sätta oss att diskutera hur långt gruppen kommit med tre månaders mellanrum och se om alla tycker att de utvecklas. Vi har ju utvärderat varandra efter Villingsbergsövningen. Men att ha en sån övning till tror jag inte att folket hade accepterat. Jag hade nog inte accepterat att göra en sån övning till bara för att se hur

folk skapar konflikter. UGL är ju inte så fysiskt och psykiskt ansträngande som en sån här övning. Det kan ju bli psykiskt jobbigt om man blir övertalad hela tiden. Men det är ändå inte samma fysiska ansträngning som man får på en ”skogsövning”; lördag till torsdag; fångförhör och såna där grejer. Det är både fysiskt och psykiskt ansträngande.

Samtal efter 6 månader är ännu inte bearbetat

Kadett e
- samtal före och efter UGL

Förväntningar inför UGL

UGL-kursen har inte presenterats särskilt mycket. Man vet att det kommer att vara några från civila högskolan och man har fått en elevförteckning. Kurskamrater som redan gått UGL har berättat att man inte kommer att förstå vad som händer utan det kommer att klarna först senare. De har berättat att man ska utsättas för olika saker som gör att man plockar fram bra och dåliga sidor hos dom som är med. Själva poängen är att man ska utveckla sig, få en realistisk bild av sig själv d.v.s. en bild som man senare kan ha nytta av. Känslan är att ledarskapslärarna anser att det är bäst att man inte vet så mycket innan UGL. Möjligheten att få pröva på en ny form av inlärning och att få utveckla sin egen person uppfattas positivt.

Tankar om gruppers utveckling

FIRO-cirkeln är ett välkänt begrepp och man kommer ihåg stegen från ett första avvaktande steg, ett steg där man söker sina roller och ett tredje då alla känner alla och vet vilken roll de har i gruppen. Då ska gruppen fungera på ett bra sätt. Och sen om någonting händer utifrån så kanske man får gå tillbaka och börja om i rollsökningsfasen.

Stegen känns igen i många aktuella situationer och man är medveten om att den kan ta mycket olika lång tid i olika grupper.

Tankar om ledarskap

Ledarskap innebär att kunna ta ett beslut och få folk med sig på det. Det innebär också att kunna ha det förtroendet och känna att de i gruppen litar på det man säger och det man gör. Att vara ledare innebär inte att man behöver stå och skrika och banka in saker i huvudet på folk. Det fungerar genom att prata och att vara med i gruppen då.

Den som betyder mest är den informella ledaren. Vem som helst kan bli utsedd till chef. Den informella ledaren han är den ledare man lyssnar på och det är han eller henne man litar på. Ledaren, ”styr upp” det på något sätt så att alla i gruppen till slut accepterar vad man har kommit fram till.

En ledare ska kunna det han håller på med så att man inte behöver ifrågasätta hela tiden - fundera över om det är rätt eller fel. Man skall kunna lita på att alla i gruppen ställer upp för varandra och att både ledaren och gruppen finns där om någon behöver hjälp.

Om en ledare ska vara en bra ledare så måste också ledaren vara en i gruppen. Ledaren måste utgå från att gruppen faktisk klarar uppgiften. Om det sedan visar sig att det inte fungerar så får man väl ta itu med det då. Om gruppen trots allt inte klarar av uppgiften måste ledaren gå in och styra upp verksamheten så att man kan nå ett resultat.

Ledaren ska alltså vara en i gruppen men självklart beror det ju på i hur stor grupp man arbetar. Högre chefer kan förstås inte på samma sätt ingå i gruppen. Ledare ska vara jämställd på alla plan utom på det just att det är han eller hon som bestämmer i ett slutgiltigt läge. Men gruppen ska först få säga sitt och gruppen ska försöka komma fram till något gemensamt. Ledaren finns där och ser upp lite. Ledarskapet ändras beroende på hur långt man har kommit i FIRO-cirkeln. Det finns dock lägen då det krävs att den utsedda chefen bestämmer att så här gör vi för annars kanske det inte blir någonting gjort.

Det finns alltså minst tre komponenter i ledarskapet. Det ena är förtroende för gruppen och det andra är tydlighet d.v.s. att det är tydligt att det är han eller hon som är chefen och att det är utklarat vilka roller man har. Det tredje är att man har förtroende från gruppen. I en grupp på sju personer kan ju alla säga vad de tycker och det kan man ju lätt få fram. Och då är det lätt för dom att säga vad de tycker även om någon är utsedd som formell chef. Men det är skillnad på detta ledarskap och om man är ledare för t.ex. en militärhögskola. I sådana fall kanske gruppen först får prata ihop sig i en mindre grupp och sen i en lite större grupp och sen lägga fram det som inte fungerar. Men om det gäller i skolarbetet så måste man kunna säga ifrån direkt.

Om någon blir utsedd som chef och inte klarar uppgiften gäller det att försöka hjälpa den personen så att det blir så bra som möjligt. Det finns många olika arbetsformer så man behöver inte alltid ha en chef som ska styra över alla. En ledare behövs i alla fall alltid. Detta ska man i första han komma fram till gemensamt.

Ledare skall inte vara någon sorts diktator som står och bestämmer med hela handen. Ledare skall mera vara en kompis som man tyr sig till. Efterhand så utvecklas man så att man faktiskt kan ta tillvara på kunskapen och inser att egentligen spelar det inte så stor roll om en i gruppen kan mer än mig. Detta kan dock länge vara lite knepigt eftersom de flesta vill vara bäst.

Det är den med mest kunskap som man litar på. Den ledare som blir utsedd utifrån har därför en svårare roll gentemot gruppen än vad en ledare som blir utsedd av gruppen har.

En bra ledare är lugn och sansad och har kontroll på vad som händer. Det är också viktigt att man vågar prata med den här ledaren. Vissa människor går man bra ihop med och vissa människor inte – så är det med personkemi. Har man fått en uppgift som man måste lösa då

är det ju bara att bita ihop och försöka arbeta tillsammans. Men uppgiften får inte ta överhanden. Man måste också tänka på gruppens behov och rättigheter.

Ibland behöver man tillgripa röstning. Detta är en av de svårare ledarsituationerna eftersom arbetet ofta kräver att alla verkligen ställer upp. De som röstade mot kan ju ha rätt - trots att de är i minoritet - och det är svårt att kräva att de skall jobba med själ och hjärta för det de vet är en dålig lösning. Men beslut är beslut och sen kan det visa sig att det inte var det bästa beslutet. Det vi gemensamt beslutat över var ju beslutsformen. Den var alla med på.

Det är ett annat samarbete under värnplikten jämfört med t.ex. en lagsport. Hjälptes man inte åt där så får det mycket allvarligare konsekvenser.

Tankar om ledarskapsutveckling

Ledarskapet utvecklas när man utvecklas som person. Alla personliga erfarenheter har betydelse. Men det finns också kunskap som man måste få reda på t.ex. hur en grupp utvecklas. Det finns också många olika sätt man kan leda en grupp på. Det är dessutom viktigt att få praktik på att vara ledare. Man lär sig hela tiden något nytt när man får en ny uppgift som ledare.

Tankar om feedback

Feedback är bra om man övar. Man får reda på vad man kan förbättra och vad man kanske var bra på. Man måste se till att ta hänsyn till sin personliga stil och inte ändra på någonting som jag faktiskt vill vara. Det är svårt att ta emot och ge feedback. Det är svårt att säga till någon

om det som han är dålig på. Ju mer feedback man ger desto lättare går det. Men det är fortfarande svårt. Man vill inte såra någon.

Det är svårt att ta emot feedback också – även i formen ”du skulle tänka på att förbättra”. Positiv feedback är lättare att ge för det blir människor glada av. Fast det är svårare att se. Man tänker oftast på vad folk gör för fel och vad de misslyckas med. Det är svårt att veta hur man vill bli som ledare. Visst kan man titta på andra men det är ändå svårt att bedöma hur man själv ska vara som ledare.

Samtal veckan efter UGL

Tankar om effekterna av UGL

UGL var bra men ändrade inte bilden av själva ledarskapet. Däremot så har veckan inneburit tankar och idéer om mig själv och pekat på saker som jag vill utveckla hos mig själv. Man har lärt känna sig själv kanske lite bättre. Det är svårt att peka på någonting speciellt utan det är bara en känsla som jag har fått. Man har fått en liten inblick i om man känner sig själv eller inte. Jag har kanske inte blivit öppnare som person men man har fått ett vidgat synsätt på saker och ting. Nu har man också fått bekräftelse på att andra ser mig så som jag tror att dom ser mig. Man tänker i andra banor än vad man gjorde tidigare just när det gäller det här att vidga sin syn gentemot alla andra och mot mig själv. Jag har insett att man kan göra så mycket mer; man behöver inte vara i den här låsta världen. Och det upplevde jag inte innan att det var så väldigt inrutat men nu efter så ser jag att det är så. Jag har lärt mig att kunna tro på mig själv på ett helt annat sätt; att jag kan tycka och tänka saker och jag kan stå för vad jag säger och jag kan ha en skild

åsikt gentemot resten av klassen till exempel utan att det egentligen ska ha någon betydelse. Det är just det som är poängen.

Rent faktamässigt har jag ju fått insikt i hur en grupp fungerar i och med FIRO-cirkeln fast det hade jag lite koll på innan också. Det ser jag inte som det mest väsentliga under den veckan utan det är hur jag har påverkats som person.

Direkt efter kursen funderade jag en del på mig själv men inte sedan. Under helgen fick man en del frågor. De hade ju inte genomgått samma saker som jag och de frågade ju mig hur det hade varit. Och det är precis som det är nu att det är svårt att ta på speciella grejer som har påverkat mig men jag vet ändå att det har gjort det.

Tankar om konceptet

Konceptet i stort är ganska OK. Teorierna var t.ex. lite mycket av typen antingen eller. Det var nyttigt att verkligen kunna tänka själv och ifrågasätta när jag tycker att det inte verkar stämma. Jag tror inte att en teori kan styra allt på det sättet som kanske lades fram.

Det märktes under veckan att alla inte påverkas på samma sätt. Det gäller att tänka själv och ta ställning och veta vart mina tankar finns och vad jag tycker och känner. Så fungerar det dock inte i samhället utanför UGL-gruppen. Där är det oftast rätt inrutat att man gör det som ska göras och följer med strömmen. Man bearbetar inte tankarna och känslorna på det sättet som vi gjorde under UGL-veckan. Veckan har inneburit att jag fått en större inblick i hur jag vill vara som person. Det är tydligare för mig att jag inte vill bara följa med strömmen.

Det var nyttigt att kunna säga till någon att jag tycker så här och så här om dig därför att du gör mig glad när du gör så. Sådant gör man inte i det civila samhället utom till sina närmaste. Det skulle bli ett

mycket öppnare samhälle om vi gjorde så. Konflikter och aggressioner skulle bli mindre.

Gruppen var huvudsakligen kadetter men det fanns även civila och i olika åldrar. Det fungerade bra fast det var tydligt att skillnaden i åsikter var störst mellan unga och något äldre. Skillnaden bidrog till att man fick ytterligare ett synsätt; saker som man själv kanske inte hade tänkt på.

Uppgiften att säga vem som stod oss närmast och vem som stod oss längst ifrån – fungerade inte alls på samma sätt som jag trodde att det skulle göra från början. Det var en känsla av förståelse i gruppen som gjorde att det inte var negativt att få en s.k. ”långt ifrån”-lapp. Det var inte heller negativt att dela ut de här lapparna även om det kanske var jobbigt. Det var inte att man tyckte illa om personen utan det kanske var att man hade varit tyst eller att man hade skilda åsikter eller på något sätt och det är ju inte negativt.

Det är svårt att förklara UGL för någon utanför. I början var det precis som när man träffar folk i övrigt. När man sedan fick uppgifter att lösa så utvecklades gruppen till att bli en istället för olika individer. Det fanns en trygghetskänsla. Tryggheten var att jag visste precis var jag hade de här människorna som satt i gruppen och att jag kunde säga och tycka saker precis som jag kände och ville göra. När man har trygghet så känner jag att man också har möjlighet att uttrycka sig på det sätt som man själv känner.

Tryggheten finns om öppenheten finns. Vi fick hela tiden frågor och då fick man ju höra vad alla tyckte och kände om olika saker. Skulle man göra det så tror jag att det skulle fungera lika bra i vilken grupp som helst. Man får en bild av den här personen och vad den tycker och vad den känner och hur den reagerar. Och då får man den här öppenheten och det gör nog att man kan bli en grupp och då finns

ju också tryggheten där. Man vet att de här människorna känner mig för att jag har berättat mina åsikter och mina tyckanden och tankar på ett annat sätt än vad man är van vid.

Det tar mycket längre tid i en civil grupp som sätts samman direkt. För då får man inte just de här problemen som vi fick så att vi var tvungna att samarbeta och har inte heller någon som styr in en på rätt spår så som handledarna gjorde för oss då. Men den trygghet och öppenhet som vi hade, kan alltid utvecklas mer. Man kan inte komma till ett ställe där man säger att nu kan det inte bli bättre.

UGL översatt till vardagen

Men det fungerar inte på samma sätt utanför UGL-gruppen som det gjorde i UGL-gruppen för då kunde man verkligen säga vad man tyckte och kände och hade för åsikter. Eller man har kanske inte försökt så mycket. Kanske blir det annorlunda nu när vi alla gått UGL.

Men vi har inte pratat särskilt mycket i klassen om veckan. Vi hör att det har varit större kriser och mindre kriser i olika grupper men det är inget man direkt diskuterar. I någon grupp hade de gått ner och pratat om väldigt djupa personliga problem eller händelser men några mer rykten har vi nog inte haft.

Jag vet att jag sa innan UGL att jag tyckte att ledaren skulle inge förtroende och att ledaren också ska ha förtroende för de underställda eller vad man ska säga. Min bild av ledaren har inte förändrats. Jag upplever inte en tyst människa ointressant eller på något sätt avvikande i den bemärkelsen. En tyst människa är människor som kanske inte är lika pratsamma som andra men de har lika mycket att ge. Synen har inte förändrats.

Om de som har gått UGL fortsätter att bete sig på ett sånt öppet sätt då får man med sig dom närmaste, ja mina närmaste vänner och min

familj och så. Då kanske man får med sig lite av dom och sen kanske de blir öppnare och sen så sprider de det till sina arbetsplatser. Det finns en förhoppning att inte tappa den här biten som man har fått genom UGL utan att man håller den. Det är t.ex. svårt att tro att alla de yrkesofficerare man träffar har gått UGL.

Den feedback man ger i klassen upplevs formell. Alla vet att det är precis det vi ska göra nu. Det är spontaniteten som man måste försöka få in att det hör till vardagen att säga vad man tycker och tänker och så där.

Samtal sex månader efter UGL

Minnet av olika händelser är fortfarande levande. Jag är fortfarande glad att veta att jag upplevs på detta sättet.

Jag tror att jag är en bättre gruppmedlem idag. Jag vet inte om det bara har med UGL att göra men det är väl arbetet i basgruppen här i skolan också. Man ger varandra feedback och man lyssnar på varandra, kompromissar och diskuterar. Det gör att man på något sätt får en annan bild av sig själv. Gränsen för hur långt man vill gå för att bli omtyckt får man ju sätta själv. Jag lyssnar mer på vad människor har att säga nu eftersom jag inte har arbetat så intensivt med grupp förut. Jag skulle inte vilja ha varit utan UGLl. Jag tror att jag har fått en öppnare tankeverksamhet. Vi använder oss av jag-budskap ganska naturligt och i mycket större utsträckning än vad vi gjorde tidigare i höstas. Direkt efter UGL kändes det lite påtvingat och att man kanske måste, man kanske var tvungen till att använda jag-budskapet men nu kommer det mer naturligt. Jag använder ordet jag betydligt mycket

oftare nu än vad jag har gjort tidigare. Nu är det jag som tycker och jag som känner och jag som måste och... Eftersom jag fungerar bättre i en grupp idag kommer jag nog att fungera bättre som ledare också.

En ledare är ju den som drar med sig hela gruppen men gruppmedlemmarna måste ju fortfarande kunna gå emot och tycka tvärtom. Det är viktigare att veta hur de som har genomfört övningen uppfattat den än att få synpunkter från en kollega. Både om de tyckte att det gick bra – eller om det nu inte har gått bra – så får man ändå höra deras resonemang angående uppgiften. För om inte de som utför arbetet mår bra, tycker inte de att det går bra och trivs inte med det de håller på med så kommer det inte att fungera. Det är bättre att jag konstaterar själv att vi måste göra det här en gång till för att det ska fungera.

Det finns en frustration över att det som lärs ut på UGL inte tillämpas på skolan. Man har försökt att lägga fram en konstruktiv kritik men det händer ingenting. Den som skall lära sig saker måste ha den grundtryggheten att det finns lärare att tillgå och att det fungerar som det är sagt. Man har utnyttjat alla de verktyg om konflikt och feedback-trappan som finns i UGL-konceptet.

Tankar om en grupps effektivitet

Gruppens effektivitet beror på hur mycket man litar på varandra. En väl samtrimmad grupp är mindre sårbar än en grupp som nyss träffats om någon individ blir skadad.

Vad innebär ledarutveckling?

Ledarutveckling är att man får förtroende från gruppen och att man ger den trygghet som gruppen behöver och ger gruppen en möjlighet att

utvecklas tillsammans med ledaren. Detta skall gå parallellt. För att man ska utvecklas mer så behöver man ha hand om allt större ansvarsområden och större uppgifter. Om jag är trygg i mig själv när jag tar besluten så kommer dom som är under mig också att känna min trygghet. Det är bättre att man är lugn, trygg och tar ett beslut och sen – ok det kanske blir fel beslut det vet man inte. Men man har ändå tagit beslut och sen får man utvärdera det och se hur det gick.

Om UGL

Jag kan inte se någonting negativt med att jag har gått UGL. Det hade troligen varit mer positivt om man hade kunnat komma upp med idén själv och sen fått det att gå igenom att man hade fått gått UGL. Då hade man ju känt det som att det var mitt eget arbete som gjorde att jag fick lära mig någonting. Nu skickades vi bara dit.

Lärarna kopplar inte särskilt ofta tillbaka till UGL men däremot har vi gjort det.

Det är ändå lite konstigt – att även om lärarna fokuserar så mycket på att gruppen ska utvecklas och gruppen ska vara med och det är en massa sånt där så funkar det inte ändå – trots att både de och vi är så medvetna om det. Kommunikationen kullarna emellan verkar ha brustit. För kunskaperna finns ju där.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Kadett f

- samtal före och efter UGL

Att vara ledare innebär att vara föregångsman och att alltid föregå med gott exempel. Exempelvis att leva under samma omständigheter som de som man direkt leder gör. Och att inte ställa högre krav på de ledda än man ställer på sig själv.

Som ledare är det viktigt att motivera och förklara syftet, varför man ska göra det som ska göras. Så att det man som ledare vill ska bli gjort också blir gjort. När de ledda inte gör det som man som ledare förväntar sig att de ska göra får man som ledare ibland gå in och ”styra upp” verksamheten och de ledda. Vilket kan innebära att vid vissa tillfällen behöver man som ledare ”gå in” och ge konkreta order.

Det är skillnad på att vara ledare i grupper som man känner väl respektive om man inte känner gruppen. I grupper som man känner väl behöver man som ledare inte ”styra upp” verksamheten utan alla vet sina roller och gör det som förväntas av dem. En viktig uppgift för en ledare är att försöka få med sig folk som inte vill. Detta kommer ofta naturligt i gruppen att man peppar varandra i gruppen för att försöka få med alla.

För att grupper skall fungera och lösa uppgifter krävs det inte att det finns en utsedd ledare. Det kan fungera ändå. Erfarenheten är att i sådana situationer där det inte finns någon utsedd ledare tar gruppens individer det ansvaret som krävs för att saker och ting skall fungera. En viktig förutsättning för att det ska fungera i en grupp utan ledare är att man känner varandra väl i gruppen och har roligt och trivs tillsammans. Om gruppmedlemmarna har information om vad som ska göras

och varför och har möjlighet att ta ansvar, tar gruppmedlemmarna ansvar vilket leder till ett engagemang.

Ledarskap är något konkret som handlingar. Det har också med ansvar att göra. Ledaren är ansvarig för gruppen och att det som gruppen ska göra också görs. En ingrediens för ett gott ledarskap är bl.a att man som ledare har förtroendekapital hos de ledda, det skapas genom att veta vad som skall göras, ha ”koll på läget” vilket leder till att verksamheten blir effektiv i den mening att tiden utnyttjas till det som skall göras. Ledarskap handlar bl.a om information, att informera de ledda för att de ledda skall göra det som ledaren vill ska göras. Då krävs det att ledaren vet vad som ska göras. En annan viktig ingrediens i ett gott ledarskap är kommunikation. Dels för att kommunicera om det som ska göras, dels kommunikation som innebär omsorg om varandra i gruppen som individer. Att uppmuntra och bry sig om sina medarbetare är A och O i ledarskapet.

Utveckla sitt ledarskap kan man göra genom övning och att som en form av lärling titta på hur de som man tycker varit någorlunda föregångsmän gör, för att härma och ta efter. Man kan även utveckla sig som ledare genom den feedback man får från sin omgivning för att få en uppfattning om hur andra uppfattar en så att man inte gör om samma misstag flera gånger.

Vetskapen om vad UGL innebär och vad det syftar till är liten. Det finns en tanke om att det ska handla om gruppdynamik. Den vetskap som finns kommer från kompisar från värnplikten. Informationen från skolan är liten, det som har givits är tid och plats. UGL innebär att man är en grupp människor som diskuterar olika saker, hur man ska framföra kommentarer till varandra. Vara raka och ärliga mot varandra och inte gå bakom ryggen på varandra.

Förväntan inför UGL är att det skall handla om gruppdynamik, och

att lära sig mer om det. Känslan inför UGL är positiv bl.a beroende av intresset för gruppdynamik.

Samtal veckan efter UGL

UGL som helhet var en positiv upplevelse. Det var fantastiskt att man kunde komma människor man inte kände före UGL så nära på bara fem dagar. Känslan i gruppen var som att sväva på moln. Det som föranledde denna euforiska känsla var en provokation från handledarna då gruppen kom i någon form av kris som handlade om vilka som skulle och ville vara med i gruppen. Denna kris innebar att gruppdeltagarna började att prata om personliga djupa saker, vilket ledde till en djup känsla av närhet och samhörighet. I denna samhörighetskänsla kändes hela gruppen som en stor familj där ledarskapet i gruppen blev naturligt på så vis att det ”gick runt på olika personer”. Den som var bäst lämpad just där och då var den som var ledaren. Det innebär också att meningsskiljaktigheter inte blir destruktiva utan hanteras på ett konstruktivt sätt.

Inledningsvis under veckan sökte gruppen och individerna i gruppen starkt, nästan hysteriskt efter ett förhållningssätt där alla skulle vara delaktiga och bidra till gruppen och att” komma med i båten”. Detta innebar bl.a att individer som inte deltog aktivt och bidrog blev starkt ifrågasatta av andra gruppmedlemmar, vilket innebar att dessa individer kände sig väldigt sårade. Detta sökande innebar också att gruppmedlemmarna inte upplevdes som riktigt äkta. Detta p.g.a. att öppenhet var ett viktigt förhållningssätt under veckan. Flera deltagare försökte vara öppna men uppfattades inte så inledningsvis under

veckan utan upplevdes ha en väldigt stor fasad och att inte vara sig själva. Denna situation innebar att vissa delar under veckan upplevdes som konstlade och krystade. Tidigt i början blev det tydligt hur processen fördes framåt med aktiviteter och efterföljande diskussion om vem som deltagit mest och minst, varför etc. Till slut upplevdes saker göras bara för processens skull, att det skulle bli diskussion och debatt. Man var inte riktigt sig själv i situationen utan formerna gjorde att man agerade på ett visst sätt. Vilket kändes konstlat och påverkade vad som sades och när det sades. Exempelvis att man inte ville ”dra igång något” något som kunde bli en häftig diskussion. Det innebar också att man vid några tillfällen koncentrerade sig på att studera det som hände istället för att delta. Den krystade och konstlade känslan förstärktes av att handledarna upplevdes sitta och övervaka och anteckna det som sades och gjordes.

Ett av målen med veckan var att utvecklingsmässigt komma så långt som möjligt med gruppen. Det kan vara nyttigt att ha känt på de olika faserna och hur jobbigt det kan vara. Detta innebar att handledarna pressade och provocerade en gruppmedlem hårt så att han skulle öppna sig. Detta upplevdes inte heller naturligt och inledningsvis var stämningen ganska hätsk men sedan när situationen lyckats redas upp så kändes det nödvändigt för att gruppen skulle kunna utvecklas.

Det är svårt att enkelt och tydligt berätta vad man lärt sig under en UGL. Eller hur UGL har påverkat eller bidragit till ens egen utveckling. Det övergripande intrycket efter UGL är känslan av att sväva på moln och allt det som gjordes under veckan var ett sätt att nå det målet. Synen på andra människor har inte påverkats i någon djupare mening utan i så fall snarare bekräftats. Att människor är olika och det ska man respektera. Och att man måste ta hänsyn till andra människors tankar och känslor. Likadant vad gäller rollen som ledare, det gäller att vara

lyhörd men det är ingen ny insikt.

Det som var mest värdefullt under veckan var att på så kort tid komma andra människor så nära. ”Det kändes som om man hade känt varandra i hundra år.”

Det upplevs inte naturligt att tillämpa UGL-köret i skolsituationen, möjligtvis jag-budskap. Men annars känns inte skolmiljön naturlig för att utveckla de relationer som utvecklades under UGL. En anledning kan vara att den pedagogik och de undervisningsformer som tillämpas på skolan inte leder till den interaktion som utvecklar relationerna.

UGL har en potential att utveckla människors ödmjukhet, empati och förståelse för andra.

Samtal sex månader efter UGL

Upplevelsen av UGL är fortfarande positiv. Fortfarande upplevs samma saker som tidigare under UGL som konstlade. En ytterligare sak som framkom var att det var väldigt många uppgifter att göra och bearbeta, vilket innebar att det blev en trötthet i engagemanget. Det som UGL handlade om var inget nytt utan snarare en bekräftelse, förstärkare.

Teorierna som presenterades under kursen och att ha varit med i tydliga grupprocesser har givit ”kött på benen”

Den potential som finns i UGL att människor får möjlighet att utveckla sin förståelse, empati och ödmjukhet för andra är viktig.

Det går inte att säga att UGL bidragit till att basgruppen har utvecklats eller det blivit öppnare och närmre relationer. Det har överhuvudtaget varit svårt att utveckla sitt eget tänkande om människor

och mänskligt samspel under de sex gångna månaderna p.g.a. att kontexten i skolan inte har uppmuntrat, gjort det naturligt att utveckla den potential som initierades under UGL-veckan. Nu efter sex månader upplevs UGL som en isolerad ö, något som gjordes där och då. Det har i stort sett inte funnits några kopplingar till frågor om människor och mänskligt samspel överhuvudtaget i utbildningen. De kopplingar som skulle kunna varit naturliga, exempelvis utvecklingssamtal har inte blivit det p.g.a. en upplevd tidspress i förberedelse och genomförande. Detta har gjort att UGL har fallit i glömska.

Detta innebär också att utbildningen i skolan inte upplevs har lett till att man utvecklats som ledare.

Synen på vad ledarskap innebär har inte påverkats i någon större omfattning. Det handlar om att vara föregångsman. Att leva som man lär. Ledarskap är något som sitter i ryggmärgen. Det är viktigt som ledare att vara empatisk och kunna förstå andra människor. Inse att alla är olika.

Kadett g
- samtal före och efter UGL

Att vara ledare innebär att kunna ta ansvar. Att ta ansvar för den grupp som man är satt att leda. Att kunna föra gruppen framåt och utvecklas, och lära sig saker. Att vara ledare innebär också att man har något att förmedla till de man leder, lite som en lärare. Att tala om för andra vad de ska göra.

En grupp är flera personer som kan olika saker, då kan det behövas en som leder gruppen för att kunna fokusera, föra ihop alla gruppmedlemmarnas kunskaper så att kunskaperna kommer till uttryck och att kunskaperna förmedlas, sprids till de övriga i gruppen.

För att kunna leda gruppen och lösa de uppgifter som man får måste man som ledare känna människorna som ingår i gruppen, vad de har för kunskap, så att man tar till vara på kunskaperna på rätt sätt. För att gruppen ska utvecklas måste det bli en gemenskap i gruppen, att man börjar känna varandra och komma varandra lite närmare. Som ledare måste man skapa förutsättningar för att gruppmedlemmarna börjar prata med varandra genom att man gör lite ”lära-känna-varandra” grejer i början. Att gruppen får lösa lite uppgifter tillsammans.

En bra ledare är en som får gruppen med sig. Man får gruppen med sig när gruppen har förtroende för en och känner att de kan lita på ledaren. För att få det förtroendet måste man veta vad man pratar om så man inte håller på och velar och ändrar sig i frågor. För att kunna stå för det man säger måste man känna sig själv bra, veta var man står och tycker i olika frågor. Som ledare ska man också kunna vara lite av en kompis, vara social och kunna snacka lite om både ditten och datten.

Att man som ledare inte upplevs vara förmer än de man leder.

När man får en uppgift är det bra om man diskuterar den så att hela gruppen är med på och förstår vad som ska göras. Dels så är det viktigt att alla vet vad som ska göras och så blir man ju mer motiverad om man vet vad man ska göra och varför. Det är också viktigt att diskutera uppgiften med gruppen om man inte känner gruppen så väl. För då kan man få reda på vem som kan vad och hur man ska fördela arbetsuppgifter.

För att utveckla sig som ledare behöver man öva och få feedback av andra hur de uppfattar det man gör, ledarskap är svårt att läsa sig till.

Det har varit lite information om UGL. Jag vet inte riktigt vad det står för eller vad det går ut på. Man ska väl bli bättre ledare. Det är väldigt mycket hysch hysch, marinkadetterna som gjort UGL får inget säga, så det är lite hemligt. Det är svårt att säga vad man förväntar sig när man inte riktigt vet vad det ska gå ut på men det ska bli spännande.

Samtal efter UGL

UGL var intressant. Man kom väldigt långt på kort tid med att lära känna de andra i gruppen. Det blev väldigt stor gemenskap och förtroende i gruppen. Alla kände nog trygghet i gruppen och att man kunde prata om och berätta allting. Annars brukar jag ta ganska lång tid på mig innan jag lär känna andra och berättar djupa saker om en själv. I och med att man gjorde saker gemensamt hela tiden och övningar där man lärde känna varandra och pratade om sådana lite djupare saker så öppnade man sig för de andra. När väl någon öppnade sig och visade sina känslor så gjorde resten det också. På så sätt så kommer man varandra närmre.

UGL var mycket praktik, det var bra. Man fick vara med på den resa som gruppen företog och själv uppleva och känna gruppens utveckling. Det är värdefullt. Sådant kan man inte läsa sig till utan det måste upplevas. Känslominnena sitter nog längre än själva sakminnena. Det är värdefullt när man själv blir ledare och kan återkoppla och känna igen sig i de situationerna.

Att handledarna var befäl som man skulle ha sedan under resten av utbildningen var en överraskning och en sak som påverkade en del. Framförallt inledningsvis tänkte man mer på vad man sa och så.

Handledarna var ganska passiva, så vi fick själva i gruppen komma fram till hur vi skulle ta oss fram i utvecklingen av gruppen. Handledar-na visade bara några verktyg som vi kunde använda och på målen. Det var väldigt frustrerande och bitvis aggressivt gentemot handledarna för att de inte hjälpte oss genom att säga hur vi skulle göra. I efterhand tyckte vi i gruppen att det var rätt sätt att göra. Att man fick hitta och lära sig sin egen väg till utveckling. Mycket av det som det handlade om var att man skulle känna med magen hur det kändes och inte vara i ”kepsen”. Att lära sig att lyssna och lita till sina känslor vad man själv tycker känns rätt eller bra.

Under UGL har man lärt sig att hantera feedback på ett bättre sätt. Både att ge och att ta. Att verkligen fundera över den feedback man får om den stämmer. Man har fått ökad självkännedom genom att den feedback man fick under UGLen stämde överens med den självuppfattning man har. Man har fått en bra uppfattning om hur en grupp fungerar. Att grupper kan fungera och ha ett bra samarbete trots att det är många olika personligheter i gruppen.

Under kursen var huvudet fyllt med UGL, det var det enda man tänkte på och pratade om. Till och med när man sov. Det var väldigt tröttande.

Att försöka att förklara vad det var man gjort eller varit med om under veckan för andra var nästan lönlöst. Har man inte varit med förstår man inte. Att förklara de känslor som strömmat genom en själv och gruppen kan man inte förklara för någon utomstående.

Det har varit värdefullt att genomföra en UGL och har säkert inneburit en hel del men det är svårt att sätta fingret på vad. Efter kursen har man inte tänkt så mycket på den. Det hade varit bra att ha en sammankomst för att gå igenom vad som hänt efter UGLen.

I basgruppen kan man inte se någon påverkan som går att leda till UGL. Sammanhållningen eller öppenheten har inte förändrats. Det verkar som att man lägger UGL bakom sig och tar inte det som man lärt sig med sig vidare. Det kanske blivit annorlunda om basgruppen genomfört UGL, att man hade kommit varandra närmare. Men eftersom det är andra människor så är det inte säkert att basgruppen utvecklats som UGL-gruppen.

Samtal sex månader efter UGL

UGL är inget som man går och tänker på så där direkt, men det är något som man minns och kommer att minnas. Den sitter nog i det omedvetna. Det beror nog på alla de känslor som man fick under veckan. UGL är mycket känslor, man kände saker som man inte känner i vanliga fall. I vardagen är inte känsloupplevelserna så stora. Det gör nog att man minns och kommer att minnas UGL. Att få den erfarenheten som man får under en UGL med alla de olika situationer som uppstod och hur man själv reagerar i de situationerna och när det blir känslosamt är en viktig del för att få bättre självkännedom. Man känner

sig lite mer erfaren, fått lite mer kunskap, att ha varit med i situationer och upplevt hur man själv fungerar och hur andra fungerar.

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 frotteras 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 kursen.

En sak som UGL inneburit är att man har fått en ganska bra förståelse och insikt i vad som inverkar på en grupp och en grupps utveckling. Den insikten är nog större än att det blir någon skillnad i en grupps utveckling av att man genomfört UGL, den blir ändå.

Jag upplever inte att jag ändrat mitt sätt att vara och handla, däremot så tänker jag på ett annorlunda sätt. Nu har det blivit viktigare att förstå hur andra tänker och uppfattar saker. Det har en stor betydelse för hur det fungerar mellan människor, för att man inte ska missförstå varandra så lätt.

Om det är just UGL eller om det är UGL tillsammans med det andra som man upplevt under utbildningen som bidragit till detta är svårt att säga.

Det är svårt att tydligt klargöra begreppen chef, ledare och ledarskap. Ett sätt som jag ser det på är att ledare är man född till det lär man sig inte. Det är något man har eller inte har.

Chef det blir man. Ledarskap är att man ska lära ut saker och få en

grupp att fungera ihop. Att leda är att ta tag i saker och ting, fördela arbetsuppgifter och se till att det som ska fungera fungerar. Och att gruppen fungerar på ett bra sätt, att gruppmedlemmarna känner att de har någon de kan anförtro sig till.

Det är viktigt att gruppen känner samhörighet och liksom känner sig som en familj. Att det är en sammanhållning så att man har förtroende och kan lita på varandra, även i stressade situationer. Att ha puts och disciplin är inte så viktigt. Som ledare är det viktigt att man är sig själv, så att de andra lär känna en. Då kan det byggas upp förtroende. Det är viktigt att man som ledare visar förtroende för dem man leder. Som ledare ska man leva som man lär och inte ställa andra krav än man ställer på sig själv.

Kadett h

- samtal före och efter UGL

Att vara ledare är definitivt att vara ett föredöme. Att leva som man lär och inte kräva saker som man inte själv klarar av. Att vara ledare innebär också att vara någon som andra ser upp till, har respekt för. Respekten handlar inte om rädsla utan en auktoritetssyn, ledaren är en auktoritet med sin person och kunskap. Det är viktigt att man som ledare tycker om de man leder, och att man känner en omsorg om de man leder. Det ska vara skoj att umgås och vara tillsammans, vara en ibland de man leder. Det som är lönen för mödan är att se hur individerna och gruppen utvecklas.

Relationen mellan ledare och ledd ska bygga på förtroende, tillit och öppenhet. Då är det viktigt att man som ledare har god hand med människor, är socialt kompetent, har förmåga att förstå andra. För att förstå andra måste man kunna möta människor som människor. Och som ledare är det viktigt att möta människan och inte den överordnade eller underställde. För att kunna göra detta och förstå andra är det viktigt att man förstår sig själv. Ha god självkännedom och självinsikt om sina styrkor och svagheter.

I FM finns det motsättningar och svårigheter i att utveckla sådana relationer i och med det gradsystem som organisationen och hierarkin är uppbyggd på. Maktrelationen sitter i graden och har inget med den personliga relationen att göra. Och vill man bli en del av FM får man följa med strömmen och ta till sig kulturen. Fördelen med ett system som bygger på formalitet och hierarkier är att kommandostyrning går lättare för en sådan organisation vid snabba lägen.

Det gäller också att ha en gedigen erfarenhet av vad det innebär att leda människor, att ha varit med om en del och ha lärt sig utifrån de situationerna. Förtroenderelationen är viktig att man känner att man har tillit till och kan lita på varandra som ledare och ledd. Förtroenderelationen är också mycket viktig för att kunna mötas och förstå varandra.

Detta är det svåra i att vara ledare. Det är enklare att bibringa sig sakkunskaper om den verksamhet som man som ledare är satt att lösa.

En viktig del i att utveckla sin ledarförmåga är att man lär känna sig själv. Det kan man nog göra genom att gå UGL. För att utveckla sin ledarförmåga är det också viktigt att man är öppen för den feedback man får och verkligen lyssnar och tar åt sig den. Vad som ytterligare är viktigt för att utveckla sig som ledare är att man reflekterar över det man är med om och försöker se sin egen roll och påverkan i situationen.

Praktiken i att vara ledare utgör en viktig del i att man kan utveckla sin ledarförmåga, men då gäller det att man är öppen för den feedback man får och är reflekterande över det man är med om. Ledarskap är något praktiskt som framkommer i handling med andra människor, vilket gör det svårt att förhålla sig till att man under lektionsformer ska kunna utveckla sin ledarförmåga.

En grupp behöver en ledare och chef. Det behöver inte vara samma person hela tiden utan chefskapet/ledarskapet kan skifta mellan personer från situation till situation, beroende på exempelvis vad som ska göras. Chefen/ledaren har rollen att kanalisera gruppens tankar och energi, att engagera och motivera andra att gå mot ett visst mål.

Vetskapen om vad UGL är och vad det går ut på är ganska vag. Vetskapen som finns kommer från befäl från GU och andra kadetter som genomfört UGL tidigare.

Under UGL sitter ett antal människor i en ring och ger varandra

feedback och pratar en massa. Man ska få bra självinsikt och självkännedom efter UGL. Det kommer nog att innebära att man tänker på ett sätt som man aldrig gjort förut. Man ska få en massa tankar så det bara snurrar i huvudet. Det kommer att bli påfrestande och tungt. Genom att man i UGL sitter och pratar med andra människor kommer man att få bättre självinsikt, lära sig kommunicera bättre med andra och få en ökad förståelse för andra människor.

Samtal veckan efter UGL

UGL var en spännande och intressant upplevelse som är svår att på ett tydligt sätt beskriva. Vad som händer under en UGL måste upplevas. Rent konkret kan man säga att 12 personer totalt stänger av världen och pratar om djupa saker under en veckas tid. Att prata om djupa saker innebär att man pratar om saker som finns i en och berör ens innersta men som man till vardags inte funderar över. Hur tycker jag och varför? Hurdan är jag och varför? Hur förhåller jag mig till andra och varför? Hur förhåller sig andra till mig och varför? Syftet med UGL är kanske helt enkelt att prata med andra om saker som man inte pratar om i vardagen, för att förstå sig på människors beteende. Som någon i gruppen uttryckte det. ”Så här djupt ner i mig själv går jag aldrig annars och skulle aldrig få för mig att göra det”. Detta är inte något syfte i sig men viktigt för att kunna utvecklas.

UGL var mycket lärorik, den förstärkte tankar och inställningar som redan fanns. Men gav också många nya tankar, funderingar och insikter som kommer att finnas med under lång tid att återkomma till och fundera över. Hur tänkte jag då? Hur tänker jag nu?

Det som påverkats är synen på andra människor. Att se andra människor som individer och att olikheterna hos olika människor är något som är positivt och att det bidrar till en grupps kreativitet och vitalitet. Även att man som ledare inte måste vara en centrumfigur i gruppen, utan vara någon som finns till, ett stöd, en gestalt.

Det blev tydligt under veckan att det är viktigt med öppenhet i en grupp. Både för själva stämningen i gruppen, att det blir roligt att vara tillsammans. Men också att öppenheten leder till att gruppen blir effektivare i den mening att det går fortare att lösa uppgifter för att allas kompetens och förmåga kommer till uttryck och bidrar. Denna öppenhet är inget som kommer naturligt eller av sig själv utan det är något som man måste jobba med. När man är mitt i situationen är det svårt att med ord beskriva hur man gör för att komma dithän, det är mer en stark och tydlig känsla som driver en framåt. Denna öppenhet är en viktig del. Att gruppmedlemmarna är öppna och ärliga både mot sig själva och mot varandra. Denna öppenhet innebär att man lär känna varandra på ett djupare plan genom att man talar om sina känslor. Att öppna sig och visa och prata om sina känslor gör att man i en grupp kommer närmare varandra. Detta innebär att samhörighetskänslan ökar och tilliten och förtroendet med den. Alla blir någon i gruppen. I vardagen i FM är detta svårt, det är inte naturligt att prata om känslor, det är mer sakförhållanden och fakta som man pratar om. Det är inte heller eftersträvansvärt att gå runt och ”känna” på allting, det kan nog lätt bli tramsigt då. Därför är en UGL-vecka viktig med någon form av uppföljning. Och att man som arbetslag kan sätta sig och prata känslor och vara öppna mot varandra.

Att ha varit en del av en sådan process som UGL innebär kan leda till ökad självinsikt genom att man har varit med om och skärskådat sig själv och vad som händer under en sådan vecka. Genom en sådan ökad

självinsikt och förståelse för sig själv blir det lättare att förstå andra människor.

En ledare i en grupp är någon som finns för gruppen som en auktoritet och stöd som har acceptans från övriga gruppmedlemmar. Ledarens roll är mer att finnas som gestalt, inte att vara en centrumfigur som nödvändigtvis driver verksamheten. Det gör gruppen själv.

En viktig funktion för ledaren är att lyssna och lite se till att alla får komma till tals. Att inte vara rädd för olikheterna utan se positivt på det istället. I ledarskapet handlar detta i hög grad om att våga och ha förtroende för gruppen och individerna i gruppen. Det handlar också om att man som ledare är med i gruppen och inte intar ett överifrånperspektiv.

Dessa insikter är en följd av det som hände när vi skulle utse den som vi tillät påverka oss mest. Gruppen blev lämnad av handledarna till den person som flest ville tillåta att påverka sig av. Denna personen fanns bara i gruppen som en ”kramig nalle” och styrde inte gruppen och var inte en centrumfigur. Det är en väldigt skön känsla när gruppen kommit så långt, det känns som man har allt man behöver.

En annan sak som bidrog var att handledarna lämnade gruppen. Då blev det tydligare att vi var en grupp. Handledarna hade tagit mycket energi. Man visste aldrig säkert om de var med eller inte.

Samtal sex månader efter UGL

Sex månader efter känns UGL väldigt avlägset. Det var någonting som hände där och då och nu är man klar med det. För att få grepp om det som UGL handlar om räcker det inte med en vecka, det måste återkomma och kunna bearbetas. Under UGL-kursens gång sa handledarna att

saker från UGL skulle återkomma ytterligare under utbildningens gång för att ge insikter och aha-upplevelser, men det har inte kommit ännu. Det är svårt att erinra sig om veckan, jag har inte tänkt så mycket på den. Det finns inga tillfällen under utbildningens gång att reflektera över vare sig UGL eller det som man är med om under utbildningen. Utbildningen är så komplex och tidspressad så det finns inte tid och det går inte att ta sig tiden att reflektera över själva gruppen eller gruppsamarbetet. Istället koncentrerar man sig på att lösa uppgifterna man får genom att dela upp uppgifterna emellan sig. Skillnaden är, att under UGL var uppgiften tämligen oväsentlig, istället var det som hände i gruppen eller i individerna väsentligt. I skolarbetet är det precis tvärtom. Förutsättningarna för att samla basgruppen och se på vad som hände finns inte. Dels så är det tidspressat med uppgifter, men även att det tar kraft att gå igenom processen. Och att man inte vet riktigt hur man ska göra.

Man kommer inte varandra så nära i basgruppen som man gjorde med UGL-gruppen. Detta gör exempelvis att feedback inte används på samma vis och känns inte lika starkt som under UGL. I basgruppen är det ytligare än i UGL-gruppen. Det hade varit skillnad om man genomfört UGLen i basgrupperna. Då hade man haft den gemensamma upplevelsen att gå tillbaka till och dra erfarenheter att bygga vidare ifrån. Man kände ju ändå inte de i sin basgrupp när man började på skolan. Det borde finnas avsatt tid under utbildningen att reflektera och kanske göra någon övning för att ta tag i eventuella kriser och för att få den där sköna känslan i gruppen.

Vi drar inte riktigt åt samma håll i basgruppen, alla ger inte allt i de arbeten vi gör tillsammans vilket leder till spänningar. Dessa situationer hanterar vi inte på ett riktigt konstruktivt sätt utan glider undan situationen lite. Man är ju kompisar.

Vi har genomfört en övning som vi tittade på ur ett ledarskapsperspektiv. Att kunna hantera det okända. Vi fick förbereda oss inför en situation som vi inte visste vad den innebar. Och sedan genomföra övningen, under tiden förde var och en dagbok. Det var intressant när man sedan själv gick igenom vad man skrivit och funderade över; vad gjorde jag där och varför gjorde jag så? Det var bra och det var mindre bra, istället för att tycka: det gjorde jag dåligt.

Det var också intressant när vi i gruppen gick igenom vad som hade hänt. Man kunde ibland inte tro att vi varit på samma ställe i samma grupp.

Tyvärr gick vi inte på djupet och tittade på processerna i gruppen vad som hände när det blev jobbigt, vem som gjorde vad och inte, och lärde oss något utifrån det. Denna övning är den återkoppling till UGL som vi haft under utbildningen.

Jag upplever att jag efter UGL och under utbildningen har förändrats mycket. Jag har blivit mer reflekterande, både över mig själv och andra saker som jag inte reflekterade över innan. Min syn på hur ledarskapsutbildning går till och hur man utvecklas som ledare har förändrats. Innan såg jag det mer som att man genom att läsa och lyssna till föreläsare lärde sig ledarskap, påverkan utifrån. Nu ser jag det mer som att det är ett arbete, en process som sker inom en. Inifrån och ut istället för utifrån och in. Synen på att vara ledare har påverkats i den måtte att ledarskapet handlar inte lika mycket om vad som om hur. Inte så mycket vad man som ledare gör utan hur man är. Att våga vara sig själv.

Det som också påverkat mitt tänkande i de här frågorna är intervjuerna vi genomfört. I och med att vi samtalat om de här frågorna om ledarskap och UGL har jag fått ”gräva” i mig själv och ”plockat” fram det som legat ”långt” ner och funderat över det. Det jag lärt mig av det

är att den starka upplevelsen som UGL är inte är borta utan sitter kvar. Att man kan gå ”ner” och hämta de tankarna och den känslan man hade då.

Själva upplevelsen av UGL är fortfarande positiv, en av de starka minnesbilderna av UGL är alla symboler och figurer. Däremot är budskapet och innebörden i de olika symbolerna och figurerna mycket vag. Det hade varit mer konstruktivt om man hade fått dra sina egna slutsatser utifrån upplevelserna istället för att bli ”matad” med teorier från handledarna.

Kadett i

- samtal före och efter UGL

Ledarskap innebär att vara ett föredöme. Att man som ledare är en förebild. Man måste föregå med gott exempel. Man kan inte stå och säga en sak och sen själv göra något annat eller inte själv klara av det som man pratat om. Om man inte lever som man lär kan konsekvensen lätt bli att man ställer för höga eller orimliga krav på de man leder.

Ett bra ledarskap innebär att man är skicklig på att förmedla det budskap som man vill förmedla till de man leder. Att kunna väcka ett intresse och ett engagemang, för har de man leder ett intresse så lär de sig mer. Ledarskap är samtidigt lärarskap. Att få värnpliktiga att lära sig det som är meningen att de ska lära sig.

Det är också viktigt att vara lyhörd som ledare, att vara nyfiken, lokalisera och känna sig för, vad de man leder har för kunskaper. Det kan vara så att de som man leder har större kunskap än man själv har som ledare i vissa avseenden. Då bör man ta vara på den kunskapen och exempelvis höra efter vilka krav man kan ställa. Man kan också låta de som just i det specifika läget har större kunskap leda den verksamheten. Så borde det vara alltid, för man har inte alltid 100% koll på allt som ledare, då är det bättre att använda den kunskap som finns i gruppen istället. Kunskapen bland värnpliktiga är stor, de kommer från olika delar i Sverige och dom har olika bakgrund och utbildningar.

Respekt är viktigt i ledarskapet. Att man som ledare visar att man respekterar gruppen, då får man också respekt som ledare av gruppen. Gruppen respekterar det man säger och följer en i verkliga situationer.

Respekten skapas genom att man lever som man lär och är med gruppen och delar de umbäranden som gruppen har.

Som ledare behöver man inte alltid vara bäst på allting, som ledare handlar det om att kunna se till att den grupp som man leder sammanfogas för att de ska kunna samarbeta och lösa uppgifter på ett så bra sätt som möjligt. Det handlar också om att kunna fördela resurser och ställa uppgifter som är relevanta för gruppen. Inte för svåra eller för lätta. Det ska vara uppgifter som gruppen kan lösa. När en grupp är utsatt för strapatser så lär individerna i gruppen känna varandra och får förtroende för varandra och lär av varandra.

Efter övningar är det viktigt att man går igenom övningen. Vad som har hänt, för att man ska kunna se den förändring som har skett i gruppen under övningen och förstå det som hänt och varför. För att få förståelse för hur det kan fungera i en grupp.

Det är också viktigt att man som ledare inte går in och styr i onödan i en grupp. Är det så att en grupp uppfattar att de kan en sak och man som ledare är inne och pillar i verksamheten kan det bara skapa irritation. När en grupp löser en uppgift skall man som ledare låta gruppen arbeta så ostört som möjligt men finnas till hands. Om man upptäcker att något går över styr eller om gruppen vill ha hjälp ska man kunna gå in och stötta eller styra upp. Gruppen skall alltid känna att ledaren finns tillhands.

Oftast finns kunskapen i gruppen och får då gruppen arbeta ostört lär de känna varandra bättre och lär av varandra bättre. När gruppen lär känna varandra bättre kommer gruppmedlemmarna varandra närmre, de hittar sitt arbetssätt, så går arbetet bättre nästa gång. På så sätt blir gruppen till slut självgående. När gruppen blir självgående så kan jag som ledare koncentrera mig på nästa steg istället för att direkt leda gruppen.

Som ledare blir man aldrig fullärd. För att utvecklas som ledare är det praktiken som först och främst är viktigast. Att vara öppen för att ta till sig nya saker och utvärdera vad som funkar och inte. Man kan inte ha samma ledarskapsstil i olika grupper, därför måste man vara lyhörd och flexibel.

Att veta hur man ger en lagom svår uppgift för att en grupp ska utvecklas är något man lär sig att känna. Genom att man är med och på så sätt få öva som ledare för grupper. Man lyssnar till gruppen, på kommunikationen, stämningen, ser vad de gör, hur de gör. På så sätt får man en känsla för var gruppen befinner sig utvecklingsmässigt och kan ge lagom svåra uppgifter. Är det exempelvis färska värnpliktiga får man kanske direktstyra mer än om det är under en slutövning.

Förväntningarna på UGL är att bli bättre som ledare och utveckla ledarstilen. Att lära känna sig själv bättre som ledare och på så sätt få ökat självförtroende som ledare. Uppfattningen om vad UGL kommer att handla om är vag. Att inte veta vad som kommer att hända är bra så att det inte finns förutfattade meningar. Det hade varit bra att innan veta vad meningen är med att gå UGL.

Samtal efter UGL

UGL var något helt nytt. Att sitta i en helt ny grupp och diskutera och kompromissa fram saker och ting, trots den ledarskapsutbildning och de övningar man haft under GU.

UGL var mer grundläggande, exempelvis feedback med trappan. Nu när man känner till den så kan man gå högre upp på den och nästan ta till sig all feedback.

Att det var mer grundläggande under UGL gör också att man känner mer självförtroende. Man har mer koll på hur man kommer att reagera eftersom man har varit med om många olika situationer under UGL.

Man har fått mer självinsikt med de övningar och tester som man gjorde. Att de tester man gjorde och den feedback man fick från gruppen stämde in har gjort att man fått mer självinsikt och fått mer självkännedom. Att så som man uppfattade sig själv så uppfattade även gruppen en är bra för då har man bra koll på sig själv. Känner man på sig att man uppträtt på ett sätt som man inte tyckte var bra eller var klumpigt så upplever förmodligen de andra det på samma sätt, man är på samma våglängd.

Nu vet man också mer hur man kommer att reagera i olika situationer i vardagen och då får man mer självförtroende och kan då ligga steget före i agerandet och anpassa sig till situationen.

UGL har också inneburit att man har lärt sig att fungera bättre i grupp. Insikten om att man kan se på saker på så många olika sätt och att det är viktigt att allas åsikter kommer fram. Att man måste lyssna mer och bättre. Verkligen lyssna och kunna ändra sig. Det är viktigt att komma fram till lösningar som alla kan acceptera och köpa.

Man har börjat att tänka mer omsorgsfullt om sig själv och människor runt omkring. Hur man själv och andra mår. Man har också börjat att fundera mer över det som händer, det är både roligt och lärorikt.

Inledningsvis under UGL var det lite frågetecken vad det var för något. Sedan när man fick göra lite tester och fick reda på saker som man inte går och tänker på vardagligtvis blev det mer intressant.

Mycket av det som UGL handlar om har man nog inte förstått än. Det kommer nog att falla på plats och man kommer att få fler aha-upplevelser när man själv kommer i ledarrollen och får praktisera det

man lärt sig. För under UGL var det mest teori, det blev inte tillfälle att öva och träna på de olika delarna som ingick. Det känns som att man behöver öva ett par gånger som vi kommer att göra i basgrupperna för att man ska lära sig ordentligt och kanske få fler aha-upplevelser. För att praktiken skall ge mer är det viktigt att man inte leder en grupp som har gått och kan UGL. För då är de inne i tänkandet att kompromissa och så. De vet ju då också om det här med att man måste gå genom de olika faserna så konflikter blir kanske inte på riktigt. Därför är det viktigt att när man är ute i praktiken för att den ska ge så mycket som möjligt så ska de inte ha gått UGL.

I och med att man gått UGL har man dels fått en teoretisk grund att bygga vidare på i praktiken och självinsikt som gör att man kan utvärdera sig själv rätt bra. På så vis kan man lättare utveckla sig själv. Man har fått vissa insikter och kunskaper som gör att man inte behöver lika mycket handledning. Man kan säga att genom UGL har man fått veden och när man gör praktiken kan man komma igång och elda. Man har fått grundstenarna i ett bra ledarskap genom att man har lärt känna sig själv bättre, man har fått kunskap om hur grupper fungerar och att man kan anpassa sin ledarstil till gruppen.

Som ledare har det blivit viktigare att lyssna och förvissa sig om att alla kommer till tals och lyssnas till. Att man också bryr sig om hur gruppen mår. Det är viktigt att man respekterar varandra och inte kör över folk, man måste lyssna till gruppen och se att man har gruppen med sig. Det visar sig i situationer när saker måste göras på ett visst sätt, har man byggt upp en sådan relation får man gruppen med sig.

I basgruppen tycker jag att det fungerar bra, efter UGL hittar man sin roll i gruppen fortare. Rollsökningen går nog lite fortare efter UGL. Någon konkret förändring är svår att se men det kan bero på att halva gruppen genomförde sin UGL för ett halvår sedan så de hade redan den

här självinsikten och hittade sin roll och höll fast vid den. Hade vi gjort UGL samtidigt så kanske någon i gruppen velat byta plats. Men nu är det ingen som velat byta plats efter UGL. Så därför har man inte sett någon förändring.

Men i och med att man har gått UGL så har man fått en insikt om hur en grupp utvecklas, så då kan man tänka tillbaka till UGL och plocka fram den kunskapen och bidra till att gruppen utvecklas.

Samtal sex månader efter UGL

UGL har inneburit mer för mig än jag trodde att det 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, tänker på hur man formulerar sig för att det budskap man vill ha fram också går fram. I basgruppen har det också påverkat. Vi diskuterar hur gruppen fungerar, ger varandra feedback och tar tag i saker på ett tidigt stadium istället för att gå och hålla inne med det. Man har fått insikt att om man inte ger varandra feedback så utvecklas man inte som individer och inte relationerna heller. Alla i basgruppen har ett intresse för det här med ledarskap och relationer.

Efter UGL så tittar man på grupper och det som händer i grupper på ett annat sätt. Man har lärt sig att läsa grupper och människor. Man kan se hur långt grupper har kommit i utvecklingen, vem som har vilka roller, ledare och så. Lite även hur människor är med hjälp av symbolerna från UGL med uggla och lejon. Desto mer man tränar på att läsa grupper och människor ju bättre blir man på det. Det är viktigt för ledarskapet för att man ska kunna gå in med rätt ledarstil i just den situationen i den gruppen.

Att bara sitta inomhus en vecka under UGLen var lite jobbigt man borde kunna blanda in mer praktiska aktiviteter så att det blivit mer variation. Ibland upplevde man det lite krystat att man gjorde övningar bara för att det skulle resultera i något. Det blev inte riktigt äkta situationer, man gjorde en övning bara för att man skulle få skiljaktigheter. Hade man varit ute hade man nog kopplat bort hjärnan, det som hände det hände.

Under vår UGL deltog det en civil, det var bra. Det kunde varit mer blandat mellan militära och civila. Att ha grupper som är blandade, både i ålder och militära - civila, är viktigt för man ser på saker på olika sätt. Det blir mer diskussioner, det är viktigt för det man lär sig under en UGL. Man lär sig att lyssna och omvärdera det man själv tycker. Man inser att olikheter kan vara något positivt. Man inser också att öppenhet är viktigt för att gruppen ska utvecklas. När det är en öppen atmosfär i gruppen lär man känna både sig själv och de andra bättre, de olika värderingar man har. När man känner varandra och vilka värderingar man har blir förtroendet och respekten högre mellan individerna i gruppen och samarbetet fungerar bättre.

Sådana diskussioner är viktiga att ha när man är chef också, men det går inte alltid att ha dem för att man kanske är under tidspress. Men har man då haft diskussioner innan så känner gruppen en och har det förtroendet för en.

Det är viktigt när man själv ska leda värnpliktiga att skapa en atmosfär för öppenhet i gruppen eller plutonen. Att diskutera de problem som uppstår. Att umgås med de värnpliktiga utanför officersrollen, kanske spela innebandy eller fotboll med dom. För att de ska få förtroende för en och känna att de kan komma med sina problem.

Men det får inte bli för nära, en viss distans ska finnas. Framförallt i början, att man är mer auktoritär. Sedan när man ser att de utvecklas

och blir mer självgående så kan man bjuda mer på sig själv och bli lite mjukare och låta gruppen agera mer själv. Man vet ju själv hur det var när man ryckte in, man ville ha styrning för man ville inte göra fel. Gruppen lär sig också att samarbeta snabbare om det är någon som pushar på utifrån.

Ledarskap innebär idag att man är mer både chef och medarbetare. Man måste ha gruppens godkännande och förtroende. För att man ska kunna få förtroende som chef och ledare måste man bli accepterad. För att bli accepterad måste man låta gruppen ta ansvar, man måste föra en dialog och vara öppen och visa förtroende för gruppen. Som ledare är ju inte uppgiften i första hand att lösa de uppgifter som gruppen får, utan att hjälpa gruppen så att de får rätt utbildning och utvecklas så att de kan lösa uppgifterna.

För att utveckla sitt ledarskap behöver man både teori och praktik. Man behöver öva för att kunna få feedback av andra på det man gjort för att kunna förbättra sig och öka sina kunskaper.

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.

Kadett k

- samtal sex månader och ett år efter UGL

Inledningen under UGL-veckan var ganska trög. Dels berodde det på att elever som tidigare genomfört UGL hade försökt ”skrämmas” att kursen var flummig. Så med den förförståelsen gick man in i UGL-kursen.

UGL kändes också ganska onödig beroende på att man haft ledarskapsutbildning under GU där man fått lära sig FIRO och sånt där. Några undrade också ”varför ska jag hålla på med sånt här, jag ska ju bli befäl”.

Inledningsvis var det både svårt och delvis förvirrat. Vad går det här ut på? Vad vill handledarna att vi ska göra? Hur gör man? Man var van från GU att någon hela tiden sa till en vad som skulle göras. Att vara deltagare i en UGL med den kontexten blir en stark och förvirrande kontrast till det som man var van vid från GU. I början satt man och väntade på att handledaren skulle ge instruktioner så man kunde lösa uppgiften. Att man sedan skulle sitta och prata om vad man gjort kunde man förstå. När gruppen tyckte att nu har vi pratat färdigt om detta tyckte inte handledarna det, för att alla skulle vara eniga om att vi var klara och att vi kunde gå vidare. Vilket ledde till att det ofta blev tyst för att man inte förstod vad det var man skulle prata om. När man hade sagt sitt så hade man, sedan ältades bara frågorna fram och tillbaka. Man fick inte klart för sig vad handledarna ville att vi skulle säga. Vad det hela gick ut på. Man försökte titta på målen och luska ut vad det hela skulle gå ut på. Det blev mycket frustrerande att inte förstå och inte få något svar av handledarna. Till slut insåg man att det här går

inte vidare av sig själv, vi måste själva göra något. Det var en viktig insikt att man inte bara ska förvänta sig att någon annan säger åt en vad som ska göras utan man måste ha en egen tankelinje om vad som behöver göras. Och att man som ledare har ett mycket stort inflytande även om man är passiv. När man insåg att man själv måste göra något och kom igång blev helt plötsligt handledarna mer perifera. Men framförallt märktes det stor skillnad när handledarna gick ut ur rummet, det blev en helt annan diskussion och man kunde tänka helt fritt.

Syftet med UGL så här i efterhand, är en kurs där man lär känna sig själv. Inse att människor är olika och ser olika på saker och ting. Man får människokännedom helt enkelt. Att kunna förstå var en grupp befinner sig utvecklingsmässigt. Att kunna se och hantera konflikter.

UGL är ett lite riskabelt projekt eftersom man inte kan vara säker på vad man får ut av det, för det beror ju på vilka som ingår i gruppen. Det såg man på att andra grupper kom väldigt långt i utvecklingen och i att hantera konflikter. Vår grupp kom inte så långt, det blev aldrig någon större konflikt i gruppen som vi var tvungna att lösa. Det kan bero på att det inte kändes riktigt verkligt att sitta i en lektionssal och försöka att ta ställning och på allvar ta uppgiften till hjärtat och verkligen slåss för den. Situationen kändes artificiell för konflikterna kändes konstruerade och konstgjorda. Det var skillnad exempelvis under den period då vi var ute och seglade med skonerterna. Dels kom man inte undan på båten, och de konfliktsituationer som uppstod var äkta. Blev man anklagad för att vara lat så tog det tag i en och det kändes angeläget att lösa konflikten, annars gick det åt så mycket energi att gå och bita ihop.

För mig har UGL inneburit att jag inser vikten av att reflektera över det som man är med om. Att vara mer självkritisk. Att förstå hur man kan uppträda mer konstruktivt i en konfliktsituation. Att öppenhet och

förtroende för varandra är viktigt för att en grupp ska kunna utvecklas. Att jag som befäl ser mig själv mer som handledare än den som styr och ställer och vet bäst. Att man som befäl har en ständig dialog med sin grupp så att man förstår varandra.

UGL-veckan är bra och känns inte som bortslösad tid. Den utgör en viktig del i utbildningen till befäl. Att få förståelse för andra människor. Människokunskap är en stor och viktig del i att vara befäl. Men man behöver tid att bearbeta det man varit med om och stöd och hjälp att göra återkopplingar till UGL. Den hjälpen och stödet har man inte fått, känslan är mer att nu är detta avklarat då går vi vidare i utbildningen. Att UGL-grupperna splittrades försvårade möjligheten till att bearbeta sina upplevelser från UGLen.. Det hade varit bättre att genomföra UGL i basgrupperna och att det hade funnits tid för att bearbeta upplevelserna.

Basgrupperna har inte utvecklats alls på samma sätt som UGL-gruppen. Tiden finns inte att utveckla basgruppen, det har mer blivit en diskussionsgrupp som presenterar lösta uppgifter. Det har aldrig blivit det här intensiva som man upplevde under UGL, sådana konflikter har aldrig uppstått i basgruppen och man behöver inte konfronteras med gruppmedlemmarna på samma sätt heller utan det går att dra sig undan. Basgruppen splittras också under utbildningen.

Samtal ett år efter UGL

Ett år efter UGL undrar man vad var det för något och varför. Var UGL en del av ledarskapsutbildningen? Utbildningen har inte stimulerat till att utvecklas från den position man befann sig med de kunskaper och insikter man fått efter UGL.

Det känns inte som UGL har påverkat tänkandet i någon större utsträckning. UGL har definitivt inte påverkat samspelet i basgruppen. Det har snarare blivit så på skolan att man raljerar över om någon är lite mjuk och kör UGL-stuk. Det som varit i fokus nu under utbildningen har varit feedback och HBL. Från HBL kan man göra kopplingar till UGL, med dialog och återkoppling. Men om UGL-veckan har legat till grund för att tänkandet har utvecklats utifrån det kan jag inte säga.

I de situationer som vi ska ge varandra feedback i basgruppen blir det inte direkt och konstruktivt, utan lite negativt och lite positivt. Ibland undrar man om man har tagit åt sig något från UGL-veckan.

UGL ser jag också som en uppstart för basgruppen. För att samspelet i basgruppen skulle fungera bättre med feedback och konflikthantering. Men det har aldrig blivit någon sådan fortsättning i basgruppen. Förutsättningarna för det finns inte, man bara gör själva skolarbetet, att lösa uppgifter och redovisa. Att titta på vad som händer i gruppen och varför hinns aldrig med.

UGL handlar också om hur man beter sig i allmänhet, det är ju inte bara om hur man beter sig som befäl utan det är ju generellt när man är med andra människor. Att man är öppen och ärlig och ger feedback och tar tag i de konflikter som uppstår. Att våga gå in i en konflikt och gå till botten med de problem som finns och inte går runt och undvika konflikterna. Men även som befäl så måste man våga ta konflikter, då är det bra att ha provat på och övat under kontrollerade former.

Dom saker som man lär sig under UGL kan man inte läsa sig till utan det är sådant man måste uppleva. När man får något ”kastat” mot sig den känslan man får i kroppen, att vara i en konflikt och försöka lösa den. Det ger en kunskap som man inte kan läsa sig till. Att se på det som händer i gruppen medan man är mitt i den ger en förståelse för gruppdynamik som det inte heller går att läsa sig till. Därför känns den

teoretiska delen under UGL lite felplacerad det är ju känslan i situationen som man vill uppleva. Teorin skulle man kunna haft utanför UGL senare och betydligt mer och utvecklad än vad man har fått nu.

Upplevelsen av UGL är stark och koncentrerad. Omfånget av innehållet är stort, det är många intryck på en gång som man dels behöver smälta och hjälp att bearbeta, men att gå igenom allt detta på en vecka är för kort tid. Det blir för koncentrerat och för mycket på en gång.

En orsak till att det inte har påverkat samspelet i basgruppen är att man upplever inget behov av basgruppen. Det finns ingen naturlig koppling till gruppen eller personerna i gruppen. Då känns det inte angeläget att lägga ner den energi som det krävs för att basgruppen ska utvecklas och bli öppnare och få en mer förtroendefull stämning.

För mig är ledarskap nu mycket att man är en handledare som hjälper gruppen eller individer att utvecklas. Ledarskapet är mycket kopplat till lärar-/instruktörsrollen. Att eleverna är delaktiga, att man för en dialog om vad det är som ska uppnås, hur det ska uppnås. Sedan under vägen vara någon form av stöd istället för att direkt styra och ställa.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Kadett l

- samtal sex månader och ett år efter UGL

UGL var en helt ny upplevelse som man inte hade varit med om tidigare, en öppenhet mellan människor som jag innan inte upplevt. Till en början var jag skeptisk till vad UGL var, efter hand när man satt och diskuterade så tog det tag i en och man ville verkligen vara med och sätta sig in i allt som hände. Det var insikten om att det fanns så olika åsikter och att det var givande och utvecklande att försöka resonera och förstå de andras syn och åsikter. Man var verkligen helt slut i huvudet efter en dag.

Det är svårt att på ett precist sätt förklara vad UGL har bidragit med. Eftersom man inte går och tänker på UGL i vardagen. I och med att UGL inte är levande på det sättet blir det svårt att på ett konkret sätt säga hur UGL har påverkat en. Det man kan säga att UGL bidragit med, är hur man kan ge och ta emot feedback på ett konstruktivt sätt. UGL har bidragit till en större och djupare förståelse både om en själv och om andra människor.

För egen del har det inneburit att jag inte förkastar andra bara för att de tycker annorlunda mot vad jag gör. Nu kan jag lyssna bättre och försöka förstå vad de vill och menar, istället för som tidigare bara tycka att ”du är dum i huvudet”. Att det inte handlar om att tvinga på andra sina åsikter utan att man försöker skapa förståelse och mötas på så sätt. Man har blivit mer tolerant mot andra människors syn och åsikter. Jag tycker att jag lättare och snabbare tar upp saker med andra om jag upplever ett problem eller en konflikt.

Att UGL har påverkat är helt klart, men det är svårt att precist säga

hur och i vilka situationer. Det var tydligt under UGLen att man påverkades och utvecklades som individ. Det gick hand i hand med gruppens utveckling. Man lärde och fick mer förståelse både om sig själv och de andra i gruppen och hur vi fungerade tillsammans, på så sätt fördes gruppen framåt i utvecklingen. Men det var just i UGL-situationen. Att kunna se samma utveckling och säga att UGL har påverkat mig utanför UGL-situationen är betydligt svårare.

Under utbildningen i skolan reflekterar man inte över det som händer i basgruppen. Det finns många möjligheter att lära sig utifrån det som händer i basgruppen, när vi har grupparbeten exempelvis, men de möjligheterna tas inte till vara. Man löser sina uppgifter, genomför de grupparbeten som man får i uppgift.

Men detta samtalet gör att jag reflekterar över och drar paralleller utifrån det som händer under utbildningen, till det man lärde sig under UGL, så det går att ta fram det man varit med om.

Att de möjligheter till reflektion och lärande som finns under utbildningen inte tas till vara kan också bero på att under UGLen var man beroende av gruppen och alla individerna i gruppen för sin egen utveckling, det är man inte alls på samma sätt i basgruppen. Där kan man köra sitt eget race, vara anonym när man inte vill engagera sig. Det kunde man inte under UGL på samma sätt, då var handledarna på en och drog i en för att man skulle vara med.

Det hade blivit annorlunda om man hade genomfört UGLen i basgrupperna, då hade man haft något att bygga vidare på i skolarbetet, man hade känt varandra och hittat sina roller. Nu i basgruppen blir det ytligare och lite mer kompisaktiga relationer jämfört med hur det var i UGL-gruppen.

Syftet med UGL är att man ska lära känna sig själv och förstå sig själv bättre. Förstå hur andra kan uppfatta en. Att förstå hur en grupp

fungerar och att en grupp är individerna i gruppen, som är olika. Att en grupp är ett ganska komplicerat fenomen som man inte kan trixa med hur som helst och byta ut människor hit och dit. Man måste ha förståelse för vad som kan påverka en grupps utveckling och att det kan ta tid för en grupp att utvecklas så att den blir effektiv. Det får man under UGL genom att ett huvudsyfte är att komma till samhörighet. Då har man varit mitt i det som händer och tittat och känt vad som händer i en grupp när den utvecklas.

Ett gott ledarskap innebär att man kan föra in en god anda i förbandet. Att man känner gemenskap och känner för de som man leder och att man tar hand om varandra. Ett gott ledarskap är också ett sammanhang mellan att man har god kunskap inom området, att man uppför sig på ett bra sätt, är tydlig, har och visar förtroende för över- och underordnade. Man ska vara en föregångsman som inte ställer högre krav på andra än på sig själv. Man måste som ledare ge sina underställda handlingsfrihet när de ska lösa uppgifter, då är det viktigt med förtroende. Både att kunna ge och ta. Det viktigaste är att man har kunskap i sin tjänst, annars kommer man ingenstans. Gör man fel hela tiden tappar personalen förtroende för ledaren.

Samtal ett år efter UGL

Minnena från UGL är ganska vaga. Det man minns starkast är feedback och FIRO.

UGL är inget man tänker på i vardagen eller medvetet använder sig av. Man använder säkert en del av det man lärde sig under UGL utan att man tänker på det.

Det jag kan märka att det har påverkat mig är att jag blivit lite öppnare i kontakten med andra. Och att ta ett steg fram och säga vad jag tycker och står för det. Jag funderar och tänker igenom vad jag tycker och varför på ett annat sätt än jag gjorde innan. Jag tänker mer på mina medmänniskor och visar nog också större omsorg om dem. Och tänker mig för hur de kommer att bli påverkade av det jag säger och gör. Men detta känns mer som det är en mognadsprocess som man genomgår när man blir äldre, där UGL har varit en bidragande del. UGL har gett mer självinsikt.

Inledningsvis upplevde jag UGL som ganska märkligt och var ganska avvaktande i början. Att man alltid förväntades att ha en uppfattning och att man inte hade ett val att avstå från att ha en uppfattning tyckte jag inte var riktigt schysst. Vid något tillfälle tvingades uppfattningar fram för att man inte skulle vara svarslös.

Efter ett tag så växte man in det och förstod vad det gick ut på och kunde då vara med och säga vad man tyckte och tänkte. Det har nog gjort att jag inte avvaktar lika länge utan kommer snabbare in i grupper. Jag har nog blivit mer uppmärksam på människor som finns runt omkring mig, vad de har för värderingar och vad de tycker. UGL har nog gjort att jag lättare känner av var olika människor befinner sig i en grupp.

När jag funderar över det nu så stämmer det här med de olika faserna i FIRO in på alla grupper som ska göra något. Om man då har kunskap och förståelse om de olika faserna kan man skynda på den processen så gruppen kommer till samhörighet. Och är en grupp i samhörighet trivs man bättre i gruppen, man kan vara sig själv och inte lägga energi på att vara någon annan. Gruppen blir effektivare då också. Eftersom mycket av det som görs i FM är i grupp är det viktigt att grupperna är effektiva.

Det är fortfarande svårt att se om UGL bidragit till hur samspelet fungerar i basgrupperna eller på skolan överhuvudtaget. Det är inget öppet klimat på skolan så att det är naturligt att vara öppna och ärliga mot varandra. Det funkar heller inte med formaliserade reflektionstillfällen där man kan ge varandra feedback och reflektera över vad som hänt och varför. Vi har haft två tillfällen där vi har gett varandra utvecklingsomdömen, det hjälpte en del, annars går utvecklingen sakta framåt i basgruppen, det hade fungerat bättre om vi hade genomfört UGL tillsammans och bott på samma ställe.

Som ledare måste man kunna inge förtroende, motivera och anpassa sig till de olika förutsättningar som råder för ledarskapet. Man måste ha sakkunskaper inom området och uppträda korrekt. Det gäller också att veta vilken ledarstil som är effektivast för den situationen man är i. Valet av ledarstil beror på viken uppgift som ska lösas och på de ledda. Är det en svår uppgift som de ledda inte stått inför innan är det inte lämpligt med delaktighet, utan man behöver styra och övervaka mer. Är det en uppgift som de ledda stått inför innan och kan de ledda vara mer delaktiga i hur uppgiften skall lösas så behöver man som ledare endast övervaka. Det bästa är att de ledda är delaktiga i hur man löser uppgifter. Blir de ledda mer delaktiga får de större ansvar och känner mer för uppgiften. Delaktigheten innebär också att kreativiteten hos de ledda blir högre. Det ultimata är att man inte behöver övervaka heller utan bara finns till hands.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Vad säger oss kadetterna om UGL ?

- en kondenserad berättelse om kursen

Vad man har hört innan

UGL är något som i stort sett alla har hört talas om. Genom de befäl man har haft eller via kompisar som genomfört UGL. Budskapet i den information som kadetterna fått från tidigare deltagare har berättat att UGL är en positiv upplevelse som är mycket lärorik. Dessa tidigare deltagares information verkar inte att ha bidragit till att ge kadetterna någon klar bild av vad UGL är, vad man gör eller vad UGL går ut på. Snarare så att tidigare deltagare har uttryckt att ”det som händer under UGL kommer du inte att förstå förrän långt senare”.

Kadetterna upplever och uttrycker att det finns ett hysch hysch runt UGL eftersom de som tidigare genomfört UGL inte berättar på ett tydligt sätt var de har varit med om. I vissa fall uttrycks att de som gjort UGL inte får prata om det. Denna uppfattning kommenteras exempelvis så här ”marinkadetterna som gjort UGL får inget säga”.

Skolan förstärker känslan av hysch hysch eftersom informationen inför UGL varit sparsam och av karaktären tid och plats; inte vad och varför. Lärarna uttrycker att det kommer att bli jättebra att genomföra UGL, att det är det bästa sättet att lära sig ledarskap på. Men någon djupare förklaring vad kadetterna kommer att vara med om under UGL har de inte fått från skolan. Det finns en kluvenhet hos kadetterna över situationen att de inte vet mer om UGL, vad det innebär, vad det skall leda till etc. Några uttrycker ett behov av sådan information, dels för en trygghetskänsla, man vill ha lite koll på vad som kommer att hända, .men även för att man skall kunna förbereda sig, kanske läsa något.

Några uttrycker att det är bra att alla kommer oförberedda och börjar från noll. Detta har också från skolan uttryckts som en del i kursen.

Vad gör man under UGL?

Den bild som framträder av kadetternas berättelser om vad man gör under en UGL är att ett antal människor sitter i ring och pratar en massa. Man kommer att ge varandra feedback. Man kommer att ställas inför situationer där man ska välja bort folk - lite som Robinson (TV-programmet). Man kommer att utsättas för saker som gör att man plockar fram bra och dåliga sidor hos sig själv.

Det finns en uppfattning att UGL kommer att vara ansträngande och intensivt, att det kommer att vara krävande. Man kommer att tänka på ett sätt som man inte har tänkt innan. Detta uttrycks som ”man ska få en massa tankar, nya tankar som man aldrig haft förut, så det bara snurrar i huvudet”. För att UGL ska ge något så kommer man att vara tvungen att bjuda på sig själv, att vara aktiv och delta. Det finns också en uppfattning att det kan komma att bli känslosamt där man kan komma att gå ”på djupet i sig själv”.

Förväntningar och farhågor inför UGL

UGL uppfattas som en ledarskapsutbildning, flertalet av kadetterna vill utvecklas som ledare, vilket innebär att förväntan inför UGL är tämligen positiv. Det ska bli intressant att genomföra UGL. En liten anspänning och något reserverad kritisk hållning finns också. En liten misstänksamhet att ”kan det verkligen vara så bra som lärare och andra har sagt eller är det för att man ska vaggas in i en positiv förväntan för att sedan köras ner?”.

Det finns också lite av ett ifrågasättande ”varför?” inför UGL. Ledarskapsutbildning har man haft under GU där man bl.a gått igenom FIRO. Vad ska det leda till att genomföra UGL, vad kan det ge?

Ett övergripande syn som kadetterna har är att UGL kommer att göra ett avtryck och bli ett minne för livet.

Under UGL förväntar man sig att träffa nya människor som man ska kunna dela erfarenheter med och kunna spegla sig igenom den feedback man får från dem, att få reda på mer hur man är som människa och gruppmedlem i olika situationer. Vad man kan behöva förändra för att bli en bättre gruppmedlem och kanske ledare.

Det finns en nyfikenhet över hur konceptet är upplagt. Hur kommer de som leder kursen att göra för att driva kursen framåt?

Ett frågetecken som finns gäller deltagandet i UGL. Är det frivilligt? Vad skulle det innebära om någon inte vill delta i UGL? Finns flexibiliteten att hantera om någon får förhinder? Intrycket som uttrycks är att den flexibiliteten inte finns. Man har inget att välja på.

Syftet med UGL, vad kursen ska ge

Uppfattningen om vad syftet är med UGL och vad det skall leda till är ganska mångfacetterad och varierande hos kadetterna. Från en ganska fyllig och klar bild till att vara ”nollad” i uppfattning.

Syftet med UGL är att man ska utvecklas som person och därigenom också som ledare. Utvecklingen som person innefattar att man får ökad självinsikt och självkännedom. Man utvecklar sin kommunikativa förmåga. I utvecklingen som ledare ska man få insikter om hur en grupp fungerar. Man ska också få ökad förståelse för andra människor.

De farhågor som uttrycks är att det ska bli ett evigt pratande som inte upplevs leda någonstans.

Helhetsintrycket efter UGL

UGL var generellt sett en ny och positiv upplevelse. Att man på så kort tid som fem dagar kunde komma människor som inledningsvis var främlingar så nära uttrycks som fantastiskt.

Flertalet upplever UGL som givande och viktigt att ha genomfört. En kommentar är ”en av deltagarna i min grupp kom till UGL smygande men gick efter kursens slut därifrån med raska kliv, rak i ryggen mitt i korridoren”

Andra uttrycker att det fanns de som skakade av sig UGL, ryckte på axlarna och undrade vad det var för något.

Inledningsvis under veckan fanns det frågetecken, osäkerhet och viss skepticism. ”Vad är detta för något”, ”varför säger inte handledarna vad som ska göras”, det kändes lite trögt. Anledningen till denna inställning i början var att förståelsen för vad det hela gick ut på och vad som skulle göras inte fanns. Efter hand som veckan gick och aktiviteter genomfördes ”lossnade” det och saker hände i gruppen, man gav sig hän i det som hände. Att ha genomfört UGL är värdefullt inför rollen som befäl. Att ha varit med om och varit en del av en grupps utvecklingsprocess och reflekterat över vad som hänt och varför är en värdefull insikt inför rollen som ledare.

UGL innebar att man fick svar på frågor och intuitiva uppfattningar som man tidigare inte har kunnat sätta ord på.

Hur var upplevelsen av UGL?

Upplevelsen av UGL var komplex och det var ganska svårt att sätta ord på allt som hände. De yttre förutsättningarna går lätt att beskriva. Ett antal människor satt i ring och utestängde övriga världen. Det genomfördes övningar och aktiviter där man efteråt tittade på vem som gjorde vad, vem som deltog mest eller minst och varför.

Att beskriva det ”inre” i det som hände under UGL-veckan var svårare. Det som kadetterna berättar som den ”inre” delen är att det pratades om saker och gjordes aktiviteter vilka innebar att man gick på djupet i sig själv, pratade om saker man till vardags inte pratar om. Som någon uttryckte ”så här djupt i mig själv går jag aldrig annars”. Att upplevelserna också bearbetas på ett sätt som man inte gör vardagligtvis.

Att konfronteras med inledningsvis främmande människor på ett sådant sätt som under UGL med den öppenhet som det innebär med vissa aktiviteter leder till en särskild stämning. Ibland lite obekvämt. Tankar och känslor kommer inte fram naturligt, det känns som att de blir frammanade genom aktiviterna. Detta gör att det emellanåt känns konstruerat och obekvämt.

Det man gör under en UGL, att konfronteras med sina egna och andras ställningstaganden och synsätt, att vända och vrida på dessa bidrar i goda fall till en öppenhet och ett förtroende i gruppen som gör att gruppen blir effektiv. Effektiv i den mening att lösande av uppgifter går fortare, alla kommer till tals, allas kunnande och kompetens kommer till uttryck.

Öppenhet uttrycks som mycket viktigt för en grupp. Öppenheten leder till ett förtroende som innebär att inget känns hotfullt att prata om eller tycka, vilket påverkar en grupps effektivitet.

Att se och inse att ens eget och andras beteende förändrades i olika gruppkonstellationer är en sak som kommenteras. Man påverkas av andra på ett sätt som man inte insett innan. Att man var på ett sätt i en grupp med vissa människor betydde inte att man var på samma sätt med andra människor. Detta uttrycks som en mycket viktig insikt under veckan.

Att individens och gruppens utveckling är beroende av varandra under UGL-veckan är något som också lyfts fram. Om en gruppmedlem inte tillåts, eller tillåter sig själv att delta i den resa som gruppen företar så inverkar det på hela gruppens utveckling.

Att försöka förklara vad UGL är och innebär för människor som inte varit med, upplevs i det närmaste lönlöst. Förmodligen för att det är svårt att sätta ord på den ”inre” processen.

Att det deltog civila under UGL-veckan är något som kommenteras. Inledningsvis innebar det ett ”vi och dom”-förhållande och lite främlingsskap. Under veckan suddades dessa gränser ut och heterogeniteten upplevdes som en tillgång för gruppens och individernas utveckling.

Komplexiteten i det som händer under en kurs innebär också att mycket av det som UGL handlar om upplevs inte ha blivit till insikter och förståelse än. Dessa insikter och förståelser kommer att bli aha-upplevelser i praktiken, när man är i rollen som ledare och befäl.

En kurs som UGL med de insikter och de kunskaper som den genererar måste man uppleva, sådana kunskaper kan man inte läsa sig till.

Syftet med UGL

Ökad självkännedom uttrycks som en viktig del i UGL. Förstå hur andra kan uppfatta en och hur man påverkar andra mäniskor. UGL skall också leda till att man får förståelse för människors olikhet, en ökad människokännedom helt enkelt.

Att lära sig att kommunicera bättre är också ett viktigt syfte där jag-budskap och feedbacktrappan uttrycks som bra ”instrument” för bättre kommunikation.

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”.

UGL skall också ge en ökad förståelse för hur en grupp utvecklas och vad som inverkar på utvecklingen.

Tillsammans leder detta till att man blir bättre som ledare och utvecklar sitt ledarskap.

Vad har UGL inneburit personligen?

Att man blivit bättre som ledare och gruppmedlem efter UGL kan man inte med säkerhet säga. UGL har inneburit en påverkan på synen på andra människor. Att det är viktig att se och höra andra, inte ställa människor åt sidan för att de inte exempelvis är tillräckligt framåt eller har en annan åsikt. Att visa omsorg om hur andra mår.

UGL har också inneburit en djupare förståelse för hur en grupp fungerar. En viktig funktion för att en grupp ska fungera bra är att alla i gruppen blir bekräftade på sina villkor.

För att en grupp ska utvecklas krävs det både ett medvetet arbete och tid. Det innebär bl.a att man som ledare inte ska in och ”pilla” i gruppen i onödan när man tycker att det inte fungerar som man förväntat sig, det kan göra mer skada än nytta. En grupp behöver tid.

Att människor är olika blir påtagligt under en UGL. Detta behöver inte vara något konstigt eller hotfullt om man bara inser att det förhåller sig så och hanterar det. Under UGL lär man sig att hantera detta på ett mer konstruktivt sätt genom att man ger och tar mycket feedback. Att man också tittar på sin egen och andras reaktion och på beteendet i feedbacksituationen gör att man tänker mer på sitt eget beteende och vilka tankar man har när man interagerar med andra. Reflektionens betydelse har blivit viktig för den personliga utvecklingen.

Att under kursen inte veta vad det hela gick ut på och hur man skulle göra var frustrerande. Denna frustration gav insikten att gruppen själv måste komma fram till vad som ska göras för att gruppen skall utvecklas som grupp. Det kan ingen annan göra.

Konceptet

UGL upplevs i stort bra, mycket beroende på att de upplevelser som UGL innebär överlag är positiva. När man som deltagare kommer in i UGL-kontexten vet man inte riktigt vad som förväntas av en som deltagare. Riktlinjerna för UGL innebär bl.a öppenhet. Upplevelser från veckan har varit att gruppen och deltagarna har sökt och prövat beteende för att komma till denna öppenhet vilket i sin tur givit intryck att deltagarna i gruppen inte riktigt varit sig själva, inte varit genuina utan spelat eller sökt en roll. En sådan situation påstås påverka ens eget beteende; att man själv inte är riktigt genuin, man håller inne med saker.

Minnesbilderna från UGL är mycket kopplat till de känslor man upplevde under veckan, samt de symboler som teorierna stod för. Minnet av innehållet och meningen med teorierna är vaga och skiftande. Detta uttrycks av kadetterna med att det behövs återkoppling till teorierna efter UGL eller att inte lägga ned så mycket kraft att gå igenom teorier under UGL utan istället få möjlighet att generera ”sina” egna teorier utifrån upplevelserna och sedan efter UGL koppla in ”andra” teorier.

Kadetterna upplever sig beordrade att genomföra UGL. Att uppleva att man är beordrad till en utbildning som är av en karaktär som UGL upplevs kunna påverka både upplevelsen och inlevelsen under veckan.

Att man upplever sig beordrad att genomföra UGL kan bl.a innebära att man inte ger sig hän utan agerar ”figurant” och helt enkelt bara ”köper” det som sägs och avhandlas. De civila som deltog hade möjlighet och full rätt att gå ut ur gruppen och klassrummet om det var så att de inte tyckte att UGL gav dem något. Det kunde man inte som kadett, UGL måste man genomföra om man vill bli officer. Och det vill man, annars hade man inte börjat skolan.

Att sitta inne under en hel vecka var jobbigt och borde kunna varieras och blandas med mer praktiskt inriktade verksamheter.

Handledarnas roll kommenteras också. Handledaren spelar en central roll. Oavsett om de är aktiva eller passiva så upplever kadetterna att de inverkar på det som händer. Att handledarna utgjordes av lärare som man skulle ha kontakt med senare inverkade inledningsvis under veckan. Att handledarna inverkar på det som händer på ett påtagligt sätt belyses också av kadetternas uttryck ”att när handledarna lämnade gruppen och rummet så blev diskussionen helt annorlunda”, ”det märktes att handledarna tog energi när de lämnade gruppen”.

Att handledarna observerar det som händer i gruppen och för anteckningar över det som händer förstärker känslan av laboratoriemiljö. Det kan som deltagare vara svårt att veta vilken roll handledarna har. Ibland är de med i gruppen och ibland är de utanför.

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Tankefigurer om ledarskap inför UGL

- en tolkning av kadetternas syn på ledarskap

Tankefigurer är beteckningen på våra mer grundläggande uppfattningar om någots natur och därmed det som bestämmer vad vi väljer att observera i den ström av intryck som varje situation innebär. Dessa tankefigurer är så integrerade i vårt sätt att handla att vi sällan kan berätta om dem som svar på direkta frågor. De är ofta oreflekterade och betraktas som ”självklara och sunt förnuft”. Tankefigurerna visar sig emellertid genom det vi väljer att lyfta fram när vi skall berätta om något. Olikheter mellan våra tankefigurer kan vara en förklaring till varför andra handlar till synes oförnuftigt. I egna ögon handlar man alltid konsekvent och förnuftigt - åtminstone i just den stunden. Senare och med facit i hand kan det förstås visa sig att handlandet var både oklokt och dumdristigt.

I grunden oförenliga tankefigurer kan också förekomma parallellt och samtidigt hos en och samma person. Detta kan förklara varför man ibland handlar motsägelsefullt och känner sig förvirrad. Felaktiga antaganden om andra medaktörers utgångspunkter och tankefigurer är sannolikt en mycket vanlig förklaring till att utfallet av en gemensam aktivitet inte blir som man tänkt sig.

De 11 kadetterna berättade under samtalen med Niclas och Johan både direkt och indirekt om sin aktuella syn på ett effektivt ledarskap. Direkt genom att beskriva ett gott ledarskap och indirekt genom hur de relaterade den aktuella kursen till den vision de har av vad som kommer att krävas av framtidens ledning. Utskrifterna av dessa bandade samtal har använts som grunddata för att vaska fram en bild

av vilka föreställningar om utbildningsveckan som förekommer. De har emellertid också använts för att lyfta fram vilka tankefigurer om ledarskap som kan läsas in i de beskrivningar som kadetterna gör före, strax efter och en längre tid efter genomgången kurs. Vår förhoppning var att man, trots det lilla antalet intervjuade, skulle kunna se konturerna av en efter hand fördjupad syn på ledning och ledarutveckling om man jämförde beskrivningarna före och efter UGL-kursen. Tiden har ännu inte medgett denna analys. Möjligheten finns dock fortfarande kvar för den som senare har tid att ytterligare analysera det insamlade materialet.

De flesta av de intervjuade kadetterna säger uttryckligen att kursen bara bekräftat den bild av ett önskvärt ledarskap som de redan hade. Vi har därför i denna bearbetning lagt resurserna på att ta fram de tankefigurer vi läser in i resonemangen av ett önskvärt ledarskap *innan* man gått UGL. Vi har antagit att en sådan beskrivning skulle vara värdefull såväl för dem som har att ta ställning till möjliga framtida ledarskapsdoktriner och till framtida ledarskapsutbildningar som för dem som leder och utformar UGL-kurser.

Analysarbetet

Bilden av kadetternas tankefigurer har vuxit fram genom några olika men parallella vägar. Vi har alla tre läst alla utskrifter av alla samtal med de 11 kadetterna. Niclas och Johan har därefter i varje intervju markerat varje s.k. meningsbärande enhet. De meningsbärande enheterna definieras oberoende av vem eller i vilket sammanhang de framförts och sorteras sedan i de kategorier som växer fram. Syftet med kategoriseringen är att hitta en begreppsstruktur som väl kan beskriva det

totala materialet. Denna teknik är en etablerad metod för kvalitativ forskning. De 11 kadetterna gör i det första samtalet uttalanden om ledarskapets innebörd, om ledarutveckling, om ledarhandlingar, om relationen mellan ledare och ledda, om ledaren som ett föredöme, om goda ledares egenskaper och om ledarrollen och dess koppling till kunskaper. Motsvarande analyser av samtalen efter genomgången kurs – som vi alltså inte gjort inom ramen för denna bearbetning – skulle kunna komma att visa att både mönster och innehåll i dessa kategorier ändras.

Vi har dessutom kondenserat varje intervjuserie till en berättelse. Samtliga elva berättelser återfinns i sin helhet i tidigare avsnitt.

Vilka tankefigurer om ledarskapets natur visar sig då?

Vi vill igen betona att vi i detta avsnitt redovisar de tankefigurer som vi läser in i de uttalanden som görs i materialet. Läsaren kan själv ta ställning till våra tolkningar genom att läsa referaten och komma till andra tolkningar än vi. Ett tränat öga kan säkert också skilja på de delar i berättelsen som bara är upprepningar av något man lärt sig att säga och de delar som avspeglar mera personligt grundade ställningstaganden. Ett tränat öga skulle kanske också se många andra och kanske mer sofistikerade underliggande tankefigurer än de vi här lyfter upp. Vår avsikt är här främst att visa på hur det insamlade materialet skulle kunna analyseras av dem som läser denna rapport.

Om situationsanpassat ledarskap

Föreställningen att ledarens funktion varierar i olika situationer uttrycks hos de flesta. Anpassningen relateras huvudsakligen till

medaktörernas kunnighetsgrad men ibland också till situationens krav på ”snabba och just då inte särskilt genomdiskuterade eller särskilt populära beslut”.

Anpassningen till kunnighetsgraden är en fråga om skicklighet att kunna avläsa medaktörernas omdöme och förtrogenhet med det som skall göras. Denna situationsanpassning kräver visserligen skicklighet men är i sina principer oproblematisk. Däremot är den aspekt av situationsanpassning som gäller relationen ledare och ledda principiellt knepigare.

Det uppfattades således svårt att växelvis ha en personlig, jämställd och nära relation och att ta på sig rollen att bestämma över gruppen som ett kollektiv. Den position man intar gentemot övriga i gruppen påverkar relationen på ett irreversibelt sätt. Den som ibland tar sig rätten att ta ansvaret från de andra – även när det är med de bästa av syften för att lösa uppgiften – försvårar för gruppen att bygga upp det gemensamma ansvarstagande som morgondagens taktik kommer att kräva.

För människor som känner tilltro till varandra blir situationsanpassningen inget problem. Tilltron till ledaren kan då till och med vara ”blind” i meningen att man förlitar sig på den aktuella personen både vad avser det lämpliga i själva valet av insatser och att han/hon agerar utifrån allas bästa. Man låter sig ledas. Ledarskapshandlingar som tolkas – misstolkas – som tecken på inkompetens eller på bristande hänsyn till individerna i gruppen eroderar emellertid mycket snabbt det nödvändiga förtroendet.

Om ledaren som jämställd gruppmedlem

De som uppmärksammat problematik med situationsanpassningen beskriver i stället ett annat möjligt förhållningssätt präglat av en

generell och maximal öppenhet i gruppen. Avsikter och intentioner – både hos den som är chef och hos övriga – är då synliga för alla hela tiden. En sådan öppenhet kan – om skickligheten att åstadkomma den finns hos deltagarna – snabbt skapas även i grupper som inte känner varandra sedan tidigare. Om avsikter och intentioner hela tiden är synliga kommer även ”snabba beslut” att vara begripliga – även om man har en avvikande uppfattning. Därmed minimerar man risken för misstolkningar och maximerar möjligheten att alla själva kan se hur de i den aktuella situationen skall medverka i systemet.

Detta ”systemtänkande” innebär att ledaren – som visserligen oftast har större erfarenhet och bättre teoretisk kunskap – måste betraktas av alla som en jämställd medlem i gruppen. Dennes synpunkter väger visserligen tungt därför att de sannolikt är väl underbyggda men kan och bör ifrågasättas av den som anser sig ha en mera välgrundad uppfattning. En ledare som inte ses som en medlem i gruppen kan därför heller inte räkna med att få del av allt kunnande som finns i gruppen.

Om ledaren som handledare

En ganska vanlig tankefigur är ledaren som handledare till gruppen. Inledningsvis behöver gruppen såväl påtagliga instruktioner för hur man skall göra som uppföljningar och kontroller. Efter hand som kunskapen i gruppen ökar drar sig ledaren mer och mer tillbaka men finns till hands ”om utifall att” något oväntat skulle inträffa. Ledaren fungerar därefter som en form av reservkapacitet som kan rycka in och ”styra upp” om det skulle behövas. En god ledare förväntas då ha en sådan överblick att han/hon i tid kan se när situationen håller på att ”gå

över styr” och sådan överlägsen skicklighet att han/hon genom att rycka in då kan parera det som håller på att hända.

Det finns också uttalanden som antyder en problematisering av denna syn på ledarskap. Tilltron till ledarens förmåga att i alla lägen ”ställa allt till rätta” kan innebära att man inte själv är tillräckligt uppmärksam på risksignaler eller larmar när man upptäcker att något håller på att gå snett.

Om ledaren som supportfunktion

En annan tankefigur utgår från observationen att en effektiv samverkan i gruppen kräver vissa supportfunktioner. Ledaren blir den som åtar sig dessa. Ledarskap innebär att ta sådana initiativ att den personliga kunskapen hos var och en blir allmän. Ledarskap innebär också att driva de samtal i gruppen som kan ge mening för var och en till det man gemensamt gör. Ledarskap innebär då också att man tar upp samtal kring frågor som behöver bli bättre belysta av och för gruppen för att gruppen skall bli effektivare. Oklarheter drar alltid till sig en stor energi.

Om ledaren som har hand om morötterna

Alla uttalar att ett ledarskap som ”pekar med hela handen” inte längre är aktuellt. De negativa effekterna är uppenbara för alla. Däremot finns många uttalanden som påpekar behovet av att motivera och engagera medarbetare. Många uttalanden har också en ton av att ledarens uppgift är att få ”folk” att gå dit man skall. I denna tankefigur framstår medaktörer som passiva motståndare som om de fick välja själva skulle göra helt andra saker än det som gagnade kollektivet.

Om lärande och utveckling

Ledarskap är en praktik och kan enligt kadetterna bara utvecklas i praktiken d.v.s. man kan inte läsa sig till ett gott ledarskap. Ledarutveckling kräver att man får öva att vara ledare med verkliga människor i verkliga situationer. Ledarskap kan bara utvecklas där man har möjlighet att möta det oförutsebara hos riktiga människor och lösa äkta problem d.v.s. öva sig genom att arbeta i en situation där det inte finns något facit. Utvecklingen sker enligt denna tankefigur när man tillsammans med andra reflekterar över det som hänt och ”hur det blev som det blev”. Utbildningen måste därför innehålla tillfällen att successivt möta allt svårare uppgifter.

Enligt en annan mycket vanlig tankefigur sker utvecklingen genom att man direkt härmar de goda ledare man sett och noterat. De flesta påpekar under sina samtal vikten av att en ledare föregår med gott exempel och att man inte kan ställa andra krav på medaktörer än vad man själv kan motsvara. Att leva som man lär. Att dela gruppens vardag blir i detta perspektiv en fråga om att vara en närvarande förebild.

Ledarens sociala närvaro i gruppen beskrivs alltså ha tre olika funktioner. En av dessa funktioner är som modell och utbildning för gruppen. I en tidigare beskriven tankefigur hade närvaron också kvaliteten av en jämställd gruppmedlem. Den viktigaste funktionen av den sociala närvaron bli då för ledaren själv och för verksamhetens effektivitet. Närvaron som jämställd medlem innebär att ledaren kan känna trygghet genom att han vet att han har full insyn i det pågående arbetet och kan räkna med att få tillgång till hela gruppens kunnande.

Arbetsfördelningen i studien mellan författarna har varit följande:

Projektet initierades av Niclas Karlsson och Johan Sörbom, vilka också med handledning från professor Gerry Larsson FHS/LI ansvarat för valet av design och analystekniker i studien med elva kadetter.

Niclas Karlsson och Johan Sörbom har genomfört intervjuerna med kadetterna och gemensamt gjort analysen i termer av meningsbärande enheter.

Niclas Karlsson och Monica Hane har skrivit referaten, sammanfattat dem och gemensamt tolkat de tankefigurer som visade sig i materialet. De har också gemensamt sammanställt och författat rapporten.

Bilaga 1
Om UGL och studiens inriktning och syfte

av

Monica Hane och Niclas Karlsson

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Bilaga 1 - Om UGL och studiens inriktning och syfte

Presentation av projektet för deltagarna

I samband med den transformation av Försvarsmakten som nu pågår, har det blivit betydelsefullt att försöka utvärdera de flesta delarna av den befintliga verksamheten. Syftet med alla dessa utvärderingar är att skapa ett underlag för att om möjligt se hur man kan utveckla de arbetsformer som nu tillämpas för att med betydligt mindre resurser åstadkomma ett i framtiden minst lika effektivt försvar. En aktuell fråga blir då hur man kan beskriva de effekter som den mycket stora satsningen på UGL-utbildningen kan ha haft på ledarskapet inom FM. Med denna kunskap som bas kan man sedan diskutera dess potential i den framtida FM som vi nu börjar se konturerna av. Högkvarteret har därför uppdragit åt FMLIC att arbeta fram delar till ett underlag för att diskutera den framtida inriktningen och utvecklingen av UGL.

UGL sedan 1981

UGL har genomförts regelmässigt inom FM sedan början av 80-talet. I början genomfördes dessa kurser i en ganska liten omfattning men etablerades snart som en betydelsefull del i försvarets utbildning. Efter hand har omfattningen ökat ganska dramatiskt för att sedan 1981 ingå som en obligatorisk del i all officersutbildning. Även många civila utbildningar som t.ex. Polisen och Arbetsförmedlingen har numera UGL-kurser som standard i sina aspirantutbildningar.

I dag ansvarar Ledarskapsinstitutionen vid FHS för utbildningen av de handledare som leder dessa kurser. Det finns för närvarande 812 "certifierade" handledare i registret - varav cirka 600 deltar i de föreskrivna vidareutbildningar som krävs för att få behålla sitt certifikat. De ansvariga vid FHS räknar med att cirka 5000 personer varje år genomgår en UGL-kurs i enlighet med den form som FHS föreskriver.

I början av 1970-talet startades i Sverige den typ av kurser som med tiden lade grunden för UGL-konceptet. Dessa kurser var ett försök att överföra och dra nytta av de positiva erfarenheter som vuxit fram i USA kring utbildningsformer som inte i första hand tog fasta på att "bemästra det givna innehållet". Dessa då nya utbildningsformer syftade i stället till att göra innehållet mer deltagarorienterat och utveckla förmågan hos deltagarna att kunna ta egen ställning i olika för dem relevanta frågor. Kurserna syftade också till att deltagarna skulle bli mer medvetna om sin egen betydelse för de sociala relationer som skapades och att bidra till att innovativa tankesätt och kreativa handlingsmönster kunde introduceras.

Betydelsen av att känna sig själv var tidigt ett mål för kurserna och man såg god självkännedom som en förutsättning både för ett effektivt lärande och för att vara en socialt skicklig medlem i olika grupper. UGL var en av många kurser som då introducerades med dessa ambitioner som utgångspunkter och utvecklingen av kurskoncepten har tagit olika riktningar.

Innehållet i en UGL-kurs

UGL har med tiden formaliserats allt mer. Den innehåller nu ett antal strikt definierade övningar som genomförs i en av FHS fastställd ordning. Flera av dessa övningar har funnits med sedan UGL introdu-

cerades medan andra har bytts ut och moderniserats efter hand. De som ansvarar för utbildningen betonar starkt att personerna i gruppen skall vara främlingar för varandra för att kunna erbjuda en effektiv arena för "att lära känna sig själv". Grupper som vet att de senare skall träffas och arbeta tillsammans antas bli begränsade i sitt utforskande av sig själv genom att de inte lika lätt vågar visa sitt "nakna jag".

Kursen syftar till att göra deltagarna effektivare som ledare, utbildare och gruppmedlemmar genom att erbjuda erfarenheter av gruppdynamiska situationer och förståelse för den egna rollen. Kursen innehåller moment som ger erfarenhet av en upplevelsebaserad inlärningsmodell, att se och hantera konflikter, att ta och ge effektiv feedback, att upptäcka olika inlärningsstilar och behovet av olika ledarstilar.

Lärandet i en UGL-kurs bygger på att deltagarna tillsammans reflekterar över det som händer i gruppen och vilka erfarenheter som de övningar som initierats av handledaren medfört. Trots den strikta formen är de flesta överens om att både personerna i gruppen och handledaren som person har ett mycket stort inflytande över vilket lärande som faktiskt uppstår under en viss kurs. Olika UGL-kurser skiljer sig således mycket från varandra - trots det tämligen strikta och likformiga genomförandet. Några kurser har för vissa deltagare blivit sådana att de upplevs som "vändpunkten i livet". Andra kurser har för vissa deltagare gått spårlöst förbi. Få deltagare - om ens någon - minns sin kurs med skräck eller ens obehag.

En utvärdering kräver ett språk

De allra flesta kurserna får också bra kurskritik - även de kurser som med facit i hand gått deltagarna spårlöst förbi. Få har emellertid försökt

sätta ord på hur de erfarenheter som genererats under kursen bidragit till den senare utvecklingen i yrket och som person och ledare. Inga regelrätta utvärderingar har heller initierats trots att kursen sedan 1983, då NBO infördes, ingår som en del i samtliga officerares utbildning.

För att kunna avgöra värdet av att fortsätta UGL-utbildningen såväl i det framtida försvaret som i näringslivet och för att kunna förändra och effektivisera utbildningen krävs som ett första steg en rättvisande beskrivning av en väl genomförd UGL. Huvudsyftet med de studier FMLIC initierat och genomför i dessa projekt är att åstadkomma en sådan beskrivning.

Syftet är att göra en beskrivning i ett språk som medför att alla berörda – även de som ännu inte gått kursen – kan diskutera UGL och ta ställning; både till dess effekter, dess potential och till dess eventuella behov av revidering och utveckling.

Eftersom efterfrågan på utbildningen nu också är stor i det civila arbetslivet behöver beskrivningen dessutom vara så generell att även dessa deltagare kan ta välgrundad ställning till sin medverkan. Många ser nämligen utvecklingen av UGL-konceptet som lösningen på många av arbetslivets stora och nu aktuella samarbets- och ledarskapsproblem.

Bilaga 2
Metodologin bakom studierna av UGL

av
Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane

Denna sida har med avsikt lämnats tom

Bilaga 2 - Metodologin bakom studierna

Bengt-Åke Wennberg och Monica Hane,
Samarbetsdynamik AB

.

Utvärderingen av UGL, som redovisas i denna rapport, har utförts efter tre olika arbetsmodeller som alla bygger på väl dokumenterade forskningsmetoder. Verksamhetsperspektivet fångades upp genom s.k. långa intervjuer (McCracken 1988), handledarperspektivet genom en fokusgrupp (Home 1996; Krueger 1994; Wennberg & Hane 2000) och deltagarperspektivet genom en longitudinell och prospektiv studie där deltagarna intervjuades strax före, strax efter och en tid efter UGL.

Gemensamt för alla arbetsmodellerna är att de valdes på grund av karaktären av de data man ville fånga. Eftersom alla tre modellerna också kan användas för att fånga även andra typer av data än de som var aktuella i dessa studier så finns det anledning att komplettera rapporten med en beskrivning av den metodologi som de tre studierna baserade sig på.

Varför metodologi?

Vi skiljer mellan metoders metodologi, metoders procedurer och teknikaliteter och den design som varje forskare väljer att skapa för sitt speciella studium (van Maanen 1991). Med metodologin menar vi de bakomliggande resonemang som motiverar att den använda metoden synliggör de data som man vill samla. Med procedurer menar vi de

yttre former som vanligen förekommer inom en metod och med design menar vi den specifika tillämpning som en forskare i varje enskilt fall väljer för att få fram de data som man söker.

Inför varje enskild redovisning i rapporten presenteras hur data samlats i just den studien, d.v.s. procedur och design. För vanlig läsning är detta vanligen tillräckligt för att man skall kunna ta ställning till datas trovärdighet och användbarhet. I klassiska studier och uppföljningar är metodologin i allmänhet självklar och behöver inte redovisas.

Eftersom de fenomen som man studerade och ville belysa i dessa projekt visar sig på annat sätt än de fenomen man studerar med traditionella metoder så har vi ansett att rapporten för fullständighetens skull bör kompletteras med några metodologiska utgångspunkter som en information till den läsare som mer noggrant vill sätta sig in i hur de beskrivningar som presenteras faktiskt tagits fram. För att inte tynga texten har dessa metodologiska utgångspunkter lagts i denna bilaga.

Klassisk och modern ansats

Utvärderingar som fokuserar på själva lärandet i olika utbildningsinsatser är sällsynta. De få som finns syftar oftast till att besvara om en viss bestämd kurs haft de effekter som utlovats. Vad som efterfrågas i den typ av utvärdering det här är fråga om är emellertid ”kursens” generella effekter. Frågan handlar inte om vad som har varit utan om potentialen; vilka effekter förefaller rimliga att förvänta sig i en framtida kursomgång med nya deltagare och andra handledare om konceptet behålles eller varieras si eller så? Naturligtvis är detta en rimlig fråga att ställa både i ett deltagarperspektiv, ett handledarperspektiv och ett huvudmannaperspektiv.

Vi har gett denna typ av frågor ett speciellt namn och kallat dem ”praktikens frågor” eftersom det är just sådana frågor som en praktiker vill ha svar på. Sådana frågor visar sig emellertid hart när omöjliga att besvara om man utgår från traditionella vetenskapliga metodansatser. Detta är ett av många skäl till den klyfta mellan forskning och praktik som man så ofta klagar på.

Det har gjorts många försök att utvärdera träningsformer av typ UGL med klassiska forskningsansatser. En tidig svensk studie gjordes av Sven-Åke Lennung 1972-1973. Denna studie, och de vetenskapliga problem som måste angripas, beskrivs i ”Forskning för praktiker om praktiken” (Wennberg & Hane 2000). Av vår analys av Lennungs studier framgår varför just den typ av frågor som behandlas i denna rapport inte kan besvaras med metoder som baseras på en klassisk metodologi. För en sådan utvärdering krävs en annan ansats. I tidigare nämnda rapport presenterar vi också ett alternativ till den klassiska ansatsen som vi kallar ”modern”. Det är denna typ av ansats som genomgående använts i denna rapports projekt.

Utforskande partnerskap

De metoder som använts i de tre studierna faller under en kategori som betecknas ”participative research” eller ”utforskande partnerskap”. Skillnaden mellan denna typ av studier och andra kan enklast beskrivas som att man i ett utforskande partnerskap forskar ”tillsammans med” dem som förväntas bidra till studien och inte ”på” dem. Studien enrollerar således medforskare snarare än studieobjekt.

Skälet till att detta arbetssätt väljs är att man söker sådana data som kräver en aktiv delaktighet från de som skall bidra med dem. I princip

borde de flesta studier som inkluderar personer som skall bidra med data vara ”participativa”. Det är egentligen bara yttre faktorer eller sådant som kan studeras utan att de studerade känner till att de studeras, som kan samlas utan deras medverkan. I varje annat fall krävs att de personer som deltar i studien också engageras som medforskare för att de data som kommer fram skall bli så relevanta och rättvisande som möjligt. Se Figur 1.

Klassiska studier tror sig om att kunna lösa detta problem genom att hålla de personer som ingår i studien så okunniga som möjligt om vad studien syftar till. Detta visar sig nästan alltid innebära större risker för missförstånd och felkällor än de problem man försöker undvika. En modern ansats söker istället lösa samma problem genom att etablera ett nära samarbete med aktuella personer kring det som skall utforskas. Därigenom ökas precisionen i de data som kommer fram.

Arbetssättet måste emellertid väljas med utgångspunkt från vad det är man vill veta. Söker man en mycket enkel information som t.ex. personliga data som kön, ålder, sjukdomar, hälsoläge etc, krävs naturligtvis en mycket ringa delaktighet av de personer som engageras. Om man som i detta fall söker en komplex information om lärandet och dess effekter krävs ett mycket större engagemang och helt andra procedurer. Vilken grad av delaktighet som krävs för en viss typ av studie kan således beskrivas i en skala från ett ganska ytligt engagemang där svaren kan ges relativt mekaniskt till ett djupt engagemang där svaren kräver reflektion och djupare eftertanke.

Arbetssättet måste således väljas utifrån vad man önskar veta. Till varje arbetssätt hör en metodologi som motiverar det arbetssätt man valt och som förklarar varför de data man redovisar visar vad man vill veta. Om man t.ex. vill veta vilka symptom på ohälsa som någon person känt av krävs således en typ av metodologi som kan göra troligt

Figur 1. Beroende på vad man önskar veta krävs allt djupare engagemang och delaktighet av ”medforskarna”.

att det man får reda på av personen verkligen kan tolkas som symptom på ohälsa och inte något annat. Om man som i de studier som refereras i denna rapport vill veta effekten av en UGL-kurs krävs således en metodologi för att göra troligt att de berättelser man fått fram speglar erfarenheter från och reflektioner om UGL och inte något annat.

Ju större delaktighet och engagemang som krävs av medforskaren desto större ”transparens” måste metoden ha annars kan ju inte medforskaren bidra på avsett sätt. Å andra sidan är det orimligt att engagera sina medforskare i djupare resonemang om forskningsprojektet om det enda de förväntas bidra med är information av typen ”hur ofta och hur länge”. Det kan således vara lika olämpligt att engagera de som skall deltaga i studien för mycket som för litet. Allt beror på vad som skall studeras och vilka data man gemensamt behöver.

I den första studien i denna rapport finns ett exempel på hur man kan göra sådana ställningstaganden i en successiv och glidande skala från ett djupare engagemang till ett mera grunt. Studien startade med långa intervjuer med sex personer som presenterade sin syn på UGL i ett verksamhetsperspektiv. Detta krävde ett ganska omfattade engagemang av de intervjuade. Intervjuerna visade på att det fanns några relativt enkla teman som återkom i alla intervjuer och som det vore intressant att pröva i en större krets. Detta kunde då göras med vanliga frågeformulär som administrerades genom epost och som krävde betydligt mindre engagemang av de som tillfrågades.

En distanserad eller involverad forskare

Den moderna ansatsen använder sig av medforskare medan den klassiska använder sig av studieobjekt. Samma förhållande gäller emellertid också forskaren. Ett problem i all vetenskap är att forskaren

alltid har en egen förförståelse för det fenomen som studeras. Förförståelse gör att studien formas på ett visst sätt och att data tolkas på ett visst sätt. Data är aldrig objektiva och inte heller slutsatserna. Risken är således stor att studien läggs upp så att den visar vad forskaren vill visa och att data tolkas så att de bekräftar de teorier forskaren vill bekräfta.

Det klassiska forskningsidealet är därför en distanserad forskare som på olika sätt undviker att ta del av eller ”blanda sig i” de skeenden som denne studerar. Det finns emellertid inte någon sådan objektivitet. Forskaren har alltid inflytande både på de data som kommer fram och deras tolkning. Den klassiska ansatsen bygger därför på en hel mängd resonemang och arrangemang för att minimera det inflytande från forskaren som inte kan undvikas.

En modern forskningsansats studerar ofta en typ av fenomen där dessa arrangemang inte är möjliga eller i varje fall fungerar dåligt. Att som i föreliggande fall försöka beskriva och belysa effekterna av en UGL-kurs skulle vara ogörligt för någon som inte visste vad UGL var. Eftersom själva utforskandet innebär att samtala med personer som är engagerade i frågan, och som man därför har relationer till, så är ett distanserat förhållningssätt inte realistiskt.

En modern forskningsansats tar då en annan utgångspunkt än den klassiska. Den accepterar forskarens ”involvement” i de förhållanden som studeras. Detta har den fördelen att forskningsinsatsen då kan dra full nytta av den erfarenhet och kunskap forskaren har. Problemet med förförståelsen löser man på det sättet att man lägger ner mer arbete på att formulera metodologin och att skapa en begriplig och trovärdig datainsamlingsprocedur. Det viktiga i redovisningen är att läsaren skall kunna ta del av och urskilja vilka data som faktiskt visat sig i studien separat från forskarens tolkningar. I en modern ansats blir därför frågan om datainsamling och metod mer kritisk än i en klassisk.

Kvaliteten på data i en modern ansats

En klassisk metod fungerar efter en viss automatik. Följer man metoden anses de data som kommer fram vara objektiva. Kvalitetssäkringen ligger i metoden. I en modern ansats måste både forskare och läsare överge denna automatik och själva ta ställning till hur data skall kunna göras trovärdiga. Det finns emellertid en omfattande erfarenhet att bygga på.

De viktigaste kvalitetskriterierna som nämns i litteraturen på en god datainsamling i en modern ansats (t.ex. Guba & Lincoln 1989) är att de data som kommer fram är

* relevanta, d.v.s. beskriver vad man vill veta,

* autentiska, d.v.s. fångade i källan och möjliga att kontrollera vid källan,

* ”fair”, d.v.s. belyser alla de aspekter som kommit fram under studien.

En god datainsamling av ovanstående karaktär har ett värde i sig eftersom materialet för läsaren bildar ett underlag - en referenspunkt - som kan läsas, tolkas och diskuteras i vilket perspektiv som helst.

Materialet kan uppfattas för tunt och ofullständigt. Om det emellertid följer ovanstående kriterier så har det trots detta alltid ett värde i en diskussion om praktikens frågor och kan alltid i efterhand kompletteras på olika sätt. Ett underlag med ovanstående kvaliteter kan således alltid fungera som den plattform från vilken olika tolkningar och uppfattningar kan brytas.

Denna typ av datainsamling kallas för kvalitativ till skillnad från en datainsamling som är kvantitativ. Kvantitativa data kommer fram genom att mäta, räkna och väga. Deras kvalitet bestäms av de instrument med vilka man mäter, räknar och väger. Kvalitativa datas kvalitet bestäms således av i vad mån de kan uppfattas som relevanta, autentiska och ”fair”.

Studier som utgår från en modern kvalitativ ansats ställer större krav på läsaren än en klassisk kvantitativ. I en klassisk kvantitativ studie kan man räkna med att mätandet och räknandet är korrekt utfört och att de data som presenteras därför är riktiga även om de förstås kan vara totalt irrelevanta och intetsägande. Vill man lägga ett modernt kvalitativt perspektiv på data som presenteras räcker det inte att veta detta. För att förstå vad de kan användas till måste man också ta ställning till hur de genererats och vilken metodologi som forskaren arbetat efter. När det gäller denna rapports studier skall vi därför i det följande försöka att kortfattat beskriva den metodologi studierna utgått från.

Systemansatsen

De centrala fenomenen i UGL är vad som av handledare och inom forskningen kallas mänskliga interaktioner. När man utvärderade UGL måste man således skapa ett språk för att samtala om och beskriva detta synnerligen komplexa fenomen. En stor svårighet är förstås att detta fenomen är ”osynligt”. UGL-kursen syftade ju till att göra deltagarna mer uppmärksamma på det. Det kan därför vara svårt att göra en rättvisande beskrivning av det även för många personer som gått kursen, än mindre för de som inte gjort det. Man kunde därför vid studiens start anta man skulle möta svårigheter både i samtal med

deltagare, men också i presentationen för kommande läsare, när det gällde att beskriva UGL. Istället för att gå ”rakt på” och försöka fånga de interaktiva fenomenen har man valt att gå en omväg som till slut ändå leder till målet. Man har valt något som inom forskningen kallas för systemansats.

Skälet till att detta är en möjlig väg är att det är interaktionerna som definierar ett system. Det är just det faktum att det finns interaktioner och beroendeförhållanden mellan ett systems delar som gör att helheten, d.v.s. systemet, fungerar annorlunda än summan av dess delar. Systemet och dess effekter kan således inte förstås bara utifrån att studera delarna och deras relationer till varandra utan man måste också ta hänsyn till de interaktiva fenomen som förekommer mellan dem. Genom att förstå systemet förstår man också interaktionerna.

När man i UGL talar om ”gruppen” menar man således det sociala system som skapas av deltagare och handledare. När man talar om grupprocesser menar man de interaktiva fenomen som skapas mellan deltagarna. När man talar om klimat, tillit, effektivitet etc menar man således systemegenskaper som visar sig genom det sätt gruppen som system fungerar.

Gruppen är ”osynlig” för den enskilde medlemmen. Gruppen, d.v.s. systemet, visar sig för individen genom de interaktioner som denne engagerar sig i. När man talar om ”gruppen” talar man om något som är en social konstruktion - en mänsklig artefakt. Gruppbegreppet är konstruerat för att bringa reda i de interaktioner som uppstår mellan deltagarna på kursen. Genom kursen får således individen möjlighet att relatera interaktiva erfarenheter och upplevelser till något som känns mer påtagligt och studerbart - i detta fall gruppen.

Genom att ge namn åt och utforska gruppen, och hur det man gör påverkar hur gruppen förändras och utvecklas, så skapas hos individen

en förståelse för de interaktioner man medverkar till och hur man relaterar till det system man medverkar i.

Att interaktionerna speglar systemet är inget unikt för UGL. Om man vill kan man se alla interaktioner som man har i vardagen med andra människor i olika nätverkskonstellationer som uttryck för den egna delaktigheten i ett socialt system. Problemet i vardagen är att de sociala system som man är engagerad i inte är så väl avgränsade och så lätta att definiera som ”gruppen” i UGL.

Interaktioner i olika konstellationer finns således också i vardagen. Ett sätt att förstå dem är, enligt systemansatsen, att koppla dem till det system som de bildar. När man i studien frågade om erfarenheter, upplevelser, ställningstaganden etc så sökte man således information om hur deltagarna ”såg” det system de medverkar i. Detta system manifesterar sig genom de interaktioner och relationer deltagarna upplever och berättar om. Berättelserna blir pusselbitar - ”meaningful units” i det system de deltar i och upplever. Berättelserna bildar tillsammans ett mönster. Genom att begripliggöra detta mönster visar sig sammanhangen (Glaser & Strauss 1967).

Upplevelsen av jaget

Mycket i UGL handlar om att lära känna sig själv. Metodologin måste därför utgå från en bild av hur ”jaget” uppstår genom olika interaktioner. En vanlig tanke i litteraturen är därvid att upplevelsen av ett ”jag” är nära knutet till de interaktioner med sin omvärld som individen medverkar i. Först genom interaktionen känner man att man finns till. Uttrycket ”att behöva nypa sig i armen” beskriver betydelsen av att det man gör får en konsekvens som man kan uppleva. Känslan av att ”vara någon” blir således till genom att man får ett gensvar.

Man lär sig vem man är genom de interaktioner man genererar med sin omvärld. Man kan då använda systemansatsen för att få syn på människors bild av sig själva. Berättelserna om interaktioner och relationer kan tolkas utifrån en systemförståelse - och därmed också en systembeskrivning - på tre nivåer.

På den första nivån ser individen interaktionen med systemet som deterministiskt, d.v.s. vad man upplever kan inte vara annorlunda än det är. När man beskriver systemet så beskriver man det i termer av lagar, modeller och orsak-verkan-relationer som är vad de är. Systemet är pålitligt i meningen att dess egenskaper, d.v.s. det gensvar man får, inte förändras från plats till plats eller från tid till annan.

På den andra nivån ser individen interaktionen med systemet som en följd av något som människor skapat. För att skilja denna skapelse från den determinism som finns i naturen har vi kallat den för en ”artefakt”. Naturens hemligheter är just hemligheter som måste utforskas. Artefakter är en följd av mänskligt tänkande och mänsklig kreativitet. De kan förstås först genom att förstå människan. Kunskapen om detta system måste utgå från individens egen erfarenhet och förstås utifrån individen själv.

På den tredje nivån ser individen systemet och dess egenskaper som något som man själv är med att skapa. Systemet är inte givet från början utan ”blir till” i stunden och genom de interaktioner man medverkar till. Det direkta samspelet med andra människor ses i termer av denna tredje nivå men begränsas genom restriktioner som kan härledas till nivå ett och två.

Som fria handlande människor har både vi och andra i princip ett oändligt handlingsutrymme. Var och en skulle i samspelet med varandra kunna välja vilka åtgärder som helst som ligger inom ramen för våra fysiska möjligheter. Samspelet skulle då kunna präglas av kaos.

Vi vet alla att det inte blir så annat än i undantagsfall. Samspelet mellan oss och med personer vi är bekanta med visar sig ofta med tiden bli stabiliserat. Det skapas ett visst bestämt mönster som vi känner igen och därför anpassar oss till. Även om vi skulle kunna göra vad som helst så gör vi inte det. Vi formar därmed genom våra egna val det system vi deltar i.

Systemet, som således är en gemensam produkt - på samma sätt som gruppen i UGL - visar sig för oss genom de interaktioner vi är med i. Vi får med tiden en stor erfarenhet och en god inre kunskap om de system vi medverkar i och vår roll i dem även om vi inte beskriver interaktionerna i systemtermer. Denna interaktiva kunskap är emellertid inte reflekterad och verbaliserad. Den visar sig genom de samspelsmönster - d.v.s. system - vi skapar. Denna tredje nivå - där vi själva är med och skapar systemet - visar sig främst i våra ”nära” relationer, d.v.s. med människor vi är, eller så småningom blir, bekanta med. UGL-kursen visar således hur detta ”nära” system växer till sig.

Från början är emellertid alla främlingar. Trots detta kan deltagarna förhålla sig till varandra på samma sätt som personer man möter i tunnelbanan, i jobbet eller på restaurangen. Vi människor kan till och med relatera till människor vi aldrig sett eller mött utan bara hört talas om. Vi måste således skilja på interaktioner i ett ”nära” socialt system som formas av vår bekantskap med de som finns i det (nivå 3) och interaktioner i ett mera avlägset distanserat system (nivå 2).

Vi begränsas av systemet på nivå 2 men detta system kan inte förstås enbart utifrån naturens lagar utan är en så kallad *artefakt* skapad av människan. Systemet kan förstås först genom att också förstå den mänskliga naturen - inte enbart den biologiska naturen.

Den svenske socialpsykologen Johan Asplund har gett dessa två systemnivåer namnen Gemeinschaft (nivå 3) respektive Gesellschaft

(nivå 2) efter den tyske sociologen Tönnies (Asplund 1991). Den tyske filosofen Habermas (1984) refererar i sin tur till nivå 3 som ”livsvärlden” och till nivå 2 som ”systemvärlden”.

Jagupplevelsen i de två systemen skiljer sig åt. Jagupplevelsen i det nära systemet tycks ha samband med de konkreta interaktioner vi deltar i medan jagupplevelsen i det större systemet tycks ha nära samband med språk och språkförståelse. Jagupplevelsen i det interaktiva nära systemet är mer flyktig medan den i det mer övergripande systemet på nivå 2 är mer stabil.

Jaget tycks skapas genom kommunikativa fenomen där vi lär oss att se oss själva med andras ögon. I det nära systemet är de andra individer av kött och blod. I det mer distanserade systemet är ”de andra” en artefakt - en konstruktion som speglar det större sociala system vi tror oss vara medlemmar i. Denna artefakt är delvis en personlig konstruktion men också kopplad till liknande föreställningar i vår kultur.

Med hjälp av denna konstruktion, som fungerar som ett slags yttre referens för vårt handlande, kan vi berömma eller anklaga oss för något vi gjort. Den fungerar som samvete och tröst. Den ger oss skuld men också glädje. Genom den kan vi uppleva att vi går upp i något som är större än oss själva. Genom den kan vi känna oss i kontakt med ett skeende som sträcker sig utanför vår begränsade krets av nära och konkreta interaktioner. Genom den ges våra handlingar mening. Denna ”konstruktion” innefattar således vår samlade kunskap om oss själva och världen. Den sammanfattar vårt förhållande till tillvaron och andra människor.

Tar man utgångspunkt i den har beskrivna systemsynen så blir en följd av dessa resonemang att i den konstruktion, som vi själva har skapat och som manifesteras genom vårt handlande, ligger en oändligt mycket större visdom, kunskap och erfarenhet förborgad än vi någon-

sin kan berätta eller göra reda för. Den blir synlig först genom våra handlingar och vårt sätt att kommunicera. För att begripliggöras måste den tolkas av dem vi talar med och till. Det är delar av denna kunskap och visdom som man i samtalen och intervjuerna försöker synliggöra. Detta kan endast göras genom en kommunikativ metodik.

Kommunikation som interaktion

Begreppet kommunikation kan ges olika innebörder. I de studier som refereras i denna rapport ser forskarna kommunikation som ett interaktivt fenomen i ett socialt system.

Varje situation i vilken kommunikation förekommer har således en social kontext. Interaktionen sker i relation till och får mening av det större sammanhang den aktuella personen tycker sig finnas i. Inga utsagor kan därför tolkas eller förstås enbart utifrån de ord och meningar som yttras. För att det som sägs skall bli fullt begripligt måste man också känna till det sammanhang i vilket det sägs.

Att kunskap och information inte ”finns” lagrad någonstans i hjärnan och kan plockas fram på beställning utan alltid skapas och formuleras i en social kontext medför speciella problem när man vill samla data. Det är således inte bara att fråga människor om vad man vill veta och tro att de genom sina svar beskriver vad de vet. Ofta leder ett sådant förfarande till svar som inte är användbara för den studie man gör. Vi skall på nästa sida nämna några av de svårigheter som finns med ett sådant traditionellt förfaringssätt:

* För det första bildar den som frågar och den som svarar ett socialt system där interaktionerna - d.v.s. hur man svarar - påverkas av hur de berörda förhåller sig till detta nära system. I extrema fall kan svaren vara styrda helt av dessa interna relationer och inte ha något som helst att göra med de deltagandes relation till det yttre större sociala system som man egentligen frågar om och vill veta något om.

* Om kunskapen är oreflekterad, d.v.s. de deltagande har aldrig haft anledning att reflektera över de förhållanden man frågar om, så är den också språklös. I brist på mer relevanta ord och begrepp tvingas den tillfrågade att i den nära interaktionen ta till sådana ord och begrepp som denne tror att den som frågar förstår eller vill höra. Utsagorna blir ofta förenklade och triviala. Man säger vad som normalt brukar sägas utan att den verkliga erfarenheten och kunskapen kommer fram.

* Den kunskap man vunnit ur sina interaktioner med omvärlden uppfattas i allmänhet av personen själv som fullständigt självklar. ”Det är väl så det är”, ”Det är väl bara sunt förnuft” är ofta svar som man får. Detta är naturliga men triviala svar. För att ”se” vad det är personen vet om de system denne interagerar med måste det till en kontrast - en motsats som gör denna kunskap synlig.

Att människors utsagor inte återspeglar deras interaktiva kunnande och att det är svårt att enbart utifrån deras utsagor göra kopplingar till hur de faktiskt har agerat, eller kommer att agera, i en viss social kontext har varit känt sedan länge. Frågan ”varför gjorde Du så?” leder aldrig till några rättvisande och realistiska svar på hur det egentligen förhöll sig. Däremot visar svaret hur vederbörande just i samtalssituationen ser på sitt tidigare handlande.

En amerikansk organisationspsykolog Chris Argyris (1983) talar därför om ”espoused theories” och ”action theories”. Espoused theories är vad man säger om sitt handlande. Action theories är det kunnande om sig själv och systemet som visar sig när man handlar. En mängd undersökningar har demonstrerat att espoused theories och action theories i allmänhet skiljer sig kraftigt från varandra.

Samtalet som kunskapsgenerator i ett utforskande partnerskap

Med utgångspunkt från ovanstående insikter om mänsklig kommunikation så kan man således inte gå direkt på frågan när man söker djupare kunskap - se också Figur 1. Man kan naturligtvis fråga om sakfrågor och få relevant information. Man kan däremot inte få svar på vad de ”vet” på ett djupare plan med sådana direkta och preciserade frågor. Vill man ha fram en sådan kunskap och göra den tillgänglig för andra för en gemensam diskussion och analys måste man gå andra vägar. Man kan då, som forskarna i denna studie gjort, använda sig av interaktionen som en positiv kraft. Det faktum att en interaktiv situation i det ”nära systemet” skapar ett behov hos deltagarna att förstå varandra och överbrygga olikheter och uppfattningar kan utnyttjas aktivt.

De data man söker i dessa studier är den interaktiva kunskap som olika personer bär med sig om UGL. Denna kunskap skall speglas utifrån deras nivå 2-perspektiv, d.v.s. genom den förförståelse som respektive person har utifrån sin position i systemet. Detta är innebörden i uttrycket att man skall synliggöra UGL ur tre olika perspektiv. Medforskarna skall således se sig som verksamhetsledare, som handledare och som kursdeltagare. De förväntas formulera sig utifrån dessa positioner i systemet.

Man ordnade arbetssättet så att samtalet formades efter vad deltagarna i samtalet kommer på under tiden samtalet pågick. De deltagande gavs därför möjlighet att reflektera över, formulera och verbalisera sin kunskap. Samtalet innehöll utmaningar som bröt det för givet tagna och som ställde deltagarnas erfarenheter i ett nytt ljus. Detta uppnåddes genom att intervjuarna hade tillräcklig erfarenhet av det som skulle behandlas. De var respekterade som kunniga på området men inte del av de system deltagarna kom ifrån. De var inte för nära men heller inte för långt bort. Intervjuarna hade också förberett sig inför intervjuerna genom att gå igenom och reflektera över de områden och teman som kunde tänkas växa fram under samtalet.

Procedurerna kring den ”långa intervjun”, ”fokusgruppen” och intervjuerna med kadetterna utformades således så att de stimulerade och underlättade reflektion och samtal. Intervjuarna bidrog i samtalen genom att peka på vad de uppfattade som luckor, motsägelser och inkongruenser i de resonemang som fördes och bad om förtydliganden och förklaringar. De var uppmärksamma på om det verkade saknas språk och begrepp för det som man ville berätta, prövade olika ord och beskrivningsmodeller för att se om dessa passade. Man prövade också sådana resonemang och förklaringsmodeller som man visste användes i andra sammanhang, inom vetenskapen eller inom professionen för att

de beskrivningar som kom fram lättare skulle kunna tolkas och förstås av andra. Intervjuarna prövade också vanliga modeller och resonemang på området för att utforska i vad mån dessa är kända och uppfattades som relevanta av deltagarna.

Datainsamlingssituationen utformades så att samtalet inte styrdes av bestämda frågor utan utvecklade sig utifrån vad deltagarna ville berätta. Genom denna frihet kom valet av ämnen, teman, språkbruk etc att spegla medforskarens bakomliggande kunnande och erfarenhet. Genom att ständigt ta fasta på detta och samtala om vad intervjuarna hörde och vad de tyckte ”visade sig” i samtalet kunde intervjuarna löpande verifiera om de rätt tolkat vad medforskarna sökte formulera. I denna typ av aktiviteter är det således inte vad som faktiskt sägs som återförs i samtalet utan vad intervjuaren eller samtalsledaren ”hört de intervjuade säga”.

Genom att låta deltagarna få del av varandras utsagor antingen direkt i samtalet, vilket sker i en fokusgrupp, eller i skriftlig form i efterhand genom att läsa varandras referat så konfronteras deltagarna inte bara med intervjuarnas och samtalsledarnas påståenden utan också med sina kollegers vilket stärker reflektionen.

Genom dessa ”utmaningar” hejdas den naturliga och interna logik som deltagarna vant sig vid att använda om sina erfarenheter och som gör vad de ”vet” självklart för dem. Först när denna interna logik stoppas tvingas deltagarna reflektera över och för den andre försöka verbalisera den erfarenhet de har om de system de interagerar med.

Från att kunnandet varit internt blir det genom reflektionen, verbaliseringen och dokumentationen publikt. Genom samtalet skapas både ord och begrepp och nya innebörder som ger mening åt de erfarenheter man haft och de interaktioner man varit med om. I denna process utvecklas också personens egen kunskap genom att denne

”ser” sina erfarenheter och upplevelser i ett ”nytt ljus”. Ofta blir personen därmed också mer trygg med sin kunskap eftersom man får bekräftat att det man varit med om och funderat över är kongruent med vad andra också varit med om och funderat över.

Det är naturligtvis fullt möjligt att de insikter och formuleringar som växte fram i de samtal som ingick i studien bara är en produkt i det isolerade sociala nära system som skapats. Den insikt man tycker sig vunnit och de uttalanden man gjort i detta system kan således förflyktigas genom att man i fortsatta samtal i omvärlden inte får ”resonans” för dessa och därför inte ges tillfälle att fullfölja och befästa de resonemang och den reflektion man påbörjat.

Nya erfarenheter och upplevelser kan också komma till som inte passar in i vad man då kom fram till. Detta hindrar emellertid inte att vad man vid själva intervjutillfället kom fram till om den fråga som diskuterades, var relevant, autentiskt och fair just då. För att undvika sådana ”skönmålningar” ingår i proceduren att validera utsagorna så att de beskrivningar som kvarstår efter samtalet blir av allmänt och generellt värde. Det finns olika sätt att göra detta.

* Det sätt som används i rapportens studier är att låta de som varit med i samtalet i efterhand, då de är tillbaka i sin välkända miljö, korrigera och ”läsa” det referat som arbetats fram som en följd av samtalen.
* Ett annat sätt är att pröva referaten och datamaterialet mot personer som inte varit med, men som man tror har erfarenhet av samma fenomen. Detta kan uppnås genom denna publicering.
* Ett tredje är att pröva referaten och datamaterialet mot det vetenskapliga kunnande som finns och se om

de teman som vuxit fram är kongruenta med andra data. Detta är en möjlig väg att gå om man vill utvidga arbetet med att formulera en ”ny UGL” från detta material.

* Ett fjärde sätt är att pröva om samtalen så som de utvecklat sig under datainsamlingstillfället är typiska i meningen att liknande teman och frågor växer fram när och om man tar upp ämnet i ”verkliga livet” d.v.s. i sammanhang utanför studien. Denna validering är inte relevant för studierna i denna rapport.

Referenser

Argyris C (1983): *Reasoning, Learning and Action*. London: Jossey-Bass Publishers.

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

Glaser BG, Strauss AL (1967): *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research.* Chicago: Aldine.

Guba E, Lincoln Y (1989): *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage Publications.

Habermas J (1984): *The Theory of Communicative Action*. Refererad t.ex. i Gustavsson B (1996): *Bildning i vår tid*. Borås: Wahlström & Widstand, sidan 172 ff.

Home AM (1996): Enhancing Research Usefulness with Adapted Focus Groups. *Groupwork vol 9 (2)* pp 128 - 138.

Krueger R (1994): *Focus Groups*. Thousand Oaks: Sage Publications.

MacCracken G (1988): The Long Interview. *Sage: Qualitative Research Method Series. No 13.*

van Maanen M (1991): *Researching Lived Experiences. Human Science for Action Sensitive Pedagogy*. New York: State University of New York Press.

Wennberg BÅ, Hane M (2000): *Forskning för praktiker om praktiken.* Abonnemangsrapport 78 mars 2000. Onsala: Samarbetsdynamik AB.