LEDANDETS NYA MENING

Försvarsmakten och försvaret av vår demokrati

Materialet är till för att användas. Det får kopieras och spridas om man anger källan och under förutsättning att det inte förkortas, ändras eller förvanskas. Det får dock inte publiceras och användas för kommersiella ändamål utan skriftligt tillstånd.

Publicerad på http://www.samarbetsdynamik.se den 970826

©Samarbetsdynamik AB, Box 120, 439 23 Onsala, tel 0300 61936.

Ledandets nya mening
Försvarsmakten och försvaret av vår demokrati

ISBN 91 85396 15 X

Utgiven av Samarbetsdynamik AB
Box 3014, 462 03 Vänersborg
tel 0521-68400, fax 0521-68444

Tryckt av Digital Tryck Göteborg, Sweden
Order per fax 031-52 20 22

© Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik AB 1996

Denna skrift tillägnas Claes Sundin och vännerna på OPI på Militärhögskolan.

Tack för att Ni påvisat hur vårt kunnande kan vara meningsfullt och användbart i ett bredare och viktigare sammanhang än vi på Samarbetsdynamik någonsin kunnat ana.

Utan flera års resonemang med representanter för Armens Centrum för Ledarskap utifrån deras visoner om den framtida nya utbildningen för Armén så hade inte dessa tankar kunnat tänkas och denna skrift hade aldrig blivit skriven.

Bengt-Åke Wennberg

Innehåll

Samarbete och ledande 3

Den självständiga människan 3
Kan samarbete och ledande övas? 4
Samarbete är inte begränsande utan frihetsskapande 5
Det nya krigets krav eller samarbetets? 6

Organisation på gott och ont 7

Det är människor som styr! 7
Människors behov av styrning 8
Organiserandet som ett sätt att bevara fred 9
Organisation som en begränsning och ett förtryck 10
Krig är organiserandets misslyckande 11
Krigstillstånd finns också i fred 11

Ledandets utveckling 15

Den hierarkiska ordningens framgång 15
Ledning av massarméer och den tayloristiska traditionen 16
Ledning av system och teknologins genombrott 18
Ledandet i framtiden 19

Krigets krav på ledandet 23

Maktutövningens legitimitet 25
Ledandets betydelse för folkviljan 25
Kriget är ledandets sammanbrott 26
Kriget om legitimiteten 26
Ledandet måste vara demokratiskt 28
Maktfullkomligt ledande är ineffektivt 29

Samspel den stora utmaningen! 31
När man måste kunna välja att bli ledd 31
Hierarkin och systemen kräver inget samarbetskunnande 32
Försvaret kan bygga vidare på existerande erfarenhet 33

Referenser 35

Samarbete och ledande

Fred är inte bara en frånvaro av krig utan snarare en dynamisk process av samarbete mellan alla stater och alla folk, samarbete grundat på frihet, oberoende, nationell suveränitet, jämlikhet, respekt för mänskliga rättigheter och en rättvis fördelning av resurser för att tillgodose alla folks behov

Röda Korsets definition av fred vid världskonferensen på Åland 1984

Dagens säkerhetspolitiska resonemang visar att det inte räcker att bara använda vårt försvar för att som förr passivt försöka bevara freden genom att skydda sig mot krig. Vårt försvar måste delta i det aktiva arbetet för freden för att skapa ökad säkerhet i närområdet och världen. I försvaret är det således inte bara krigets krav som måste fokuseras utan också samarbetets.

Den självständiga människan

Man kan inte beskriva kraven på samarbete utan att utgå från individen människan och hennes inbyggda självständighet. Människor är självständiga till sin natur. När man observerar vad människor gör måste man därför utgå från att detta görande alltid har en intern ”locus of control”, dvs kontrolleras och styrs av människan själv.

Det finns ofta en inbyggd felsyn i dagens resonemang som följer av att människor i många situationer upplever sig styrda och sakna handlingsfrihet, vilket emellertid inte är samma sak som att de inte skulle ha möjlighet att välja eller att de i sitt görande faktiskt hela tiden gör val.

I resonemang om samarbete och gruppers effekt på individer uppkommer ofta missförstånd i dessa frågor genom att man föreställer sig att beroendet av att ta hänsyn till en grupp eller medverka i större sociala system, dvs samarbeta, skulle hota individens självständighet och minska dennes handlingsfrihet. Erfarenheter från väl fungerande grupper och organisationer säger motsatsen. Samarbete och grupper är människors naturliga livsmiljö.

Om kraven på samarbete och demokrati upplevs som begränsande så är detta inte en följd av en lägre effektivitetsambition eller på avsaknad av styrning. Begränsningen uppkommer snarare som en följd av inblandade individers oförmåga att åstadkomma en fungerade koordination i de allt mer komplexa situationer man möter. Ledandet har misslyckats och produktiviteten sjunker.

I dag har vi också god erfarenhet av att ett bra samarbetskunnande fungerar väl i praktiken, också i mycket skarpa lägen. Individer som har denna förmåga upplever större frihet, större respekt för sig som individer, större självkänsla och större möjligheter till ansvarstagande. Det är i dåligt fungerande grupper med dåligt ledande som ställs inför svåra och komplexa situationer och stora krav som man efterfrågar mera styrning och kontroll och klagar på ledarskapet.

Kan samarbete och ledande övas?

Hur skapas då samarbete och vilka krav ställs på samarbetet i framtiden? UGL (Utveckling av Grupp och Ledare) och KLLOK (Kurs i Ledarskap för Lärare och Kurschefer i Förvsvarsmakten) är två

utbildningar som kombinerar övandet av samarbete med övandet av ledandet. Bägge har lång tradition och har haft stor framgång i försvarets utbildningsaktiviteter. Trots deras stora framgångar och det uppenbara värdet så ställer sig ändå många frågan - till vilken nytta?

För mig som ägnat mig åt denna typ av utbildning och utveckling en stor del av mitt yrkesverksamma liv är svaret givet. Nyttan visar sig först i de nya situationerna, där de gamla traditionella och hierarkiska arbetsformerna måste överges. Övandet måste ske "på riktigt". Ledande och samarbete kan inte erfaras genom torrsim.

Erfarenheterna i omvärlden pekar på det nya kriget. Det är ett krig vi ännu inte haft någon erfarenhet av och som vi tidigare inte behövt förbereda oss för. Men om det kommer krävs det ett nytt ledarskap, eller kanske med ett bättre ord, ett nytt ledande.

Samarbete är inte begränsande utan frihetsskapande

Behovet av att begränsa andras handlingsfrihet och förneka deras självständighet är således inte en enbart en fråga om yttre struktur, organisation och ledarskap som man ofta fixeras vid. Samtal, analyser och diskussioner borde i lika hög grad handla om individers kunnande i relation till yttre krav och resurser. Man borde inte tala så mycket om ledarskap utan om ledandet.

Därför är också Röda Korsets definition av fred inte bara en idealistisk och intetsägande deklaration av välmenande människor som kräver godhjärtade makthavare. Det är istället en klok och innehållsrik beskrivning av hur det skulle kunna vara annorlunda än det är. Denna bör tas på allvar. Nyckeln är inte att omvända och reformera mänskligheten. Den är istället att utveckla samarbetskunnandet. Då är det en realistisk chans att freden kan komma närmare.

Försvaret borde därför också se som sin uppgift att utveckla samarbetskunnandet och demaskera krigandets myter och bevekelse-

grunder, nämligen att effektivitet och produktivitet kräver att samarbete och samordning med nödvändighet måste ske under tvång och förtryck.

Erfarenheter visar nämligen att samarbete och effektivitet, även i skarpa lägen, inte på något sätt kräver att man måste förneka andra människor den frihet, den självständighet, det ansvarstagande, den initiativförmåga och den kreativitet som vi alla äger och vill utveckla. Det är tvärtom så att sådana strategier leder till minskad produktivitet, större fattigdom och vidgade orättvisor.

Det nya krigets krav eller samarbetets?

De som inte ser de nya stora krav som ställs på individers samarbetsförmåga i vår tid ser inte heller de nya riskerna för krig. De som inte ser dessa nya risker har svårt att sätta sig in i det nya krigets krav. Självklart kan de då heller inte se värdet av att öva ett nytt ledande eller öka samarbetskunnandet. Skälet till denna skrift är att det verkar som om försvaret nu kommit till ett vägskäl där dessa frågor blivit brännande aktuella och måste diskuteras och belysas från flera håll.

I denna skrift skall jag därför föra ett resonemang om ledandet som jag menar är viktigt och belysande i sig, men som också leder fram till att UGL och KLLOK kan ses i ett bredare perspektiv. Jag hoppas således att resonemang som dessa kan medföra att man kan dra ännu större nytta än i dag av den tradition, de erfarenheter och det kunnande som sedan lång tid finns i det svenska försvaret från dessa typer av utbildningar.

Organisation på gott och ont

Framgångsrika sociala sammanslutningar utgår från det faktum att människor är självständiga. Istället för att utgå ifrån att människor kan och måste styras utifrån så är det därför mer praktiskt att utgå från ledning och organisation i ett perspektiv som underlättar ett konstruktivt samarbete mellan självständiga människor. Framgången med detta synsätt kan i dag verifieras genom väl dokumenterade erfarenheter av hur frihet och skaparkraft har utvecklats i mänskliga grupper när det gemensamma organiserandet har förstärkt människors självkänsla och trygghet istället för att ha begränsat dem.

Det är människor som styr!

Insikten om existensen av varje individs egen interna ”locus of control” leder till slutsatsen att krigshandlingar, som uppstår med avsikten att få herravälde över andra och kontroll över deras självständiga agerande, alltid är improduktiva på lång sikt. Krigshandlingar syftar ju till att på kort sikt och på kort tid beröva motståndaren dennes möjlighet att fatta beslut, suveränitet och förmåga att göra självständiga val. Kriget är därför ett resultat av att man förlorat förtroendet för att det för individer naturliga agerandet kommer att styras av respekt för varandras integritet.

Istället för att utveckla det nya kunnande och de nya insikter som skulle kunna leda till ett samarbete med bibehållen respekt för själv-

ständigheten försöker man gå en genväg. Man försöker att få herravälde för att förhindra att andra gör sådant som man uppfattar till nackdel för en själv. Erfarenhetsmässigt leder dessa strategier alltid till motreaktioner. De andra vägrar regelmässigt att låta sig besegras och vill i stället besegra den andre för att återta herraväldet.

Vinsten med krig blir därför aldrig det önskade herraväldet. Vinsten med krig är istället att man genom detta kan dölja sitt bristande samarbetskunnande och kompensera sin brist med ett fysiskt övertag. Kriget vidmakthåller därför alltid den brist som skapade det.

Försvar, i den mening vi i Sverige lägger i ordet, innebär spegelbilden av krigets strategier, nämligen förmågan att hindra att andra, som inte klarar att samarbeta med oss och respektera vår självständighet, tar till maktmedel, får herravälde över oss och kommer att kunna disponera över kritiska resurser. Vårt kunnande skall medföra att andra tvingas respektera oss och inte kan ta kontroll över vår tillvaro, begränsa vår handlingsfrihet och bestämma vad vi får och inte får göra.

Det är emellertid viktigt att konstatera att ingen, hur stor makt denne än besitter, kan frånta oss som människor vår ”locus of control”. Däremot kan vi genom att bli behärskade av yttre krafter uppleva oss begränsade, passiviserade, styrda och nedvärderade. Vi kommer att lida dubbelt av insikten att detta tillstånd inte bara är improduktivt för oss, och genererar ett ökat lidande, utan att det också är improduktivt för mänskligheten i sin helhet och för de som behärskar oss. Besegrarens vinst är alltid bara kortsiktig och destruktiv.

Människors behov av styrning

För att tydliggöra resonemangen måste göras en distinktion. Människor väljer i många fall att bli ledda eller styrda utifrån. När människor

gör ett sådant val upplever de sig inte begränsade. Det är således inte det yttre görandet eller människors anpassning som avgör styrningen utan meningen med handlandet och vårt ledande av oss själva. Frågan är om jag upplever att jag eller någon annan äger min handling. Gör jag det jag gör för att jag finner det jag väljer att göra riktigt och rimligt, eller gör jag det jag gör för att jag upplever mig tvingad att underordna mig en yttre vilja, utan att kunna ta ställning till lämpligheten, rimligheten eller riktigheten av vad jag faktiskt måste göra?

Den som förordar att samarbete, samverkan och samordning måste uppnås genom att andra ger upp sin självständighet och villkorslöst underordnar sig, t ex ett befäl, en stark ledare, en majoritet, en statsmakt, ett hot etc har mentalt abdikerat för lösningar som vi sedan lång tid vet är destruktiva. När man således ber om tillåtelse, eller rätt, att i kritiska situationer få genomföra våld på andras självständighet försvarar man således sin egen oförmåga och sitt oförstånd. Man undviker kravet på att lära och utvecklas men gör det så att andra blir lidande.

Organiserandet som ett sätt att bevara fred

Syftet med att skapa förståelse för grupper och samarbete i större sociala system blir därför att reda ut hur individer kan utveckla ett sådant kunnande och tillsammans skapa en sådan kraft att kriget inte kommer att vara ett praktiskt alternativ för en eventuell angripare och, om det ändå uppstår, hur det kan genomföras och avslutas utan att vi förlorar vår självständighet och utan att det uppstår sådana destruktiva mönster som förhindrar en framtida fred.

De nära relationerna i den närmaste omgivningen - dvs gruppen - är utgångspunkten också för hur den större samordningen kan ske, nämligen organiserandet. Det är därvid praktiskt att se organisation och organiserande som motsatsen till krig. Genom organisering ska-

par människan förutsättningar för ett samarbete som är grundat på frihet, suveränitet och självständighet. Förhandlingarna om säkerhet och säkerhetssystem i Europa är exempel på storskaliga sådana försök att organisera bort kriget som ett alternativ och skapa förtroende och tillit som motverkar sådana missförstånd som kan leda till krigshandlingar. Ofta ses emellertid dessa organisationer som försök att begränsa suveränitet och handlingsfrihet. Då får de motsatt effekt. Organiserandet skall stödja, och inte förhindra, människors kreativitet och utveckling.

Organisation som en begränsning och ett förtryck

Organiserandet har emellertid ett janusansikte. Erfarenheter visar att organisationer och organiserande kan skydda och utveckla men att de också kan begränsa och förtrycka. När individer demonstrerar sin självständighet och tar initiativ och handlar på ett icke förutsett sätt och därmed överskrider etablerade och föreskrivna gränser så kan detta uppfattas som ett intrång i vad andra uppfattar som sina rättigheter.

De kan bli ett hot mot den ordning som någon försöker bevara. De kan uppfattas vara ett sabotage mot det gemensamma målen och en fara för den gemensamma säkerheten. Den fråga som omedelbart uppstår är om sådant handlande måste begränsas eller om det måste förstås. Alternativet till krig är att sträva efter att skapa en ny ordning, eller ett nytt kunnande, så att hotet mot självständigheten undanröjs.

Det gränsöverskridande handlandet kan vara ett tecken på bristande kunnande men det kan också vara ett steg mot en ny utveckling. Det kan vara en kreativ lösning på ett problem. Det kan tvinga fram en ny ordning och de kan skapa nya förutsättningar och nya möjligheter. Vilket det är kan man aldrig veta enbart genom att värdera görandet. För att förstå karaktären av handlandet måste just detta utforskats.

Det är i detta senare perspektiv som jag menar att försvarets doktrin ”agera genom att ta och behålla initiativet” måste ses för att inte leda till motsägelser och förvirring. Man måste förstå handlandet för att genomföra organiserandet.

Krig är organiserandets misslyckande

Krig är således ett misslyckande i organiserandet. Kriget uppstår då den ordning som etablerats missbrukas och blir ett medel för vissa människor och grupper för att förtrycka andra människor och grupper och kränka deras rättigheter och integritet.

Krigets syfte är motriktat organiserandet. Det är ensidigt inriktat på att få herravälde eller försvara sitt eget herravälde. Krigets frågor är aldrig en fråga om att samarbeta utan alltid en fråga om att vinna eller förlora sin självständighet på bekostnad av någon annan.

Vårt försvar skall inte bara användas för att reagera på yttre angrepp mot vårt territorium. Bevarandet av vår självständighet i en värld där man löser samarbetsfrågor med maktmedel är betydligt mer komplicerat än så.

Försvaret skall även aktivt medverka till att vi kan hävda människors självständighet i vårt eget land mot yttre intrång och dessutom medverka i aktioner som syftar till att motverka att mänskliga rättigheter på andra håll i världen grovt förtrampas och att den folkrätt som är en förutsättning för att bevara vår egen och andras frihet och autonomi inte kränks.

Krigstillstånd finns också i fred

Sett i detta perspektiv är det svenska försvaret en institution för samarbetskunnande - inte bara krigskonst. Det svenska försvaret skall

stödja det konstruktiva organiserandet i kritiska och svåra situationer, även om detta kan innebära krigshandlingar för att få andra att respektera vår och andras självständighet. På denna ideologiska grundval vilar hela vårt demokratiska totalförsvar.

Därför är ett djupare kunnande om grupper och samarbete i svåra yttre förhållanden och under yttre och inre hot av avgörande betydelse för svenska soldater och befäl. Det är detta kunnande, och förståelsen för det, som måste utvecklas.

För att utveckla ett sådant kunnande behövs inget yttre fysiskt krig. Krigshandlingar, i meningen att kränka andras rättigheter eller beröva dem deras självständighet och frihet, tar sig inte främst uttryck i skjutande och dödande. Krigstillstånd finns runtomkring oss. Krig kan genomföras på mer subtila sätt än med en krigsmakt.

Man kan t ex med ekonomiska medel beröva motståndaren möjligheten att försörja sig på egen hand. Man kan genom att kontrollera teknik och massmedia beröva motståndaren dennes förmåga att förstå vad som händer genom att undanhålla information. Man kan beröva motståndaren dennes vilja att agera genom att hota med kris, maktmedel, repressalier etc.

Man kan isolera motståndaren genom att sprida falsk information. Man kan förnedra motståndaren så att denne förlorar stolthet och självkänsla och därmed ger upp tron på möjligheten att handla fritt. Man kan överlista motståndaren genom att ständigt förutse och motverka dennes självständiga handlande så att denne känner sig hjälplös och passiviserad. Man kan beröva motståndaren dennes ledning eller ledare så att denne saknar det stöd som krävs för att handla självständigt och därför måste ge upp.

Alla dessa medel är vanligare i det vi brukar kalla fredstillstånd än i krigstillstånd. Terrorhandlingar och hot kan göra att skillnaden mellan fredstillstånd och krigstillstånd snabbt kan överskridas utan att det proklameras ett traditionellt krig.

Den stora tänkaren om kriget, Carl von Clausewitz, menade att

”Der Krieg ist nichts als eine Fortsetzung der politischen Verkehrs mit Einmishung anderer Mittel”, dvs krig är bara en fortsättning av politiken men med andra medel. Man kan därför återfinna dessa krigets och terroristens strategier att uppnå herravälde i både det politiska livet, i näringslivet, i samhället och mellan nationer.

Man kan således lätt hamna i att i ett fredstillstånd befrämja och lägga grunden för det man är till för att förhindra, nämligen kriget, om man inte i sitt organiserande förmår leva upp till den demokratiska andan i doktrinen i ”Armereglemente del 2, taktik”.

”Agera genom att ta och behålla initiativet. Våga ta de risker detta kräver”.

Ledandets utveckling

Människan är ett socialt djur. Hon kan inte leva i ensamhet. Hon behöver andra människor för att existera. Hon behöver därför ha och upprätthålla en social ordning. Länge var denna ordning osynlig. Den uppfattades av människor som något som tillhörde den universella ordningen på samma sätt som fåglarnas flykt och årstidernas växlingar. Den gemensamma bilden var jorden som centrum i världsalltet. Detta ledde till den ordning som vi nu kallar hierarkisk. Den var baserad på makt, där de som var högre i rangskalan bestämde över de längre ner. Universum och himlarna styrde vad som skedde på jorden.

Den hierarkiska ordningens framgång

Krigandet baserades på maktrelationer. Befälhavaren krävde underkastelse och disciplin. Det var självklart att hans underbefälhavare i sin tur skulle motverka självständigt handlande och kräva lydnad. Det var deras plikt att bevara den hierarkiska ordningen och skapa underkastelse av undersåtarna.

I krigskonsten var den hierarkiska ordningen också mycket framgångsrik. I Preussen mellan 1855 och 1865 kunde en liten grupp väl tränade och skickliga officerare besegra arméer från både Österrike och Frankrike trots att de var numerärt flera och var bättre beväpnade genom att de till mästerskap hade drillat sitt manskap att på kommando utföra ett fåtal ständigt återkommande stridsmoment.

Den enskilde individen följde den hierarkiska ordningen utan att reflektera över att han var styrd av den. Man kan likna hans beteende vid en hypnotiserad som lyfter sin arm, men som ändå påstår att armen lyfte sig själv. Först med det vetenskapliga tänkandet föddes tanken på att försöka beskriva de sociala ”lagbundenheterna”.

Många av dessa tänkare, som t ex fransmannen Auguste Comte (1798-1857), tyskarna Ferdinand Tönnies (1864-1923) och Max Weber (1848-1923) och italienaren Vilfredo Pareto (1848-1923) var kritiska mot den förändring som inträdde i och med industrialismen och såg denna som ett hot mot den naturliga ordningen. Därmed var steget inte långt att aktivt försöka åstadkomma en rationell och förnuftig ordning i mänskliga sammanhang.

Ledning av massarméer och den tayloristiska traditionen

Behovet av att ”konstruera” en ordning uppstod genom framväxten av komplexa samhällen och ökad handel och stora företag och affärsverksamheter som måste administreras. Man hämtade därvid inspiration framförallt från militären.

Företag och affärsverksamheter ordnades och administrerades med befäls- och orderlinjer och med staber. Även här hade de modeller som hämtats från den preussiska armén stor framgång eftersom de passade väl för masstillverkning och vad som kom att kallas ”scientific management”, dvs taylorism.

Oskolad arbetskraft från lantbruket kunde snabbt enrolleras i produktionen genom att lära sig enkla och repetitiva moment. De kunde koordineras, administreras, tränas och styras av en liten grupp specialister. Hög produktivitet kunde erhållas på kort tid.

De strikta befälslinjerna, disciplin och lydnadskrav blev därmed självklarheter i organiserandet. De tillhörde denna tids osynliga och

icke ifrågasatta ordning. I arbetslivet såväl som i det militära kom order och bestämmelser uppifrån. Ledningen var direkt ansvarig för vad som hände. Så som i den preussiska armén var det tillräckligt att underställda kunde utföra momenten riktigt. Man kan likna detta förhållande med att ledningen spelade schack med sina underställda. De underställda skulle ha så stor kapacitet som möjligt - det var bättre med många damer än med många bönder, men det självständiga agerandet begränsades av de order man fick.

Detta tänkande stöddes också av forskning inom industriell ekonomi. Denna visade t ex att det repetitiva arbetet blev effektivare om arbetaren befriades från att välja och tänka på vad han gjorde utan helt kunde domineras av rutinen. Man konstaterade att endast en minoritet människor hade intresse av att utveckla sin kreativitet och självständighet. Denna minoritet passade inte för sådant arbete och borde erbjudas andra möjligheter.

Det faktum att många nöjde sig med denna roll betydde emellertid inte att de kände sin självständighet eller frihet hotad. Detta hände bara om ledningen missbrukade sin makt. Det fanns i denna relation ett underförstått psykologiskt kontrakt. Det krävdes av dåtidens ledare och chefer att de skulle ha omsorg om sina underställda. Man var ansvarig för deras väl och ve och det förväntades att man skulle uppskatta och belöna sina underställdas lojalitet och trofasthet. Gjorde man inte det kunde man räkna med oroligheter och olydnad.

Först längre in i 1900-talet blev ordet organisation ett begrepp. Det var länge enbart en benämning på olika social sammanslutningar som t ex landsorganisationen (LO). Först senare efter andra världskriget fick ordet den betydelse det har i dag, nämligen hur något var organiserat.

Detta inträffade i samband med att man insåg att den hierarkiska organisationen inte var den enda möjligheten att ordna en verksamhet. Fortfarande har emellertid den hierarkiska ordningen ett så starkt grepp om tänkandet att den av många, både bland ledning och ledda,

uppfattas som den enda möjliga och normala och man kräver att det ”gamla” psykologiska kontraktet skall återställas.

Ledning av system och teknologins genombrott

Vid mitten av 1900-talet började man således beskriva de nya och icke hierarkiska ordningarna som ”system”. Förebilden var de tekniska system som kunde konstrueras och som skötte sig självt automatiskt. Människorna ingick i systemet men bara i egenskapen att göra sådant som maskinerna och automatiken inte kunde klara självt. Människorna var en del av systemet. Verksamhetens framgång byggde på hur väl man kunde konstruera systemet.

Den vanliga människan behövde varken befatta sig med organisationen eller organiserandet. Man byggde upp den representativa ordningen som innebar att representanter för de som styrdes av systemet också skulle medverka för att besluta om det. I sin praktiska funktion innebar emellertid denna tanke att ”ordningen” alltid beslutades ovanför den enskildes huvud. Även om man deltog i problemlösning och beslut så kom man fram till en ”ordning” som man sedan måste rätta sig efter. Varje verksamhet hade sin organisation som var så utformad att den skulle garantera att man kunde utföra sin uppgift. Volvo skulle tillverka bilar och Försvaret skulle möta hotet från Sovjetunionen.

Eftersom uppgiften i industrisamhället var väldefinierad och relativt oföränderlig så kunde också organisationen med smärre rationaliseringar och effektiviseringar hållas stabil och intakt år från år. För försvarets del fanns en grundstomme som kompletterades med planer för olika typer av scenarios och tänkbara hotbilder. Individer passades in i organisationen som pusselbitar i ett pussel. Ingen enskild individ behövde fundera på hur helheten fungerade. Funktionen var förprogrammerad och delvis opåverkbar på lägre nivåer.

När det gällde systemets funktion så hamnade man så småningom i det som den engelska forskaren Lisanne Bainbridge kallar ”automationens ironi”. Ju mera integrerade och genomtänkta planer och system man skapade desto färre uppgifter krävde intelligenta insatser av människor. Eftersom planerna och systemen aldrig kan bli fullständiga och heltäckande så blir de uppgifter som blir kvar, och som konstruktörer och planerare inte kunnat förutse, allt mer komplexa och krävande.

De som skall fungera i systemen kommer därmed att befinna sig i en situation där det ställs allt högre krav på dem när det gäller kunskaper om själva processen och den materiel som ingår i den. De tillfällen då de måste göra ingripanden, och därför kan lära sig något om systemets dynamiska egenskaper, blir emellertid allt färre. Systemet existerade som en slags fantombild som ingen kunde påverka och som ingen heller kunde avstå från att styras av. Systemet fick en självgenererande kraft och en tröghet som visade sig bli allt mer opraktisk även för de som var satta att besluta om det.

Verksamheten blev det tekniska systemets fånge istället för att bli allt mer effektiv genom den teknik som fanns tillgänglig.

Ledandet i framtiden

I vår tid har allt fler kommit fram till att det därför är nödvändigt att utgå från att det är människan som skall hantera tekniken och inte tekniken som skall hantera människan. Systemet är inte det överordnade i en verksamhet utan det är människans kunnande att hantera tekniken som måste bestämma hur verksamheten ordnas.

Ett sätt att åstadkomma detta är t ex att låta operatörer av en viss produktionsutrustning aktivt medverka i organiserandet, dvs medverka till dess utformning och dess installation, bygga upp organisationen kring den och träna varandra och andra att fungera i och med

den. Dessa nya strategier får dramatiska konsekvenser. Operatörerna blir nämligen med denna inriktning mer kunniga om sin teknik och dess användning och funktion än de tekniker som en gång konstruerat den.

Detta mänskliga och individuella kunnande om teknikens och systemets användning i konkreta situationer skapar naturligtvis en större slagkraft och mobilitet samtidigt som kraven på flexibilitet, rörlighet och precision ökar vilket får konsekvenser för de som fortfarande är fast i systemtänkandet. Fasta planer och andra arrangemang som man förr på stabsnivå använde för att styra skeendet blir snabbt föråldrade och alltför tröga för att vara effektiva. Kunskapskraven på varje individ, och därmed kraven på utbildning och lärande, blir allt större på grund av främst den tekniska komplexiteten men också på kravet på högt tempo i agerandet.

Organiserandet och ledandet ändrar karaktär. På samma sätt som operatörerna i industrin kommer varje individ att till slut veta mer om sin specialitet och om den praktiska sidan av sin uppgift än någon annan i organisationen. Varken ledningen eller den enskilde chefen kan därför i detalj veta vad den underställde gör, vad han borde göra eller på egen hand förstå varför han gör som han gör.

Man kan därför inte utarbeta realistiska planer och system för att styra handlandet på basnivån eftersom alla sådana direktiv riskerar att bli ineffektiva. Med nödvändighet måste därför varje individ ges en högre grad av autonomi och självständighet. Samordningen måste ske inifrån de berörda individerna och enheterna själva. Samordning och koordination kan inte som förr vara låst vid fast ordergivning, planer, rutiner eller direktiv.

De ökade kraven på självständighet, autonomi och handlingsfrihet bryter således de tidigare organisatoriska mönstren av två skäl. För det första är de gamla mönstren alltför låsta och därmed farliga i en framtida krigssituation. För det andra är de i otakt med tidens krav och de förväntningar och ambitioner som t ex ungdomar bär med sig in i

värnplikten. Förr fanns nämligen inte kravet på agera och ta initiativ. Det hjälper inte att den äldre generationen tycker att gamla hierarkiska- eller systembaserade mönster är rimliga på grundval av att de var acceptabla för tjugofem år sedan.

Idag kommer insiktsfulla personer och ungdomar att inse att stressen i en krigssituation kommer att vara hårdare, att tiden för beslut kommer att vara kortare och att behovet av kraftsamling är högre. De ser att dagens krav är svårare att leva upp till och att dessa kräver mer övning och ett helt annat kunnande än det man tränas för i utbildningen. Vi vet i dag en del om dessa nya krav.

Det krävs t ex att man som enskild medarbetare förstår hur man bäst kan bidra till hela organisationens framgång och hur man kan medverka i organiserandet, dvs bidra till besluten om vilken materiel som behövs, hur insatserna kan läggas upp och vad som är väsentligt för enheten, gruppen eller organisationen att uppnå.

Det krävs således både en djupare och mer mångsidig kompetens än i systemvärlden, dvs ett kunnande som är användbart också för situationer och teknik som inte kunnat förutses, som man ännu inte känner till eller som man i utbildningen inte har kunnat öva sig i.

Att man inte längre kan använda system- och elittänkande, dvs kan räkna med en fastställd ordning i vilken envar har sin rätta plats och kan utbildas för sin bestämda uppgift, och styras av en allsmäktig ledning, är en radikal förändring mot tidigare.

Det räcker inte att bara vara utbildad på enklare handgrepp och hantering av teknik av vissa vapen och på situationer. Detta är en nödvändig men inte en tillräcklig duglighet. Man måste också ha en sådan basfärdighet, självförtroende och självständighet att man har förmåga att snabbt sätta sig in i och klara även obekanta situationer som man inte tidigare har mött.

Krigets krav på ledandet

Kriget kommer inte att genomföras så som planerat och den organisation man tänkt sig kommer aldrig att vara relevant. Varje insats måste istället kunna organiseras efter situationens krav och så som skeendet utspelar sig. Detta ställer större krav på militär personal och materiel. Varje individ och enhet måste själv utefter sina förutsättningar och sitt kunnande bidra till att den organisatoriska lösning man kommer fram till blir så effektiv som möjligt.

För att komma till sådana resultat måste man mellan sig, både som individer, grupper, förband och operativa enheter, kunna lösa de motsättningar och konflikter som kan uppstå. Man måste kunna komma till konstruktiva överenskommelser sinsemellan som inte medför att någon förlorar självkänsla, stolthet eller engagemang.

Man måste med andra ord i fred öva organiserandet samtidigt som man övar krigandet. Man måste redan i fred lära sig förstå den djupare naturen av vår demokrati för att kunna föra det krig med vilket man skall försvara den.

Detta är sannerligen ingen lätt uppgift. Den ställer varje befäl och varje värnpliktig inför etiska ställningstaganden, inte bara i kriget utan framförallt i fredstjänsten. Försvarsmakten är en spegel av det svenska samhället.

I det gemensamma organiserandet ligger en uppfordran till var och en att själv komma fram till ett genomtänkt ställningstagande om sitt agerande, sina initiativ, sina risktaganden, sitt ansvar för andra och för den gemensamma uppgiften. Hur skall detta etiska kunnande då

kunna övas och växa till sig och hur kan kunskap om sådana processer vinnas?

Här spelar ledning och ledande, framförallt i fredstider, en avgörande roll. Ledningen och ledandet symboliserar nämligen det fenomen eller den situation man organiserar sig för och som driver fram det kunnande som krävs.

Ledandet symboliserar hur det skulle kunna vara annorlunda än det är och därmed också ambitionen att utveckla ett kunnande som skiljer sig från dagens. Det formulerar därmed också motivet att anstränga sig att ta sig ur för en själv destruktiva och improduktiva förhållanden och utveckla nya färdigheter och nya förhållanden. Det är sådana frågor som man berör i UGL och KLLOK-utbildningarna. Vad vet vi då om ledning och ledande i detta perspektiv?

Det allt överskuggande i krigets väsen tycks vara att utöva tryck mot motståndarens innersta kraftcentra - hans vilja. För många angripare är denna vilja synonym med ”ledningen”. Logiken är således att man kan vinna herravälde genom att neutralisera eller behärska ledningen.

Kuppförsök och inbördesstrider har också samma mål - att tillskansa sig ledningen. Gulfkriget inriktades på att med precisionsvapen och telestörning lamslå ledningen i Bagdad för att därigenom demoralisera och försvaga trupperna i fronten.

I det forna Jugoslavien används terror, hot och våld mot civilbefolkning och motståndare för att säkra den egna tillgången till ledningsinstitutionerna. I vår oroliga tid har den nationella bestämmanderätten, dvs vem som skall ha ledningen, ofta varit en stark konfliktanledning mellan etniska och religiösa grupperingar.

I diktaturer och totalitära stater blir det viktigt att kväsa upprorsviljan genom att fängsla och avlägsna ”ledarna” medan upprorsmakarna i sin tur strävar efter att ta makten. I brottsbekämpning vill man naturligtvis komma åt den ”innersta cirkeln”.

Maktutövningens legitimitet

I alla konflikter finner vi samma föreställning hos någon eller alla parter som innebär att man genom att behärska eller neutralisera ledningen hos motståndaren också kan neutralisera människors vilja och förmåga att göra motstånd och därmed kontrollera det uttryck som deras självständighet kan ta sig.

Av samma skäl blir det också viktigt för försvararna att behålla och skydda sin ledning eftersom den symboliserar deras möjligheter att utvecklas och bygga ett konstruktivt samhälle. Mekanismerna är likartade vilken ledning man än talar om vare sig man som utomstående bedömare tycker att den ledning man studerar är konstruktiv eller destruktiv.

Ledandets betydelse för folkviljan

Tron på att ledningen skulle kunna behärska och styra människors självständiga agerande baseras på föreställningar om ett organiserande som bygger på en uppifrån kommande ordning av samma typ som i den preussiska armén med klara befälslinjer och lydnadskrav. I den industriella världen har denna föreställning omvandlats till tanken att den som besitter ”ledningen” också äger makten över ”systemet”, dvs den infrastruktur som byggts upp t ex massmedia, penningväsende, rättsväsende, militär, skatteindrivning, förvaltning etc.

Erfarenheterna av svårigheterna att fungera effektivt när man förlorar sin ledning är väldokumenterade. Ledning, i form av männis-

kor som man har förtroende för och en infrastruktur som fungerar, är livsviktiga för människors samvaro och möjligheter att arbeta och överleva. Ofta visar det sig därvid att en dålig ledning är bättre än ingen alls. När ledningen förloras, eller förtroendet för den bryts ner, blir befolkningen ett lätt offer för en angripare, för gangstervälde, för terrorister eller för interna stridigheter och konflikter mellan rivaliserande grupper. Att själv ta ledningen och motverka andras makt över ledningen är därför traditionellt de viktigaste krigshandlingarna och krigsriskerna.

Kriget är ledandets sammanbrott

Krig om ledningen, dvs vem som får fatta beslut över andra, har psykologiska effekter som är kraftfulla och destruktiva. Den som får herraväldet upplever en stark lättnad och lyckokänsla medan den som förlorar ofta upplever förödmjukelse. Den som fått ledningen känner sig i en bättre position än förut medan den som ställts åt sidan känner sig i en värre position än förut. Den som äger ledningen kan genomdriva sin vilja medan de andra tvingas att underkasta sig.

Kriget om ledningen skapar ofta en oförsonlighet och en bitterhet som för generationer framåt gör det svårt att återskapa en bra gemensam ledning och sår hat och revanschlust. Kriget om ledningen och de känslomässiga reaktioner som är förlorarnas följeslagare är demokratins värsta fiende.

Kriget om legitimiteten

Den avgörande frågan för ledningens inflytande och förtroende är dess legitimitet, dvs vad den kan hävda att den har laglig rätt att besluta, beordra och disponera över.

Legitimiteten avgör t ex om man får disponera tillgångar, anläggningar och materiel, om man får dela ut uppdrag och utfärda direktiv och bestämmelser, om man kan få del av och disponera information, kunskap och experter, om man får använda våld och andra disciplinära medel, om man får belöna, döma och bestraffa och om man får avge vitsord och rekommendationer etc.

Kampen om ledningen blir därför också nästan alltid en kamp om att få legitim tillgång till makten och bli betraktad som andras rättmätiga företrädare. Därför vägrar en ledning ofta att förhandla med upprorsmakare och strejkledare. Detta skulle nämligen ge upprorsmakaren eller terroristen legitimitet i andras ögon.

Gulfkriget demonstrerade att en stark centralisering av ledningen och fokusering på en eller ett fåtal personer som man har i en totalitär stat medför en stor sårbarhet i ett modernt krig. Syftet var under hela kriget att degradera det irakiska ledningssystemet i hela dess omfattning från högsta ledningen till de enskilda lednings- och vapensystemen. Även om en totalitär regim kan behålla makten i landet så innebär den centraliserade styrningen således att man kan bli ett lättare offer för en yttre angripare.

En yttre angripare kan lätt med dagens moderna teknik påverka ett centraliserat och uppifrån styrt ledningssystem och skapa ett sådant kaos och en sådan vanmakt att motståndsviljan och sammanhållningen bryts ned. Ett sätt att begränsa en sådan sårbarhet är att bibehålla en stark decentralisering, där man snarare fokuserar på det gemensamma ledandet än på den centrala ledningens roll.

I praktiken betyder detta för försvarsmakten att det också i ledningshänseende är önskvärt att enskilda soldater, enheter och förband blir mer kapabla att agera mer självständigt än tidigare samtidigt som kraven på samordning, kraftsamling och koordination blir allt större. Saknas emellertid detta kunnande så kommer decentralisering att motverka sitt syfte. Man blir än sårbarare eftersom koordination inte kommer till stånd.

Ledandet måste vara demokratiskt

Ökad självständighet, kreativitet och initiativkraft får således inte medföra för att man som individ försummar den gemensamma uppgiften. Självständigt agerande får inte sabotera sammanhållningen. Initiativ får inte leda till att man utsätter sig själv och andra för onödiga risker. Handlingsfrihet får inte användas för att sko sig på andras bekostnad. Att man ges ansvar får inte medföra att man missbrukar givna förtroenden osv.

Att sådant inte inträffar har inget med karaktärsegenskaper att göra utan beror av individens kunnande, och på omvärldens förmåga att ställa krav på individen att tillägna sig sådant kunnande, att undvika dessa destruktiva effekter.

Därför blir den legitima sidan av det nya ledarskapet avgörande. Chefen har ansvar för att det finns ett förtroende för att rättvisa skipas, att resurser fördelas dit de bäst behövs, att belöningar och uppskattning baseras på faktiska bidrag till det gemensamma resultatet, att den kunnighet och erfarenhet som finns användes konstruktivt och att arbetsformer och rutiner ändras efter uppgiftens krav osv.

Legitimiteten i maktutövningen bygger i denna nya situation på att man medverkar till att fokusera på situationens krav och den uppgift som skall genomföras. Ledarskapet måste medföra att man utforskar hur var och en maximalt kan använda sin egen kunnighet och bedömningsförmåga för att bidra till att man gemensamt klarar den situation man står inför snarare än att man på gammalt maner tvingar fram hörsamhet och lydnad under en ”auktoritet” eller försöker få människor att underordna sig regler, planer, direktiv och reglementen.

De medel chefen har till sitt förfogande för att skapa denna legitimitet för maktutövningen är att på ett klokt sätt disponera över tillgångar som pengar, material, utrustning och lokaler, formulera ”uppdragen”, besluta över fördelning av arbetsinsatser och tidsanvändning, bevilja förmåner etc.

Maktfullkomligt ledande blir också ineffektivt

Tidigare uppfattades det som fullt naturligt att den legitimitet man hade som ”ledning” också medförde att man med hjälp av sina befogenheter skulle ta befälet över andra och ensidigt bestämma över vad de skall göra och inte göra, vad de skall tänka och inte tänka eller vad de skall känna och inte känna.

En chef med en sådan inställning till ledarskapet kan emellertid inte bidra till den självständighet som krävs i framtidens försvar och kan inte legitimera sin makt. En sådan chef kommer att skapa underställda som blir beroende antingen av ledaren eller av systemet.

En underställd som blir beroende av ledaren kommer inte att fokusera på situationen utan istället ha sin uppmärksamhet på sina överordnade för att förstå vad som skall göras och vad dessa förväntar sig av honom. En underställd som blir beroende av ”systemet” kommer inte att kunna handla efter situationens krav utan kommer att vara fången i reglementen, planer och bestämmelser utan förmåga att se om de är tillämpliga i situationen eller inte.

Samspel den stora utmaningen!

I det gamla ledarskapstänkandet blir spelet om ledarskapet också en kamp om självständighet. Ledarskapstänkandet leder till ett vinna-förlora spel där chefens självständighet vinns på bekostnad av den underordnades underkastelse.

Att bryta denna onda cirkel och för sina medarbetare och underställda demonstrera ett annat sätt att se på samspelet chef och medarbetare är därför en av ledarskapets stora utmaningar. Den viktigaste uppgiften är därvid att utifrån sina befogenheter tillsammans med sina underställda introducera och utveckla justa överenskommelser som kan fortleva som goda vanor även om chefen måste bytas ut och någon annan måste överta dessa befogenheter eller om enheten eller förbandet lämnas att klara sig på egen hand utan kontakt med ”systemet”.

Ett sätt att åstadkomma detta är att tillsammans med sina underställda öva ”ledandet” och inte bara utöva ledning. Man måste gemensamt kunna skapa den ”ordning” som behövs för att man skall klara sig och överleva. Alla måste förstå vad som måste göras.

När man måste kunna välja att bli ledd

Alla måste kunna medverka i att fördela tillgängliga resurser på ett sätt som uppfattas rättvist och konstruktivt. Alla måste bidra till att upprätthålla kontroll och disciplin. Man måste vara öppen för varandras uppfattningar, kunskaper och insikter. Man måste kunna se vad

som är väsentligt och vad som är oväsentligt. Man måste förstå hur man skall agera ihop med andra förband.

Den kanske svåraste lärdomen, för både över- och underordnade, är att veta när man skall välja att bli ledd därför att man inte vet tillräckligt och när man skall ta egna initiativ just därför att man har den kunskap man har. I princip kan en överordnad välja att bli ledd av en underordnad likaväl som tvärt om.

Inget av detta praktiska lärande inträffar emellertid av sig självt. Allt måste övas. Ansvaret för att detta samspel ständigt övas, på samma sätt som en pianist övar sina fingrar genom att spela skalor, åvilar chefen. Utgångspunkten för övandet är de specifika situationer som uppstår i enheten. Dessa ger den nödvändiga erfarenheten och skapar exempel på den praktiska tillämpningen av de många svåra etiska överväganden som alla måste kunna göra både i fred och i krig.

Hierarkin och systemen kräver inget samarbetskunnande

Med en hierarkisk ordning, med en struktur som vi har vant oss vid från industrisamhället, och med en planeringsapparat från det kalla krigets dagar, behöver man inte öva sitt samarbetskunnande. Man behöver inte ens förstå att man inte behärskar samarbetet. Man behöver inte ens anstränga sig att lära sig. Den representativa demokratin kan bli en fars.

Så länge insikten inte finns om dessa nya krav så kan man utan att bli konfronterad med konsekvenserna hålla fast vid det gamla och berömma sig av att det man gör är bra nog. Man hindrar då andra att lära och förstå det nya. Styresformerna blir en självuppfyllande profetia. Visst kan ledarskapet formellt sett vara bra. Man kan ha tagit hänsyn till alla andra. Man har gjort "rätt". Man kan vara uppskattad av sina underordnade. Problemet är bara att man är ineffektiv.

Uppvaknandet blir bistert när det visar sig att man har fuskat med kunnandet och med övandet. Man har då bidragit till att de människor som blir inblandade i skarpa lägen saknar den förmåga som är den enda resurs som för dem och oss andra är livsviktig. Fattigdomen kan inte hävas, demokratin kan inte försvaras och ständiga krigstillstånd blir den slutliga lösningen.

Dagens dödgrävare är således de som hävdar att det räcker med den kunskap och det kunnande man har i dag och att vi och dom redan nu vet allt vad vi behöver veta. På samarbetets och ledandets kunskapsområden är vi bara i början på utvecklingen.

Vår gemensamma okunnighet om krigets och fredens natur är monumental. Stora resurser borde satsas på att få just dessa frågor belysta om försvaret skall kunna uppfylla sin framtida roll och vi skall kunna behålla vår säkerhet, vår självständighet, vår demokrati och vår produktivitet i en orolig värld.

Försvaret kan bygga vidare på existerande erfarenhet

Några små pusselbitar till detta långsiktigt nödvändiga vetande skulle kunna hämtas från UGL och KLLOK. Jag menar att det inte så mycket är resultatet av utbildningen som skall utvärderas eller själva ”metoden”. Vad som är intressant är att utbildningen bedrivs på det sätt och i den anda som jag här presenterat. Man brukar det goda ledandet.

I utbildningen använder sig nämligen de dugligaste handledarna en grundläggande inställning och principer för organiserandet och ledandet av arbetet under kursen som respekterar existensen av individens inre "locus of control". Självklart finns det utbildare som också är metodfixerade. Självklart finns det manipulatörer och gamla vanliga utbildningsteknokrater. Självklart finns det utbildare som gör det lätt för sig och inte är resultatsorienterade och därför inte konfronteras med ledandets och samarbetets verkliga svårigheter.

Från min kännedom om arbetet med UGL och KLLOK finns det emellertid också tillräckligt många, både handledare och deltagare, som väl förstår och har lång erfarenhet av dessa frågor. De brottas med ledandets problem och de har insett att de, genom det sätt man bedivit kurserna, fått möjligheter att öva sig till att bli bättre chefer i försvaret. De har, som kursledare, på kurserna haft en miljö och en uppläggning i vilken det varit naturligt att öva samarbetskunnande på samma sätt som det borde vara i vardagen.

Genom duktiga handledares och deltagares erfarenheter av dessa utbildningsammanhang har försvaret i dag tillgång till både erfarenhet, vetenskapligt kunnande och praktiska exempel på hur detta övande skulle kunna gå till.

Det måste emellertid bli klart vad det är som skall övas. Det är samarbetet i skarpa situationer och förmågan att försvara oss som skall övas inte bara tekniska färdigheter, våldshandlingar och lydnadsreflexer. Vi kan inte heller längre tro på myten om det fullständiga ledarskapet, dvs det ledarskap som lyckas med konststycket att få människor att samtidigt både vara självständiga och lydiga. Vi måste ge upp gamla orealistiska tankefigurer om ledarskap och ledande och ur existerande erfarenheter fördjupa vår kunskap om samarbetets natur.

Tankar når inte långt utan erfarenhet. Men erfarenheten når heller inte långt utan tankar. Även lång erfarenhet har svårt att bli något utöver själva handlandet med mindre än att man fått fatt i det bakomliggande värdet.

Hans Arwidsson och Lars Christoffersson i ”Armén och kunskapssamhället.”

Referenser

Denna skrift bygger på en stor mängd material och litteratur som finns refererad i andra sammanhang i vår rapportserie "Rapporter om Organisationens Mänskliga Sida" som nu består av närmare 60 rapporter. Bland dessa kan nämnas

Wennberg, B-Å & Hane M. (1993) *Konkurrera genom kunnande och erfarenhet*

Wennberg, B-Å. & Hane M. (1994) *Tankefigurer som motverkar ett rikare arbetsliv.*

Whitaker, Galvin (1995) *Win-Win Interactions and Organisational Responses to Scarcity,*

Wennberg, B-Å & Hane M. (1996) *Kurt Lewin´s heritage: A possible breakthrough - The discovery of potentials for welfare in Swedish working life.*

Resonemangen om organisation och organiserande är utvecklade från skrifter av Peter F Drucker och Lars Carlsson

Drucker, P. F. (1993) *Post Capitalist Society*

Carlsson, L. (1993) *Samhällets oregerlighet*

Jag har byggt min tolkning av kraven i de framtida kriget på material från OPI, skriften Armén i Utveckling (1994) samt samtal med ACL.