

## Meningens framväxt och upplösning<sup>1</sup>



Ett av de grundläggande dragen i människans utveckling är vår förmåga att samarbeta med varandra. Trots att denna förmåga är den mest uråldriga mänskliga förmåga vi känner till är den också den mest kontroversiella och minst utforskade. Varje människa söker en mening med sitt liv. Men också samarbetet måste knyta an till en "mening" för att kunna fungera och utvecklas. Framväxten av denna mening (och dess upplösning som uppenbarligen leder till kaos, krig och lidande), har varit en olöst gåta, framför allt under de senaste hundratal åren under vilka människan med sin teknik allt mer kommit att dominera utvecklingen på planeten jorden.

År 1999 deltog jag och Monica Hane som handledare i Försvarsmaktens kurs KLLOK (Kurs i Ledarskap för Ledare i Organisationer och Krigsförband). Kursen hade ingen på förhand given kursplan eller på förhand givna mål för vad den skulle innehålla eller vad deltagarna skulle "lära sig" annat än att deltagarna i den konkreta praktik som skapades i kursen förväntades behandla ledarskapsproblematiken. Deltagarna skulle själva vara maximalt delaktiga och ha maximalt inflytande på den plan de skulle följa i kursen. Kursens idé var att deltagarna själva som kollektiv skulle ta ansvar för kursens innehåll och planering inom ramen för givna ekonomiska resurser.

Givet att ingen situation är den andra lik och att varje person är olik alla andra så uppstår i varje mänskligt möte en **samarbetsuppgift**. Denna är unik för varje enskilt möte eftersom de som deltar i mötet är olika människor och eftersom situationen i vilken de möts i princip alltid är ny. Det är meningen med denna uppgift som måste växa fram i samspelet mellan de människor som möts om ett samarbete skall uppstå.

---

<sup>1</sup> Ramírez JL (1995): Skapande mening - En begreppsgenealogisk undersökning om rationalitet, vetenskap och planering. Stockholm: Nordplan

Det var karaktären av denna i stunden uppkomna samarbetsuppgift som skulle uppmärksammas och deltagarnas förmåga att formulera den inom och mellan sig som skulle övas i KLLOK.

Kursen saknade av detta skäl en fråga från början, utifrån kommande och "redan formulerad" mening. Sett med traditionella ögon var därför kursen redan från starten "meningslös". Den unika meningen med den aktuella aktiviteten, som man gemensamt förväntades skapa i kursen, måste således **växa fram** ur samspelet och de förutsättningar deltagarna gavs. Om denna inte kunde skapas löstes meningen upp och samarbetet präglades av konflikter och motsättningar.

Trots att denna situation ur utbildningssynpunkt, och för deltagarna, kändes ny och ovan så är situationen som sådan numera mycket vanligt förekommande i arbetslivet. I projekt efter projekt och i team efter team uppstår liknande situationer. Det fanns därför anledning för deltagarna att öva sig att hantera den. Frågan om "meningen" är också helt i linje med den utveckling som nu sker i samhället. I ett aktuellt SVT-program reser exempelvis programledaren runt med några inbjudna gäster och ställer frågan: "Vad är meningen med livet".

Deltagarna i KLLOK konfronterades som kollektiv med samma **typ av** fråga. Det fanns inget bestämt eller konkret som man skulle och måste göra i kursen mer än att så väl som möjligt utnyttja tiden för att gemensamt förstå och formulera meningen med och karaktären av ett "bra ledarskap". Det fanns heller ingen förutbestämd och etablerad metod eller plan för hur man skulle gå till väga. Man hade i kursen full frihet att utforska meningen med begreppet ledarskap utifrån litteraturstudier, de erfarenheter deltagarna tidigare hade av fenomenet och genom de erfarenheter som kunde vinnas genom kursen.

För att kunna ligga till grund för ett sådant samtal måste erfarenheterna emellertid formuleras och förmedlas genom ett språkbruk som kan göra erfarenheterna begripliga och meningsfulla – i första hand för varandra – men i andra hand också i deltagarnas kommande samspel med sina medarbetare och chefer utanför kursen. Detta är en typ av kunskapsgenerering – att sätta ord på gemensamma erfarenheter av interaktiva samspel – som många av dagens människor inte stött på tidigare. Jag och Monica bidrog därför med ett kortare avsnitt som ägnades åt att diskutera frågan om vilken "metod" som kunde användas för just en sådan kunskapsgenerering.

Ett skäl till att denna typ av kunskapsgenerering har blivit allt mer nödvändig att uppmärksamma är att den tekniska mentaliteten, där människan betraktas som en produktionsfaktor, vanligen överskuggar och blockerar de resonemang om mänskligt liv och människans livsförutsättningar som samtidigt måste föras. Med den i dag allt större

kunskapen om levande system, inte minst inom mikrobiologin, så blir de gamla formuleringarnas bristande användbarhet när det gäller människors samverkan allt mer uppenbar.

Vår erfarenhet av KLLOK är att vetenskaplig kunskapsgenerering, teknisk innovation och samarbete är tre helt skilda uppgifter som bygger på tre helt olika kunskapsteorier (epistemologier). Det problematiska med KLLOK är att den situation deltagarna sätts i aktiverar krav på att lösa alla dessa tre uppgifter samtidigt.

Den första uppgiften är att tillsammans utarbeta en kursplan som ger optimal "teoretisk" kunskap om ledning och ledarskap, och genomföra den. Den andra uppgiften är att utveckla och beskriva vilka tänkbara arbetssätt som bidrar till ett så effektivt samarbete som möjligt mellan de medarbetare man har sig underställda. Den tredje handlar om den mer okända tredje uppgiften – samarbetsuppgiften. Den handlar om **design**.

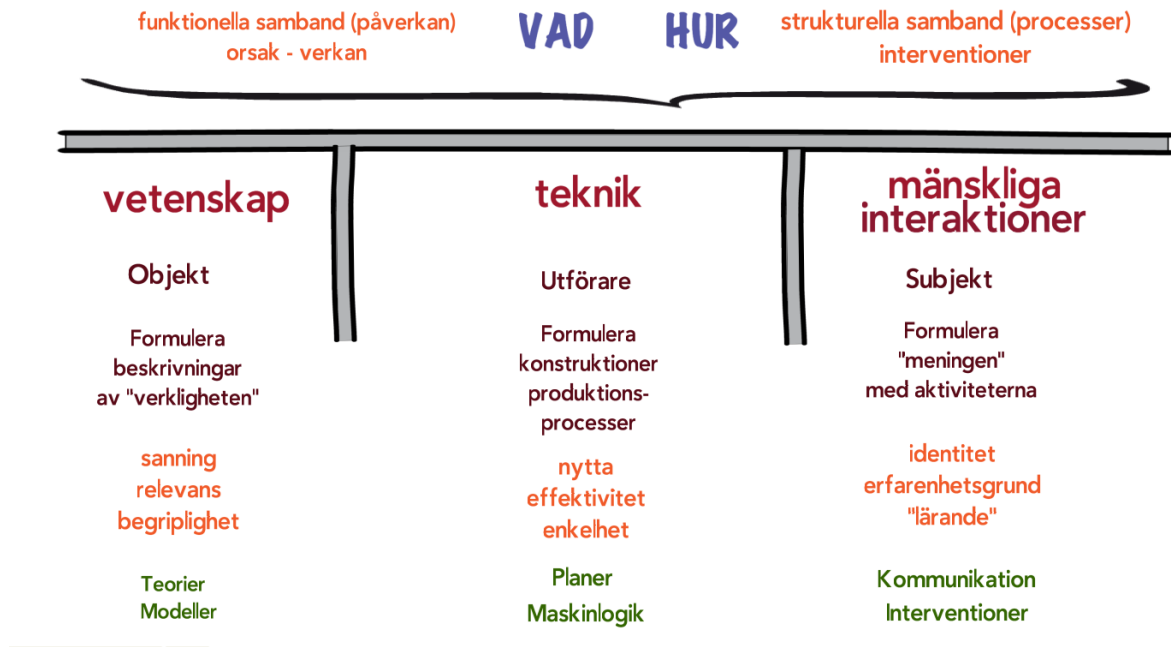
**Designuppgiften** inkluderar alla deltagarna och kan beskrivas som uppgiften att gemensamt forma samverkansmönstret i den aktuella kursen på ett sådant sätt att var och en löpande "lär sig" hur de var för sig kan bidra till samarbetet så att det mellan dem skapas en effektiv och optimal samverkan.

Detta innebär bland annat att svaret på den fråga SVT reportern ställer inte kan vara den enskildes ensak. Skall samarbetet fungera måste var och en *göra sig* en mening med vad man gemensamt håller på med. Meningen för var och en måste växa fram genom samtalet med de andra. Detta betyder att meningen inte kan dikteras av en eller ens några få.

Vilken mening kursen har för var och en kan därför inte fastställas från början. Den blir unik för varje individ och varje kursgrupp. Man behöver förstå de andras mening och tycka att den är OK att stödja om det skall uppstå ett samarbete – men det behöver inte vara samma mening. Denna tolkning av situationens karaktär handlar snarare om förenlighet och identitet än likhet och underkastelse. Det är detta arbete kommunikationen måste göra det möjligt att åstadkomma. Var och en kan bidra till att genom sina bidrag till samtalet skapa denna integration. Det är samarbetsuppgiften.

Min erfarenhet av KLLOK och andra liknande upplägg är att enbart lösandet av de två första uppgifterna – den traditionellt vetenskapliga och den tekniska – inte medför att man också löser den tredje – samarbetsuppgiften. Alla tre uppgifterna måste lösas simultant för att utfallet skall bli tillfredsställande. Då händer något närmast "magiskt".

Uppgifterna hänger ihop och påverkar varandra. Som regel fokuserar man emellertid enbart på de två första och klarar därför inte av den tredje. I undantagsfall fokuserar man bara på den tredje och klarar då inte av de två första.



Självklart måste det arbetssätt man i en given situation i arbetslivet måste använda för att klara sin uppgift bygga på realistiska antaganden (vetenskap) effektiva och värdeskapande processer (teknik). Men om arbetet kräver bidrag av flera personer och olika kompetenser så måste det också kännas meningsfullt för de som deltar genom att samarbetet bygger på deras unika erfarenheter och leder till en känsla av att de växer som personer genom att de medverkar i vad som görs.

I de allra flesta fall är sakfrågorna vetenskapligt väl belagda och goda tekniska möjligheter och procedurer utvecklade och kända. Vad som vanligen är det stora problemet är att dessa kunskaper måste integreras med varandra av människor som kommer från olika kunskapsfält med olika yrken. Man hamnar då i fältet längst till höger i bilden. Har man en bristande erfarenhet av samarbetets villkor lyckas man inte med detta. Man förlorar snabbt känslan av att det man deltar i är meningsfullt. Tilliten förloras och samspelet kommer att präglas av kaos och konflikter.