

Försvarsmaktens värdegrund – ett nytt paradig?

Bengt-Åke Wennberg

Jag har i fyrtio år – ända sedan början av 1970 – haft förmånen att ha uppdrag för Försvarsmakten parallellt med att jag haft motsvarande uppdrag i hela det svenska arbetslivet. Som civilist har jag kunnat jämföra. Jag har ständigt slagits av det allvar som personalen i Försvarsmakten visat det arbete vi gjort tillsammans. Det handlar för dem om liv och död.

När man i det politiska livet, och i arbetslivet i övrigt, allt oftare agerat på hugskott, tyckande och när man där genomfört populistiska insatser som passat den allmänna opinionen eller aktieägarna så har mina kontakter i Försvarsmakten oförtrutet och envist strävat vidare med sina seriösa frågor trots ekonomiskt mycket bistra tider.

Bakgrunden till det projekt kring sin värdegrund för Försvarsmakten som jag här skall redogöra för tillsammans med CSMS är ett strålande exempel på detta. Projektet bygger på en arbetsform som kallas forskande partnerskap. Jag och Monica Hane har tillämpat den från 1987 och CSMS sedan 2001.

Jag och Monica har hämtat vår inspiration om denna arbetsform från Galvin och Dorothy Whitaker från Leeds respektive York University i England. Försvarsmakten, Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS), har hämtat sin inspiration från Bo Göranson professor emeritus i industriell organisation vid KTH och Maria Hammarén vid samma institution som utvecklat sin arbetsform helt oberoende av Galvin och Dorothy.

CSMS och vi i Samarbetsdynamik har således lång gemensam erfarenhet av arbetssättet. Vi använder det för att det kan producera kunskaper som inte växer fram med de traditionella arbetssätten. Då arbetssättet, trots att det använts länge, är mindre väl känt fanns det anledning att på CSMS:s konferens Modern militär professionalism redogöra för bakgrunden till hur vi med dessa erfarenheter som plattform resonerat om värdegrundsfrågan.

Försvarsmaktens intresse för värdegrundsfrågan kan spåras långt tillbaka i tiden. Redan 1953 fanns uttrycket "Agera nära det krävs" med i deras instruktionsmaterial och reglementen. Detta uttryck blev ännu mer aktuellt efter Alise Weibulls artikel 1994 om nya tider för Försvaret. Denna pekade på hur massarméernas tid då var förbi och helt nya tider stundade.

Värnplikten slopades och Försvarsmakten startade sitt stora omriktningsarbete. Detta arbete saboterades tyvärr av statens sparbetning. Men med frågan om värdegrunden arbetade man oförtrutet vidare. Man har därför nu mer än tjugo års erfarenheter av att brottas med en fråga som man först nu i samhället i övrigt tvingats ta på allvar.

Utgångspunkten för kravet på omriktning var, att den kontext Försvarsmakten verkade i, hade gått från komplicerad till komplex. I en komplicerad kontext kan man i princip – om man har tillräckligt god kunskap – räkna ut och förutse utfallet av olika åtgärder och insatser. Verksamheten kan i princip i förväg planeras. Man kan med strukturella åtgärder förebygga risker och katastrofer.

I en komplex kontext är detta inte möjligt. För att hålla utvecklingen stabil och nå fram till det man önskar måste man istället ständigt kunna parera olika händelser och undan för undan styra mot det resultat man ser som önskvärt. Det önskade resultatet är heller inte alltid konstant. Det kan växla från situation till situation.

I en sådan kontext blir påståendet om att var och en måste kunna "agera när det krävs" utan att begränsas av fasta strukturer och krav på order, realistiskt. Man kan då upprätthålla tillräcklig snabbhet och flexibilitet på ett sätt som den byråkratiska organisationen inte förmår.

Om var och ens handlingsfrihet skall öka så blir emellertid samtidigt de tidigare formerna av organisation och sammanhållning föråldrade. Nya tider, så som Alise Weibull formulerade det, stundade. Då blir ledarskap, nätverk och värderingar centrala. Därför startade kurser som Utveckling Grupp och Ledarskap (UGL) och Kurs i Ledarskap för Ledare och chefer i Organisationer och Krigsförband (KLLOK). Men frågan verkade inte bara handla om nätverk, ledarskap och värdegrund utan också av något annat. Därför har man nu fokuserat på begreppet professionalitet. Nu först har emellertid behovet av omriktning också drabbat den statliga förvaltningen, det övriga arbetslivet och byråkratin.

Regeringen tillsatte därför vid årsskiftet 2012-2013 en värdegrundsdelegation. Denna har nu avslutat sitt arbete efter att ha levererat ett antal publikationer och genomfört utbildningar och ett antal seminarier men utan större resultat. När jag exempelvis besökte medicinmottagningen på Kungsbäcka sjukhus häromdagen satt deras värdegrund inramad på väggen i väntrummet. Läkaren på mottagningen, ryckte dock på axlarna och sade sig inte förstå vitsen med aktiviteten. Hur kan man samtidigt påstå att var och en skall handla självständigt och ändå följa en uppifrån och utifrån fastställd värdegrund – sade han? Det blir orimligt.

Just denna orimlighet har plågat Försvarsmaktens tänkare i mer än fyrtio år. Förekomsten av den och svårigheten att komma till rätta med denna motsättning talar

för att det här hamnar om ett paradigmskifte av samma natur som när man upptäckte att eld inte var flogistonpartiklar utan en oxidationsprocess.

Man upptäckte detta förhållande genom att de partiklar man trodde fanns inte visade sig ha någon massa. Hela tanken med att eld var flogistonpartiklar var således fel. Nu står vi där med samma problem när det gäller ledarskap och värdegrund. Vi måste tänka om. Det är varken organisation, ledarskap eller värdegrund som vi behöver fokusera på utan professionalism. För att förstå detta bättre är det nödvändigt att använda forskande partnerskap.

Men är då inte professionalitet i termer av en isolerad facklig grupp med särskilda privilegier man syftar på utan en professionalitet som är byggd på praktikens erfarenheter – det vill säga en praktisk kunskap som måste delas av alla som är involverade i att Försvara Sverige. I fredstid är det förstås de anställda i Försvarsmakten och Hemvärnet men i orostider är det alla svenskar, var de än jobbar och var de än befinner sig i världen. Vi talar om ett praktikens landskap.

Detta landskap består dessutom av en gemenskap mellan alla som genom sitt agerande påverkar det skeende som behöver påverkas. Denna gemenskap gör att de personer som ingår i den har anledning att stödja varandra och den gemensamma ansträngningen. Landskapet består slutligen av en gemensam praktisk professionalitet som innebär att personerna är kompetenta och kunniga att utföra de handlingar som krävs av dem som ingår i landskapet.

Vårt projekt riktar sig mot den del av landskapet som handlar om värdegemenskapen. Det syftar till att precisera Försvarsmaktens värdegrund och skapa en arbetsform som gör att den kan hållas levande. Problemet med den gamla synen på värdegrunden verkar vara att de begrepp man svänger sig med är vad den engelska filosofen Walter Bryce Gallie kallar "contested".

Han menar med detta att innebörden i de begrepp med vilken man försöker definiera den ständigt blir omtvistada. Begreppen kan inte som andra begrepp inom vetenskapen – exempelvis hastighet, temperatur etc. preciseras. De tolkas olika. Det gör att sådana deklamationer som jag mötte i väntrummet blir formulerade som påståenden som är ganska intetsägande, allmänna och triviala.

Ur Försvarsmaktens material på området har vi plockat fram följande värdebegrepp för att illustrera detta och som är just av denna karaktär. Projektet som vi skall starta syftar därför till att skapa en exemplifiering av vad värdegrunden "betyder i praktiken". Vi menar att värdegrunden skall kopplas till de erfarenheter som under de senaste trettio åren vuxit fram inom den militära professionen.

Som stöd för arbetet i projektet har vi utarbetat ett samtalsunderlag. Vi har också tagit fram en fördjupningstext för den som vill fortsätta att reflektera kring de frågeställningar som dyker upp i samtalen. Hur arbete kommer att läggas upp skall vi nu diskutera med erfarna praktiker i Försvarsmakten.

Denna bild – World Value Study – känner säkert många av Er till. Den refereras ofta i dessa sammanhang. Den beskriver värderingarna i olika länder. Värderingarna har dokumenterats med hjälp av ett frågeformulär. Svaren har sammanställts av två forskare Inglehart och Welzer. Den vertikala axeln har på sin negativa sida traditionella värderingar kopplade till religion, familjesammanhållning och auktoriteter. Sekulära värderingar hamnar högre upp på den positiva sidan av skalan.

På den horisontella skalan finner vi på den negativa sidan värderingar kopplade till överlevnad och längre till höger, på den positiva, värderingar där situationen är sådan att det egna inflytande på skeendet och autonomin värderas högt. Sverige och de övriga nordiska länderna ligger som synes högt upp till höger i diagrammet.

Det är viktigt att klarlägga att kartan beskriver hur de tillfrågade har svarat på frågorna – det vill säga hur de tycker att det skall vara, vad de önskar och vad de ser som konstruktivt. Kartan beskriver inte hur det faktiskt är. Det kan således finnas ett stort gap mellan hur det faktiskt är och hur de tillfrågade tycker att det skall eller borde vara.

Den stora användningen av värdegrundsdeklarationer både i dagens samhälle och i Försvarsmakten kan förklaras av att de som tolkat diagrammet insett behovet av att deras policier, affärsidéer och värderingar skall passa de gula förväntningarna. Syftet är att få ett gott rykte, skapa engagemang, rekrytera duktiga medarbetare, få finansiering, anslag och kunder. Men det finns en grundläggande motsättning i att man samtidigt som man hävdar att var och en skall agera självständigt deklarerar vilken värdegrund var och en skall ha eller att man tvingas handla i chefens anda. Denna motsägelse talar för att diskussionen om värderingar vilar på en ur teoretisk synpunkt olämplig grund. Det krävs ett paradigmskifte.

Vi har utgått från att i just frågan om värdegemenskap är identitetsbegreppet en mer användbar utgångspunkt än den hierarkiska modellen. Identitetsbildning har av Sven-Erik Liedman i en bok för en tid sedan beskrivits som att människan ser sig själv i andra. Jag har lagt till att hon också i andra ser sig själv. Spegeln är då en metafor för den kommunikation som individen har med andra i sin omvärld.

Kommunikationen skapar identiteten. I den första primitiva fasen kan individen inte skilja mellan sig och sin förälder. Önsknings och behov som uttalas uppfylls av föräldrarna genast som på ett magiskt sätt. Denna typ av kommunikation har kallats monadisk.

I en senare fas upptäcker barnet gränsen mellan sig och andra och därmed också behovet av att vara vissa andra till lags. Det uppstår då en dyadisk kommunikation i vilken de man är bekant och samhörig med är vänner och alla andra utanför denna krets är främlingar. Det gäller att hålla sig vän med sina vänner och akta sig för främlingar.

Först i den tredje mognadsfasen uppstår frågan om samarbete i en vidare och organisatorisk värdegemenskap där även främlingar måste inkluderas. I denna mognadsfas handlar det om att gemensamt med varandra studera och komma underfund med något "tredje" – det kunskapsobjekt – som man behöver veta något om. Den kommunikation som då uppstår och formar identiteten har kallats "triadisk" och är grunden för det vi kallar kritiskt tänkande. Den kräver respekt för varandra och för varandras erfarenheter och synpunkter.

Den monadiska kommunikationen omvandlas till dyadisk genom att uppmärksamma och reda upp anomalier. Den dyadiska omvandlas till den triadiska genom att omvandla det främmande till det bekanta. När den triadiska kommunikationen uppstår medför den att det som är förvirrande kan bli begripligt.

Vi kan nu återgå till den kulturella kartan. De tre kommunikationsformerna lever vidare i vuxenvärlden. Monadisk kommunikation kan tolkas som den primitiva grunduppfattningen att världen är som den är som demonstreras bland annat av IS. Det finns en sanning och en lagbundenhet som alla måste acceptera som den enda möjliga. De som inte delar denna sanning är mindre värda eller okunniga och måste omvändas. Denna princip styr även mycket av den propaganda som levereras i vår tid.

Dyadisk kommunikation kan tolkas som att vederbörande tvingas allt acceptera att det finns mäktiga personer med andra värderingar än man själv. Man måste då anpassa sig till den vedertagna "sanningen" för att få vara med i gänget. Vi möter här den politiskt korrekta kommunikationen där man säger sådant som man förväntas säga och som är förenligt med den "allmänna meningen". Som är förenligt med vad man lärt sig i skolan eller med vad som är i överensstämmelse med det egna partiets ideologi.

Den dyadiska formen har förstärkts av att vi ända sedan upplysningstiden levt i förvissningen om att världen kan beskrivas som lagbundenheter. Detta innebär att det i princip – om man känner till dessa lagbundenheter – finns en enda sanning. Det är alltid möjligt att beräkna ett framtida utfall av insatta åtgärder. Vet man insatsens natur, och de lagar som styr världen, är utfallet givet.

Nobelpristagaren Ilja Prigogine konstaterade emellertid genom sina experiment att den så kallade andra termodynamiska huvudsatsen måste förkastas. Detta innebar att man numera tvingats acceptera att världen inte är statisk och konstant. Världen expanderar ständigt och etablerar nya former som vi som människor inte kan förutse. Vi deltar själva i att skapa dessa. Världen är därför inte förutsägbar på det gamla sättet. Den är

komplex. Detta gör det nödvändigt att etablera en triadisk kommunikation i vilken man ständigt måste ta ställning till vad det är för situation man befinner sig i och löpande förstå hur man skall agera för att utfallet skall bli det önskade. Man måste fokusera på kunskapsobjektet snarare än på vilken uppfattning om världen som är den "rätta". Det är detta faktum som vi i de nordiska länderna intuitivt verkar ha förstått och som kartan visar.

Kunskapsobjektet är dock inte ett substantiv trots namnet. Det är ett dynamiskt skeende. Det som behöver studeras är vad individer väljer att göra i de interaktioner de har med varandra. Vad de väljer att göra bestäms av de överväganden som de gör och den uppfattning de har om den situation i vilken de befinner sig. Denna uppfattning bestäms av vad de tror att "de andra" kommer att göra i en framtid.

De som bara behärskar en monadisk kommunikation är isolerade från andra. De som bara behärskar en dyadisk kommunikation fokuserar på makt och kontroll. Det är bara de som behärskar den triadiska kommunikationen som kan integrera också andras olikartade uppfattningar och tankemönster i sina överväganden.

En viktig upptäckt är då att den kommunikation som uppstår mellan de aktuella personerna, och som kan dokumenteras, är ett viktigt sätt att klarlägga både arten av kommunikation och de överväganden som man söker efter. Detta är i princip inget nytt. Det är samma arbetssätt som Sigmund Freud använde i sina terapier. Grundproblemet som Freud mötte, och som skapade patientens lidande, verkar ha varit att dennes tankar präglas av en monadisk eller dyadisk kommunikationsvana. Därmed blir denne förvirrad och främling inför sig själv. Först genom en mer realistisk tolkning av dennes upplevelser kan denna typ av lidande upplösas.

För att ge det som kommuniceras en mer precis tolkning – jämför Gallies påstående om begreppens otydlighet – måste det som sägs omformas till en triadisk kommunikation som inkluderar ett kunskapsobjekt som bildar ett gemensamt fokus för deltagarna. Det är denna omvandling som är kritisk. Det är den triadiska formen av berättelsen som man sällan lyckas åstadkomma på egen hand och som kräver en interaktion med andra.

Att ges möjlighet att genom reflektion och i samtal med andra omvandla sina erfarenheter till en triadisk kommunikationsform gör således att en helt ny typ av professionalism kan växa fram. Den professionalitet som man då gemensamt vinner är kongruent med de krav som växer fram i vår tid.

Jag har i denna bild tagit ett exempel med körsångare. De som sjunger i kören gör så att säga jobbet. För att utföra sången måste de emellertid förstå sjungandets praktiska krav och överväganden. Också den som bygger sceneriet och sköter marknadsföringen ingår i landskapet och måste begripa verksamhetens praktiska karaktär för att effektivt kunna samordna sina insatser med körsångarna. Detta gäller även kamreren som sköter

finanserna men förstås också i allra högsta grad ordföranden i kulturnämnden. Förstår inte alla som deltar i verksamheten de "värderingar" som faktiskt finns så blir inte utfallet det önskade. Då fungerar inte verksamheten optimalt.

Därför måste övervägandena synliggöras och verbaliseras. Detta framgår av triangeln till vänster i bilden. Eftersom triadisk kommunikation inte är självklar, och då de utsagor som lämnas ofta är formade av monadiska eller dyadiska samtalsvanor, innebär detta ett språkligt och retoriskt problem som måste lösas.

Detta retoriska problem verkar vara att finna en gemensam referenspunkt för handlandet. Det kommunikativa arbete som skall utföras verkar bestå i att formulera denna referenspunkt. Referenspunkten kan beskrivas ungefär så här. En klättrargrupp skall nå upp till toppen på K2. Men under själva klättrandet så är det nödvändigt att detta sker på ett sätt så att ingen skadas eller dör på vägen. Detta ställningstagande är referenspunkten. Självklart är det ständigt olika hänsyn som måste tas och dessa skiljer sig från verksamhet till verksamhet. Det är dessa hänsyn som bildar den plattform – den värdegrund – från vilken referenspunkten skapas.

Bristen på triadisk kommunikation i en verksamhet tycks enligt en engelsk forskare Edward Snowden, kunna hänföras till att vår tids arbetsformer inte är ordnade så att ett nödvändiga kommunikativa arbetet kan utföras. Även om så vore är förmågan att genomföra en sådan kommunikation begränsad. Ett skäl är att den plattform – den värdegrund – som kommunikationen måste utgå från inte har formulerats.

Snowden har illustrerat denna organisatoriska brist med sin modell Cynefin. Vad han beskriver är fyra fält eller domäner där man måste skapa olika arbets- och kommunikativa former beroende på vilken kontext man möter. I dagens verksamheter tar man enbart hänsyn till de fält som bestäms av komplicerade kontexter. Jag och Snowden hävdar att vi nu också måste ta hänsyn till de fält som bestäms av förekomsten av komplexa kontexter.

Låt mig använda begreppet ansvar som exempel: Värdegrunden och därmed kravet på ansvar blir beroende av den kontext man verkar i. I den gamla världen var ansvar liktydigt med lydnad och anpassning till de planer och de direktiv som utarbetades. När situationen blir allt mer komplicerad tvingas man emellertid – att redan under planeringsfasen – använda sig av – och väga samman den expertis som finns tillgänglig – även om varje expert betonar just sina aspekter som "de viktigaste". Ansvar hos alla medverkande är då att tidigt varna och uppmärksamma varandra på om det skulle vara så att det som planeras, och görs, inte stämmer med vad man faktiskt vet om sakfrågan eller situationen.

Ansvar i det övre vänstra fältet – där man möter komplexitet – måste vidgas till att man inte bara skall förstå det aktuella utförandet. Man skall också kunna bidra till att

kommunicera om det framtida utfallet och vad som behöver göras av olika aktörer för det skall vara möjligt att uppnå det som är värt att uppnå – och inte något annat.

Fältet längst ner till vänster karaktäriseras av kaos. Detta uppstår genom att någon samordnad verksamhet – det vill säga att en gemensam referenspunkt – av olika skäl inte verkar möjlig att åstadkomma. Systemet har löpt amok. Då uppstår då ett ansvar för att medverka till att åstadkomma någon typ av isolerade stabila zoner och att efter bästa förmåga stödja, rädda och hjälpa de som blir utsatta för kaoset.

Det forskande partnerskap vi nu skall starta syftar således till att genom att exemplifiera olika situationer i vilka värdegrunden har visat sig ha en avgörande betydelse för framgång. Hur kan denna värdegrund då formuleras för att med de framtagna exemplen som grund föra frågan om värdegemenskapen inom Försvarmakten vidare?