

The background of the cover is a dark red color. Overlaid on this are several grey silhouettes of firefighters in various poses, some holding tools like axes. The silhouettes are semi-transparent, allowing the text to be visible through them.

TAKTISK IMPROVISATION

Insatsstyrkans praktiska
kunskap i ickelinjära domäner

Ludvig Björklund

TAKTISK IMPROVISATION

Insatsstyrkans praktiska kunskap
i ickelinjära domäner

Ludvig Björklund



Södertörns högskola
(Södertörn University)
Biblioteket
SE-141 89 Huddinge

www.sh.se/publications

© Ludvig Björklund

Omslag: Jonathan Robson
Grafisk form: Per Lindblom & Jonathan Robson

Tryckt hos: E-Print, Stockholm 2023

Läromedel från Södertörns högskola 9
ISSN 1652-3067
ISBN 978-91-89504-49-3

Fler än fem toner finns inte. Ändå är deras kombinationer fler än som kan höras.

Fler än fem färger finns inte. Ändå är deras kombinationer fler än som kan ses.

Fler än fem smaker finns inte. Ändå är deras kombinationer fler än som kan uppfattas.

Stridens kraft bestäms inte av annat än förutsägbarhet och oförutsägbarhet.

Ändå är deras kombinationer fler än som kan uttömmas.

Sun Zi, *Krigskonst* (Falun: Santérus, 2013), s. 48.

Innehåll

Tack.....	9
Inledning	11
Teori och målsättning.....	17
Personlig bakgrund.....	21
En berättelse om ett terrorattentat.....	23
Tillvägagångsätt och tre fundamentala begrepp.....	37
System i förändring för problem i förändring – en bakgrund	45
Tvetydighet och improviserade sprängladdningar	51
Förmågan att reflektera	61
Lösningar och närmanden.....	63
Improviserad musik.....	73
Kunnande i handling.....	81
En tid för rutiner	91
Reflektion över handling.....	97
Reflektion i handling	105
Verktygens moral.....	111
En viss bekantskap med det okända.....	117
Handlandets förmåga till blottläggande av världen	131

Den underliggande strukturen.....	135
Strävan efter ett större möjlighetsutrymme	139
Vad detta inte är	147
Fem varningar i den ickeinjära domänen.....	151
Summering.....	155
Slutord.....	157
Referenser	161
Presentation av författaren	163

Tack

Tack till det kollektiv som jag har fått förmånen att tillhöra, vilket mer liknar ett laboratorium i ständig utforskande rörelse, än ett statiskt och polerat verktyg. Tack till Lina Nyros, som i rollen som redaktör har utvecklat denna text långt förbi vad jag själv hade kunnat göra. Och tack till Jonna Lappalainen, vars engagemang och nyfikenhet har gjort denna publikation möjlig.

Inledning

Den här texten handlar om polisiära insatsoperatörers rutin för orutin, och deras förmåga att hantera okända och hastigt föränderliga *problem*,¹ mot kompetent och okonventionellt motstånd. Den behandlar de *domäner*² där operatörer är *lokalt underlägsna*³ och där problemet inte utvecklar sig med *linjär*⁴ förutsägbarhet. Den är en undersökning av de situationer där problemet inte kan förutsägas och lösningen på förhand inte kan *manualiseras*⁵ eller genom upprepning tränas in. Den är skriven ur ett professionellt intresse för *taktisk improvisation*, utifrån grekiskans *taktikē* och latinets *improvisus*. *Improvisus* betyder oförutsedd. *Taktikē* är konsten att använda en trupp innan och under strid. Taktisk improvisation är således konsten att förbereda sig för och strida mot det oförutsedda och okända.

¹ *Problem* ska i denna text förstås utifrån ordets ursprung i grekiskans *probállō*: att kasta eller lägga något framför någon. Ett problem är i denna text inte nödvändigtvis en svårighet, så som ordet används i vardaglig bemärkelse, men istället det som ligger framför en, på vägen mot ett mål. Problemet är tvetydigt och kan vara en svårighet, eller en möjlighet.

² *Domän* härrör från latinets *dominus*: mästare, härskare, ägare. En domän är ett område där en uppsättning regler, samband, fenomen eller vanor, dominerar.

³ *Lokal underlägsenhet* betyder att vara underlägsen på en avgränsad plats och tid, i motsats till *global underlägsenhet*. Underlägsenheten som uppnås i tid och rum är relativ till den motståndare som man möter där.

⁴ *Linjär* ska läsas utifrån ordets ursprung i latinets *linea*: tråd, linje. En linjär förmåga är förmågan att kunna dra en rät tråd genom flera punkter – att finna en rak väg fram.

⁵ *Manual* har ett ursprung i latinets *manus*: hand. Att manualisera något ska här läsas som förmågan att skapa en manual för något, för att på förhand avgöra vad rätt handlande är.

Den här texten är tänkt att bidra med kunskap om det som enligt min erfarenhet är det svåraste området att närma sig inom konfliktens domän: att lära sig själv och andra konsten att praktiskt och med kort varsel ta sig an svåra och hastigt föränderliga problem på ett mer systematiskt sätt.

Kanske har du som läser detta fått höra att det är en framgångsfaktor att ha en plan och att hålla fast vid den, samtidigt som det också sägs vara en framgångsfaktor att vara flexibel och ändra planen? Möjligen har du fått veta att alla har en plan tills de blir slagna i ansiktet – att en stridsplan endast håller fram till första stridskontakt – och funderat på hur du kan förhålla dig till det påståendet, när en okänd och stark motståndare väntar någonsans i skuggorna bakom nästa terrängavsnitt?

Målet med texten är att rikta sig till dig som har tränat in den ena efter den andra metoden under utbildning, för att sedan upptäcka att efter utbildningen, i vardagen och i striden, är det få som följer manualen. Den är till för dig som inte är tillfreds med den ofta kaotiska, osystematiska och individuella improvisation som äger rum när manualernas papperstigrar möter verkligheten och i stor hast måste frångås, eftersom de saknar riktiga tänder. Den här texten är kort och gott skriven för dig som frågat dig vad du ska göra i en konflikt och fått svaret att det beror på och förstått att det förvisso är sant, men inte nöjt dig med det. Istället har du undrat *vad* det beror på och på *vilket sätt* det beror på. Och framför allt *vad det innebär* att det alltid verkar bero på, och *varför* det alltid beror på.

Textens bakgrund

Den här texten är en vidareutveckling av en vetenskaplig essä med titeln *System i förändring för problem i förändring*, skriven vid Centrum för praktisk kunskap, Södertörns högskola. Jämfört med essän är denna text omskriven och utökad, för att förhoppningsvis intressera en bredare målgrupp av läsare. Inom den praktiska kunskapens teori är traditionen vid essäskrivande att författaren utgår ifrån sina personliga upplevelser i det vetenskapliga skrivan-

det. Vanligtvis gör författaren en kortare gestaltning utifrån sitt subjektiva perspektiv och knyter sedan teori och vetenskapliga resonemang till denna. Ofta är målet med ett sådant tillvägagångssätt att visa en unik men vardaglig situation ställd i tillfällig balans på omdömet svåranalyserade vågskål, för att på så sätt avslöja vad som står på spel i situationen. Mitt *närmande*⁶ av min egen profession görs i den här texten på ett något annorlunda, men angränsande sätt. Den här texten utgår ifrån min blick på den praktik jag tillsammans med kollektivet på min arbetsplats försöker systematisera med det uttryckliga syftet att möjliggöra en *ekologi av praktik*⁷ inom vår profession, ur vilken en situationsbunden taktisk improvisation kan uppstå.

Gestaltningen i texten är därför skriven ur mitt perspektiv som systemdesigner och utbildare på den polisiära insatsstyrka jag tillhör. Den skildrar en övning där denna insatsstyrka, skapad för att anpassat kunna hantera terror, svarar på en oförutsedd, *divergent*⁸ och pågående skottlossning inne i en stor kontorsbyggnad. Gestaltningen beskriver hur delar av denna insatsstyrka under flera hastiga förändringscykler måste *transformera*⁹ sig i takt med ett

⁶ *Närmande* ska i denna text läsas som något som skiljer sig från en *lösning*. Ett närmande är att angripa ett problem för att lära sig mer om det, förändra det eller ställa sig bättre i det, utan att för den sakens skull veta hur det ska lösas, i aspekten *upplösas*.

⁷ *Ekologi* kommer från biologin och behandlar samspelet mellan organismer och den miljö de lever i. I denna text ska ekologi förstås som det samspel mellan delar som tillsammans utgör ett fält. En ekologi av praktik utgör flera olika praktiker som tillsammans är tänkta att hantera delar i en gemensam problemvärld. En ekologi utgörs ofta av delar som är både integrerade med varandra och samtidigt differentierade från varandra, ur vilken en helhet uppstår.

⁸ *Divergent* ska här förstås som att något vid en punkt kan avvika från den raka linjen. Ju mer divergent något är, desto fler potentiella vägskäl finns vid en sådan punkt. Vid mindre divergenta vägskäl går det att planera för de vägar som en situation kan ta genom att skapa händelsestråd och planera in omfall. Men ju mer divergent en situation är, desto mer ickelinjär blir den och desto svårare att förutse eller planera för. Desto mer handlar det då om att förbereda sig för att i rätt tid både kunna upptäcka situationens utveckling och att handla i rätt tid, innan den har nått en ny divergent punkt.

⁹ *Transformera* är här särskilt från ordet *förändra*, där förändring syftar på förändring av yttre omständigheter, och transformation syftar på förvandlingen av en själv, till något nytt.

problem de *upptäcker*¹⁰ och på samma gång *konstruerar*¹¹ till något nytt. Min gestaltning illustrerar genom detta tillvägagångssätt inte ett, utan flera sammanvävda dilemman. Den illustrerar ett dilemma av dilemman – ett metadilemma. Gestaltningen visar flera individer som samverkar och bildar multipla lager av kollektivet i hastig förändring och transformation. Skälet till detta avbrott mot traditionen inom Centrum för praktisk kunskap, där korta subjektiva gestaltningar är standard, är att det inom min profession inte räcker med att kort beskriva en avskild individ i ett avskilt dilemma som trängs i en värld av manualer. Det är otillräckligt att visa något enskilt som avviker och förblir ogripbart i det normalt förutsägbara. Anledningen till det är att undantagen i min domän är norm. Undantagen är fler än reglerna under en svår polisär insats där problemet är *okänt*¹² och motståndet *okonventionellt*.¹³ Avstegen från manuset i denna domän är mer normala än manuset. Schemat är ett schema i förvandling. Kartan är en karta över förändring, i oregelbunden förändring. *Systemet*¹⁴ är en ekologi av praktik, där delarna är både sammanvävda och särskilda från varandra för att bilda en helhet i dynamisk rörelse. För att upptäcka denna helhet i rörelse krävs därför en resa genom en betydligt längre händelse under oförutsägbar utveckling. Det

¹⁰ *Upptäcker* kommer i denna text att ha en vidare betydelse än i vardaglig bemärkelse. Det är tänkt att i detta sammanhang peka ut något som existerar i tid och rum och som går att upptäcka så som det är, i kontrast till något som vi konstruerar och på så sätt förändrar.

¹¹ *Konstruerar* kommer i denna text att ha en större och djupare betydelse än i vardaglig bemärkelse. Det är tänkt att i detta sammanhang peka ut något som både metaforiskt och faktiskt går att tillverka, med fysiska verktyg, med abstrakta koncept, eller med skiften i perspektiv, position, problem och mål.

¹² *Okänt* utgör en specifik domän i konflikten, där problemet inte går att förutse. Det skiljs på detta sätt från den kända domänen. Att något är okänt betyder dock inte att det inte går att finna lösningar eller lägga planer som kan hantera det, men att okändheten ofta är orsaken till att ett problem blir ickelinjärt och därför bör närmas med ickelinjära strategier.

¹³ *Okonventionellt* pekar ut någon eller något inte följer konventioner, hävdvunna uppfattningar, vedertagna seder eller överenskommelser om vad som är bra och dåligt, eller rätt och fel.

¹⁴ *System* härrör från grekiskans *systema*: organiserad helhet, en helhet av sammansatt av delar. Ett system är i denna text integrerade men differentierade delar, ur vilken en harmonisk och stabil helhet uppstår.

krävs en längre gestaltning av ett problem där situationsunika implicita och explicita beslut staplas ovanpå varandra i olika led, från olika nivåer – sammanlänkade med såväl dåtiden som framtiden. Gestaltningen behöver visa hur flera vågor av regndroppar, bland tusen andra regndroppar som faller från himlen i en storm som sliter i dem från flera håll, skapar ringar på vattnet, vilka färdas utåt i alla riktningar och förändrar en värld i kaotisk rörelse.

Teori och målsättning

För att teoretisera kring taktisk improvisation tar texten avstamp i ett antal reflektionsformer hämtade från filosofen och organisationsteoretikern Donald Schöns teorier om reflektion och yrkeskonstnärlighet från boken *Educating the Reflective Practitioner*.¹⁵ Jag kommer också att använda Stephen Gould och Elizabeth Vrbas uttryck *exaptation* och undersöka hur det kan användas i den *praktiska kunskapens*¹⁶ domän relaterat till förmågan att konstruera någonting nytt, ur något gammalt.

Ett delmål med den här texten är att visa hur man genom en *trygg osäkerhet*¹⁷ och en systematisk taktisk improvisation kan upptäcka, konstruera och sedan nyttja vad jag här kommer att kalla för ett större *möjlighetsutrymme*¹⁸ för klokt handlande under oförutsägbara omständigheter. I texten berör och utvecklar jag även några av de koncept som kollektivet på min arbetsplats har tagit fram eller lånat från andra fält, för att förstå och systema-

¹⁵ Donald Schön, *Educating the Reflective Practitioner* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987).

¹⁶ *Praktisk kunskap* är något som är skilt från *teoretisk kunskap*, där praktisk kunskap förenklat uttryckt är förmågan att handla och veta hur och när man ska handla, medan teoretisk kunskap rör förmågan att svara på påståenden.

¹⁷ *Trygg osäkerhet* ska i den här texten läsas som förmågan att känna sig trygg trots att man inte är säker på hur något är eller kommer att utvecklas.

¹⁸ *Möjlighetsutrymme* är en metafor hämtad från kvantmekaniken. Den inbegriper alla de möjligheter som existerar inom ett metaforiskt eller fysiskt utrymme. Det sväljer i och med detta begreppen *handlingsutrymme* och *sannolikhetsutrymme* och inkluderar även möjligheter för aktörer att se och förstå vad ett problem, ett närmande eller en lösning kan vara. I begreppet *möjlighetsutrymme* inkluderas även möjligheter för motståndarens agerande och förstäelse, samt för de slumpartade skeenden som uppstår i en konflikt.

tisera vår taktiska improvisation, såsom *billiga misslyckanden*, *kombinatorisk explosivitet* och *verktygens moral*. Genom detta hoppas jag att det mer tydligt framgår hur operatörer i relation till ett oförutsägbart problem under *vita fält*¹⁹ och under utveckling, i relation till varandra och i relation till sin motståndare, uppfinner nya procedurer. Jag vill belysa hur de växlar roller, använder sitt professionella och taktiska omdöme, finner *rätt*²⁰ handlande och låter sin tillfälliga praktik uppstå i situationen. Genom att visa att det generella och normala i konflikten består av det unika i situationerna kan ett sådant närmande som jag här försöker göra kanske också dra något allmängiltigt ur det specifika. Kanske kan denna text på så sätt blottlägga delar av den stabila men inte statiska kunskap som kollektivet taktiskt kan improvisera runt och visa den systematiska röda tråd som slingrar sig fram genom den konstanta improvisationen. Det är nämligen denna röda tråd som gör att operatörer kan improvisera utan att sätta krokben för den egna organisationen i varje ny individuell uppfinring.

Jag vill även visa att det i vissa domäner är såväl begränsande som farligt att försöka skapa förutsägbarhet i specifika situationer, eftersom det skapar planens, metodens och förväntningarnas tyranni. Utmaningen som den här texten vill ta sig an är samtidigt att skriva fram ett alternativ: hur vi kan utveckla en systematisk *rutin för orutin*,²¹ med kunskap om att ordet rutin kommer från franskans *route* och betyder *väg* – en väg för att ta oss framåt där inga raka, linjära, vägar står att finna.

¹⁹ *Vita fält* är en metafor hämtad från kartografin. Vi använder den på min arbetsplats för att peka ut de vita fält på informationskartan som än så länge saknar innehåll, för att likt forna upptäcktsresanden kunna navigera och välja vilka nya platser vi vill segla till.

²⁰ *Rätt* ska i denna text läsas som något mer specifikt än hur det till vardags används. Med rätt menas i denna text inte att ha moraliskt eller faktiskt rätt, men istället att vara rätt i relation till en situation.

²¹ *Rutin för orutin* innebär strävan att finna ett mer förutsägbart sätt att ta sig an det som inte kan förutsägas. Det är en abstrakt väg att följa, där det inte finns några konkreta vägar att följa.

Denna text försöker med andra ord hantera motsägelsen att vara en teoretisk och *statisk*²² text som är tänkt att visa var praktisk och stabil kunskap går att finna. Vi hamnar i denna text i samma dilemma som filosofen Lao Zi, när han motvilligt tvingades skriva en bok om kunskap, i det att vi båda försöker poängtera att det som är i oregelbunden förändring inte till fullo går att sätta på pränt och göra ett manus, en algoritm eller en manual av. I början av Dao De Jing, boken som är tänkt att förklara Dao, *vägen att följa*, skrev Lao Zi att ”om Dao kan beskrivas är det inte Det evigt oföränderliga Dao.”²³

Inom Daoismen finns det flera Dao, flera vägar att följa. Det finns *kungarnas Dao* och det finns *magikernas Dao*. Med denna text lägger vi till *insatsoperatörernas Dao*, och för att låna Lao Zis ord kan vi redan nu slå fast att om insatsoperatörernas väg att följa går att skriva ner, göras statisk och beständig, så är det inte den evigt sanna vägen. Det finns nämligen ingen permanent taktisk sanning i konfrontationen och konflikten. Det finns endast en sanning som blir synlig i den kontinuerliga förändringen. Det är en taktisk sanning som pekar ut en riktning, om behovet att vara i rätt relation till en divergent situation – en taktisk rutin för orutin för att finna vägen fram i konfliktens dimma.

Den centrala fråga som den här texten försöker svara på, för att ringa in denna ekologi av delmål och utmaningar, är: vilken är den kunskapsgrund som insatspoliserna improviserar utifrån i ickelinjära domäner, om denna grund inte utgörs av förutsägbara manualer?

²² *Statisk* pekar ut något som inte rör sig, till skillnad mot ordet *stabil* som pekar på något som är sammanhållet men också i rörelse.

²³ Lao Zi, *Dao de jing* (Ungern: Bakhåll, 2018), s. 31.

Personlig bakgrund

Under många år arbetade jag i Försvarsmakten och jag har sedan dess under åtta år arbetat för Polismyndigheten. Arbetet har ägt rum i Sverige och runt om i världen. År 2007 var jag på väg till min första insats i Afghanistan. Tillsammans med en liten grupp intresserade kollegor startade jag då en process för att försöka skapa ett taktiskt system som skulle klara av att utvecklas inför och under strid. Målet var ett system med människan i centrum. Systemet vi siktade på behövde vara obundet av att i alla lägen följa en på förhand given hierarki. Det behövde ge oss förmåga till hastig självorganisering vid behov, liksom en serie legobitar man kunde konstruera om och hastigt kombinera på nya innovativa sätt. Systemet behövde fungera även om vi inte på förhand kände till problemet vi abrupt hade kastats eller skulle kastas in i. Det behövde ge oss möjlighet att handla – ett abstrakt manus – trots att vi inte skulle känna igen eller till fullo förstå problemet när det väl presenterade sig. Vi behövde också vara fria från att i för stor utsträckning se bakåt för att se framåt, eftersom vi insåg att problemet kunde ha förändrat sig alltför mycket mellan dåtiden och framtiden, eftersom förändringen i konflikten förändrade hur förändringen skedde. Vi ville inte vara som en julgris dagen innan julafton, förvissade om att vi visste vad morgondagen skulle bjuda, bara för att bonden vänligt kommit med mat de senaste 364 dagarna. Det taktiska system vi ville bygga för vår lilla grupp behövde fungera även inför en svåröverblickad framtid där oändliga kombinationer av variabler och relationer skulle få något nytt okänt okänt att uppstå.

Nästan tio år senare, efter flera internationella insatser, fick jag i uppdrag att tillsammans med kollegor och vänner på nytt titta framåt mot en mångfacetterad omvärld i snabb förändring. Tillsammans tog vi oss an uppdraget att designa ett större taktiskt system för den insatsstyrka inom Polismyndigheten där jag vid det laget hade börjat arbeta. Målet vi satte för oss själva var att försöka hantera kraven på konstant och hastig anpassning som den dåvarande vågen av terrorism ställde på den svenska polisiära insatsförmågan. Jag definierade då uppdraget som att vi skulle försöka designa *ett taktiskt system i snabb förändring för att klara av problem i snabb förändring*. Det är i den rollen jag följer de polisiära operatörerna under övningen i berättelsen som tar vid i nästa avsnitt. Det är denna berättelse som kommer ligga till grund för den här textens resonemang och reflektion.

En berättelse om ett terrorattentat

Allt har sin tid, det finns en tid för allt som sker under himlen: en tid för födelse, en tid för död, en tid att plantera, en tid att rycka upp, en tid att dräpa, en tid att läka, en tid att riva ner, en tid att bygga upp, en tid att gråta, en tid att le, en tid att sörja, en tid att dansa [...] ²⁴

Korridoren är fortfarande tyst. Men det är en särskild tystnad, som om man lyssnar noga inte är fullständig. Istället är den fylld av hundratals små fenomen och vibrerande förutsättningar. Av förväntningar och potential. Den är fylld av en talande stillhet som balanserar på gränsen till en avgrund som kommer att sluka potential när man tar steget över och lämnar fast mark. Som tillfälligt kommer blottlägga orkanen som hägrar, där det mesta kan komma att kastas om och förändras innan man hinner greppa efter det. Innan man hinner begripa och bedöma vilka möjligheter som finns för stunden, när vinden sliter tag i håret och presenterar verkligheten.

Korridoren är fylld av andetag, mina egna och andras, som hörs svagt bakom skyddande utrustning. Jag tar ett försiktigt steg och sätter ner foten lika omsorgsfullt som jag lyfte den. Noggrann med att det inte ska höras när min gummisula släpper från betongen. Mån om att avsaknaden av tystnad inte ska avslöja oss när sulan och betongen möts igen. Som om våra liv för stunden hänger på frånvaron av gnisslet från en sko mot ett strävt golv.

²⁴ Svenska Bibelsällskapet, *Bibel 2000* (Stockholm: Svenska Bibelsällskapet, 2001), Pred. 3:1–8.

Som om hela situationen balanserar på denna tunna tråd. På denna informationsasymmetri mellan oss och vår motståndare. På denna bräckliga överlägsenhet där vi vet att vi är här, medan han inte vet det.

Så tyst jag kan närmar jag mig två operatörer som står framför mig. Vapnen är höjda, riktade bortåt i korridorens förlängning. Operatörerna riktar sin uppmärksamhet, vilken i sin tur riktar dem. Mot tystnad och stillhet, för tillfället. Mot en möjlighet av tiotusentals i ett enormt utrymme av möjligheter. Mot en möjlighet att rätt person kliver ut framför siktena på deras vapen och presenterar ett tillfälle att gripa tag i, där de med ett finger mot avtryckaren kan avsluta hela problemet innan stormen startat på nytt, rivit upp det tillfälliga lugnet vi för stunden åtnjuter och konstruerat en ny värld. På så sätt kan de rädda liv, genom att ta liv. Utan att behöva offra sina egna, i en förhoppning att det hela kan ta slut här. Men för att göra det måste de kunna särskilja, fånga och förstå en av de många fladdrande, förgängliga möjligheter, som är som en fjärl i vinden, en droppe i regnet, en skimrande drake i orkanen. De måste skapa ett möjlighetsutrymme i kaoset och undvika att förväxla konstruktionen av detta med ett fragilt fundamentbyggande bestående av fördomar och gamla dogmatiska rutiner, som kan spricka om man lägger för mycket av sin tyngd på dem.

Jag betraktar en av operatörerna som sitter bakom en sköld. Den andre står bakom en av de många betongpelare som utgör husets skelett. Positionerna de har intagit, verktygen de håller fram, knäet i marken, huvudet på sned – allt går att läsa i kontexten, om man behärskar det fysiska språk som deras kroppar talar. Tillsammans utgör delarna en helhet och berättar vad det är för kontext, om man kan läsa koden. Jag ser därför ner mot deras händer, med vetskapen om att det är där nästa steg i den här improviserade dansen kommer att tas. Tystnad och väntan. Sedan något. Snabba handtecken syns nu bakom skölden, och besvaras från bakom betongpelaren i en hastig, tyst konversation.

Mina ögon hoppar fram och tillbaka mellan deras fingrars rörelser. En tumme neråt. En tumme uppåt tillsammans med ett

pekfinger framåt, riktat mot en av de öppna dörrarna i korridoren och de okända aktörer som gömmer sig på andra sidan tröskeln. Det följs av en tumme och ett pekfinger som bildar en liten cirkel: ett "OK". Jag nickar instämmande trots att ingen av de två operatörerna ser mig. När handtecknen stannar upp hörs det svaga ljudet av en tunn sprint som lossnar. Därefter flyger ett cylinderformat föremål genom luften, in till den öppna dörren märkt med siffrorna 570. Ner i potentialavgrunden. Sedan exploderar rummet i rullande ljudvågor och ljus så starkt att det känns i kinderna och käkarna. Korridoren exploderar i rörelse och ekande fotsteg. Operatören bakom skölden är först upp på fötter. Han springer och pressar sig in genom den öppna dörren. In i det okända under den offensiva, kortlivade sekund som råder, vilken snart kommer vara över och lämna dem som tvekade och väntade för länge med att handla med ett sämre duellvärde än de hade innan explosionen. Den andra operatören, som suttit gömd bakom pelaren följer tätt efter, så nära att ingen glipa syns mellan dem. Som om de för ett ögonblick vore en, innan de på andra sidan tröskeln separerar, åter blir två och försvinner åt olika håll, utom synhåll. Jag skyndar efter. Avlägsna röster sprakar i mina öron, från separata radiokanaler; information jag inte har överskott att göra begriplig medan jag springer.

Inifrån rummet ropas det nu och mot golvet hörs hårda, snabba kängor. Sedan tystnar allting tvärt när jag kommer in. Det finns en tid att viska och smyga. Men ögonblicket efter en detonation på nära 200 decibel är inte en tid för försiktighet. Två sekunder senare däremot, när höga röster har delat med sig av kunskapen att rummet är ofarligt, så finns det en tid för tystnad igen. En tid för att inte avslöja den nuvarande formen på verkligheten inne i rummet – för att inte erbjuda motståndaren information han kan nyttja. En tid att betrakta och värdera hans relation till världen och att spela mot den, på samma sätt som en pokerspelare spelar på motståndaren och hans kort i lika stor utsträckning som på sina egna. En tid för rörelse och informationsspridning. En tid för stillhet och hemligheter.

Jag stänger försiktigt dörren bakom mig, går fram till de två operatörerna, sätter ihop mina händer – en ovanpå den andra – och bildar ett T: ”Time out”. Paus i övningen, för teori, som sedan kan omsättas till praktisk kunskap och förhoppningsvis förflytta identifierade och teoretiska lärdomar till inlärd och upplevd. De bägge operatörerna nickar, vana vid vad jag nu som utbildare kommer fiska efter med diffusa metaforer och enkla frågor om vartannat. Jag gör det för att påtvinga osäkerhet, för att göra världen större och friare och för att bredda deras språk med kunskap om att det delvis är genom dessa ord som de upptäcker och konstruerar världen. Jag vandrar mellan abstraktioner och förenklingar, i förhoppningen att skapa nya ledstänger att hålla i, och nya möjligheter på samma gång, medan operatörerna vandrar och upptäcker sin väg. Nya röda trådar i fler riktningar, fram genom den ickelinjära verklighetens möjlighetsutrymme där miljoner divergenta möjligheter och omöjligheter hägrar, försvinner och skapas. Nya möjligheter i en domän där det lilla har en relation till det stora och det stora till det lilla, i ickelinjär växelverkan.

”Vad innebär det att ni hade fel?”, frågar jag och tittar på det tomma rummet de trängt in i, rum 570, där ingen gisslan och ingen beväpnad gärningsperson står att finna, trots att det var informationen de arbetade utifrån – den falska kunskap som de agerade på. ”Vad kostade er sondering?”

”Nu har han kunskap om att vi är här”, svarar en av dem och syftar på den ensamme och okände motståndare vi söker efter – som möjligen hörde distraktionsgranaten detonera, och som därför, kanske, nu söker civila mål någon annanstans i byggnaden. Eller som nu väntar på oss i korridoren.

Jag nickar. ”Mer?”, undrar jag och tittar på nytt på rummet, på det unika i situationen, där inga andra utgångar verkar finnas än den vi kom in genom. Inga andra dörrar än den som leder ut till korridoren. ”Vad har vi förändrat? Vad mer innebär det?”

”Att han vet att vi måste ut i korridoren igen”, säger den andra och tittar på dörren.

”Att han kommer vänta på oss där”, säger den första och riktar sin sköld och sitt vapen mot dörren, som om det plötsligt blev

uppenbart att den är det farligaste just nu. Som om det plötsligt, med denna nya insikt, blev både bråttom och viktigt och kräver tilldelandet av tillräckliga resurser, eftersom någonting eller någon vilken sekund som helst kan tränga in genom den.

”Kanske”, svarar jag och släpper händerna så att den T-liknande formen upplöses och övningens tid på nytt startar. ”Om han är här uppe med oss och hörde oss.”

Det blir tyst igen, sånär som på operatörernas andetag. Deras fingrar rör sig på nytt.

Sekunder senare hörs surret från en liten drönare starta i rummet. Som en liten, kantig och skugglik kolibri flyger den ut i korridoren, beredd att offras för att vinna oss kunskap om var motståndaren är. Ibland är det enda sättet att få kunskap om var en kompetent motståndare befinner sig att låta sig träffas av hans kulor. Eller att låta sin drönare göra det. Eller sin sköld. När man inte vet vad som är rätt, kan man åtminstone sikta på att få rätt sorts fel. Då är en användbar strategi att rikta sig mot blottläggande men billiga misslyckanden. Samuel Beckett formulerade idén elegant i en diktrad: ”Försök igen, misslyckas igen, misslyckas bättre”. Vi har tryckt upp orden på T-shirts, med ett tillägg: ”Försök igen, misslyckas igen, misslyckas bättre, misslyckas snabbare.”

Men denna strategi förutsätter att man inte stupat i det första misslyckandet. Becketts ord kräver att man i förlusten av fast mark också har förmågan att lära sig av sina misstag och hitta nytt fotfäste. En ny förståelse att resa sig ur. En ny, transformerad person som reser sig, som kan ta nya vägar fram som tidigare var omöjliga att se.

”Tomt”, säger en av operatörerna medan han tittar ner på den lilla handhållna display som visar honom drönarbilderna av korridorens förlängning. ”För tillfället.”

”Fortsätt framåt”, säger den andre. Han syftar på drönaren och nickar utan att ta blicken från dörren som han håller sköld och vapen riktade mot. Sköld och vapen. Defensivt och offensivt på samma gång, tänker jag och tänker att jag borde minnas det – att det är ett bra exempel på något som är både-och. Det är någonting som existerar samtidigt, är tvetydigt, utan att bli ett och detsamma.

”Försiktigt nu, han vet kanske att vi här”, fortsätter den andre operatören så tyst det går. ”Men det skjuts inte för stunden”, säger han därefter med eftertanke och lyssnar på tystnaden som i relation till allt annat talar genom att förbli. ”Vi har inte bråttom. Vi...”

Mitt i hans mening stannar vi alla tre upp. En bekant röst hörs i våra öron. Tydlig och tillräckligt långsam i kaoset och bland de snabba förändringscyklerna för att signalera att det den kommer säga är viktigt och värt att sägas långsamt i en tid av brådska.

”Han. Är. Inte. Ensam”, säger rösten i höger öra, stavelse för stavelse. ”En andra beväpnad gärningsperson har siktats, av egen personal”, fortsätter den. ”Man, i svarta kläder. Automatvapen. Plan fem, arkitektens litterering.²⁵ Norrut. Informationen är fem minuter gammal.” Sändningen bryts.

”Vår våning”, säger operatören som tittar genom drönarens mekaniska öga, som om den var en förlängning av honom själv, sammanbundna i en osynlig väv av elektronik trots att den flyter runt ensam ute i korridoren och där ute öppnar en ny front i konflikten. Drönaren är på detta sätt en fråga de skickar ut i korridoren, i hopp om att få ett svar i ett pågående samtal med situationen.

”Har vi två motståndare hos oss?”, frågar operatören bakom skölden, han som kallas för Miley.²⁶ Han är väl medveten om att i den här domänen finns inga fasta fronter, vägar eller sanningar som lever särskilt länge. Den enda sanning som finns står i relation till hur världen förändras och upptäcks.

”Kanske”, svarar den andra operatören utan att se upp från displayen. Hemma med sin familj är hans namn något annat, men på den här spelplanen, i de här kläderna är han Herb. ”Jag tror att vi ska arbeta utifrån hypotesen att de är två, minst två, att de båda

²⁵ *Arkitektens litterering* är den litterering som arkitekten har gjort för byggnaden, vilken ofta syns som siffror på våningar och som bokstäver på hissar och trapphus. Den skiljer sig ibland från den litterering vi har gjort från utsidan, och behöver därför kunna särskiljas i insatsen, för att vi ska kunna inse att vi möjligen lever i två olika problemvärldar som behöver kalibreras för att nå konvergens.

²⁶ Samtliga namn på insatsoperatörer i texten är fingerade.

är här”, säger han, ”... och att vi fortfarande är lokalt underlägsna och i det icke linjära.”

Jag ser på Miley som nickar. En bra problemformulering, såvitt jag kan avgöra. Med den problemvärld Herb konstruerat blir den oöverskådliga verkligheten begriplig och möjlig att agera i. Om jag skulle gissa så funderar de på huruvida vi är i ett skede där vi som befinner oss längst fram, nära det föränderliga problemet, har bättre förståelse än den bakre ledningen har för problemet. Det är åtminstone vad jag funderar på. Jag undrar om det nu är fel att be insatsledningen långt bort att koordinera och leda. Jag misstänker att det skulle ta för mycket sambandsekonomi och att problemet skulle hinna ändra sig på avgörande sätt innan koordineringen skulle vara klar. Att det just nu inte är tid för centralisering och hierarki i ett försök att hitta en lösning. Inte tid att försöka skapa en plan att följa som leder hela vägen från A till Ö, utan istället tid för decentralisering och heterarki i ett försök att närma sig det situationsspecifika som endast existerar i detta nu. Det är istället tid för att vara i snabb självorganiserande rörelse för att kunna gripa, bedöma och hantera en problemväv under snabb utveckling. Tid för att agera mot ett problem som fortfarande är delvis dolt under vita fält på informationskartan och tid för att agera i en värld full av kontextuella potentialmonster som gömmer sig i skuggorna, som väntar på att uppstå i helt nya och unika skepnader. Som ingen någonsin upplevt tidigare och från vinklar vi inte kan förutse. De är avhängiga vilka dörrar vi öppnar först och vilka pusselbitar vi lägger. Avhängiga vilken framtid vi släpper ut när vi öppnar dörren för att möta den. Inte förutbestämda, men ändå sammanflätade, beroende av vad vi gör och inte gör härnäst.

”Fortfarande tomt”, säger Herb som flyger fram i korridoren. ”Jag tycker vi...”

På nytt hörs rösten i våra öron och avbryter Herb. ”Miley”, säger den långsamt. ”Våra förhandlare har lyckats fånga upp ett till samtal från två civila, som säger att två av dem gömmer sig i ett rum på femte våningen. Arkitektens litterering.”

”Miley”, svarar Miley.

”Våra prickskyttar ser dem stående i fönster åtta, västra fasaden”, svarar rösten.

Jag hinner tänka att det rummet vi har trängt in i, rum 570, har fönster som vetter mot väster, mot samma kikarsikten som nu ser de två civilisterna i ett annat fönster. Miley verkar ha insett samma relationella väv av osynliga trådar: att den västra fasaden, kikarsiktena, rösten i örat och vissa distinkta möjligheter i framtiden under ett ögonblick hänger ihop. Han skyndar upp till fönstret och lyser ut genom det med sin vapenlampa med blinkningar i kod och med förtroende för de prickskyttar i vilkas kikarsikten han plötsligt och oförutsett kommer framträda.

”Vi ser er”, svarar rösten i mitt högra öra, som svar på budskapet Miley sände med sin lampa. Operatören på andra sidan har förstått informationen Miley gav och hur den skulle omsättas. ”Ni är i fönster sjutton, räknat från norr, våning fem. Civilisterna är nio fönster norr om er. Upprepa.”

”Två civila nio fönster norr om oss”, upprepar Miley lågt, noggrann att endast få med det mest relevanta och på det sättet spara dyrbar sändningstid, utifrån levd kunskap om vad som är nödvändigt och tillräckligt i det situationsunika, för honom själv såväl som för mottagaren.

Radion piper igen och meddelar att sändningen är slut, för stunden.

”Vad gör vi?”, frågar Herb som fortfarande sitter på knä med händerna på drönarens display.

”Se om du kan ta dig dit och bekräfta”, viskar Miley och syftar fortfarande på drönaren, som om Herb och den nu vore en och samma kropp.

”Jag tycker att vi trycker på”, viskar Herb. ”Hög hastighet. Sköld i tät. Så låg annonsering som möjligt. Bort från korridoren. Hoppas vi inte blir skjutna i ryggen. In till de två civilisterna, klarerar rummet och väntar på förstärkning.”

”Om vi håller korridoren härifrån så har vi avgränsat gärningsmännen från civilisterna”, reflekterar Miley. Genom att kasta ord på verkligheten provar han sig fram för ett ögonblick. Han verkar leva sig igenom möjliga framtider genom att säga det han tänker

högt och i sin fantasi levandegöra en möjlig framtid av många för att sondera den, misslyckas i den och på så sätt förstå den.

”Då har vi räddat dem på det sättet”, lägger Miley till och sänker rösten en aning, påmind om situationen vi är i och att det finns öron någonstans i stridsdimman som lyssnar efter dem, som gärna skulle höra vad de talade om och förstå vägen de kommer välja.

Tystnad. Reflektion. Brådska.

”Men den planen bygger på att vi kommer kunna identifiera gärningspersonen när han springer in där, och få stopp på honom härifrån”, svarar Miley sig själv innan Herb hinner ta vid, ”och det signalement vi har är för dåligt att skjuta på, om vi inte ser hans vapen.”

Att hålla korridoren hjälper inte om det finns fler dörrar in till civilisterna, tänker jag när jag halvt medvetet, halvt omedvetet har betraktat möjligheterna i min fantasi och sett mig själv som gärningsman. Jag upplever rummet som om jag vore han, skyndande fram genom öppningar som kan finnas mellan kontoren, på jakt efter människor att skjuta. Under ett ögonblick överväger jag om jag borde säga till Miley och Herb att jag kan se ett dyrt misslyckande där, eller om det här är en lärdom som bäst förmedlas genom att genomleva den. Ögonblicket är förbi innan jag hinner bestämma mig.

”Och om en av gärningsmännen är bakom oss är vi för svaga för att hålla korridoren härifrån”, säger Herb och dödar Mileys första plan helt medan drönaren långsamt seglar fram i korridoren.

”Men om vi tar och håller rummet där civilisterna finns och förstärkningen inte kommer så är vi lika underlägsna där som här”, säger Miley och verkar tvivla. Det ser ut som om han föreställer sig hur det skulle se ut och skiftar obekvämt ställning bakom skölden. ”Den planen bygger på att de andra grupperna inte har annat för sig som är viktigare”, säger han till slut, ”och det vet vi inte. Att bygga genomförandet på att de kan komma och hjälpa oss är ingen bra idé.”

Dessutom är inget av detta till någon nytta om de två gärningsmännen befinner sig ännu längre ner i korridoren, på väg att hitta fler civila, tänker jag och funderar återigen på om jag ska berätta det nu eller efter att genomförandet är klart. Då har vi löst

ett problem som inte var ett problem. Då har vi räddat två som inte behövde räddas, på bekostnad av andra som är på väg att bli skjutna. ”Att välja rätt problem i en domän med tusentals skiftande och okända problem, när det inte finns tid att lösa alla, är en del av problemet”, skriver jag ner i ett litet svart anteckningsblock med knöliga sidor fulla av klotter.

”Vi väntar på förstärkning, trycker ut när den kommer, rör oss framåt i korridoren, tar oss till civilisterna och gör en ny plan där”, säger Herb medan jag skriver de sista orden och stänger anteckningsblocket. ”Var försiktiga så att ni inte planerar förbi händelsehorisonten när ni är lokalt underlägsna”, säger jag sedan och stoppar undan pennan. Ibland behöver det sägas högt även till de mest erfarna: det uppenbara, det inarbetade. Ibland behöver det sägas även till dem, att inte planera det som inte går att planera. Att inte välja väg innan man har sett de hundratals vägskäl som väntar, inte försöka planera sig förbi en divergent verklighet, utan istället systematiskt förbereda sig på möjlighetsutrymmet som kan uppenbara sig. Det behöver sägas för att ratten för oss verkar snedställd på vägen att följa fram, när det gäller vår förståelse för det ickelinjära. Ratten verkar snedställd och på så sätt ständigt få oss att köra ner i diket, av vägen att följa.

Ett av de mest kostsamma misstag vi i min verksamhet kan göra är att tro att vi alltid kan räta ut och kontrollera vägen vi går. Att det för alla gordiska knutar finns ett Alexanderhugg, om man endast tror på sig själv och sina inarbetade manualer, inskolade planer och drillade rutiner. Att det för alla problem finns en teknisk lösning som går att se på förhand och skriva in i ett reglemente. Att vi kan skapa kontroll och i alla situationer göra det divergenta konvergenta.

”Förbered er för att upptäcka och förstå det som är i förändring...”, fortsätter jag med låg röst, när spretiga tankar har formulerats till ord i mitt huvud, ”... innan ni kedjar fast er vid en plan.”

”Vad menar du?”, frågar Miley som alltid verkar lyssna. Han låter nyfiken. Inte irriterad över att jag också prövar mig fram, ramlar, reser mig, förändras och lär mig i situationen, precis som de gör.

”Jag menar att planen att vänta på förstärkning gör er blinda för de möjligheter som existerar där ute nu”, svarar jag när jag har tänkt klart. ”På samma sätt som att ni i jakt på rum 570 var blinda för att det kanske var rum 540 ni skulle till. Att fyrtio kanske hade låtit som sjuttio över radio.”

Miley nickar och ler. ”Herb,” säger han sedan. ”Nytt mål. Rum femma fyra nolla.”

”Femma. Fyra. Nolla”, svarar Herb och jag tycker mig se att han lutar kroppen en aning där han sitter när han gör helt om på drönaren ute i korridoren.

Vissa planer är värda att hålla löst i, tänker jag och tar upp mitt anteckningsblock igen och skriver ner det. ”Den är en sorts praktisk kunskap i sig”, skriver jag, ”att rikta sig mot det okända”.

Jag tänker att det är en sorts särskild praktisk kunskap att skapa en rutin av att närma sig det okända och veta vilka perspektiv och animerade modeller av världen man bör hålla löst i, eftersom alltför stor säkerhet och förutbestämmdhet skapar blindhet och ointresse. För att vissa av modellerna kanske aldrig stämde överens med verkligheten. Eller kanske för att världen ibland har hunnit förändras innan man når fram till den. Eller för att man oavsiktligt har förändrat den genom sitt agerande när man sonderade – man har utan uppsåt släppt ut en version av framtiden när man gläntade på en dörr för att titta på den. Eller för att motståndaren har sett de inbyggda svagheter i ens praktik, anpassat sig och vänt ens styrkor mot en och förvandlat det man gjorde bra till något dåligt.

”Det är en särskild sorts kunskap”, fortsätter jag att skriva, så snabbt att det knappt blir läsbart, ”att bland snabba oregelbundna förändringcykler och vita fält, tvivla, vara osäker, hastigt kunna släppa sina modeller av verkligheten när de inte längre är till hjälp. En tid för sanning. En tid för osanning. En tid för att hålla hårt, och en tid för att hålla löst, vilket innebär att det först är en tid att hålla löst.”

Jag stänger anteckningsblocket och går fram och sneglar ner på Herbs display, försiktig att inte störa hans orörliga kropp som ser ut som en stenstaty i bön på betonggolvet. I displayen ser jag

sifforna 540, på en dörr som står på glänt. Det är ett dåligt tecken, tänker jag. Våra förhandlare, som pratade med mannen som ringde och sa att han hörde skottlossning utanför rum 540, har utan tvekan uppmanat honom att låsa dörren. Det är förhandlarnas rutin – att be civila att låsa dörrar om de inte tror att de kan fly. Nu är den öppen. Jag reflekterar över vad det innebär medan drönaren svävar närmare dörren, glider in och blottlägger en ny värld. Där inne syns ett litet kontor med fönster åt öster, ett tiotal tunna, långa plaströr lutade mot en vägg och på golvet en man, orörig. Av kläderna att döma är det inte någon av gärningsmännen. Troligen är det mannen som ringde och bad om hjälp.

”En orörig okänd man, liggande på golvet”, viskar Herb lågt. ”Troligen civilist”, lägger han till och gör en bedömning som, om den är fel, kan döma både Herb och Miley till ett katastrofalt misslyckande som de inte kommer kunna resa sig ur, om de med blind säkerhet och övertygelse vandrar in i det. Miley ser bister ut. Sedan händer det som alltid händer på ett eller annat sätt, på en spelplan som den här, när man befinner sig i lokal underlägsenhet i den ickelinjära domänen. På en sådan spelplan sliter den kontextuella stormen förr eller senare alltid tag i problemvärlden man konstruerat och blottar verkligheten. Förr eller senare lättar dimman tillfälligt och avslöjar relationer och ramar man inte kände till men som alltid fanns där. Konfliktens dimma skingrar sig skapar eller blottar något oväntat, som får kaskadeffekter vars ringar på vattnet expanderar och förändrar allting.

Om det är Herb som gör fel eller om det är elektroniken som fallerar, så som den ofta gör, vet jag inte. Men effekten av det som sker hörs hela vägen till dit vi sitter. Drönaren glider in i plaströren som står lutade mot väggen. Den välter ett som välter flera, som faller mot marken som ett smattrande trumsolo. Samtidigt hoppar drönaren runt på marken medan rotorn piskar allt den kommer åt, som en döende fisk som kippar efter luft på torra land. Sedan tystnad. En tystnad, på väg att föda något helt nytt ur de vågor som vårt misslyckande sänt ut, i alla riktningar, bakåt och framåt i tiden.

Jag och Miley tittar in i displayen i Herbs stela händer och väntar, utan att andas, på förlossningen. På att världen ska finna tillfällig balans och formas på nytt så att vi kan konstruera någonting begripligt av den – konstruera en relevant och hjälpsam problemvärld som förenklar så mycket som det går, men inte mer än så. Drönaren ligger nu på golvet, bland plaströren, livlös, vid foten av den lika livlöse mannen. Men drönarens fisköga är fortfarande riktat mot dörren den flög in igenom, på sniskan, så att Miley, jag och Herb måste vrida på huvudena för att förstå vad vi ser.

I dörröppningen i den lilla displayen står nu plötsligt två svartklädda män med vapen i händerna: de två gärningsmännen vi söker. De måste ha stått och väntat bakom en annan stängd dörr mittemot, tänker jag, på att vi skulle komma och rädda mannen i rum 540. Och nu har de verkställt sin plan för att de i det bedrägliga ljuset av sina förväntningar, under planens tyranni, trodde att ljudet från drönarens krasch kom från våra kroppar som hade lyckats smita förbi dem och ta sig in i rummet. Miley verkar ha kommit till samma slutsats, snabbare än mig, att vår motståndare har konstruerat en problemvärld som är fel, till vår fördel. Miley verkar också förstå att det här är en fladdrande och mycket kortlivad kaosfjäril att gripa tag i, bedöma och att rida på när man förstått vilka möjligheter den kan bära med sig, för han har redan lämnat mig och Herb. Kanske har han redan skyndat iväg för att han också förstår att det är tid att bedöma denna möjlighet som presenterat sig, men att tiden för bedömandet är lika kort som ögonblicket självt, vilket snart kommer vara över. I periferin ser jag Miley luta sig ut genom vår dörr med vapnet höjt, riktat ner i korridorens förlängning. Därefter hörs flera skott från hans vapen, tillsammans med ljudet av tomhylsor som studsar runt i korridoren, innan de lägger sig för att vila, likt de två gärningsmän som Miley har nedkämpat. Tomhylsorna lägger sig tillsammans med potentialstormen som i och med det har fråntagits sina två viktigaste katalysatorer och sin möjlighet att växa och förändra sig. Det ickelinjära problemet, som nyss kastade om allt i varje förändringscykel har genom Mileys gripande av tillfället blivit linjärt och möjligt att planera.

Fem minuter senare står jag tillsammans med Miley och Herb i ett tomt rum. Vi har alla tagit av oss hjälmar och skyddsutrustning och stått och andats för oss själva i en ritual för att markera för våra kroppar att vi nu är på väg in i ett nytt skede. Övningen vi tillsammans genomlevt är slut. Tiden för att strida är slut. Det är nu tid att varsamt försöka dra slutsatser ur kaoset. Det är tid för teori innan det strax är tid för praktik igen, när nästa övning börjar – där identifierade lärdomar ska få översättas till levda och inlärd genom denna kontinuerliga dans av upprepning utan upprepning. Denna kombinatoriskt explosiva dans där något litet ständigt får möjligheten att i stormen väva nya relationer och förändra någonting stort, så att det som från början ser snarlikt ut kan växa till något unikt och överraskande, lärande. Men dansen är endast lärande om man själv har lyckats transformera sig till en sådan som är intresserad av de överraskningar förändringen bär med sig, på vägen fram. Endast då kan reglerna i den oregelbundna verkligheten kanske avslöja sig för en. Endast då kan man få en möjlighet att finna det stabila i det varierade. Först då kan nästa steg på vägen avslöja sig.

”Vilka kvaliteter vill vi utveckla, trots att vi inte vet vad nästa problem är, för att kunna skapa ett större möjlighetsutrymme för oss och ett mindre sådant för vår motståndare?”, frågar jag. Jag frågar för att jag tror att det är vad de behöver veta, men också för att det är vad jag själv vill veta. Det är vad jag hoppas hitta, efter alla år på min egen väg. Jag frågar för att min roll på min arbetsplats inte är att diktera den taktik som ska användas idag, men för att skapa förutsättningar för operatörerna och ledarna att själva uppfinna rätt taktik i morgon, i relation till det problem som existerar då. ”Vad har ni identifierat att ni behöver lära er från det som har hänt som kommer göra er bättre att improvisera genom anpassning och exaptation i nästa okända problem?”

Tillvägagångsätt och tre fundamentala begrepp

Mitt tillvägagångsätt för att reflektera över min praktik är att utgå från mina upplevelser tillsammans med Miley, Herb och deras motståndare, från den övning jag har gestaltat. Jag kommer återvända till dessa upplevelser och händelser och steg för steg analysera deras beståndsdelar för att begripliggöra vad som sker i det lilla, och hur det är knutet till det stora – till det taktiska system vi på min arbetsplats fortfarande försöker konstruera. Jag kommer att pröva mig fram, återkasta, relatera och om-relatera mina erfarenheter till gamla och nya förutsättningar och teorier, för att se om jag kan frigöra mig och dig från gamla tolkningar av dåtidens spår – de kartor vi har ritat i dåtiden och de vältrampade vägar vi har mejslat ut där, som vi sedan dess har vandrat på i tron att dessa var de enda som fanns.

I detta avsnitt kommer jag därför att gå igenom tre viktiga begrepp som utgör en del av min arbetsplats språkvärld. Vissa av dess begrepp har redan använts i gestaltningen och här kommer jag ge en fördjupning till hur de kan användas i konfliktområden och varför det som begreppen försöker ringa in är avgörande att förstå för att hantera en icke-linjär domän. Dessa begrepp är *exaptation*, *kombinatorisk explosion* och *icke-linjära problem*. Låt mig börja med att skilja *exaptation* från anpassning, vilket är ett vanligt förekommande begrepp när man talar om taktik. Exempelvis kan man finna både ordet *improvisation* och *anpassning* i den amerikanska marinkårens credo, vilket är tänkt att peka ut deras väg att följa i kommande konflikter: *improvise, adapt, overcome*.

Exaptation

Om anpassning är förmågan att finna nya vägar fram till gamla *mål*,²⁷ så är exaptation förmågan att radikalt om-använda nuvarande förutsättningar till att finna nya mål, och nya vägar dit. Om anpassning är att finna ett för ändamålet effektivare och mer optimerat sätt att använda ett verktyg, så är exaptation att finna helt nya sätt att använda verktyget på, utanför vad det ursprungligen var framtaget för.

Ordet exaptation skapades av evolutionsbiologerna Stephen Gould och Elizabeth Vrba för att beskriva hur evolution genom naturligt urval sällan uppfinner en ny förmåga från ingenting, utan istället tar över befintliga förmågor och använder dem på nya sätt.²⁸ Gould och Vrba föreslår i och med detta att termen anpassning begränsas till funktioner som konstruerats genom selektion för deras nuvarande roll. Termen exaptation beskriver å andra sidan funktioner som nu förhöjer lämplighet i relation till rådande förutsättningar, men som inte var konstruerade för deras nuvarande roll. Som exempel på exaptation ger Gould och Vrba flygförmågan hos fåglar, vars evolutionära föregångare hade utvecklat en fjäderskrud, inte för att flyga med, utan för att reglera sin kroppstemperatur. Fjädrarna togs därefter över från funktionen att hålla värme till funktionen att hålla djuret i luften. Efter en sådan exaptation startar en evolutionär anpassning för att förbättra denna nya funktion – att vara i luften under längre tid till en lägre metabolisk kostnad. Detta ledde till slut till flygförmågan och värmeregleringen hos de fåglar vi kan se idag. Exaptation handlar alltså inte nödvändigtvis om att göra om en sak till en

²⁷ *Mål* har många betydelser. I en löpartävling kommer man i mål. I fotboll gör man mål. På en arbetsplats har man mål. I polisiära sammanhang används ordet mål ofta som ett samlingsnamn för att beskriva ett syfte, ett önskat slutläge, ett resultat, en vektor, ett tillstånd i ett skede, eller målet att genomföra en procedur. Den definition jag har valt för denna text är att mål är något man på kort eller lång sikt vill uppnå i relation till ett problem. Problemet och målet blir på detta sätt ofrånkomligt sammanlänkade. Problemet är det som ligger på vägen mot ett önskvärt tillstånd.

²⁸ Stephen Gould & Elizabeth Vrba, "Exaptation – a missing term in the science of form." *Paleobiology* 8:1 (1982), s. 4–15.

annan, utan ofta om att kunna göra både och. Låt mig ge några exempel på exaptation från den mänskliga konfliktdomänen.

Ett skjutvapen kan anpassas för att bättre fylla sin roll i en specifik situation genom att vi sätter på ett nytt syfte, ett längre magasin, eller en dämpare som minskar signaturen när vapnet avlossas. Att däremot exaptera vapnet skulle vara att använda det för något annat än att skjuta, till exempel att bryta upp en dörr med, eller att leda ström med från ett batteri till ett annat för att starta en urladdad bil.

En stol kan anpassas genom att vi lägger på en kudde, så att den blir skönare att sitta på. Men om vi istället kastar in stolen i ett rum när vi har slut på distraktionsgranater, för att på så sätt skapa en offensiv sekund²⁹ att tränga in i rummet, har vi exapterat stolen. På samma sätt kan en pulverbrandsläckare exapteras från att släcka en eld till att tillfälligt rökfylla ett rum. Dessa är tekniska exempel på exaptation. Låt mig ge ett taktiskt sådant där exaptation sker utifrån en procedur.

Proceduren att taktiskt kunna framrycka *växelvis*³⁰ över ett fält kan exapteras till att kunna framrycka i *blitlås*, *stötande* eller i *vågformation* över samma fält, eller på hundratals andra spelplaner, med hundratals olika vapen och uppgifter. Här skulle man kunna invända att växelvis framryckning är en procedur framtagen för att med täckning kunna röra sig från en punkt till en annan, och att en våg-metodik är en anpassning av växelvis framryckning, inte en exaptation. Möjligen är detta inte en orimlig invändning, trots att jag misstänker att några som läser denna text inte vet vad en vågformation är för att de har nöjt sig med att

²⁹ *Offensiv sekund* är ett begrepp framtaget på min arbetsplats för att beskriva det korta tidsintervall där motståndaren är förvirrad, under förflyttning, byter magasin eller på annat sätt inte kan hindra vårt handlande. Denna offensiva sekund är något som kan upptäckas för att slumpen erbjuder möjligheter i motståndarens handlande. Eller så kan det konstrueras av för att en offensiv sekund kommer behövas för att förflytta sig, höja sitt duellvärde, eller genomföra en annan handling.

³⁰ *Växelvis förflyttning* beskriver i förmågan att i par eller grupp förflytta sig på en spelplan genom att en del av konstellationen täcker den andres förflyttning förbi den första, varpå rollerna växlar och förflyttningen fortsätter.

effektivisera den växelvisa och ansatsvisa förflyttningen och på så sätt blivit blinda för andra former som en sådan rörelse skulle kunna ta. Min poäng är dock att gränsen mellan anpassning och exaptation ibland är otydlig och i vissa fall endast är en fråga om semantik och en *taxonomi*³¹ som har utformats vid ett skrivbord. Metoder, problem och funktioner kan ofta definieras och avgränsas på olika sätt, på samma sätt som olika kartor kan visa helt olika men relevanta gränsdragningar i samma terräng. Låt mig därför ge några ytterligare exempel på exaptation.

En drönare, som är framtagen för att spana med, kan exapteras av en skicklig operatör till att störa och luras med. En drönarkrasch, likt den som Herb och Miley råkar ut för i min gestaltning i den här texten, kan exapteras från ett misslyckande till en framgång, om man inte låser sig vid vad situationen var, men istället blir nyfiken på vad den kan bli, beroende på hur man handlar härnäst.

En insatsstyrka som är framtagen för att anpassat kunna hantera den värsta sortens terrorattentat kan exapteras till att också hantera gängkriminalitet, leda räddningsoperationer under naturkatastrofer, och hundra andra uppgifter. Detta förutsätter givetvis att styrkan har tränats rätt och inte optimerat sig för sitt huvuduppdrag till den gräns att optimeringen har skapat en bräcklighet och en dogmatisk oförmåga att ställa om till annat. Frågan vad rätt tränade innebär, blir tydlig här. Vi ska återkomma till den, eftersom den är en fråga i en ekologi av frågor som man kan använda till att försöka svara på den centrala frågan i denna text, rörande den praktiska kunskapen att improvisera taktiskt.

Exaptation är alltså förmågan att konstruera något nytt ur förutsättningar, förmågor och funktioner som ursprungligen hade ett annat ändamål. Anpassning ska läsas som förmågan att förbättra förutsättningar och funktioner för att effektivare nå befintliga mål. Men exaptation ska även här läsas som förmågan

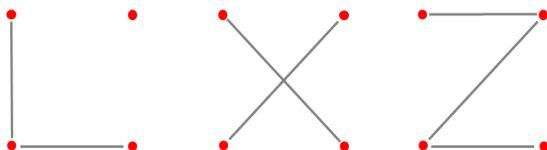
³¹ *Taxonomi* är ett ord som är sammansatt av grekiska *taxis*: ordning, och *nomi*: regel. Inom biologin används taxonomi för indelning eller klassificering av organismerna i taxa – domän, klass, familj med mera. Ordet taxonomin förekommer även i taktiska sammanhang för att klassificera problem i en särskild taxa, för vilka särskilda lösningar bör appliceras.

att se nya möjligheter i en situation så som Miley gjorde med Herbs drönar-krasch, för att finna rätt handlande och för att finna vägen att följa – den väg som skiftar riktning i takt med de förändringar som sker i den kontext som situationen består av och *uppstår*³² ur.

Kombinatorisk explosion

Nästa begrepp jag vill utveckla är *kombinatorisk explosion*. Det är hämtat från matematiken och används metaforiskt på min arbetsplats. På samma sätt som exaptation är en metafor vi har lånat ur biologin, och vägen att följa är hämtad ur religion, hjälper sådana metaforer och liknelser från andra fält oss att bättre se vår egen praktik och oss själva, i vår egen domän.

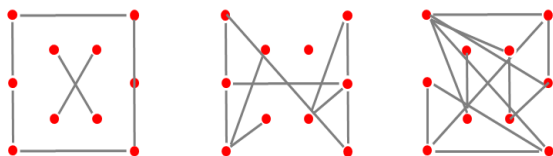
I matematiska sammanhang beskriver *kombinatorisk explosion* den snabba tillväxten i ett problems *komplexitet*³³ beroende av hur problemets variabler, relationer och ramar påverkar problemet, vilket i sin tur skapar en oförutsägbarhet som är svår att bedöma på förhand och ännu svårare att beräkna. Exempelvis skulle man kunna tänka sig fyra punkter (variabler) som går att knyta samman med linjer, där linjerna bildar mönster. Ur dessa variabler kan man sedan bilda 276 former. Exempelvis kan man forma ett L, ett X eller ett Z.



³² *Uppstår* ska i denna text läsas som något nära knutet till ordet *emergent*. Båda ska här förstås som likställt med framväxande eller uppstående. De är i den här texten tänkt att beskriva sådana processer där ett en ny form bildas utifrån samspel mellan ramar, variabler och relationer – där summan blir mer än de enskilda delarna och uppstår ur dessa.

³³ *Komplexitet* ska i den här texten läsas utifrån ordets ursprung i latinets *complexus*: vävt tillsammans. Det är ett sammanvävt system vars ramar, variabler och relationer interagerar dynamiskt, i växelverkan.

Om vi går från fyra variabler till tio, så får vi dels se en drastisk ökning i antalet relationer dessa variabler kan ha sinsemellan, från sex till fyrtiofem. Men vi ser också att det divergenta möjlighetsutrymmet för antalet former exploderar i storlek, från 276 till 43 729 861 438 890 stycken.



Tänk dig nu att varje variabel i denna illustration är en del i en konflikt. En kniv. En civilist. En polis. En öppen dörr. En gärningsperson. En telefon. Ett automatgevär. En radiosändning. Ett bord, och så vidare. Och ett mål att gripa gärningspersonen, rädda civilisten, eller beslagta telefonen. Och tänk dig nu hur många former en sådan konflikt kan ta beroende på hur dessa variabler är relaterade till varandra i ett givet ögonblick, som snart kommer förändras. Det är detta fenomen av oberäkningsbara kombinationer som Sun Zi pekar ut i den här textens början när han konstaterar att det inte finns fler än fem toner, men ändå är deras kombinationer fler än som kan höras. Att det inte finns fler än fem färger, men ändå är deras kombinationer fler än som kan ses. Att stridens kraft inte bestäms av annat än förutsägbarhet och oförutsägbarhet, men ändå är deras kombinationer fler än som kan uttömmas. Genom detta målar Sun Zi en bild av en väg att följa, som i vissa domäner inte utvecklar sig linjärt, eftersom domänen är kombinatorisk explosiv trots att variablerna och relationerna är relativt få.

Ickelinjära problem

Det tredje begreppet som behöver utvecklas är *ickelinjäritet*. Ordet *linjär* ska i det här sammanhanget förstås utifrån ordets ursprung i latinets *linea*: tråd, linje. Det ska förstås som förmågan

att kunna *planera*³⁴ och dra en rät tråd genom flera punkter. Det är en rak väg att följa framåt. Det handlar med andra ord om att någonting är eller går att göra förutsägbart – att det upprepar och utvecklar sig likartat.

Att någonting är linjärt behöver inte betyda att det är okomplicerat. Någonting som är linjärt kan vara komplicerat, med flera samverkande linjära variabler och relationer – men som följer ett uppreparande mönster eller regelverk. En bilmotor är ett exempel på någonting komplicerat och samtidigt linjärt, om det används på rätt sätt. Även om motorn innehåller många delar som behöver samverka för att den ska fungera, kan vi veta att om dessa delar finns på plats och står i rätt relation till varandra, så kommer motorn att starta och fungera på det sätt vi förväntar oss när vi vrider om startnyckeln.

Att något är ickelinjärt innebär det motsatta: att det inte utvecklar sig med beräkningsbar förutsägbarhet. Det ska läsas som att ett system av ramar, variabler och relationer som betedde sig på ett sätt vid den förra interaktionen inte nödvändigtvis kommer att bete sig likadant vid den kommande. Skillnaden är avgörande i insatsoperatörens praktik. Inför de ickelinjära problem som detta begrepp vill ringa in är det mycket svårt att ha en rak linjal³⁵ som går att följa. För dessa problem finns sällan en rak väg att följa, ett konkret manus, en rutin eller en given *procedur*³⁶ från en punkt till en annan.

³⁴ *Planera* är att göra framtiden plan att navigera igenom, eller att på förhand bestämma vad man ska göra i den. Förmågan eller företeelsen att planera särskiljs och står i kontrast till att *förbereda* sig, vilket här ska läsas som förmågan att stå redo för att kunna planera eller handla när framtiden presenterar sig och dess möjligheter blir till realiteter.

³⁵ *Linjal* har precis som ordet *linjär* sitt ursprung i latinets *linea*

³⁶ *Procedur* kommer från latinets *procedere*: att gå framåt. Ordet *manus* och *manual* kommer från latinets *manus*: hand. Ordet *rutin* kommer från franskans *route*: väg. Dessa tre ord pekar i sin likhet på upprepade försök genom den mänskliga historien att finna och beskriva detsamma som denna text är tänkt att utforska – en väg framåt för att kunna handla.

Problemen är inte något i sig själva

Innan jag kan gå vidare behöver jag först förtydliga och konstatera att ickelinjära problem inte är någonting i sig själva. Det är det vanligaste felet vi gör – att vi försöker katalogisera problem som det ena eller andra, utan att relatera dem till hur vi konstruerar mål, lösningar och närmanden. Problem är vare sig bra eller dåliga. Den enes död är den andres bröd. Problemet är det som ligger framför oss på väg mot målet. Vi konstruerar problem genom att sätta mål. Och vi konstruerar mål genom att upptäcka problem. Vi gör detta i en evig växelverkan där det inte går att tydligt skriva fram vad som kommer först, mål eller problem, upptäckt eller konstruktion. Det liknar på detta sätt illustrationen av M. C. Escher, där en hand ritar en hand som ritar den första handen.

Sannolikt finns det en fysisk verklighet utanför vår subjektiva värld, men problem är subjektiva. En sten har inga problem. Ett bord har inga mål. Ett exempel på detta som vi redan stött på är drönarkraschen som i gestaltningen innehöll en exaptiv potential, vilket pekar på att vissa problem, genom perspektivskiften och handlande, kan förvandlas till nya närmanden i relation till nya mål. Problem förändras alltså ofta när vi börjar handla i dem, och beroende på hur vi upptäcker dem. Det som är ickelinjärt kan göras linjärt, och tvärtom, medvetet eller omedvetet. En linjär dieselmotor kan göras till ett ickelinjärt problem om den som närmar sig detta problem inte känner till dessa linjära regler och därför pumpar i fel drivmedel, eller lossar på fel mutter. Och en ickelinjär polisiär insats kan göras linjär genom lokal överlägsenhet, om man har tillräckliga resurser och kunskapen att använda dem. Med begreppen exaptation, kombinatorisk explosivitet och ickelinjäritet förklarade, kan vi nu närmare undersöka hur de används av en insatsstyrka som är framtagen för att hantera oförutsedda terrorattentat, och den bakgrund som tvingat fram detta krav.

System i förändring för problem i förändring – en bakgrund

You've got to know when to hold'em, know when to fold'em, know when to walk away, and know when to run [...] Every gambler knows, that the secret to survivin', is knowin' what to throw away, and knowin' what to keep. Cause every hand's a winner and every hand's a loser³⁷

Det råder många missuppfattningar kring praktiken på en insatsstyrka som den jag nu arbetar inom, bland annat på grund av den sekretess som tvunget behöver omgärda delar av den. Men missförstånden handlar inte enbart om korrekta sekretesshinder, utan också om att praktiken på en insatsstyrka som ska kunna hantera terror och utgöra en yttersta resurs, som ska kunna sättas in när inga andra alternativ finns att tillgå, ibland är kontraintuitiv för många som inte har en profession där fysiskt våld är en del av arbetsbeskrivningen. Våldets domän och logiken som dominerar där, skiljer sig markant från den vardag inom vilken de flesta lever sina liv. Men även den som arbetar i ett närliggande yrke kan ibland ha svårt att förstå de utmaningar och problem som en antiterrorstyrka har att hantera. De flesta poliser och militärer försöker, ofta med goda intentioner, finna och systematisera *best practice*,³⁸ skriva erfarenhetsdrivna manualer, utveckla beprövade reglementen, mejsla ut standardprocedurer och ständigt uppnå

³⁷ Don Schlitz, *The Gambler*, 1976.

³⁸ *Best practice* dyker ofta upp i samtal i polisiära sammanhang och syftar ofta, om än inte alltid, på en erfarenhetsbaserad praktik som genom upprepade försök har visat sig vara bäst för att hantera ett visst problem.

lokal överlägsenhet mot typfall inom sin verksamhet. De fokuserar på att finna en tydlig väg, en rutin, genom de vardagliga och normala krav som ställs i deras domän, vilket fungerar så länge som vardagens förhållanden består, med sina regler, ramar och vanor.

En insatsstyrka som ska kunna hantera terror och okonventionellt motstånd riktar istället sitt primära fokus på en annorlunda domän: på undantagen. En sådan styrka fokuserar på julgrisens 365:e dag, där varken lokal överlägsenhet eller *best practice* går att garantera – där konkreta rutiner, procedurer och manualer ofta kollapsar. De fokuserar på de domäner där typfall skulle skapa en farlig sorts bias – tankemässig snedvridning – med alltför dyra misslyckanden som följd. Därför tvingas de istället, om de är i en hastigt föränderlig konflikt, utveckla en praktik som specifikt riktar in sig på taktisk improvisation genom anpassning och exaptation. Insatsstyrkans praktik liknar på så sätt inte en symfoni- orkester som precis försöker återskapa ett musikaliskt mästerverk från ett notblad, utan snarare en jazzensembles förmåga att kunna improvisera med sina instrument och medmusikanter. Snarare än förutsägbarhet och kontroll är uppgiften att leva och agera i trygg osäkerhet för att hantera stor divergens. Det handlar om att upptäcka, konstruera och agera mot nya problem under utveckling – att handla alltmedan man lär sig om och förändrar problemet. Uppdraget är att agera mot sådant som de vardagliga verktygen inte kan lösa. Avvikelserna. Det särskilda. Det ovanliga. Låt mig ge ett kortfattat exempel för att beskriva det bakgrundskunnande som den polisiära insatsstyrkans profession existerar inom, och som gör behovet av ett taktiskt system i förändring för problem i förändring tydligt.

En flodvåg av upprepning utan upprepning

Den 7 april 2017 kommer ett samtal in till min arbetsplats, om att ett fordon har kört ihjäl flera personer. Det följs av samtal som innehåller information om hemmagjorda bomber och skjutningar på flera platser runt om i Stockholm, vilka senare visade sig vara falska, men som för stunden var tvungna att hanteras som

möjliga. Dessa samtal, som måste beaktas, äger inte rum i ett samhälleligt vakuum. En våg av terrorattentat har under en tid rullat fram över Europa och världen. Enstaka ovanliga, oförutsägbara händelser som tillsammans målar ett spretigt mönster, där avvikelserna bildar norm. Kaotiska dödsskjutningar på tidningsredaktioner. Polismord. Massmord av barn på en ö. Byggnader demolerade. Sprängattentat mot konserter med katastrofala följder, där laddningar riktades mot förutbestämda utrymningsvägar. Komplexa gisslansituationer på teatrar. Användande av fordon som drönare och vapen. Bakhåll mot de enheter som är först på plats och ska tränga in i en lägenhet.

Alla dessa samtida attentat i denna moderna terrorvåg följer i sin tur i en icke-linjär tradition av *upprepning utan upprepning*³⁹ som sträcker sig längre tillbaka i historien. Den sträcker sig genom världskrig, inbördeskrig och konflikter, med kapningar av flygplan och giftattacker i tunnelbanor. Det är en tradition av attentat som fram tills dess att de genomfördes var otänkbara och okända för de flesta, utom för gärningsmännen. En av de gemensamma faktorerna för dessa attentat är att de är omöjliga att, till fullo, planera inför eller förutse på annat sätt än genom att ha tur. Dels för att de är okända. Dels för att de är för många till antalet – för att möjlighetsutrymmet som de kan uppstå ur är alldeles för stort att blottlägga och hantera utan att skapa en fullständig övervakningsstat. Men förhoppningar om tur är ett bräckligt fundament att bygga förmåga på. Och precis som för julgrisen så är backspiegeln i dessa domäner inte användbar för att förutspå en föränderlig framtid. Förberedelser handlar därför inte om att främst hantera och planera för det vi känner till. Istället handlar det om att försöka begripa och förbereda sig för det vi ännu inte vet om. Till denna okända domän kommer jag återkomma.

³⁹ *Upprepning utan upprepning* pekar på att upprepningen består i att något inte upprepas. På min arbetsplats används det för att beskriva att det som upprepas är problemets originalitet – att problemet i det icke-linjära alltid uppstår på ett nytt ofta oförutsägbart sätt, vilket ställer krav på oss att i lokal underlägsenhet inte ha som rutin att sätta lösningen före problemet och inte upprepa vår praktik enbart baserat på tidigare framgång.

Inte samma motståndare, och inte samma insatsstyrka

Denna kontinuerliga rörelse mot ständigt nya problem som ofta uppstår som rekursiva effekter av ens agerande liknar ett gigantiskt sten-sax-påse-spel, med oräkneliga spelare som spelar samtidigt, med miljoner variabler som formar kombinatoriska explosioner. I ett sådant spel är ingen form bra eller dålig i sig själv. Istället är formerna endast bra och dåliga i relation till de andra former som redan finns i spelet. De är bra eller dåliga i relation till de nya former som ständigt och plötsligt uppträffas och införs och som därmed förändrar de gamla reglerna, skapar nya och därmed förändrar förändringen.

På samma sätt som den mening filosofen Herakleitos sägs ha formulerat som en start på en filosofisk tradition dedikerad till rörelse, relation och interaktion, vilken säkerligen har omformulerats många gånger genom historien, är professionen ett spel där allt flyter, där en människa inte kan nedstiga i samma flod två gånger – för att det inte är samma flod, och inte samma människa. Det evigt rörliga målet med insatsstyrkans profession är att kunna närma sig problem som liknar varandra endast i avseendet att de är originella och i att utförarna av dem ständigt och till sin natur är innovativa. Det handlar om att möta motståndare som får uppträffa nya verktyg. Dessa är motståndare som har möjlighet att betrakta vad de anfaller från utsidan och såsom sonderande vatten i en kraftfull flod finna och konstruera de nya sprickorna i murverken i dammen som ska hålla vattenmassorna tillbaka. Precis som Herakleitos insikt om floden och mannen, så kan en antiterrorstyrka inte lösa samma terrorattentat två gånger, för det är inte samma terrorister. Men det är inte heller samma antiterrorstyrka, för när den genomgick det förra attentatet gjordes erfarenheter som förändrade styrkan, vilket skapade ett nytt möjlighetsutrymme för upptäckande, konstruktion och handlande.

Denna ständiga innovation och upprepning utan upprepning i en divergent konflikt utan vare sig tydliga fronter eller tydliga uniformer är det unika med dessa attentat. Följaktligen är det också vad som är unikt med den polisiära insatsstyrkans profes-

sion, vilken ytterst går ut på att med fysiskt våld hantera attentaten och motståndarna, där de plötsligt uppstår, blottläggs, upptäcks och antar en tillfällig skepnad. Målet med professionen är att på en okänd spelplan i en okänd tid, mot okända möjliga slutlägen, anpassat och i rätt tid kunna möta en motståndare som är både kompetent, offervillig och okonventionell. Målet är att hantera det okända i ett konfliktlandskap – att hantera det som inga manualer, rutiner, procedurer eller traditioner med någon grad av tillförlitlighet kan förutspå, bland annat för att det ibland är dessa manualer och erfarenheter som motståndaren har haft förmånen att utgå ifrån, för att kunna kringgå dem eller ställa sig ovanpå dem, när han planerar sin attack. Professionen är, när den fungerar som den ska, ett system av rutin för orutin. Det är en väg för att finna vägen att följa. Det är en generatorfunktion för att konstruera och omsätta ny kunskap i relation till en unik situation. Professionen är *principiella*⁴⁰ regler för regelbrytande, uppmärksamhetsriktningar och förmågor till anpassning och exaptation, under relativ tidspress och okunskap, balanserande på en rörlig lina över en avgrund av dyra misstag. Detta är insatsoperatörernas Dao.

Kanske är detta det mest aparta med professionen, att de explicita och implicita erfarenheter vi drar utifrån en händelse i ett senare skede kan användas emot oss. Att våra erfarenheter också är tvetydiga, i aspekten att de bär dubbla betydelser. I en era av hastig informationsspridning och stor möjlighet till snabba moraliska och teknologiska förändringscykler bevittnar vår motståndare vår egen explicita konstruktion av teoretisk och praktisk

⁴⁰ *Princip* ska i denna text förstås utifrån ordets ursprung i latinets *principium*: början, grund. En princip är orsaken som startar en rörelse och vars regler fortsättningsvis styr den. Det taktiska systemet i förändring för att hantera problem i förändring som den här texten utgår ifrån, är uppbyggt utifrån en uppsättning taktiska principer. Dessa bistår i rutinen för orutin, vars syfte är att diktera hur aktörerna ställer frågor om problem, väljer och definierar problem, konstruerar, väljer eller anpassar lösningar och närmanden i det situationsunika. Principerna är likt grundlagarna i ett land. De är abstrakta men tydligt formulerade regler som utgör en grundläggande röd tråd som man inte får bryta mot.

kunskap. Dessutom bevittnar han vår egen implicita konstruktion av praktisk kunskap – vår omedvetna praktiska kunskap. Utifrån det väljer han sedan sin väg framåt, i en oändlig kreativ, framåtsyftande evolution. Låt mig försöka ge ett konkret exempel på denna ovanliga icke-linjära dynamik, där våra egna framgångar föder våra motgångar, och vice versa.

Tvetydighet och improviserade sprängladdningar

När jag arbetade för Försvarsmakten i Afghanistan 2010–2015, då striderna för den svenska styrkans vidkommande var som svårast och de ickelinjära förändringscyklerna därmed som snabbast, så syntes den komplexa växelverkan mellan problem och lösning tydligt. Främst märkte vi av den i vår motståndares användning av improviserade sprängladdningar, *IED:er*.⁴¹ För varje konkret manual, algoritm, procedur eller metod vår organisation framställde, fastställde och noggrant laminerade på temat hur man skulle söka efter improviserade sprängladdningar, så improviserade motståndaren på nytt. Ur varje väg vi slog in på, i tron att vi funnit vägen att följa, så utvecklade han mycket snabbt sin praktik som en rekursiv effekt av att ha bevittnat de drag och motdrag vi sjösatte.

Om vi klev ut ur våra fordon och sökte efter improviserade sprängladdningar i en vägtrumma så satte motståndaren senare sprängladdningarna där vår senaste inplastade manual sa att vi nu skulle kliva ut. Om vi först parkerade på en höjd för att med kikare söka av ett område i dalen nedanför, där det brukade finnas *IED:er*, så placerade vår motståndare en månad senare dem på kullen efter att ha lockat oss tillbaka upp dit genom att rapportera

⁴¹ *IED*, från engelskans *Improvised Explosive Device*, är sådana som (ofta men inte alltid) konstrueras genom improvisation ur vardagliga föremål. I dem exapteras sågar till att bli tryckplattor, vattenkokare exapteras till att bli sprängmedelsbehållare, billarm exapteras till att bli sändare och mottagare, och spikar exapteras till att bli splitter.

om en misstänkt sprängladdning i dalen. Om vi med extrem noggrannhet, teknologiska uppfinningar och försiktighet hittade procedurer för att lösa de flesta improviserade sprängladdningar i det nuvarande teknologiska möjlighetsutrymmet, så använde vår motståndare vår noggrannhet mot oss. Han vände vår styrka till en nackdel genom att låtsas placera ut laddningar på dussintals platser så att vi inte kunde röra oss med mer än en snigels hastighet – vilket skapade ett möjlighetsutrymme och en handlingsfrihet för honom att göra annat, när våra resurser var noggrant bundna. Av denna ickelinjära dynamiska växelverkan uppstod först två generella utvägar för de av oss som var tvungna att åka ut och delta i den, innan en tredje väg också uppenbarade sig.

Ett problem, tre vägar

Den ena vägen att följa som många försökte ta för att hantera motståndarens taktiska improvisation var att ständigt försöka lära sig de nya centralt producerade manualer som dikterade hur man skulle ta sig an den senaste varianten av problemet. Ju hastigare förändringscyklerna var, desto kostsammare och mer ohållbar var denna process, vilket delvis berodde på hur mycket tid det återkommande av-lärandet av den gamla, och det formella inlärandet av den nya lösningen tog. Men det var också ohållbart för att vi alltid låg ett steg efter motståndarens förändringscykel och upptäckte hans senaste förändring genom dyra misslyckanden, där kunskapen ibland kostade liv och lem.

Denna väg ut ur den konstanta förändringen, där man förändrade procedurer genom manualer vilka centralt formulerades ur det senaste dyra misslyckandet, var också ohållbar av två andra skäl. Delvis för att den var för långsam, men också för att man genom denna formalistiska väg skapade en procedurell förutsägbarhet som motståndaren kunde nyttja för att förändra sig än mer träffsäkert. Motståndaren kunde till exempel ta våra laminerade manualer från de lik han hade åstadkommit. Eller så kunde han på håll observera den senaste konkreta lösningen vi genomförde. På dessa sätt kunde han med säkerhet konstatera hur vi

skulle agera vid nästa konfrontation. Ju bättre vi kollektivt blev på att ändra oss likformigt till de nya strikta ramarna i våra manualer, desto lättare för honom var det att hitta nya svagheter hos oss att utnyttja. Det vi hade tänkt skulle bli *möjliggörande ramar*⁴² för oss blev istället möjliggörande ramar för honom – vilket gjorde dem till *begränsande ramar* för oss.

Ett intressant fenomen som uppstod var att det som ibland räddade oss från att bli förutsägbara mål för vår motståndare, var att soldater och officerare *inte* hade hunnit lära sig de senaste procedurerna och ramarna. Av det skälet utförde de procedurerna fel och höll sig *inte* innanför ramarna. Inkompetensen räddade dem från förutsägbarhetens fälla. De som utförde den nya rutinen bäst var bäst skyddade mot gårdagens version av problemet, men värst drabbade av morgondagens. De som utförde de nya rutinerna sämst var sämst skyddade mot det senaste problemet, men ibland skyddade mot det nya. Vår kompetens och inkompetens var i detta sammanhang både och – både rätt och fel.

Den andra vägen att följa som vissa försökte ta, ut ur de ständigt rykande färska lamineringarnas dilemma, var att helt ignorera de nya algoritmiska lösningarna. De ignorerade ramarna, vilket varken gjorde dem begränsande eller möjliggörande. De som valde den här vägen konstaterade att i krig kunde man inte lita på reglementen som producerats vid skrivbord långt borta. Istället proklamerade de att man måste vara flexibel och anpassa sig, utan att nödvändigtvis fundera särskilt mycket mer på hur

⁴² *Begränsande ramar* och *möjliggörande ramar* är inspirerat, men inte direkt likställt med, Jeff Cox och Eliyahu Goldratts *The theory of constraints*. Jeff Cox & Eliyahu Goldratt, *The goal: A process of ongoing improvement* (New York: North River Press, 2012). En begränsande ram ska i denna text läsas något som begränsar rätt handlande. En möjliggörande ram är en något som möjliggör rätt handlande. Exempelvis är det en möjliggörande ram att bestämma att fotboll ska spelas på en förutbestämd fotbollsplan, med tydliga regler och mål. Utan dessa kan spelet inte uppstå. En möjliggörande ram kan också vara att fokusera en insatsresurs mot ett problem de har tillräckliga resurser att möta. Intressant är att här att påpeka att motståndarens begränsade ramar ofta utgör möjliggörande ramar för oss, och att möjliggörande ramar kan bli till begränsande ramar om man endast upptäcker ett nytt problem eller konstruerar ett nytt mål. Ramar är alltså tvetydiga.

denna anpassning till det okända och hastigt föränderliga skulle gå till. Man sa att flexibilitet är nyckeln i striden, utan att fundera på vad flexibilitet är, eller hur man tränar sig att kollektivt bli mer flexibel.

Den tredje vägen

Men jag tyckte mig också se en tredje, ännu inte särskilt välformulerad väg att följa. Den var ofta osystematiserad och grovaxad, med marginaler att utvecklas. Men den pekade ändå åt samma riktning som jag själv sökte på ett generellt plan, för att överleva i den specifika situationen som väntade. Denna tredje väg att följa handlade inte om att rycka på axlarna och kungöra att stridsplaner endast håller fram till stridskontakt, och att allt beror på. Den handlade inte om att bara konstatera att striden är komplex och sedan nöja sig med att svinga detta nya ord omkring sig, i tron att om man uttalar ordet så får man också en praktisk kunskap att handla inom det som ordet försöker beskriva. Inte heller handlade den om att drillas in de senaste manualiserade och förenklade lösningarna så att man hade tydliga och linjära lösningsrutiner att falla tillbaka på, vilka i sin tur kunde vara bra eller katastrofala beroende på hur motståndarens senaste improvisation yttrade sig.

Den tredje vägen att följa byggde på att istället för att intressera sig för lösningen, intressera sig för problemet – att bli problemintresserad i större grad än man blev lösningsfokuserad. Denna tredje väg fram i den okända och ickelinjära framtiden byggde på insikten att ur ett problem som är helt känt så kommer en lösning eller ett närmande att presentera sig för den som står redo att upptäcka den och agera på den i tid. I rätt tid. Innan möjlighetsutrymmet för klokt handlande har försvunnit.

Denna tredje väg tog form när små enheter eller nyfikna enskilda individer försökte lära sig hur man själv kunde bygga en improviserad sprängladdning, var i terrängen man måste gömma sig för att avfira den och var man inte kunde gräva ner den, för att lokalbefolkningen då oavsiktligt skulle utlösa den. De som ville gå den tredje vägen intresserade sig för att försöka se vad som var

möjligt och omöjligt – vad som var begränsande och möjliggörande ramar för improviserade sprängladdningar. Denna rörelse intresserade sig för *dåtidens spår*,⁴³ men utan att fastna i dem och övertolka dem, med en viss epistemologisk ödmjukhet om att vi inte kan se eller förstå allt när våra tankar vandrar i våra sinnen och våra kroppar vandrar ute i verkligheten. Rörelsen intresserade sig för hur nutiden och framtiden kunde se ut, för dem och för deras innovativa motståndare.

De som medvetet eller omedvetet slog in på denna tredje väg att följa intresserade sig för hur man kunde ta hjälp av lokalbefolkningen för att på deras beteende se om de hade ny kunskap om den senaste globala eller lokala förändringscykeln som motståndaren försökte dölja, och vad den hade fört med sig. De intresserade sig för trender i andra regioner som kunde spridas till deras. De intresserade sig för motståndarens mål, ramar och problem och vad han tyckte var viktigt och oviktigt. De skapade en rudimentär, ofta implicit, rutin för att upptäcka och anpassa sig genom en jakt på kunskap om världen de bodde i, och det möjlighetsutrymme som existerade där.

Ur varje manual och direkt erfarenhet vi drog under min tid i Afghanistan så föddes ett nytt problem i en snabbt föränderlig och ickelinjär problemvärld. Flera av lärdomarna kostade liv. Många av erfarenheter var dyra misslyckanden som skrevs i blod, som knappt hann torka innan de måste skrivas om. De skrevs i blod man inte fick låta stelna, eller lockas att formulera traditioner eller *beprövade erfarenheter*⁴⁴ av, eftersom de då skulle vara svårare att

⁴³ *Dåtidens spår* är inspirerat av Carlo Rovellis text “Memory and entropy”, arXiv:2003.06687 [physics.hist-ph] (2020). Dåtidens spår ska i den här texten läsas som att vi endast har tillgång till de spår som dåtiden har lämnat ute i världen, eller i vårt minne. Dessa kan vi tolka och omtolka. Men vi kan sällan, med säkerhet, avgöra vad som döljer sig bakom dem eller vad som genererade dem.

⁴⁴ *Beprövade erfarenheter* är ett intressant och på samma gång problematiskt uttryck som ofta används inom polisiär och militär verksamhet. Å ena sidan så är det användbart för att det ibland är det enda sättet att bedöma en invecklad och implicit praktik, som är svår att mäta. Å andra sidan blir det ett ok som är svårt att frigöra sig från när framtiden förändrar de förutsättningar som den beprövade erfarenheten byggde på.

riva upp och skriva om när man nådde nya divergenta punkter, rörde sig genom dimman och upptäckte nya *händelsehorisonter*.⁴⁵

Om vi lyckades framställa en ny metod med hjälp av vilken vi hittade en improviserad sprängladdning vid ett tillfälle och på ett särskilt sätt räddade liv, så hade vår motståndare alltid möjligheten att genom sitt nästa val av noter och ackord i sitt improviserade våldsframträdande exaptera det som skett och därigenom göra det vi gjorde bra till någonting dåligt. Ur våra medgångar föddes våra motgångar. I våra succéer vilade potentialen till våra dyraste misslyckanden, när vi skapade falsk kunskap om världen som sedan blev till dogmatiska fundament att bygga vår verksamhet på, i tron att det som en gång var bra är och förblir bra och inte kan omförhandlas till sin motsats.

Men denna situation och denna tvetydighet har också potentiella fördelar, eftersom motsatsen också är sann: våra svagheter kunde bli styrkor. I spelet av ett felaktigt ackord, i en improviserad sprängladdning som exploderade och tog någons ben, eller vid kraschandet av en liten kolibri-lik drönare in i en bunt plaströr, låg också potentialen till något användbart. Varje kris kunde tas tillvara. Potentialen att ändra riktning gömde sig där. Men möjlighetsutrymmet att handla klokt uppenbarade sig endast om vi kunde se och omsätta lärdomen i rätt tid och inte koordinerade oss till döds enligt gamla stela former för att därigenom låta det exaptiva ögonblicket att handla gå förlorat.

När vi oavsiktligt röjde vår position genom att kasta en distraktionsgranat, blottade vi också ny potential i ett större möjlighetsutrymme. Möjligheterna att förändra en förlust till en vinst vilade där, i väntan på att konstrueras och realiseras, om vi skyndade oss och inte alltför noggrant analyserade det som ändå skulle vara förändrat innan analysen skulle vara klar. Det som är dynamiskt och ickelinjärt kan nämligen inte förstås i sin helhet genom att man tar isär det och analyserar del för del. Istället är det i rörelse vi kan få kunskap om problem av detta slag. I ickelinjära problem upp-

⁴⁵ *Händelsehorisont* ska här förstås som den gräns i framtiden där det inte längre med någon rimlig grad av säkerhet går att förutspå vad som kommer att ske.

står helheten ur relationerna mellan variablerna, inte i variablerna i sig själva. I levande system i konflikt, fulla av kombinatoriska explosioner och *katalyserande*⁴⁶ aktörer, muterar det som överlever, återkommer i ny tillfälligt sammansatt form och försöker på nytt. Den väg du bygger genom öknen för att skapa ett möjlighetsutrymme för byborna att nå marknaden erbjuder ett år senare rebellerna att framrycka hastigare, och erövra en hel provins. Rebelernas nya metaforiska route att använda den nya fysiska vägen erbjuder möjligheten att förutse deras rörelser. Allt har sin tid.

Tvetydighetens slutsatser för vår profession

Varje fenomen är tvetydigt; det har dubbla värden och ger dubbla utgångar. Varje hand är en vinnare och varje hand är en förlorare, som Don Schlitzs sång *The Gambler* konstaterade i det här avsnittets början. Varje hand, erbjuder vinst eller förlust beroende på hur den spelas av dig och din motståndare. Varje hand är rätt och fel. De är både och, de är tvetydiga, och vad de blir beror på de förutsättningar spelarna har, som de kan gripa, återkasta mot nutiden och framtiden och med taktiskt omdöme förstå, i rätt tid. Men det måste ske innan nästa version av världen gör det som var värdefullt värdelöst genom skapandet av nya relationer vilket gör möjliggörande ramar till begränsande sådana. Vatten blir värt mer än guld i relation till en törstig man i öknen. Vid högvatten äter fiskar myror och vid lågvatten äter myror fiskar. Kokande vatten gör potatisen mjuk, men ägget hårt.

Denna för mig dyrköpta insikt om det kontextuella och kombinatoriskt explosiva värdet av förutsättningarna som fenomen uppstår ur, och dess inneboende tvetydighet, är en stor del av bakgrunden till den här texten. Det är en del av den ekologi av

⁴⁶ *Katalysator* är en metafor inspirerad av och hämtad från kemin, där något fundamental nytt skapas när minst två variabler sammanförs, till skillnad mot något *multiplicerande* där mer av samma skapas genom samma process.

*differentierade och integrerade*⁴⁷ erfarenheter som utgör grunden för den. Ett delsyfte med denna text blir därför att fortsätta utforska denna konstanta förändring och kunskaperna och förstågorna vi behöver tillskansa oss för att nyttja den – för att forma den underliggande generatorfunktion som kan omsätta den. Vi behöver förstå vad det innebär för vår förmåga till taktisk improvisation att inga förutsättningar och inget handlande är bra i sig självt i dessa föränderliga domäner. Vi behöver förstå att värde i konflikten ständigt skapas, omförhandlas och skapas på nytt i nästa steg på vägen fram, genom de divergenta punkter som väntar. Vi behöver också förstå att en hög förmåga till existens i kontinuerlig förändring därför ofta är nyckeln till framgång i konflikten, för att vi då tryggt kan vandra in i och förbi nya händelsehorisonter. Men vi behöver också vara på det klara med att förmågan till förändring är svår att manualisera i en konkret och specifik handlingsrutin, eftersom den då, på sikt, stelnar medan världen fortsätter att förändras.

Förändring är svårt att manualisera för att den riskerar att korrumpas av den kompetenta motståndaren som kan läsa ens manualer. Det är en motståndare som kan se ramarna för ens kunskap genom att strida med en, eller som genom att bevittna ens handlande kan *extrapolera*⁴⁸ sig fram till vad som står i manualerna. Därtill kommer att institutioner som är byggda på hierarkier, centralisering, traditioner och linjär planering av linjära lösningar har svårt att vara något annat än vad de är konstruerade

⁴⁷ *Differentierade och integrerade* är en metafor hämtad ur biologin, och skulle lika väl kunna läsas som *särskilda* men *sammanvävda*. Exempelvis kan man observera detta fenomen med en hög grad av *differentiering* och *integrering* i den mänskliga kroppen, där mycket särskilda organ likt njure, lever, hjärta och tarmar är sammanvävda med varandra för att hantera flera av kroppens olika funktioner, ur vilka en komplex rörelselikhet uppstår. Likväl kan man observera detta på en professionell insatsstyrka där olika och mycket differentierade taktiska förmågor, likt prickskytte, explosiv forcering, teknologisk övervakning, ledning och väpnad strid är integrerade med varandra på ett systematiskt sätt, med ett gemensamt språk av ord och handling.

⁴⁸ *Extrapolera* är en metafor hämtad från matematiken och ska i den här texten förstås som förmågan att i taktiska sammanhang göra en bedömning av en helhet utifrån inkomplett information.

för att vara: effektiva och förutsägbara. Det är inte i sig dåligt. Men det finns en tid för allt och följaktligen finns en nackdel med allt, så även för förutsägbarhet och för effektivitet.

Det betyder emellertid inte att alla händelser ska angripas som om de vore ickelinjärt föränderliga. Problem som är linjära och går att beräkna eller förutse, bör hanteras med linjära strategier. De lösningar som går att upprepa, planera och genom lokal överlägsenhet applicera bör manualiseras, standardiseras och effektiviseras när det är tid för detta. De bör oljas, förfinas och beskrivas som algoritmer, så att de snabbare når längre till en lägre kostnad. Inför linjära problem är lösningsfokus, optimering, manualisering och jakten på en rak väg att följa relevant. I denna domän är det rimligt att fokusera på att i så stor utsträckning som möjligt överföra lösningar från en generation praktiker till en annan, eftersom lösningarna fungerar och den beprövade erfarenheten förblir relevant.

Men att hantera det som upprepas i bemärkelsen att det inte upprepas är en helt annan förmåga. Det kräver inte bara en förfinad version av manualiseringsförmågan, planeringsförmågan eller lösningsfokuseringen. Att på innovativa sätt taktiskt improvisera i det ickelinjära kräver något fundamentalt annat än att effektivt applicera förutbestämda lösningar på kända problem. Att lära nya praktiker att agera i en oförutsägbar problemvärld, mot okonventionellt motstånd i lokalt underläge, kräver följaktligen något annat än att överföra de *best practices* som fungerade i den förra förändringscykeln. Det kräver att vi lär oss att anpassa oss och exaptera. Det förutsätter att vi har verktyg i form av procedurer, metaforer, koncept och teknologi som är möjliga att anpassa och exaptera, likt att man kan bygga om legobitar på nya sätt och gång på gång kombinera dem till nya sammansatta former. Till detta kommer jag återkomma. Men förmågan att anpassa och exaptera legobitar till nya taktiska strukturer kräver också att vi skapar förutsättningar att utveckla ett taktiskt omdöme att upptäcka det möjlighetsutrymme som konstruktionen kommer ske i, innan vi låser oss vid lösningen och kedjas till planens tyranni. Ett sådant sätt, att odla detta taktiska omdöme

på, i en ekologi av tillvägagångssätt, är att individuellt och kollektivt utveckla förmågan att reflektera.

Förmågan att reflektera

Att arbeta med reflektion som undersökningsmetod är vad jag har gjort hittills i den här texten, utifrån gestaltningen i dess början, och utifrån den historiska bakgrund som jag redovisat. Tillåt mig under denna rubrik att reflektera över reflektionen, för att på så sätt tydliggöra hur jag själv har gått till väga med denna text, men framförallt för att förmågan till taktisk reflektion är en avgörande komponent i den övergripande förmågan att konstruera ett större möjlighetsutrymme i den ickelinjära konflikten.

Reflektion härstammar från latinets *reflectere*: att återkasta. Att återkasta något i det här sammanhanget innebär att kritiskt pröva egna tankar och handlingar.

Vi människor skapas och skapar oss själva i reflektionen, som utgörs av ett slags ständigt pågående inre dialog där tidigare erfarenheter relateras till nuet – men även till en möjlig framtid. I det sistnämnda rymms den emancipatoriska potential som medieras just genom den reflexiva akten.⁴⁹

Professor Kristina Fjelkestams citat belyser reflektionen som verktyg, och citatet kan samtidigt läsas som en förklaring till hur den här texten är konstruerad. Men det kan också kasta en första stråle blottläggande ljus på hur Miley i övningen jag gestaltade kunde förvandla Herbs dåliga drönarkrasch till någonting bra genom sin exaptiva förmåga att återkasta dåtidens spår, mot

⁴⁹ Kristina Fjelkestam, *Reflektionens gestalt*, red. Kristina Fjelkestam (Huddinge: Södertörns högskola, 2009), s. 7.

framtidens möjligheter. Det var tack vare denna förmåga att se bakåt från nuet och om-relatera och exaptera det som skett i riktning mot framtiden som de kunde slå ut två motståndare som stod och väntade på dem: två motståndare som hade besegra både Miley och Herb om dessa hade fortsatt enligt sin tidigare plan.

I reflektionen betraktar vi och förstår dåtidens spår genom att återkasta dem mot nuet och framtiden och de möjligheter som finns där. I den akten, där vi med nyvunnen kunskap och med visdom kan rama in något nytt – och i och med det förändrar våra förutsättningar och perspektiv – blir vi också något nytt. Genom återkastandet kan vi emancipera oss – frigöra oss – från den tidigare kartan som låste oss vid de vägar som fanns ritade där, för att med yrkesskicklighet återfinna vägen att följa. Det är alltså inte enbart en metod för en text som denna, men en taktisk metod för att värdera det som skett, sker och kommer ske, och med en konstnärlig frihet konstruera ett nytt och större möjlighetsutrymme ur detta.

Yrkesskicklighetens kännetecken

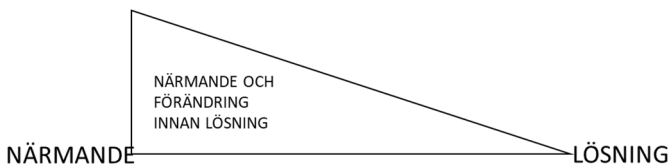
Maria Hammarén, docent i yrkeskunnande och teknologi, skriver att stor yrkesskicklighet kännetecknas av förmågan att hantera det oförutsedda,⁵⁰ det som på latin heter *improvisus*. Hon skriver att vägen till att hantera det oförutsedda går via reflektion kring erfarenheter och att skrivande kan vara ett tillvägagångsätt för reflektion som också synliggör den erfarenhetsgrundade kunskapen.⁵¹ Reflektionen kan vara ett sätt att inte bli låst i den beprövade erfarenhets ok, eftersom reflektionen möjliggör att vi inte endast har erfarenheten, utan också kan få syn på den erfarenhetsgrundade kunskapen. Genom reflektionen kan vi alltså se generatorfunktionen som den uppstod ur, för att kunna använda den i andra riktningar när kontexten har ändrats och nya lösningar och närmanden krävs.

⁵⁰ Maria Hammarén, *Skriva – en metod för reflektion* (Stockholm: Santérus, 2010), s. 17–18.

⁵¹ Hammarén 2010, s. 17–18.

Lösningar och närmanden

Innan vi kan närma oss problemet med att systematisera taktisk improvisation i ett icke linjärt konfliktlandskap, behöver vi först mejsla ut två ytterpositioner på ett teoretiskt spektrum som vi sedan kan förhålla oss till när vi söker teori om praktisk kunskap. Den ena ytterpositionen består av problem som till fullo går att lösa, på det sätt man med en propplösare löser ett stopp i ett avlopp. Den andra ytterpositionen består av problem som man kan närma sig, men som skiftar form när man närmar sig dem och handlar i dem, där varje rörelse på ett eller annat sätt externaliserar kostnader. De skapar nya förutsedda eller oförutsedda externa problem någon annanstans – som någon måste betala för, nu eller så småningom. De muterar problemet i dynamisk relation till vårt handlande och våra mål. Tänk dig en geléklump du klämmer i handen. Hur du än tar tag och klämmer så pressas gelén ut på nya ställen mellan fingrarna och tvingar dig att ta tag på nytt och förhålla dig till den nya form som uppstått ur det misslyckade lösningsförsöket. Geléklumpen omformas till nya oförutsägbara kombinationer. Problem längst ute på den här sidan av spektrumet påminner om att gräva en grop, där varje spadtag skapar ett nytt problem i form av en hög som växer i samma takt som gropan, vilket gör att problemet inte går att lösa, utan istället skiftar form med varje närmande. Låt mig försöka illustrera detta.



Till vänster i denna modell ligger problem som aldrig går att lösa, utan endast och alltid ändrar form när man närmar sig dem. Till höger ligger problem som till fullo går att lösa och som försvinner när man löser dem. Mellan dem finns problem, från vänster till höger, som är både och, och i fallande grad måste närmas innan man kan upptäcka eller konstruera en lösning. Modellen ovan illustrerar, genom triangeln, att ju längre till vänster vi befinner oss på detta spektrum, desto fler närmanden och mer förändring av problemet krävs innan det går att finna en lösning. Ju längre till höger vi flyttar oss på spekrumet, desto färre närmanden och förändringar krävs, i en stadigt sjunkande skala. Vart någonstans vi befinner oss i denna modell handlar i sin tur om hur vi själva konstruera problemet.

Problemkonstruktion

När Miley och Herb kastade in sin distraktionsgranat i rum 570 och i den offensiva sekund som uppstod trängde in i rummet, så hade de konstruerat ett problem relativt långt ut till höger på spekrumet: ett problem som går att lösa. Senare skulle det visa sig om Miley och Herb genom sin praktiska kunskap kunde lösa det eller inte, alltså om de hade förmågan att lösa sin problemkonstruktion. Varför jag menar att de konstruerade ett problem, är för att de inte visste huruvida det fanns någon i rum 570, eller om rum 570 faktiskt var viktigt. Vi som läser denna text vet nu i efterhand att rum 570 var tomt och att det i själva verket var i rum 540 som en civil person låg död. Vi vet också att det var i rummet mitemot som två motståndare väntade. Trots det handlade Miley och Herb mot denna sin konstruktion i rum 570. De agerade mot problemet att rum 570 kunde innehålla en gärningsperson och minst en gisslan, med målet att rädda gisslan och gripa gärningspersonen. De handlade mot detta konstruerade problem i en större problemvärld som de också konstruerat vilken endast innehöll en motståndare, trots att det i byggnaden fanns två. Även deras övergripande problemvärld var alltså i detta fall felaktig.

Problemet som Miley och Herb konstruerade i rum 570 var till en början relaterat till okunskap. Det handlade delvis om att de inte visste något som de ville veta – de hade ett kunskapsproblem och ett kunskapsmål. Att problemet var okänt och behövde bli känt var problemet de konstruerade. Att få kännedom var målet de konstruerade. Miley och Herb visste inte vad som fanns inne i rum 570, men ville veta det. Sättet de kunde lösa sitt kunskapsproblem på var att öppna dörren och upptäcka verkligheten. Deras offensiva rörelse in i rummet skulle man på detta sätt kunna se som att de ställde en fråga, för att situationen skulle kunna få svara. Till denna idé, att våra handlingar är frågor som väntar på svar, och till idén att vi konstruerar problem, kommer jag återkomma för att utveckla båda.

Den andra delen av problemet som Miley och Herb konstruerade var att i möjlighetsutrymmet de trodde existerade innanför väggarna inne i rum 570, kunde det ha funnits en gärningsman som hotade livet på en eller flera civila. Det är en mer komplex problemkonstruktion. Huruvida den är lösbar eller endast går att närma sig beror på hur Miley och Herb till slut väljer att närma sig eller försöka lösa den. Huruvida de når sitt mål beror på dem och hur de spelar den hand de har blivit givna.

Om något går att lösa eller endast närma sig handlar alltså delvis om hur vi väljer att närma oss eller försöka lösa det. Huruvida något är riskabelt eller ej handlar inte om vad problemet är, men hur vi handlar i det och påverkar det. En rörmokare med rätt verktyg och rätt kunskap, kan lösa ett problem med ett läckande rör. En villaägare utan relevant kunskap och verktyg kommer å andra sidan vara tvungen att närma sig samma problem flera gånger innan han till slut ringer en rörmokare som kommer och löser det. Kunskapen är relativ till situationen, till en kontext. Villaägaren må vara bankir och ha stor kunskap som är relevant i bankdomänen, men inte i rördomänen. Rätt kunskap är rätt i en situation, men inte i en annan. För unika och hastigt föränderliga situationer handlar det därför delvis om att i rätt tid upptäcka vad rätt kunskap är. Låt oss, med rörmokarliksnelsen i bagaget, konstatera att i möjlighetsutrymmet som Miley och Herb

konstruerat innanför rum 570:s väggar så krävs kunskap om den specifika situationen, och en metakunskap om hur man får rätt kunskap om nya situationer. Vi kan också konstatera att det finns goda möjligheter för två så skickliga operatörer som Miley och Herb att skaffa sig denna kunskap och med den kunna oskadliggöra motståndaren, eller separera denne från sitt offer och på så sätt lösa problemet de tror existerar där. Då uppnår de båda sina konstruerade mål: att få reda på om rummet är tomt, och att hantera situationen där inne om rummet inte är tomt.

Miley och Herb löste till slut sin problemkonstruktion genom att ta sig in i rummet. I distraktionsgranatens offensiva sekund ser de rummet, flyttar det okända till det kända och innan ekot från granaten ebbar ut finns möjlighetsutrymmet att rädda eventuella civila och hantera den eventuella gärningspersonen. Givetvis kunde Herb och Miley ha misslyckats, om gisslan blir skjuten, eller om Herb och Miley själva blir skjutna för att de missar den offensiva sekund som distraktionsgranaten erbjuder. Då hade de kanske löst delar av problemet, genom att slå ut gärningspersonen, men samtidigt skapat nya externaliserade kostnader, som snart måste betalas. På så sätt hade de skapat nya problem i form av en artärblödning och en kollapsad lunga på Herb som måste adresseras, vilket nu blir ett mål i samband med att de upptäcker problemet. Då hade de förvisso grävt gropen de satte ut för att gräva, men spadtagen hade skapat en hög i form av en döende Herb. Denna nya hög hade då varit en muterad version av det gamla problemet, vilken nu kräver ett nytt närmande i relation till ett nytt mål.

Lokal överlägsenhet

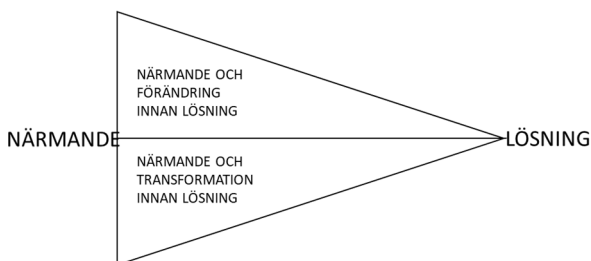
Ju mer lokalt överlägsna Miley och Herb är sin motståndare, genom teknologi, informationsasymmetri, färdighet, timing, hastighet med mera, desto större chans har de att lösa problemet de konstruerat, utan att först behöva närma sig det multipla gånger innan det blir lösbart.

Ju mer lokalt underlägsna Miley och Herb å andra sidan är, eller blir genom sitt handlade – till exempel för att gärningspersonen hör dem i korridoren varpå Miley och Herb på så sätt blir av med överraskningen och den lokala informationsasymmetri överraskningen erbjuder – desto större sannolikhet att Miley och Herb måste anpassa sig och exaptera halvvägs in i sin lösning, efter ett initialt misslyckande. Ju mer lokalt underlägsna Miley och Herb är, på grund av att motståndaren vet att de kommer kasta distraktionsgranater eller har förberett sig på deras specifika och förutbestämda rörelsemönster på insidan av rummet, desto större sannolikhet att de kommer misslyckas med sin plan. Om de misslyckas kommer de vara tvungna att resa sig ur misslyckandet och omedelbart uppfinna ett nytt närmande mitt i konfrontationen. Då kommer problemet mutera över flera nya divergenta punkter i relation till Miley och Herbs nya uppfinningar, varpå nya problem kommer att uppstå ur kombinatoriska explosioner, vilka i sin tur kräver ny anpassning och exaptation. Och när sådana nya, oönskade och delvis oförutsägbara högar växer fram med varje spadtag, krävs det ibland att grävaren inte bara förändrar problemet, utan också transformerar sig själv.

Problem som kräver transformation

Det finns en fjärde kategori av problem, som man inte förändrar när man närmar sig dem. De förblir vad de är. Istället går de att lösa först när man har handlat i dem och förstått dem – varefter man själv är den som med ny kunskap kan transformeras till att bli någon som kan lösa problemet. En aspekt som omedelbart blir tydlig i liknelsen med gropgrävaren jag nyss använde, är att gropgrävandet i en metaforisk handvändning går att flytta hela vägen från vänstra sidan om modellens spektrum till den högra. Det går inte att göra genom att förändra gropen, men däremot genom att transformera gropgrävaren. Problemet med gropen går att flytta från något som endast går att närma sig till något som går att lösa genom att inta ett nytt perspektiv, rama in problemet på ett nytt sätt och konstruera ett nytt mål. Gropgrävande för-

vandlas omedelbart från ett problem som endast går att närma sig, med en hög som växer med varje spadtag, till ett problem som går att lösa, om grävaren bestämmer sig för att hans mål är att ha *både* hål *och* hög. Möjlighetsutrymmet att förändra problemet genom att transformera problemhanteraren ger vid handen att huruvida problem går att lösa eller endast närma sig delvis beror på hur vi konstruerar problemvärlden som problemet existerar i. Låt mig utveckla modellen och inkludera ett nedre fält för problem som vi måste närma oss genom att transformera oss själva, innan vi kan finna en lösning:



Denna modell är tänkt som en abstrakt karta för att fråga sig var man står, och vart man ska, för att finna vägen dit. Kan jag konstruera en problemvärld långt till höger där jag kan ta en procedurell lösning från hyllan och applicera? Eller kan jag konstruera en problemvärld längre till väster som jag kommer behöva närma mig flera gånger innan jag kan finna en lösning? Eller är det ett evigt närmande allra längst ut till vänster? Eller kan jag förändra problemet för att finna bättre närmanden, och möjligen en lösning, för att jag kan ställa mig högt upp i mitten? Eller kan jag transformera mig för att göra detsamma för att jag kan ställa mig långt ner? Eller kan jag ta fram mig stora flugsmälla och lösa problemet i ett svep, utan att behöva intressera mig för det, för att jag kan ställa mig längst ut till höger och få lokal överlägsenhet?

Lokal överlägsenhet

Ju mer lokalt överlägsen man är sitt konstruerade problem desto mindre är sannolikhetsutrymmet att man kommer behöva närma sig problemet och förändra det innan det går att lösa. Tänk dig på nytt att problemet är en fluga och jag har en flugsmälla i handen. Om flugsmällan är tillräckligt stor och tung så kommer jag träffa flugan trots att jag inte vet exakt var den befinner sig. Med en sådan flugsmälla behöver jag inte ändra riktning eller exaptera flugsmällan till att bli något nytt när jag upptäcker var flugan är, vad flugan kan, eller vad flugan har för flugspecifika mål med sin ickelinjära rörelse. Min flugsmälla täcker hela flugans möjlighetsutrymme. Av det skälet är flugsmällan ett verktyg som gör mig lokalt överlägsen flugan. Av samma skäl behöver jag i det fallet inte bli problemintresserad, men kan fokusera på att leverera min lösning på ett så effektivt och optimerat sätt som möjligt, till en så låg kostnad som möjligt. Med samma liknelse kan vi också konstatera att ju mer lokalt överlägsen man är sitt problem, ju större och kraftfullare ens flugsmälla är, desto mindre är sannolikheten att man i kontakt med problemet behöver transformera sig själv till en ny version av sig själv som kan lösa det. Men om man accepterar den inledande insikten i den här texten – att det finns en tid för allt – så kan vi inte förlita oss på lokal överlägsenhet och överraskning, och enbart konstruera våra strategier kring förmodligen att uppnå och applicera sådana lösningar. Det är till och med farligt att göra så.

För insatsledaren i min berättelse, vars röst hörs på radio och som initierade övningens svåra insats mot ett okänt och hastigt föränderligt problem, finns ingen lösning att få på förhand. Det finns ingen specifik plan att lägga från A till Ö eftersom han inte vet vad möjlighetsutrymmet innehåller, eller hur sannolikhetsutrymmet i det ser ut. Han vet inte om Miley och Herb kommer vara lokalt överlägsna eller inte. Han kan inte förutsätta att det. Han bör inte formera en problemhypotes om att problemet är svagt och lätt att köra över med sin preferenslösning. Han vet att få planer håller förbi första inträngningen i den här typen av prob-

lem, eftersom händelsehorisonten ligger för nära. Men han kan inte heller vänta och samla mer data innan han börjar handla. Insatsledarens konstruerade problemvärld är i det här fallet full av vita fält, lokal underlägsenhet, brådska, hastiga förändringscykler, kombinatoriska explosioner och ickelinjär utveckling. Hans problem går inte att planera för på samma sätt som det går att göra i ett vardagsärende där operatörer möter vardagligt motstånd i mitten av normalfördelningskurvan av sin praktik. Att med tio kompetenta insatspolis gripa en inkompetent och oförberedd motståndare som ligger och sover i sin säng i en tvårummare i en mindre svensk stad, är ett helt annat problem än det han står inför nu. Det insatsledaren står inför är inte heller en värre variant av det lokalt överlägsna gripandet av inkompetent motstånd i tvårummaren. Istället är det ett helt annorlunda problem. Det är en helt annan domän, som kräver andra färdigheter. Insatsledaren kan eventuellt se ett önskat slutläge i situationen han sänder Herb och Miley och sina övriga operatörer in i. Men ett önskat slutläge är inte detsamma som ett möjligt slutläge. Och även om önskingar ibland kan peka ut en gemensam handlingsriktning, och på så sätt ibland vara till nytta, så kan de också bli förblindande och direkt farliga om de leder mot ett mål som inte går att nå – som ligger utanför möjlighetsutrymmet som existerar.

Tvetydiga mål

Att konstatera att vi, när vi är klara med insatsen ska ha räddat alla som går att rädda, gripit alla som går att gripa, och återställa lag och ordning, är inte vägledande målsättningar för någon som redan ser detta som sin yrkesroll. Det behöver inte yttras för en duktig polis. Inte heller är det hjälpsamt att innan insatsen måla upp att det önskade slutläget är att vi ska ha räddat gisslan i en gisslansituation som inte existerar. Det är inte meningsfullt att leta efter och desarmera en improviserad sprängladdning som inte finns, eller som inte går att desarmera med befintlig kompetens och verktyg. Inte heller är det till hjälp att inför en svår insats måla upp ett önskat slutläge där alla ens operatörer är oskadda, om

detta inte är möjligt att uppnå på annat sätt att stanna utanför. Att måla upp sådana omöjliga önskade slutlägen är till och med farligt. Den kompetente polisen och militären sysselsätter sig därför sällan med önsknings, utan intresserar sig snarare för önskvärda och icke önskvärda möjligheter i ett brett spektrum av möjligheter – i ett stort möjlighetsutrymme. Han eller hon är klok nog att förstå att vad som är möjligt och omöjligt, och därför önskvärt och icke önskvärt, förändras under närmandet av icke linjära problem i lokal underlägsenhet. Det förändras ofta vid varje divergent punkt. Varje metaforisk eller fysisk dörr vi öppnar och den ordning vi öppnar dem i, öppnar och stänger nya tillfälliga möjlighetsutrymmen och förändrar hur förändringen förändras. Han eller hon förstår att det möjliga önskade slutläget förändras i takt med att vi närmar oss ett icke linjärt problem, vilket gör slutläget svårt att fastslå i början, och farligt att låsa sina operatörer vid. Vägen att följa fram är slingrig. Den uppstår, svänger och suddas ut i relation till vad vi gör och inte gör innan och under insatsen. Den är höljd i konfliktens dimma, vilken kommer lätta och skingras där vi riktar vår uppmärksamhet, och sluta sig och tjockna dit vi riktar vår ouppmärksamhet. Vår uppmärksamhet riktar nämligen även oss, när vi upplever ett fenomen och blir mer kalibrerade att uppleva detta fenomen på bekostnad av andra.

I den mer linjära domänen, råder andra regler. Där kan vi finna lösningar genom *rekognoserande*,⁵² blottläggande eller lokal överlägsenhet. Där dominerar andra vanor och existerar andra ramar än de jag beskrivit här ovan. Där kan vi ha nytta av konkreta handlingsrutiner och standardoperationsprocedurer. Problem som är lösbara går att planera för. De problemvärldar som kräver närmande kräver istället förberedelser, för att möjliggöra anpassning och exaptation när specifika problem upptäcks eller medvetet eller omedvetet konstrueras genom vårt handlande.

Problem som endast går att närma sig, eller som förblir dolda av vita fält och divergenta punkter, tills man börjar handla inom

⁵² *Rekognosera* ska i den här texten förstås som handlingen att i närhet till problemet observera och göra en bedömning av problemet, utan att påverka det, till skillnad mot att *sondera*, eller att *inhämta underrättelser* på distans.

dem, bör man i större grad förbereda sig för än planera inför. Problem som muterar och skiftar form bör man *sondera*⁵³ och närma sig för att man vet att kombinatoriska explosioner skapar händelsehorisonter som inte går att blicka bortom. Man bör förbereda sig på dem, genom att förstå vilka värden som finns på spelplanen och vad dessa innebär, utan att låsa sig vid en för lång och specifik plan, och på så sätt fastna i planens tyranni. Då behåller man friheten att förändra det konstruerade problemet, konstruera om det på ett mer hjälpsamt sätt, eller transformera sig själv till någon som kan lösa det, när man blottlagt och förstått mer av det.

Om man, utifrån dessa resonemang, erkänner den ickelinjära domänen som något annat än den linjära, så finns nu en slutsats att dra. Den är att det första steget i en rutin för orutin är att förstå om problemet man står inför går att konstruera på ett sådant sätt som gör det linjärt eller ickelinjärt. Det första vita fältet man behöver blottlägga är att fråga sig om problemet som ligger framför en går att lösa och planera för, eller huruvida det är ett sådant som man först måste närma sig och förbereda sig för att improvisera i. Men hur skapar vi då bättre förutsättningar för en mer systematisk improvisation, om vi har insett att det är vad vi kommer behöva göra? Vilken kunskap utgör ett fundament för förmågan att improvisera? Går det att finna paralleller i andra fält och överföra dem på vårt?

⁵³ *Sondera* är handlingen att skicka in en sond i problemet – att lära sig om problemet genom att interagera med det. Att sondera problemet är att påverka det, för att på så sätt förstå hur problemet är beskaffat i relation till en själv och se vilka verktyg och mål som är möjliga att använda och nå.

Improviserad musik

Detta avsnitt kommer fördjupa undersökningen av den praktiska kunskap som krävs i en oförutsägbar domän, där förändring förändrar förändring och där till och med dåtiden går att väcka till liv och med omdöme om-döma, om man har förmågan att inte vara låst till gamla konventioner. Här vill jag återkoppla till den fråga som jag, Miley och Herb försökte svara på i slutet av gestaltningen: *Vilka kvaliteter vill ni utveckla, trots att nästa problem inte kommer att vara detsamma?* Frågor som denna, i en ekologi av liknande utvärderingsfrågor, kan rikta vårt fokus och våra utvärderingar mot generatorfunktionen som får oss att kunna improvisera i specifika situationer. Det är inte en *effektivitetsutvärdering*.⁵⁴ Inte heller är det en *procedurutvärdering*.⁵⁵ Istället är det en *improvisationsutvärdering*.⁵⁶ Det är en utvärdering fokuserad på

⁵⁴ *Effektivitet-* eller *effektutvärderingar* är vanligt förekommande inom den polisiära verksamheten och frågar sig vad vi skulle göra effektivare för att till en lägre kostnad nå längre mot våra resultatmål, om samma problem upprepade sig.

⁵⁵ *Processutvärdering* rör oftast hur väl vi genomförde den procedur eller process vi på förhand har kommit fram till att vi skulle genomföra. Den frågar sig vad vi skulle göra bättre för att till en lägre kostnad genomföra processen effektivare.

⁵⁶ *Improvisationsutvärdering* är en utvärderingsform vi har tagit fram på min arbetsplats, som ett komplement till effektivitetsutvärderingar och processutvärderingar, vilka är mer lämpliga i linjära domäner. Improvisationsutvärdering är specifikt tänkt för den icke-linjära domänen – för problem som inte går att göra linjära genom lokal överlägsenhet. Den frågar sig inte vad vi skulle göra bättre för att nå längre till en lägre kostnad mot våra resultatmål, om samma problem upprepade sig, eftersom samma problem inte kommer att

vår förmåga att i rätt tid ta oss an improvisus – det oförutsedda – i en specifik situation. Jag kommer också här, genom att återvända till gestaltningen, att reflektera vidare över likheten mellan en insatsstyrka och en jazzensemble.

Att identifiera och ta till sig lärdomar

Vi är tillbaka i den övergivna kontorslokalen med Miley och Herb. Övningen är slut och vi har förenats med ytterligare ett tiotal insatsoperatörer. Det är dags att börja försöka *identifiera lärdomar*⁵⁷ ur det vi tillsammans upplevt, vilka sedan ska omsättas till levda och inlärdade lärdomar i nästa genomförande.

Väggarna runtomkring oss är smutsiga. Korridorerna vi nyss sprang igenom är smala och fulla av dörrar. Det luktar unket. De två gärningsmän som Miley slog ut kommer snart att uppstå igen, i en ny skepnad, med nya mål och tillvägagångsätt, och på så sätt erbjuda nya problem. De kommer vara fler eller färre till antalet, med nya verktyg och ändrad attityd och kompetens. Det är så övningen är upplagd, för att aldrig erbjuda samma problem två gånger, för att på så sätt lära deltagarna om det generella i det okända och ickeinjärt föränderliga. Egentligen är vi inte ens här för våra motståndare, trots att det kan se ut så. Han är bara en variabel i denna storm. Under jakten på gärningsmännen som vi återskapar gång på gång i nya skepnader ligger en jakt på någonting annat. Den jakten riktar inte in sig på någon enskild människa eller metod, eftersom vi utgår ifrån att allt har sin tid –

upprepa sig i den ickeinjära domänen. Inte heller frågar den sig hur vi mer effektivt ska genomföra den process vi på förhand bestämde oss för, eftersom ickeinjära problem kräver ickeinjära processer, som måste upptäckas och konstrueras i relation till ett problem som förändras. Att fråga sig vilka kvaliteter vi vill utveckla, trots att nästa problem inte kommer att vara detsamma, utgör på så sätt en fråga i improvisationsutvärderingens ekologi av frågor.

⁵⁷ *Identifierade lärdomar* ska här läsas som teoretisk kunskap, som behöver omsättas till praktisk kunskap innan det till fullo är lärda. På engelska syns denna skillnad tydligare genom att man kan särskilja på *lessons learned* och *lessons identified*. Det svenska språket, så som det talas till vardags inom den polisiära och militära verksamheten, döljer denna skillnad genom att endast kategorisera båda som lärdomar.

en tid där varje metod är rätt och en tid när samma metod är fel beroende på hur vi spelar handen vi blivit givna.

Under ytan pågår en jakt på kunskap vi behöver, om hur världen är beskaffad i det specifika och vad vi ska göra med den i det unika scenariot som väntar. Det är en särskild sorts praktisk kunskap, en flyktig och svårgreppad sådan, om att handla med varandra och mot en motståndare som definieras av att han inte följer konventioner och inte låter oss vila. Istället anpassar han sig, exakterar och överraskar. Han flyr undan vår linjal, våra försök att göra framtiden och vägen framåt linjär. Han ignorerar de kartor vi ritat utifrån våra tolkningar av dåtidens spår och bryter sig loss från våra recept och preferenser. Han undflyr våra erfarenheter och vår förmåga att se framåt genom att titta bakåt.

Vi är här för att lära oss om de oändliga och explosiva kombinationer av förutsättningar vi ständigt kastas ut i och generatorfunktionen som krävs för att vi ska överleva där. Vi är här för att lära oss om vår motståndare och oss själva, på samma gång, som något som sitter ihop och är både och. Det är något som är separerat och sammanvävt i en problemvärld vi själva till stor del konstruerar utifrån målen vi uppfinner, vilken ibland träffar delar av verklighetens fysiska realitet, och ibland inte.

”Vilka kvaliteter vi vill utveckla, trots att nästa problem inte kommer att vara detsamma”, är en av frågorna vi vill ha svar på i vår ekologi av frågor när vi i lokal underlägsenhet möter problem under oregelbunden utveckling. Det är vad vår improvisationsutvärdering tar sikte på när vi inte kan leta efter recept att fastställa. Istället söker vi efter det oregelbundet och hastigt föränderligas teori. Vi söker efter en praktisk kunskap om när det i en situation är tid att avancera, eller tid att vänta. Möjligheter att skjuta, möjligheter att avstå. Förutsättningar att leda, förutsättningar att följa, trots att vi inte alltid ser hela lägesbilden, inte vet vem som har bäst lägesbild och inte till fullo accepterar ordet lägesbild, eftersom problemet inte är statiskt som en bild utan istället utgörs av en problemvärld i dynamisk rörelse. Vi söker kunskap om när vi ska kraftsamla och när det är mer klokt att kraftsplittra, trots att vi inte alltid har ett tydligt önskat möjligt

slutläge. Vi söker kunskap om när det är tid för säkerhet och när det är tid för osäkerhet – tid för tvivel och tid för övertygelse. Vi försöker ta reda på hur och när vi kan resa oss ur våra misstag, transformeras och bli något mer, likt en ensemble av skickliga musiker som konstant anpassar sig, reflekterar och skapar något nytt ur de förutsättningar som tillfälligt råder.

Att skriva det förflutna på nytt

För att reflektera över likheten mellan en kompetent insatsstyrka och en jazzensemble ska vi i detta avsnitt ta hjälp av två av musikhistoriens främsta improvisatörer, Miles Davis och Herbie Hancock, för att genom den sistnämndes reflektioner över sin praktik undersöka om vi bättre kan reflektera över insatsoperatörens dito. I boken *Possibilities* (Möjligheter), återger Herbie Hancock en incident på scen under en konsert i Stockholm, när han ackompanjerade Miles Davis. Bandet är på väg mot Miles Davis solonummer och publiken sitter på kanten av sina säten, när Hancock begår ett misstag:

Och just då så spelar jag ett ackord som är så fel. Jag vet inte var det kom ifrån – det är fel ackord, på fel plats, och nu hänger det där likt en ruttan frukt. *Skit*, hinner jag tänka. Det är som om vi alla har hållit på att bygga detta underbara hus av ljud, och som om jag av misstag har tänt eld på det. Miles pausar i en hundradel av en sekund, och sedan spelar han några noter som, mirakulöst, får mitt ackord att låta rätt. I den stunden så tror jag att jag gapade av förvåning. Vad för sorts alkemi är det här? Och därefter, från det, så tog Miles det vidare, och släppte lös ett solo som tog sången i en ny riktning. Publiken blev fullkomligt galna.⁵⁸

Det intressanta som Miles Davis gjorde var att han genom sitt agerande till synes vandrade bakåt i tiden. Genom sina nästa noter återupplivade han det förgångna och gjorde det som var dåligt till något bra. Han gjorde det som var fel till något som blev rätt.

⁵⁸ Herbie Hancock, *Possibilities* (New York: Penguin books, 2015), s. 1. [min översättning]

Troligen fanns det inte många noter som kunde ha räddat livet på Herbie Hancocks dåliga ackord. Sannolikt fanns det ännu färre noter som inte enbart skulle ha räddat det, men också förvandlat det till någonting fantastiskt. Miles Davis räddning var något som endast kunde uppstå mot denna situationsunika bakgrund. Att han fann just dessa noter och lyckades spela dem i rätt tid och därmed förverkligade denna lilla möjlighet i ett smalt möjlighetsutrymme är ett kvitto på hans tekniska skicklighet att tillverka något nytt. Men förmågan att spela dessa noter i rätt ordning, i rätt tid och i rätt sekvens – den praktiska kunskapen att improvisera, handla klokt och ändra riktningen på det som redan hade skett – var inte det enda som krävdes. Det krävdes också en sorts praktisk kunskap om att i ett ögonblick upptäcka och bedöma själva utrymmet. Mer än förmågan att framställa noterna så krävdes den praktiska kunskapen att se möjlighetsutrymmet för vad som skulle kunna bli, vad som skulle kunna uppstå, naturligt ur situationen om man aktivt väntade, eller ur ens agerande om man handlade. Jag ska fortsätta återkomma till detta exaptiva möjlighetsutrymme. Men först vill jag låta Herbie Hancock utveckla sin berättelse:

Det tog mig år att till fullo förstå vad som hände den stunden på scen. Så fort som jag spelade det där ackordet så dömde jag det. I mitt huvud så var det "fel" ackord. Men Miles dömde det aldrig – han hörde det endast som ett ljud som hände och han tog det omedelbart som en utmaning, en fråga om *Hur kan jag integrera det där ackordet i allt annat som vi gör?*⁵⁹

Herbie Hancock tycks ha varit säker på vad som skulle förekomma i ögonblicket – det enligt noter, konvention och av erfarenhet förutbestämda. Han verkade ha varit säker på kartan och vägen att följa och blev därför blind för vad som i verkligheten ägde rum och vad som skulle kunna födas ur det. Herbie Hancock var begränsad av skygglappar, men inte för att något händer i motsats till verkligheten och dåtiden. Istället var han begränsad

⁵⁹ Hancock 2015, s. 3.

för att saker sker i motsats till vad vi tror om verkligheten; det sker i motsats till hur vi i vår sinnevärld har tolkat spåren som dåtiden lämnat efter sig. Han var blind för insikten att dåtidens spår varken egentligen avslöjar dåtiden eller dikterar framtiden.

Så som jag läser Herbie Hancock beskriver han hur han var fast i planens tyranni, drabbad av en sorts konfirmeringsbias om hur det han beskriver som huset av ljud skulle se ut. Denna konfirmeringsbias om vad han upplevde som den rätta vägen att följa tvingade honom att endast se det han letade efter. Det tvingade honom att läsa dåtidens spår genom en smal lins. Han bar skygg-lappar som dolde de exaktiva möjligheter som fanns, bortom det förväntade och förutbestämda. Fångad i fördomar av en sorts tillgänglighets-heuristik där hjärnan tror att det den ser är det enda som finns att se,⁶⁰ kunde han inte se annat än det han förväntade sig att se. Det förefaller i Hancocks berättelse som att medan han själv var låst i sin uppfattning om hur verkligheten var beskaffad, var Miles Davis istället osäker. Inte i bemärkelsen att han var nervös eller oförmögen att fatta beslut, utan i bemärkelsen *inte säker*. Han var öppen, ambivalent, tvetydig. Det gjorde att han inte var bunden av att behöva försöka få världen att passa in i sin linjära karta, utan istället kunde vara nyfiken inför vad den faktiskt var och vilka möjligheter den hade att bli, om man ändrade perspektiv och tolkade dåtidens spår friare. Han var problem-intresserad i större utsträckning än lösningsfokuserad. Miles Davis tycks ha insett om att om man transformerar betraktaren, dennes lins och omdöme så kan världen vara flera saker på samma gång. Han handlade med insikt om att denna tvetydighet sträcker sig både bakåt och framåt i tiden. Våra minnen och vår kunskap om det som skett verkar ständigt på detta sätt omarbetas i det kontextuella nuet och uppdateras med vår kunskap, likt Katarina Fjelkestam formulerade det:

Vi människor skapas och skapar oss själva i reflektionen, som utgörs av ett slags ständigt pågående inre dialog där tidigare

⁶⁰ Amos Tversky & Daniel Kahneman, "Availability: A heuristic for judging frequency and probability" *Cognitive Psychology* 5:2 (1973), s. 207–232.

erfarenheter relateras till nuet – men även till en möjlig framtid. I det sistnämnda ryms den emancipatoriska potential som medieras just genom den reflexiva akten.⁶¹

Jag tror att Miles Davis hade en implicit insikt om världens tve tydighet och om de divergenta punkter som också erbjöd honom nya emancipatoriska vägar fram; friheten att exaptera mot mer frihet. Mycket av improvisationen sker på detta sätt i det omedvetna, i en sorts implicit konstnärlig förändringkapacitet, som förvisso går att odla men som är svår att teoretisera om. Detta kunnande visar sig sällan genom teorier och är mycket svårt att bevisa genom formler och bokstäver, eller att skriva ner i metodhänvisningar – precis på samma sätt som det inte går att bevisa för någon annan att man kan cykla genom att berätta att man kan det. Det krävs att man visar det, att man kan det i handling. Det krävs att man lär sig det genom att göra det, misslyckas och misslyckas bättre i ett samtal med sin kropp, med cykeln, vägens ojämnheter och gravitationens dragning. Det krävs kunnande i handling.

⁶¹ Fjelkestam 2009, s. 7.

Kunnande i handling

Låt oss återvända till Miley och Herb för att undersöka vad det innebär att kunna någonting i handling – i praktik. För utan att förstå skillnaden mellan praktik och teori, hur ska vi då kunna teoretisera om det praktiska? Utan förmågan att väva praktik och teori samman, så riskerar vi att hamna i fällan som krigshistorikern Thucydides sägs ha målat upp långt innan vår tideräkning: ”The society that separates its scholars from its warriors will have its thinking done by cowards and its fighting by fools.”⁶²

För att inte falla i Thucydides fälla måste vi utforska och försöka bilda djup teoretisk kunskap om vår lika djupa, konstnärliga, men ofta outtalade, praktiska kunskap.

Yrkeskonstnärlighet

När jag ser Miley sitta bakom sin sköld, med sitt vapen riktat längre ner i korridoren, så behöver jag inte medvetet tänka på vilken form hans kropp, vapen och verktyg bildar i relation till korridoren, och vilka möjligheter denna form öppnar. För att

⁶² Det finns inga säkra källor på att Thucydides har yttrat detta. Det första tillfället när något liknande påstående går att finna i litteraturen är Sir William Francis Butler som skriver att: ”The nation that will insist on drawing a broad line of demarcation between the fighting man and the thinking man is liable to find its fighting done by fools and its thinking done by cowards.” William Francis Butler, *Charles George Gordon* (New York: Macmillan and Company, 1889), s. 85.

omhändert⁶³ detta formspråk behöver jag inte vara medveten om information formen bär, för att kunna läsa in betydelse ur hans position.

Filosofen Donald Schön använder termen *yrkeskonstnärlighet* för att beteckna den slags kompetens som en praktiker ibland uppvisar i unika, osäkra och svårtolkade handlingssituationer.⁶⁴ Han beskriver hur denna konstnärlighet liknar den som vi alla visar prov på i oräkneliga akter av igenkännande, bedömning och utförande till vardags och att det som är slående med denna typ av kompetens är att den är oberoende av att vi kan beskriva eller medvetandegöra vår kunskap.⁶⁵

Yrkeskonstnärlighet liknar snarare ett samtal mellan två vänner som prövar sig fram och finner nya avsatser att ta avstamp ifrån i sitt samtal, än förutbestämda processer – likt monteringen av en Ikea-möbel eller konstruktionen av en dieselmotor. Mer än genomförandet av en förutbestämd standardprocedur mot ett typfall i en tydlig och förenklad taxonomi liknar denna yrkeskonstnärlighet något som uppvisas i en kamp mellan två jämbördiga motparter. Den uppvisas mellan duktiga boxare eller schackspelare som går sin tionde match mot varandra, vars spel utvecklas och uppstår mellan spelarna när de lär känna varandra. Det blir synligt i ett spel där spelarna medvetet och omedvetet, konstruerar och upptäcker nya problem, lösningar och närmanden, vilka i sin tur blottlägger nya mål, syften och önskade och möjliga slutlägen att sätta. Denna stundtals omedvetna och rent praktiska kunskap åskådliggörs också av filosofen Michael Polanyi när han poängterar att vi omedelbart känner igen ett ansikte i en folkmängd, men om någon frågar hur vi gör när vi

⁶³ Michael Graziano, professor i psykologi och neurovetenskap vid Princeton University, gör skillnad på *attention* och *awareness* och poängterar därigenom att vi kan omhänderta något vi inte är medvetna om. Michael Graziano, *Rethinking consciousness: a scientific theory of subjective experience* (New York: W. W. Norton, 2019), s. 4.

⁶⁴ Donald Schön, ”Att lära ut konstnärlighet genom reflektion-i-handling”, *Klassiska texter om praktisk kunskap*. Red. Jonna Hjertröm Lappalainen (Huddinge: Södertörns Högskola, 2015), s. 355.

⁶⁵ Schön 2015, s. 355.

skiljer ut ett särskilt ansikte från andra som mer eller mindre liknar det, så är det troligt att vi inte kan svara på ett meningsfullt sätt på frågan.⁶⁶ Schön utvecklar Polanyis iakttagelse med att vi vanligen inte kan sätta ihop en lista av anletsdrag som särskilt utmärker det ansikte vi känner igen från de andra, och att även om vi kunde detta så tyder vår förmåga att omedelbart känna igen det kända ansiktet bland de okända på att igenkännandet inte föregås av ett uppräknande av anletsdrag.⁶⁷

På ett liknande sätt som vi kan känna igen ett ansikte utan att separera det i sina delar, kan vi känna oss fram i ett hål i en stenvägg med en pinne. Då, skriver Schön

[...] fokuserar vi inte på de intryck som pinnen lämnar på fingrarna, utan på hålets egenskaper: dess storlek och form, ytorna på stenarna som omger det, som vi erfar genom dessa tysta förnimmelser. Att bli skicklig i användandet av ett verktyg innebär att lära sig att direkt, utan att resonera sig fram, kunna avgöra egenskaperna i de material som vi känner genom de tysta förnimmelserna från verktyget i våra händer.⁶⁸

När en kock använder en kniv fokuserar han inte på fingrarna som håller i skaftet, utan på mötet mellan blad och grönsak – på både och, som något särskilt men också helt. Det är något som både är differentierat och integrerat. När vi läser fokuserar vi inte på bokstäverna som formar orden, utan på ordens betydelse, vilken uppstår ur kontexten och på samma gång förändrar den. När en skicklig drönarpilot styr en drönare genom en korridor erfar han inte de små spakarnas tryck på fingerspetsarna, eller hur han reglerar flygfarkosten i displayen. Han erfar istället att han flyger den, att han för ett ögonblick är drönaren och att dess öga är hans eget. Schön skriver att sådana igenkännings- eller uppfattningsförlopp ofta tar formen av normativa omdömen. Vid sådana tillfällen känner vi med andra ord igen någonting som rätt

⁶⁶ Michael Polanyi, *Den tysta dimensionen* (Göteborg: Daidalos, 2013).

⁶⁷ Schön 2015, s. 356.

⁶⁸ Schön 2015, s. 357.

eller fel innan vi känner igen det på något annat sätt.⁶⁹ Vägen att följa, där vi försöker vara i rätt relation till en situation, med rätt kunskap om situationen, tar form av känslor av rätt och fel. Vi ser med andra ord att något är rätt eller fel innan vi ser något mer.

Avvikelseernas tydlighet

Det tycks som att vi, inte enbart vid konstnärlig bedömning, men i alla våra vardagliga bedömningar kan känna igen och beskriva avvikelser från en norm bättre än vi kan beskriva normen själv.⁷⁰ Vi känner igen ansiktet hos någon vi känner bland tusen andra ansikten och är bättre på att beskriva vad som är fel i de liknande ansiktena än vad som gör det rätta ansiktet rätt. Vi möter en misstänkt person med en bylsig jacka som vi har interagerat med tidigare och är skickligare på att beskriva vad som skiljer det här mötet från de andra, än på vilket sätt de andra liknade varandra. Vi ser felen i en taktisk framryckning i en korridor, utifrån en standardprocedur, bättre än vi kan förklara hur den ser ut när den är rätt. Det betyder dock inte att vi alltid, eller ens ofta, kan sätta ord på hur det känns när det känns rätt, mer än att det känns just så. Men vi måste inte kunna verbalisera, teoretisera och beskriva vår förmåga för att ha praktisk kunskap att utföra handlingen, eller göra bedömningen.⁷¹

En operatör som kastar in en distraktionsgranat i ett rum, så som Herb gör i berättelsen, i hopp om att finna gärningsperson eller gisslan där inne, fattar omedelbara taktiska och spatiala omdömen om de rumsliga avstånden och samordnar dem med de kropps rörelser som ingår i kastandet, vilket ingår i en större taktisk problemvärld. Han gör detta trots att han inte kan säga hur han gör det eller ens kan benämna avståndet han uppskattar.⁷² Herb reglerar omedvetet kastet av sin distraktionsgranat beroende på hur han fick tag i granaten när han frigjorde den från sitt

⁶⁹ Schön 2015, s. 357.

⁷⁰ Schön 2015, s. 357.

⁷¹ Schön 2015, s. 358.

⁷² Schön 2015, s. 358.

fäste och hur bygelns klämmer mot tyget i handskena. Han reglerar kastet utifrån om han i ögonblicket av kastandet – den utsträckta upplevda tidsrymd där situationen går att förändra – omedvetet erfar en skugga på andra sidan tröskeln.

Misslyckandets exaptiva potential

En skicklig boxare slår inte sitt slag mot motståndarens huvud där hon tror att det befinner sig nu, utan där hon tror att det kommer vara när slaget når fram. Slaget är en fråga hon likt en sond sänder in i framtiden, för att situationen ska få svara henne. Hon anpassar omedvetet riktning, styrka och balans utifrån hur det fysiska och metaforiska målet förflyttar sig och beroende på huruvida slaget till sist kommer att träffa eller missa. Hon transformerar sig utifrån vilka nya exaptiva möjligheter som presenterade sig i möjlighetsutrymmet under försöket, som en rekursiv effekt av försöket, oavsett om det lyckades eller misslyckades. På grund av försöket flyttar kanske motståndaren på huvudet och gör i och med det försöket till ett misslyckat rakt slag. Men kanske gör motståndaren samtidigt det misslyckade raka slaget till en lyckad expansion av möjlighetsutrymmet eftersom motståndarens nya position erbjuder möjligheten för en avgörande uppercut, om vår boxare har skickligheten och blicken att exaptera sitt misslyckande och handla klokt – i rätt tid. Det vill säga, om hon lyckas upp-täcka och nyttja den offensiva sekund som uppenbarar sig och göra informationen agerbar. På liknande sätt lär vi oss svåra färdigheter som att springa, jonglera eller cykla, utan att ha förmågan att beskriva dem.⁷³

När vi frågar en militär eller polis hur han konstruerade ett problem, angrep en motståndare eller satte samman en order, så förklarar de ofta sitt handlande utifrån en teoretisk modell som de har fått lära sig. Efterhandskonstruktionen kan ofta låta trovärdig – till och med i de fall genomförandet alls inte liknade modellen. Det är inte ovanligt att man förklarar sitt agerande utifrån sin

⁷³ Schön 2015, s. 358–359.

teoretiska modell, trots att om man hade använt den så som den skulle användas så hade genomförandet inte lyckats.⁷⁴

När vi i en effektivitetsutvärdering frågar oss vad vi gjorde under ett genomförande och vad vi skulle göra bättre om samma sak skedde igen så svarar de flesta inte utifrån vad som faktiskt skedde under genomförandet. Istället skapar de en beskrivning utifrån vad som låter rimligt i efterhand, i relation till vem som frågar och i relation till gruppen som lyssnar. På samma sätt som de ofta genomförde själva handlingen så genomför de skickligaste av dem efteråt, på stående fot, en improvisation för att kunna konstruera ett svar på frågan som ställs, i relation till den som ställer den och till dåtidens spår, så som de nu framträder i återberättandet. De uppfinner omedvetet ett unikt och situationsbundet svar som, snarare än till genomförandet, är relaterat till vad det nuvarande samtalet och sammanhanget kan tänkas hålla dem ansvariga gentemot. På samma sätt som Miles Davis konstruerar de ett svar som gör deras handlande begripligt för dem själva och sitt kollektiv.

Exempel på kunnande i handling

För de sorters praktisk kunskap som jag har beskrivit i avsnittet innan, som människor uppvisar i handlingar och i omdömen men som delvis förblir implicita, använder Donald Schön uttrycket *kunnande-i-handling*.⁷⁵ Han använder det för färdigheter som att kunna skjuta ett vapen, ge en order, avgöra avståndet till ett mål i relation till ett verktyg, eller omedelbart bedöma huruvida en svartklädd man med vapen utgör ett hot. Han gör det eftersom kunnandet just ligger i själva handlingen. Det ligger inte i form av propositioner och teorier som strikt kan återges, men i form av praktisk kunskap som uppvisas genom vårt taktiska omdöme om situationen och praktiska utförande av handlingen. Denna sorts kunnande skiljer sig från teoretisk kunskap som uppvisas genom

⁷⁴ Schön 2015, s. 358–359.

⁷⁵ Schön 2015, s. 358.

förmågan att svara på påståenden.⁷⁶ Praktisk kunskap är i detta sammanhang, förenklat uttryckt, förmågan att kunna skjuta och träffa rätt mål med ett specifikt vapen, likt en automatkarbin eller en pilbåge, och att bedöma när det är rätt tid att krama avtryckaren eller släppa strängen.⁷⁷ Praktisk kunskap är i detta sammanhang att kunna bedöma den omedelbara helheten i en situation under förändring – relaterat till en själv och den problemvärld som man konstruerat, som man lever i.

Teoretisk kunskap, å andra sidan, är till exempel att känna till kalibern och namnet på vapnet, hur många kilo det väger med ett fullt magasin och hur många patroner magasinet innehåller när det är fullt. Praktisk kunskap är att känna om vapnet är tungt och förstå värdet av de resterande kulorna i magasinet, relaterat till situationen. Teoretisk kunskap är att känna till penetrationsförmågan på kulan i en betongvägg och vad lagen säger om när man får skjuta mot ett beväpnat mål som väntar där bakom, varpå man sedan måste använda sin praktiska kunskap och sitt taktiska och juridiska omdöme för att applicera denna teoretiska kunskap. Det praktiska och det teoretiska är ur detta synsätt olika saker, på samma sätt som att det ickelinjära och det linjära är olika domäner. Det tycks emellertid ändå ibland vara möjligt att genom att observera och reflektera över handlingar beskriva delar av den implicita kunskap som uppvisas genom dem i kunnande-i-handling. Med hjälp av metaforer, eller genom stegvisa formella, gamla eller nyuppfunna procedurer kan vi exempelvis beskriva hur fingret bör kännas mot avtryckaren eller bågsträngen och vad som händer när man skiftar stödhanden.⁷⁸ Det tycks delvis möjligt att beskriva att man i en bedömning värderade något specifikt som farligare just då än något annat och fördelade vad man bedömde vara tillräckliga resurser till denna fara. Men oberoende av vilka ord vi väljer och hur rikt språk vi än konstruerar så är skild-

⁷⁶ Lars Göran Johansson, *Introduktion till vetenskapsteori*, 4 uppl. (Lettland: Thales, 2018), s. 26.

⁷⁷ Aristoteles, *Den nikomachiska etiken*, 2. uppl. (Göteborg: Daidalos, 1993), s. 108.

⁷⁸ Schön 2015, s. 359.

ringarna vi gör av kunnande-i-handling alltid konstruktioner. De är föreställningar och förenklade modeller. De är ett försök att ge en uttalad form till vårt tysta och oöverlagda tänkande, vilka de oundvikligen kommer att förvränga, eftersom kunnande-i-handling är någonting dynamiskt medan teorier och procedurer är statiska.⁷⁹

När Miley och Herb rör sig framåt i korridoren för att möta de okända problem de närmar sig så föregriper de problemen genom det sätt på vilket de riktar sina vapen, byter position och hastighet. De påverkar problemen genom de löpande justeringar de gör allteftersom problemen närmar sig dem och de närmar sig problemen. Att hantera ett rörligt problem är en fortlöpande aktivitet i vilken uppmärksamhet och anpassning spelar in.⁸⁰ Situationen kräver att Miley och Herb är i rörelse och konstant granskar, förekommer och reagerar på den väv av fenomen de för stunden är sammanflätade med och samtidigt i varje nytt steg konstruerar utifrån de mål de satt och förväntningar de bär på. Det liknar hur Schön beskriver att man gör när man sågar ett snitt längs en linje: det är en kontinuerlig process där man upptäcker och korrigerar avvikelser från linjen alltmedan man sågar.⁸¹

Detta blottar en fråga: vad gör vi när vi inte har en förutbestämd linje att följa, eller en tidigare erfarenhet av vad rätt känsla är i den specifika situation vi står inför? Vad gör vi när vi saknar en rutin för problemet vi står i? Vad gör vi när vägen att följa inte är rak, men uppstår och blir synlig först när vi står i situationen? Och vilka kvaliteter gör oss bättre på att upptäcka, konstruera och agera längs med vägen, i rätt tid, så att vi inte faller av den när den plötsligt svänger och gör det som var rätt och klokt handlande, till fel och oklokt. Ett av svaren jag har sett genom åren är att ha en viss rutinerad bekantskap med det okända, och förstå vad som är rätt och fel i det. Låt oss framöver återkomma till denna bekantskap med det man inte är bekant med, och nu fråga oss vad vi gör när vägen inte är rak.

⁷⁹ Schön 2015, s. 359–360.

⁸⁰ Schön 2015, s. 359–360.

⁸¹ Schön 2015, s. 360.

Vad gör vi när vi inte på förhand kan rita upp vägen att följa? Hur gör vi när vi inte vill följa vår gamla rutin för att vi vet att den gör oss blinda för något nytt och försämrar vår förmåga att exaptera? Vad krävs av oss för att göra det oförutsägbara hanterbart när vita fält täcker informationskartan och döljer ramar, relationer och variabler som vi vet på helt nya sätt kommer att explodera och skapa *emergenta*⁸² fenomen som kommer spela en avgörande roll när vi kliver in i situationen? Är det alltid bra att ha rutiner att falla tillbaka på? Är det alltid bra att ha specifika rutiner att falla tillbaka på även om det är just dessa rutiner som visat sig brista? Är det bra att vara bra på dåliga rutiner?

⁸² *Emergent* ska i den här texten läsas utifrån latinets *emergere*: att stiga upp eller ur. Det beskriver sådana processer där ett en ny form uppstår utifrån samspel mellan ramar, variabler och relationer – där summan blir mer än delarna.

En tid för rutiner

Låt oss för en stund anta att vi står i ena änden på en åker med högt svajande gräs. I fjärran ser vi en trädlinje som helt och hållet döljer nästa terrängavsnitt. Vad som finns bortanför trädlinjen vet vi inte. Vi har aldrig varit där tidigare. Nu ska vi dit. Vi ska ta oss genom trädlinjen som skymmer verkligheten bakom och sedan finna vår väg fram genom de dolda terrängavsnitten på andra sidan. De kan vara korta eller långa, mörka eller ljusa, bräckliga eller robusta. Levande eller döda. När vi står inför det här problemet som ligger mellan oss och vårt mål, vill vi då ha en karta över detta okända terrängavsnitt som vi kan navigera utifrån och använda som grund när vi kommunicerar med våra medresenärer?

Svaret är troligen ja, om kartan är till hjälp – om den är hjälpsam och användbar. Vi inser naturligtvis att den aldrig kan vara helt sanningsenlig. Varje karta är en förenkling, en konstruktion, hur detaljerad vi än gör den. Men trots att den inte är helt sann så kan den vara användbar om den pekar mot något som är sant. Men vad väljer vi om vi står inför valet att röra oss framåt utan karta, eller att göra det med en karta som är fel – som visar oss en felaktigt förenklad bild av verkligheten? För mig blir svaret oftast att jag hellre avstår den felaktiga kartan. Än mindre vill jag ha en karta som är fel, men som vi tror är rätt. I valet mellan okunskap och falsk kunskap, väljer jag det första.

Vi behöver därför dels bli skickliga på att upptäcka och förkasta felaktiga kartor. Men vi behöver också bli skickliga på att snabbt kunna rita upp helt nya, tillfälliga kartor över okända och explosivt föränderliga problem, när vi passerat trädlinjen och

börjar ana konturerna av det specifika landskap vi rör oss igenom. Det vi behöver i den ickelinjära domänen är en metakarta: en karta över hur vi hastigt kan rita upp och generera nya användbara kartor, baserade på förståelsen om vad som är relevant i världen som uppstår runtomkring oss medan vi handlar.

Kartans tvetydighet

Detta leder till nästa fråga: hur vet vi på förhand om vår karta över nästa terrängavsnitt är bra eller dålig, rätt eller fel, i relation till den konkreta situation vi står inför? Hur vet Miley om hans taktiska standard-route för att röra sig genom korridoren kommer leda honom dit han vill? En bra karta är en karta som överensstämde med verkligheten förra gången, skulle Miley kunna svara. En bra rutin är en rutin som fungerade förra gången, skulle Herb kunna svara. Det resonemanget hjälper dock inte för upptäcktsresanden som utforskar vita fält på en världsatlas, dit ingen tidigare färdats. Inte heller hjälper det när motståndaren har en kopia av den handlingskarta du använde sist. När vi står inför någonting okänt är gårdagens lärdomar till föga hjälp. Julgrisen har ingen nytta av att tänka bakåt när julafton nalkas. Tvärtom är backspegeln bedrägligt farlig i de lägena. Dessa bakåtblickande svar är dock rimliga i den kända, linjära och långsamt föränderliga domänen. Där kan vi konstatera att det som fungerade förra gången kommer att fungera denna – eftersom dåtiden där är indikativ om framtiden.

En karta över jordklotets landmassor och hav håller i många miljoner år efter att någon, baserad på sina observationer har ritat den, innan kontinenterna har hunnit skifta läge igen. En karta över en modern stad under snabb utveckling håller endast i några år. En karta över tillfällig uppställningsplats för militära fordon i krig håller endast några dagar. En karta är endast rätt i rätt tid. De romerska legionernas rutiner och taktik var dominant i många hundra år, skrivna i blod och prövade i strid. Men vad som är bra och dålig taktik i en modern konflikt kan ändras mellan varje slag, eller flera gånger i ett slag beroende på tillförsel av ny teknologi,

ny kunskap, ny moral och nya möjligheter. Mot en motståndare som är kompetent på taktisk improvisation (kompetent okonventionell) kan det som var rätt bli fel i nästa terrängavsnitt, för att han lär sig, anpassar sig och exapterar. Ju hastigare förändringscykler, ju mer ickelinjäritet, ju fler vita fält och ju mer lokal underlägsenhet, desto mindre chans att vi på förhand kan säga att kartan vi har över vad som kommer ske och vad som kommer vara rätt handlande, kommer att stämma eller kommer att förbli rätt.

I den linjära domänen är det klokt att genom rekognosering och underrättelseinhämtning först blottlägga problemets alla ramar, variabler och relationer och sedan bygga en specifik rutin utifrån det man ser. Där är det klokt att studera problemet i detalj och sedan rita en lika detaljerad karta. Allt har sin tid, och när det finns tid att ta reda på allt som finns att ta reda på om motståndaren, hans verktyg, mål, och insatsmiljöns möjligheter, så är det rätt att rita kartan och välja vägen att följa innan man går in i skogen. En skicklig insatsstyrka ska kunna göra detta, rekognosera, bygga en *mock-up*,⁸³ skaffa figuranter som liknar motståndaren och genom upprepade försök lära sig allt om det begränsade möjlighetsutrymme som råder. En kompetent operatör ska kunna ta reda dels på motståndarens begränsande ramar och förstärka dem och dels på motståndarens alla möjliggörande ramar och minska dem, för att finna en lösning som med förutbestämda omfall hanterar problemet. Men att allt har sin tid betyder inte att det alltid finns tid att göra allt. Att alltid blottlägga alla vita fält kan inte vara ett fundament att bygga sin taktik på. Det kan inte vara principen som vår taktik vilar på. För vad händer när det inte går, när rekognosering inte räcker, och sondering istället krävs? Vi kan ju inte bygga vår förmåga på att alltid från håll kunna fylla i de flesta vita fält på informationskartan och uppnå kontroll innan vi börjar agera. Det kan inte vara insatsoperatörernas Dao, eftersom vi inte alltid agerar mot en statisk lägesbild, utan mot en problemvärld i dynamisk rörelse.

⁸³ En *mock-up* är en replika av en byggnad som tillverkas för att lära sig om byggnadens *möjlighetsutrymme*, eller för att kunna *planera* för en detaljerad *lösning* för en insats.

Så vad händer när problemet är komplext, växelverkande, klibbigt? Vad händer när det inte går att blottlägga på håll eftersom vi själva är en del av problemet och kommer att bidra till emergens genom de val vi gör, de planer vi gifter oss med och de problemvärldar vi själva konstruerar? Vad sker när motståndaren genom list eller aggression motstår vårt rekognoserande och med flit gömmer de värsta potentialmonstren? Vad har man då för alternativ, annat än att säga att vi bör vara flexibla och hoppas att förmågan att teoretiskt yttra ordet *flexibilitet* ska skänka oss förmågan att praktiskt vara det – som om ordet var en trollformel som förvandlade propositionell kunskap till kunnande-i-handling? Vad har vi för alternativ, andra än att säga att det då ”beror på” eller slå fast att ”dåliga order och dåliga rutiner får man givetvis bryta mot”, eller att man ”naturligtvis anpassar sig”? Frågorna vi söker svaret på, i en ekologi av frågor, är *vad* något beror på och *hur* man praktiskt anpassar sig.

Regler för anpassning i det okända

Hur anpassar man sig för att få anpassningen mer kollektiv och förutsägbar i sin oförutsägbarhet, när rutinen brister? Och hur anpassar vi oss så att anpassningen inte rycker undan mattan på den egna organisationen varje gång den sker? De frågorna behöver vi ha en kollektiv förståelse för i domäner där förändring är norm, där vi vare sig kan förlita oss på *kartor* eller *kator*.⁸⁴ Vilka är reglerna för att bryta mot katorna, metoderna och standardrutinerna? Kan vi hitta en regel för regelbrytande som utgör grunden för all anpassning? Svaret är ja. Det går att konstruera en principiell *teoretisk* grund som reglerar hur man får bryta mot ens metoder, om ens system är konstruerat utifrån en serie standardmetoder och typfall. Att bilda en sådan principiell *praktisk* grund är dock mycket svårare.

⁸⁴ *Kata* ska här förstås som den form, det mönster eller den modell som, bland annat inom japanska kampsporter, innefattar detaljerade koreografiska rörelsemönster som utförs i par eller enskilt, utan påverkan av en motståndare.

Samtidigt behöver vi fråga oss om vi med detta svar fångar in de verkligt ickelinjära domänerna? Kanske är det ett avsmalnande och förblindande svar i stormens kaos, divergens och uppståndelse, eftersom det utgår utifrån fundamentet att det alltid är rätt att ha konkreta metoder som startpunkt och sedan lära sig regler för att anpassa metoderna? Kanske behöver vi vara än mer radikala och istället, i vissa domäner av extrem ickelinjär förändrighet, tvärt om söka en regel för situationsspecifikt och tillfälligt regelbyggande? Att lära sig att bryta mot metoderna lär ju en endast att anpassa dem. Och att kunna anpassa sig är inte tillräckligt för att nå expertis i taktisk improvisation. För att nå så långt som det går krävs också förmågan till kollektiv exaptation. Vi kan alltså inte enbart lära oss regler för att anpassa kartan, för att på nya sätt gå mot gamla mål. Vi behöver återigen principiella regler för att rita nya kartor och finna nya mål. Och vi behöver göra mer än att nå teoretisk kunskap om dessa principer. Detta är del i rutinen för rutin – en praktisk karta där man ser problemet först, och sedan ritar kartan.

Principen om problemet före lösningen

Låt oss återigen utgå från att det finns en tid för allt, och att planens tyranni lätt låser oss till att göra det vi redan har bestämt oss för. Utifrån dessa två pelare är det inte orimligt att dra slutsatsen att om vi rör oss i en ickelinjär domän så är en av nycklarna att se och konstruera problemet innan man ser och konstruerar lösningen eller närmandet. Det är en av de grundläggande teoretiska principerna i detta system i förändring för problem i förändring, vilken måste göras till kunnande i handling. Det är en del av metakartan och generatorfunktionen: att sätta problemet före lösningen, och att särskilja på lösningar och närmanden. Målet är, som jag skrivit tidigare, inte att bli mer lösningsorienterad, men mer problemintresserad. Ordet intresse kommer från latinets *inter*, vilket betyder *mellan*, och latinets *esse*, vilket betyder *vara* – intresse om det som är emellan. Med *inter-esse* om vad som uppstår mellan variablerna och relationerna behöver kollektivet

ha en beredskap för att bli överraskad och genom nyfiket utforskande minska överraskningen så att den inte raskar över en. Vi behöver odla en taktisk kultur som i vardagen och under insatsen tillåter och premierar nyfikenhet, förundran och utforskande men billiga misslyckanden. Kulturen behöver uppmuntra trygg osäkerhet, vid de tillfällen där säkerhet på hur framtiden kommer te sig skapar blindhet och dyra misslyckanden. Såvitt jag kan se gäller inte detta endast för en insatsstyrka som har att hantera avvikande situationer, men även för dem som agerar i vardagens domän. För även genom den polisiära vardagens linjära åtaganden och problem, bestående av implicit handling, igenkännande, beslut och justeringar, så ger ibland även rutiner och standard-procedurer man är förtrogen med oväntade resultat, och fel kan envisas med att bestå och motstå våra försök att åtgärda dem.⁸⁵

Schön skriver:

Något sker inte som förväntat. I ett försök att bevara våra mönster av kunnande-i-handling i deras konstans, kan vi bemöta överraskningen genom att strunta i den, i selektiv ouppmärksamhet inför de signaler som förorsakat den. Eller så kan vi bemöta den genom reflektion [...] på ett av två sätt.⁸⁶

Det ena av dessa två sätt som Schön beskriver för att bemöta en situation som överraskar en är att reflektera över handling.

⁸⁵ Schön 2015, s. 360.

⁸⁶ Schön 2015, s. 360–361.

Reflektion över handling

Det ena sättet vi kan bemöta överraskningen på är genom att reflektera över handlingen. Då tänker vi tillbaka på handlingen vi har utfört för att försöka upptäcka hur vårt kunnande-i-handling kan ha bidragit till ett oväntat resultat.⁸⁷ När vi reflekterar över handling återkastar vi dåtidens spår mot nuet och relaterar ny kunskap till framtidens möjligheter.

Att reflektera över handling är att stanna upp och tänka eller känna tillbaka på vad vi gjort och hur vårt kunnande-i-handling skapade det oförutsedda som skedde – som överraskade eller förundrade oss. Det är till exempel vad Herb och Miley gör när de har trängt in i rummet efter att ha kastat distraktionsgranaten. Då frågar de sig vad det innebär att rummet var tomt i relation till granaten som exploderade. I ljuset av var de står och vad de har gjort, vad innebär det då att granaten bröt tystnaden? Vad innebär det att motståndaren inte var inne i rummet? Vad innebär det att rummet endast har en väg ut och att Herb och Miley måste tillbaka ut i korridoren efter att de, genom sitt granatkast, har bjudit motståndaren på ljudinformationen att de finns på hans våningsplan? Vad innebär de nya omständigheter och den nya informationsasymmetri som har uppstått ur ens handlingar?

Detta är en sorts reflekterande över handling, som inte nödvändigtvis är begränsad till det som har skett, men också kan göras

⁸⁷ Schön 2015, s. 361.

över det som kan komma att ske. Genom *animerade*⁸⁸ hypoteser återkastar Herb, Miley och jag det dåtida mot det nutida, det nutida mot det framtida och det framtida tillbaka mot dåtidens spår för att se om de går att tolka på nya sätt. Vi gör det för att på så sätt försöka förstå vår egen roll och vårt handlande i relation till problemvärlden som vi rör oss inom. Vi gör det för att kunna exaptera, för att kunna se vad mer vi kan göra av det som är, och hur vi på olika sätt kan integrera det i den riktning vi vill vandra på vägen fram. På så sätt söker vi blottlägga och upptäcka mer av situationen för att se fler facetter av vekligheten, för att förstå dess potential. Men vi gör inte det som någonting statistiskt – som en problembild. Vi gör det som en levande problemvärld – komplex, självorganiserande, emergent, som endast går att förstå till fullo genom att interagera med det.

I andan av billiga misslyckanden sänder vi våra tankar ut i modellen av vår problemvärld så att tankarna kan dö istället för oss.⁸⁹ Genom sin död kan de blottlägga potentialmonstren som väntar på oss bland de vita fälten och därigenom lära oss om vad klokt handlande kan vara. På min arbetsplats skulle vi kalla detta sökande för en teoretisk sondering, eftersom det både konstruerar och upptäcker möjlighetsutrymmet vi är på väg in i, men också transformerar oss till att vara i bättre relation till situationen som står i tillfällig balans, i väntan på vårt handlande som kommer tippa vågskålarna när vi bryter in. Genom denna teoretiska sondering animerar vi problemvärlden och förändrar den för att vi genom våra frågor upptäckte något nytt i problemvärlden som alltid fanns där. Eller så konstruerade vi ett nytt möjlighetsutrymme för att vi la ifrån oss vissa verktyg, likt den tunga skölden, och istället tog upp forceringsverktygen, för att vi trodde att

⁸⁸ *Animerad* kommer från latinets *animat*: ingjutet med liv. En animerad hypotes ska i denna text läsas som något mer än en teoretisk hypotes som vi betraktar på papper, men istället en hypotes som vi ger liv åt och genom vår fantasi lever igenom, så att våra tankar kan dö istället för oss och på så sätt erbjuda oss billigare misslyckanden.

⁸⁹ Inspirerat av ett citat med oklart ursprung som på lösa grunder tillskrivs filosofen Alfred North Whitehead. "The purpose of thinking is so our thoughts die instead of us."

dessa skulle ge oss mer potential i striden som väntade. På detta sätt konstruerade vi nya möjligheter vi annars hade stått utan.

Att kunna genomföra denna sorts reflektion över kommande handling väl har i min profession visat sig vara en avgörande kvalitet i ickelinjära situationer. Det är en sorts systematisk simulering där vi med ord, genom att fråga oss ”vad innebär det att” verbalt sonderar kontexten vi befinner oss i och ser divergensen som erbjuds, för oss och vår motståndare. Att sondera teoretiskt är ett närmande där vi sätter problemet före lösningen och på så sätt transformera oss till att bli problemintresserade, med *interesse* för situationens variabler. Vi gör det dock inte för att beskriva vad problemet är, eftersom det är i rörelse och under utveckling. Istället försöker vi utröna vad det kan vara, hur dess begränsande och möjliggörande ramar ser ut, för att upptäcka och konstruera ett mer gynnsamt möjlighets- och sannolikhetsutrymme, likt en topografi av potential av möjlighet och sannolikhet i rörelse. Det ger oss också en chans att upptäcka gränserna för detta möjlighetsutrymme och på så sätt identifiera ett omöjlighetsutrymme fullt av allt vi inte behöver bry oss om. I denna akt försöker vi blottlägga och upptäcka hur delar av problemet relaterar till andra delar, för att på så sätt avslöja ramar, variabler och relationer som kommer kunna spela roll i framtiden och vad som kan uppstå ur dem. Vi sonderar och omkonstruerar vår sinnevärld för att avslöja vilka indikatorer och brödsmulor vi kan hålla utkik efter i dimman, i förhoppning att de kan visa vägen att följa mot problemets kommande realitet.

Låt mig pröva ett längre exempel för att visa på hur praktikern i konflikten behöver tänka och känna för att upptäcka och på samma gång konstruera möjlighetsutrymmet han eller hon sedan ska handla i, utan att han eller hon för den sakens skull också är tvingad att komma på lösningar för framtidens möjligheter. Låt mig i detta avsnitt, som fokuserar på reflektion över handling, pröva en teoretisk sondering som fokuserar på vad möjligheterna i ett problem innebär, och som leder till konstruktionen av en mer användbar problemvärld man sedan kan handla mer rätt i, när möjligheter förvandlas till realitet.

Teoretisk sondering

Vad innebär det i den kontext där Miley och Herb befinner sig att det finns ett trapphus bakom dem och ytterligare ett längre ner i korridoren, bakom deras motståndare? Det innebär inte att motståndaren nyttjar det bortre trapphuset – att problemet är på det sättet i en lägesbild där detta är den enda realiteten. Men det pekar mot att han kan göra det – att det är en möjlighet i ett hav av möjligheter. Vad innebär det i sin tur att motståndaren kan nyttja det bortre trapphuset? Det innebär att han har ett möjlighetsutrymme att springa ner eller upp en våning och dyka upp i ryggen på Miley och Herb. Konstruerat i relation till denna kontext är det bortre trapphuset dåligt och något Miley och Herb gör klokt i att försöka förneka honom tillträde till, på ett av alla de innovativa sätt man kan förvägra sin motståndare tillträde till en del av spelplanen. De sätt man har till sitt förfogande beror exempelvis på hur skicklig man är på att exaptivt göra om en trasig dörr till en blockering eller, till exempel, rökfylla en korridor med en brandsläckare man finner i ett hörn. Möjlighetsutrymmen konstrueras nämligen inte enbart av skicklighet och erfarenhet, men även i relation till tillgänglig teknik och till de fysiska material man har tillgång till i den specifika situationen. Vidare: att det finns ytterligare ett trapphus längre ner i korridoren innebär också att Miley och Herbs sidogrupper på de andra våningsplanen kan ta sig ner och anfälla motståndaren i ryggen. I relation till denna kontext, reflekterad mot dessa förutsättningar, är trapphuset någonting bra, som något bra kan uppstå ur, eftersom Miley och Herbs sidogrupper kan öppna en ny front.

Med kunskap om trapphusets tvetydighet och hur aktörerna på spelplanen kan påverka det att bli mer av det ena eller det andra, kan Miley och Herb handla klokare. De kan göra så för att de implicit eller explicit känner världen de innebor och dess ramar, variabler och potentiella relationer bättre än de gjorde tidigare. De känner den bättre för att de teoretiskt har sonderat problemvärldens exaptiva och emergenta potential och sedan anpassat sina förberedelser att handla för den realitet som presen-

terar sig. De har blottlagt vad problemet kan vara, vad som kan uppstå ur det och vilka brödsmlor de ska leta efter för att förstå hur situationen för stunden är, eller genom klokt handlande kan bli. I ljuset av detta möjlighetsutrymme kan de identifiera vilka vita fält som behöver blottläggas framför andra, bland de tusen vita fält som existerar och som skapas och förstörs genom varje handlande. Exempelvis kan Miley och Herb nu inse att de behöver upptäcka huruvida dörren till trapphuset är låst, för att kunna bedöma möjlighetsutrymmet bättre – för att deras problemvärldskonstruktion bättre ska överensstämma med den fysiska verkligheten. Om dörren är låst behöver de veta om de har verktygen att forcera den och vilka av deras kollegor som annars har de verktygen. Genom detta teoretiska sonderande har det funnit ett i situationen prioriterat vitt fält att blottlägga. De har förstått att de behöver veta var deras kollegor befinner sig och vad de gör, och om kollegornas mål är högre prioriterat än det problem och mål som Miley och Herb har konstruerat. Miley och Herb behöver också använda sitt taktiska omdöme och bedöma hur mycket sambandsekonomi det skulle kosta att ta reda på det, så att de inte fyller sambandsnätet med oviktigheter och på så sätt omöjliggör kommunikation gällande det problem som är farligast just nu. De behöver använda sitt taktiska omdöme för att avgöra vilken typ av misslyckande situationen skulle erbjuda om deras kamrater försökte ta trapphuset om motståndaren redan är i det. Här kan vi på nytt se att situation är kombinatoriskt explosiv, med många divergenta punkter, beroende på subjektiva perspektiv och objektiva förutsättningar, eftersom det räcker med att en av dessa ramar, variabler eller relationer förändras för att situationen också omedelbart och till fullo ska förändras.

Med dessa reflektioner i åtanke och med insikt om situationens kombinatoriskt explosiva och divergenta värde, kan vi tänka oss att Miley och Herb kanske beslutar sig för att det är billigare att ta sig an trapphusproblemet uppifrån, om de miss-tänker att de faktiska explosioner som har hörts tidigare under insatsen kan innebära att motståndaren har handgranater. Miley och Herb vet nämligen, tack vare levd erfarenhet och upprepade

billiga misslyckanden under träning, att handgranater är lättare att kasta neråt än uppåt. De vet att de därför hellre möter en motståndare med handgranater i en situation där Miley och Herb är ovanför honom. Därför är en motståndare med granater uppströms-hypotesen de konstruerar när de funderar på om de ska be sina sidogrupper att anfälla motståndaren i ryggen. Det är den problemvärld de väljer att agera i. Men det gör inte detta utifrån tron att den är sann. Istället konstruerar de denna problemvärld för att den är användbar i relation till riktningen de tycker det är bättre att misslyckas i – för att den sväljer flera problem nedströms. De konstruerar denna problemvärld i relation till de värden de för stunden tycker är relevanta och möjliga att nå inom ramarna för det möjlighetsutrymme de tror existerar och de toppar och dalar av sannolikhet och kostnad som finns i denna topografi.

Vår reflektion över hur vi kan handla skapar prioriterade vita fält, vilka vi med intention kan rikta vårt blottläggande mot, genom en praktisk och teoretisk reflektion över möjlighetsutrymmet. Det är ett möjlighetsutrymme som vi känner in i lika stor utsträckning som vi resonerar om det, för att göra det mer känt. Vår förmåga att reflektera över handlande, som exempelvis Miley gör när han med ord prövar närmanden, skedeslösningar och problembeskrivningar, kräver dels ett rikt taktiskt språk – en stor kollektiv språkvärld. Men det kräver också en viss skicklighet och en skyndsamhet som också måste bedömas. Vår förmåga att konstruera agerbar information om problemets potential, så som det ser ut nu, i det unika och specifika, är ju inte är mycket värd om problemet hinner förändra sig och bli något nytt innan vi hinner handla. Tiden blir därför en dubbel faktor bland de hastiga förändringscyklerna. Det handlar inte endast om när det är rätt tid att genomföra en teoretisk sondering, eftersom en sådan kräver tid och kognitivt överskott. Det handlar också om hur länge det är rätt tid att reflektera över vad rätt tid innebär. Det kräver att vi inte låter den perfekta problemvärldskonstruktionen stå i vägen för den goda. Vi behöver förstå hur lång tid vi har på oss att rita kartan och hur länge kartan vi har ritat kommer vara rätt, eftersom det kan innebära ett dyrt misslyckande om vi öppnar

dörren och kliver in i en värld som vi har blottlagt, men som redan har förändrats. Då ger vi oss in rustade med falsk kunskap och en missvisande karta över hur det borde vara, där vi riskerar att tolka information ur linsen av vår felaktigt konstruerade problemvärld.

Detta teoretiska sonderande och reflekterande över handling och över möjlighetsutrymmet är en avgörande praktisk kunskap som är värd att utveckla och försöka bemästra. Den är väsentlig att behärska om man vill ha en god chans att agera framgångsrikt i den icke linjära konflikten, bland de hastiga förändringcyklerna. Det är en sorts framåtlutad muntlig värdering av problemets emergenta potential – ett potentialistiskt närmande. Men denna sorts reflekterande över handling, denna TESO (teoretiska sondering) av möjlighets- sannolikhets- och handlingsutrymmet som vi på min arbetsplats har kommit att kalla det för, har flera brister. Det är inte alltid rätt att göra, eftersom allt har sin tid.

Den första utmaningen är att detta är en delvis tänkt process, och att tänka tar som sagt tid och kräver ett kognitivt överskott. Stående i en dörröppning, på väg in i en ny problemvärld, finns inte alltid möjligheter eller tid att explicit tänka igenom allt, kategorisera problemområden och höra sin egen röst resonera om dem. Vi kan inte konstruera ett taktiskt system som kräver av brukarna att de alltid, på tröskeln, ska tänka igenom vad som kan ske där inne. Det vi däremot kan kräva, och hjälpa dem att utveckla, är förmågan att känna in det utifrån sitt taktiska omdöme.

Den andra utmaningen är att en teoretisk sondering, från utsidan – när det finns och är rätt tid för en sådan – omöjligen kan blottlägga hela problemet, just eftersom problemet är i icke linjär rörelse och dynamisk förändring, dolt under vita fält. Denna teoretiska sondering kan endast utgöra ett kraftfullt komplement till en annan sorts återkastande. Detta andra reflekterande som jag syftar på måste nämligen ske samtidigt som vi handlar, genom reflektion i handling.

Reflektion i handling

Det andra sättet Donald Schön pekar ut för att med reflektion bemöta överraskningen är att reflektera mitt i handlingen utan att avbryta den. Istället för att stanna upp och reflektera *över* handlande i hopp om att världens förändringscykler också stannar upp och väntar på oss, så kan vi reflektera medan vi handlar. Detta kallar Schön för att *reflektera-i-handling*:

I ett handlings-nu, en tidsperiod som varierar med sammanhanget (och under vilken vi fortfarande kan påverka den innevarande situationen) syftar vårt tänkande till att omforma det vi gör medan vi fortfarande gör det. I fall som detta kommer jag att säga att vi reflekterar-i-handling.⁹⁰

Vi kan relatera Schöns *handlings-nu* till Miles Davis improvisation i förhållande till Herbie Hancocks ackord. I det kunde Davis inte enbart påverka situationen som låg framför dem utan också, genom sin tekniska skicklighet och sin förmåga att upptäcka och i rätt tid bedöma möjlighetsutrymmet, förändra det som redan skett medan situationen fortfarande stod och balanserade. På detta sätt fann han en ny väg att följa som gjorde både och. Hans handlande förändrade både framtiden, och tolkningen av dåtidens spår. Exemplet med Miles Davis pekar på att Schöns tidsperiod, som varierar med sammanhanget, både sträcker sig framåt och bakåt från det upplevda nuet och främst relaterar till den praktiska kunskapen hos den som ska handla. Mitt i hand-

⁹⁰ Schön 2015, s. 361.

lingen, i handlings-nuet, kan man explicit eller implicit uppfinna nya procedurer för att lösa eller närma sig problemet, vilket leder till nya obehagliga eller behagliga överraskningar, vilka leder till ytterligare korrigerande uppfinningar.⁹¹

Schön poängterar att man skulle kunna kalla en sådan process för *försök och misstag* men att försöken inte är slumpvis relaterade till varandra. Istället menar Schön att reflektionen över varje försök och resultatet av denna reflektion banar vägen för nästa försök.⁹² Vägen att följa fram genom stormen finns inte trots misstagen, men på grund av dem, eftersom misstagen blottar stormen och de relationer som tillfälligt råder där och för stunden spelar roll. Misstagen utgör trappstegen och formar den röda ickelinjära tråden till framgång, eftersom de genom reflektion har potentialen att blottlägga problemets realitet. Det har möjligheten att avslöja problemet så som det för stunden är relaterat till den större kontexten. Men framför allt har misstagen möjlighet att blottlägga problemet så som det är relaterat till en själv som aktör – som den som trasslar in sig i problemvärlden och i ett försök att reda ut den förändrar den, blir en del av den och transformeras av den. Det är därför vi på min arbetsplats lagt sådan tyngd i Samuel Becketts ord om att ”försöka igen, misslyckas igen, misslyckas bättre”⁹³ – och med vårt tillägg: ”misslyckas snabbare”. Vi har lagt till det sista för att vi vill göra så många billiga misslyckanden som möjligt, på så kort tid som möjligt, för att genom våra misstag avslöja verkligheten, komma lite närmare den och kunna konstruera en mer hjälpsam problemvärld i den.

Billiga misslyckanden

För att utveckla och förstå Donald Schöns resonemang om reflektion-i-handling i min professionella kontext behöver vi återknyta till och fördjupa den bärande idén om det billiga misslyckandet. Schön skriver att vi startar i rutin och därefter över-

⁹¹ Schön 2015, s. 362.

⁹² Schön 2015, s. 362–363.

⁹³ Samuel Becket, *Worstward Ho* (London: Grove Pr, 1984), s. 7.

raskas över att den inte ger ett önskat resultat.⁹⁴ Om den processen, så som Schön beskriver den, utan vidare skulle appliceras mot den kompetent okonventionella motståndaren i insatsstyrkans profession så skulle det med stor sannolikhet leda till att många överraskningar och upptäckter kom genom dödsfall. Om det enda man gör är att använda variationer av den rutinens kompetente motståndare redan har bevittnat, så kommer han ofta avslöja sin position och tysta kunskap genom kulorna som högljutt träffar en. Ibland upptäcker man endast den skicklige prickskytten, spionen, bombmakaren, infiltratören, genom dennes kunnande-i-handling. Vi måste alltså, i det okända, värdera våra misslyckanden med samma omsorg som våra framgångar – för att kunna misslyckas utan att gå under. Vi är tvungna att finna vägen att följa genom misstagen, och till och med sikta mot dem för att ett missat tag avslöjar vår felaktiga konstruktion av problemvärlden och ger oss en möjlighet att korrigera, kalibrera eller kompensera för våra fel. Förvisso avslöjar ett misstag inte hur verkligheten är beskaffad, men ofta är det vårt enda sätt att närma oss den, genom att bättre få vetenskap om hur den inte är. Vi närmar oss den genom att i varje misstag och genom varje misslyckande falsifiera⁹⁵ den och på så sätt bättre måla upp omöjligheternas tillfälliga gränser och genom dessa se det möjlighetsutrymme som för stunden existerar innanför dem.

I vår jakt på billiga misslyckanden måste vi samtidigt vara intresserade av att undvika dyra misslyckanden så att vi kan utveckla vårt kunnande-i-handling och få en chans att transformeras av våra misslyckanden. Vi måste göra detta på samma sätt som vi måste undvika pyrrhussegerens dyra framgångar, så att vi har råd att både vinna och förlora även i nästa terrängavsnitt, lyckas och misslyckas i nästa konfrontation – ta och miss-ta.

⁹⁴ Schön 2015, s. 363.

⁹⁵ Popper, K. R. *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge* (New York: Routledge, 2002)

Sikte och o-fokus

Vi bör också sätta Schön i relation till det konfliktrelaterade konfirmationsbias jag nämnt tidigare. Om processen startar med en rutin, så har vi redan dömt oss själva till en selektiv blindhet, eftersom vi ser det vi letar efter snarare än vi ser det vi inte letar efter. Det fokus vi får innanför kikarsiktets ramar skapar oskärpa utanför dem. Hammaren i vår hand får alla problem att se ut som spikar. Våra möjliggörande ramar konstruerar samtidigt begränsande ramar. Om vi endast ser problemområden ser vi inte möjlighetsutrymmen. Den på förhand ritade kartan döljer ibland vägen att följa, om vägen att följa inte överensstämmer med den väg som är ritad på kartan. Jag menar inte att Schön har fel i sin beskrivning av hur vi går tillväga i våra yrken när vi till vardags startar i rutin och sedan har möjligheten att bli överraskade, om vi har lyckats transformera oss till sådana som ser ett värde i att bli överraskade och att rikta oss mot det vi inte redan känner. Men jag undrar om det också gäller när vi står inför något nytt, divergent, med potentialen till emergens, där divergensen och emergensen delvis är relaterad till oss själva? Läser vi då manualen först för att på förhand finna vägen att följa? Eller prövar vi oss fram, i hopp om att upptäcka den längs färden?

För mig framstår det snarare som att vi ofta inför det okända, om vi erkänner det som något vi inte känner eller är säkra på, startar genom *sonderande improvisation*.⁹⁶ Vi improviserar sällan i jakt på att lösa problemet, utan i jakt på att närma oss det och förstå det, så att vi därefter kan lösa det när vi har passerat våra egna händelsehorisonter. Vi improviserar oftast i jakt på att försöka bilda en första initial situationsbunden omdömesförmåga – ett taktiskt omdöme om den specifika situationens regler och ramar för att förstå vad rätt handlande kan vara i relation till den.

⁹⁶ *Sonderande improvisation* är en handling där vi inte enbart improviserar med våra verktyg och metoder för att konstruera nya lösningar eller närmanden, men även improviserar för att förstå situationen. Att improvisera sonderande är att likt en sond sända sitt nyuppfunna handlande in i situationen för att situationen ska ge svar på tal och på så sätt blottlägga sig och möjliggöra upptäckt och vidare konstruktion.

Vi prövar oss fram och utvecklar denna grovhuggna situationsbundna förmåga att döma och om-döma, för att förstå samband i situationen vi befinner oss i och problemet som vi steg för steg närmar oss. Vi försöker förstå problemet för att se vilka mål som är möjliga att sätta. Vi sätter som skedesmål att kunna konstruera nya mål. Om vi lyckas kan detta därefter utmynna i en första rutin, också den ganska grovhuggen, som kan bestå en stund. Det kan mynna ut i en nyritad karta som kan överleva och vara relevant och hjälpsam ett tag, om förändringscyklerna inte är för snabba eller för stora. Inför det vi erkänner som okänt trycker vi nyfiket på knappar, drar i trådar, ställer implicita frågor i små hypoteser, i jakt på att kunna göra förutsägelser om samband och ramar och på så sätt skapa ett situationsbundet omdöme. Det kan sedan leda till en mer standardiserad rutin – vilket är bra om problemet upp-repar sig och mindre bra annars.

Kanske handlar det återigen om hur intresserade vi är för problemet – hur vi med *inter-esse* har förmågan att upptäcka det som uppstår emellan problemet och oss i en större problemvärld? Kanske handlar denna förmåga mer än något annat om huruvida vi sätter problemet före lösningen? De som är ointresserade av problemets natur vänder sig oftare till sin rutin och karta. De blir lösningsorienterade, medan de problemintresserade oftare upptäcker något nytt som överraskar dem och låter dem finna vägen att följa. Det finns därför ett stort värde att utveckla och förfina förmågan att med *inter-esse* reflektera över och sikta mot det billiga misslyckandet eftersom misstaget avslöjar hur verkligheten inte är, när vi tar fel. På så sätt kan vi närma oss hur verkligheten tillfälligt är, och hur vi kan ta rätt. Eller så kan misstaget och reflektionen över det åtminstone avslöja i vilken riktning man kan ta fel igen, på rätt sätt, och på så sätt misslyckas och närma sig verkligheten bättre, tills man tar rätt. I den ickelinjära domänen handlar det inte om att få rätt, men om att få fel på rätt sätt.

Schön menar att en sådan reflektion kan leda till spontana experiment – att vi uppfinner och testar nya handlingar vars syfte är att utforska de tvetydiga fenomen som vi just observerat, pröva vår inledande förståelse av dem, eller bekräfta de drag som vi har

kommit på.⁹⁷ Men är det verkligen möjligt att utforska problemet fritt från de verktyg vi har med oss för att lösa det? Det verkar som om vi ofta konstruerar nya problemvärldar utifrån våra försök att applicera våra gamla lösningar. Och det verkar som att vi i tillämpningen av de gamla lösningarna ofta blir låsta mot de gamla målen, vilket försvårar exaptation. Om jag ger en operatör en skruvmejsel, så kommer han sannolikt börja leta efter skruvar, varpå skruvrelaterade mål och skruvrelaterade problem kommer framträda, upptäckas och skymma andra möjligheter. På detta sätt skulle man kunna tänka sig att ett verktyg ger oss ett moraliskt schema om hur vi ska betrakta situationen vi fattar dem i. Vi kan alltså anta att de verktyg vi fattar tag i, mentalt eller fysiskt, har en egen moral som i sin tur fattar tag i oss.

⁹⁷ Schön 2015, s. 364.

Verktygens moral

Har ett föremål, ett system, ett verktyg eller en teknik en inbyggd moral? Eller finns moralen istället endast i den subjektiva varelse som brukar dem? Mileys automatkarbin, Herbs drönare, deras metod som mynnar ut i en rörelse genom korridoren är ju något som Miley och Herb väljer vad de ska göra med. Det är något som de använder för att tillverka något annat med. Mileys automatkarbin väljer inte vad Miley ska göra. Med ett tåg kan man köra förnödenheter till en krigszon, turister till Rivieran, eller fångar till koncentrationsläger. Med en hammare kan man hamra spik, eller slå någon i huvudet. Brukaren gör valet. Det finns inget inbyggt i hammaren eller tåget som styr henne.

Men man skulle ändå kunna uppleva att det i fattandet av hammaren, när fingrarna sluter sig om handtaget och känner träets strävhet, så finns en moralisk regel inbyggd i verktyget – att det är gott att hamra och rätt att fylla dess form, dess syfte. När vikten av hammarhuvudet känns i underarmen, medan armen undersöker verktyget och svingar det fram och åter, känns det för de flesta rätt att göra vad den är till för, och fel att låta bli. Då känns det gott att låta hammarhuvudet möta något med kraft, se det studsas tillbaka och sedan hamra igen, hårdare – att se på världen som något som ska hamras.

Kanske kan man, utifrån samma perspektiv, fråga sig om man inte tycker att det finns något gott, något bra, något rätt, i ett tåg som dundrar fram på en räls och fyller sitt syfte: att vara i relation till rälsen. På samma sätt kan man tänka sig tycka att det finns något fel i att se ett tåg stående i ett garage, fråntaget rälsen, vibra-

tionerna och fartvinden, med vetskapen att det sakta kommer rosta och aldrig få fylla sitt syfte igen. Huruvida man kör krigsfångar till ett koncentrationsläger eller förnödenheter till krigets offer är inget som tågets inneboende moral påverkar när det tar plats i våra huvuden. Men i den här meningen har tåget en inbyggd moral som dikterar att det är rätt att få dundra fram över rälsen. Möjligen skulle man kunna ta detta argument ett steg till?

Om man har ett tåg som är byggt just för att köra krigsfångar, så är det svårare att köra turister. Om man har en stridshammare som specifikt är konstruerad för att hamra någon i huvudet, så är det svårare att hamra en smal spik med den specifika hammaren. Ju mer specifikt mål ett verktyg eller en procedur har, ju mer optimerat det är, desto svårare är det att exaptera den och använda den till något annat än för att rikta sig mot den problem-målkonstruktion det togs fram för att lösa. Desto mer sannolikt är det att man använder den för det smala ändamålet den är konstruerad för. Det beror delvis på att en stridshammare är sämre att hamra spik med. Ett tåg byggt för fångtransport tar längre tid att bygga om för att köra turister med. Det krävs fysiska åtgärder för att exaptera dessa högst optimerade saker till att fylla nya innovativa syften. En formel 1-bil, till skillnad mot en robust pickup, är optimerad för att köras på platt asfalt och är svår att exaptera till att användas utanför sin smala domän, där den är framtagen för att dominera. Men optimerade verktyg och procedurer har också mentala spärrar. Om man har en formel 1-bil letar ögonen naturligt och först efter en formel 1-bana. Optimering och effektivitet är i denna aspekt, där allt har sin tid, både bra och dåligt.

Möjligen är det också så att känslan av att ha löst ett problem oftare infinner sig när man nyttjar en standardrutin, eftersom problemet, när man introducerar standardrutinen, delvis är att fylla rutinens form? Detta är en utmaning vi bör vara medvetna om: att introduktionen av standarder och preferenser gör att målet kan glida iväg från att lösa eller närma oss problemet. Istället blir målet ofta att implementera lösningen. Målet konstruerar problemet och problemet konstruerar målet, och verktygen riktar dem båda. Ur problem-målkonstruktionen som jag

nämnde i början, uppstår problem-mål-verktygs-konstruktionen, där dessa påverkar varandra i en konstant sammanvävd växelverkan. Det påminner om något som i militära sammanhang ibland kallas för *mission creep*, när en militär insats i ett område steg för steg, med en egen sorts implicit dragningskraft, skiftar mål bort från det mål som en gång sattes, till att bli något som lämpar sig för de verktyg som nu finns på plats. Finns stridsfordon på plats i en konfliktzon är det mer sannolikt att beslutsfattare kommer upptäcka problem och konstruera mål som lämpar sig för stridsfordon. Låt oss i denna text kalla fenomenet jag försöker beskriva för *SOP-creep*.⁹⁸ Genom standardrutinen blir målet att lösa det nya problemet, och problemen blir att lösningen ska genomföras på rätt sätt, varpå målet förvandlas till att genomföra lösningen.

Om standardrutinen att framrycka i korridoren, som Miley och Herb genomför, är relevant för problemet, så träffar deras agerande rätt. Men om standardrutinen å andra sidan är irrelevant i relation till situationen och problemet visat sig falla utanför variationer standardrutinen kan hantera, så är det sannolikt att Miley och Herb lika effektivt hade misslyckats med att hantera det problem de konstruerat. Om problemet faller utanför variationer som Miley och Herb är vana vid, eller utanför den lokalt överlägsna domänen, så är den optimerade standardrutinen sällan en brygga att exaptera ur. Istället blir den ofta en barriär för exaptation. Istället för att visa de potentiella vägskålen på vägen att följa, relaterade till situationen, så försöker den optimerade standardrutinen göra färden rak i relation till sitt eget schema. Om man sedan använder standardrutinen eller karbinen för att rädda civila, eller om gärningsperson använder den för att döda dem, bryr sig inte formen. Tåget bryr sig inte om vad det transporterar. Hammaren bryr sig inte om vad den hamrar. Men så fort formen fattas tag i – fysiskt eller mentalt – likt när fingrarna greppar om hammaren, eller när hjärnan fattar tag i korridorsrutinens schema, så går tåget och att följa rälsen enligt det inbyggda mora-

⁹⁸ *SOP* är en förkortning av engelskans *Standard Operating Procedure*.

liska schemat presenterar sig för brukaren som något som är bra – som är rätt.

Verktygets transformativa kraft

Är inte verktygets moral mycket likt ett fenomen som jag tillsammans med Schön resonerade om tidigare i den här texten? Liknar det inte insikten att i framförandet av en kantig kolibri-lik drönare genom en korridor så erfar den skicklige piloten inte de små spakarnas tryck på fingerspetsarna, eller hur att han reglerar flygfarkosten i displayen? Istället erfar han den genom displayen och genom spakarna. Han har transformerats till att vara verktyget och problemet, riktat mot ett mål. Han erfar att han flyger drönaren, för ett ögonblick är den, och upplever dess öga som sitt eget. I användandet av en kniv fokuserar inte kocken på fingrarna som håller handtaget, men på mötet mellan blad och grönsak – särskilt och sammanvävt. Differentierat och integrerat. I läsandet av en mening fokuserar vi inte på bokstäverna som formar orden, eller på ordens stavelser, men på dessas mening. I greppandet av en hammare framträder spiken.⁹⁹ Med fingret på avtryckaren transformeras vi till att bli kulan och känslan av hur det skulle kännas när den lämnar pipan och träffar sitt mål, varpå målen framträder – varpå vi transformeras till att bli både kulan och målet. Vi träder in i verktygets moraliska schema, och fastnar i det, om vi inte är försiktiga. Vid sådana tillfällen känner vi igen någonting som rätt eller fel utifrån dessa moraliska scheman innan vi känner igen det som annat. I det implicita kännetandet blir vi låsta till rälens och routen. Vi kan färdas framåt eller bakåt och svänga vid förprogrammerade vägska, vid rälens kända förgreningar i ett händelseträd. Men att kliva av den, att exaptera mot nya mål med gamla medel, är mycket svårt – särskilt om man inte systematiskt har tränat på att göra just detta.

⁹⁹ Inspirerat av Maslows citat: "If the only tool you have is a hammer, it is tempting to treat everything as if it were a nail." Abraham Harold Maslow, *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (Madison: Harper & Row, 1966), s. 16.

Schön skriver att sådana igenkännings- eller uppfattningsförlopp ofta tar formen av normativa omdömen – som rätt och fel.¹⁰⁰ Jag tror att han vill poängtera att vi har svårt att beskriva vår praktik, trots att vi ofta tror oss kunna det. Vi har kunnande-i-handling som inte nödvändigtvis går att översätta till påståenden, teoretiska resonemang och formler. Istället tar de oftast endast formen av just normativa omdömen för våra inre, vilket gör vår praktik mycket svår att utvärdera och formalisera på ett traditionellt sätt. Min erfarenhet pekar på att Schön har rätt – att vi ofta felaktigt tror att vi kan beskriva det vi gör och att vi ofta tror att beskrivandet är en högre form av kunskap än den praktiska implicita. Min poäng är att detta också pekar på att systemen, metoderna och tingen som vi använder har en inbyggd moral, och att dessa i sin tur gör att vi har svårt att bekanta oss med det okända.

¹⁰⁰ Schön 2015, s. 357.

En viss bekantskap med det okända

För att bemöta en känd motståndares förändrade tillvägagångssätt kan Miley och Herb inom bråkdelen av en sekund variera sin taktik. Schön menar att de i vanliga fall förhåller sig till en variation snarare än till överraskningar eftersom förändringarna av sammanhang och bemötande aldrig överskrider det bekantas gränser.¹⁰¹ Men om det är så att Miley och Herbs taktik endast är bra eller dålig i relation till den motståndare de möter, i problemets kontext, vad händer då när Miley och Herb möter en ny motståndare och ny teknologi? Hur tar man sig an något vars förändringar av sammanhang, kombinatoriska explosioner och bemötande överskrider det bekantas gränser?

Svaret, vilket jag i korthet har nämnt tidigare, är till del att skapa en viss bekantskap med *improvisus*, det oförmodade, det okända – att inte bli överraskad av det överraskande. Det handlar om att bygga sitt kunnande-i-handling kring att närma sig det okända med frågande handlingar, för att låta situationen svara. Resonemanget är att om man är bekant med det okända, så är det okända inte obekant. I denna domän kommer kunnande-i-handling före teori. Frågande handlingar ger nämligen ofta svar som träffar verklighetens realitet utanför vår konstruerade problemvärld bättre än teoretiska frågor. Kulorna som träffar oss och de stängda dörrarna som inte kan öppnas trots att vi drar i handtagen kalibrerar vår problemvärld bättre i verkligheten än våra teoretiska reflektioner *över* verkligheten. Mer än ett band som framför sina väl inövade största hits, enligt prydligt tryckta notblad, så

¹⁰¹ Schön 2015, s. 365.

liknar denna praktik återigen en improviserande jazzensemble, eftersom de utforskar problemet samtidigt som de genom reflektion i handling agerar i det. Det är en musik som är omöjlig att teoretisk se *över* innan man är *i* den. Schön skriver:

När skickliga jazzmusiker improviserar tillsammans genomför de på liknande sätt en reflektion-i-handling som friktionsfritt integreras in i uppförandet alltmedan de spelar. De lyssnar på varandra, lyssnar på sig själva, och »känner» vart musiken är på väg och anpassar sitt spelande därefter. En figur som förs in av en av de spelande plockas upp av någon annan och utarbetas, förändras till en ny melodi. Var och en gör uppfinningar i stunden och bemöter överraskningar som uppkommer ur de andras uppfinningar.¹⁰²

Operatörernas jazzlika improvisation

När Miley och Herb framrycker genom korridoren så tar Miley en position med sin sköld och riktar sitt vapen. På samma sätt som en duktig schackspelare i det unika partiet placerar sitt torn på en stark position med en möjlighet att anfalla i en korridor av schackrutor, så gör Miley detsamma med sig själv. Med sin kropp, sin nya position, sina verktyg och sina mål att upptäcka och samtidigt konstruera problemvärlden, skapar han ett nytt, situations-unikt möjlighetsutrymme. Eller så frambringar han en variation av något gammalt, anpassat eller exaptivt, som motståndaren i sin tur kommer svara på i nästa steg. Miley gör allt detta med kunnande-i-handling om vad han gör och vilken fråga han ställer med sin nya position, så att situationen kan svara. Men framförallt gör han det med kunnande-i-handling om vem han transformeras till, till ett torn, till en springare, till en löpare, och vilket möjlighetsutrymme han på så sätt skapar för Herb. På så sätt leder Miley oftast Herb, inte genom att säga åt honom vad han ska göra, utan genom att öppna vissa möjligheter och stänga andra genom sin positionering och sin transformation – genom att öppna och stänga möjliggörande och begränsande ramar när hans fysiska

¹⁰² Schön 2015, s. 366.

frågor får svar i situationen. Han transformerar sig själv och förändrar situationen, och konstruerar ett nytt möjlighetsutrymme. Miley uppvisar situationsspecifikt kunnande-i-handling och Herb svarar på figuren som Miley infört och frågan han har ställt till situationen, svarar och framrycker. Därigenom ändras den defensiva melodi som Miley konstruerade på så sätt plötsligt till en offensiv sådan. Därefter återgår den till en defensiv melodi när situationen svarar på Mileys sonderande fråga och Herb upp-täcker öppna dörrar som döljer nya okändheter, som han och Miley inte kommer kunna passera med samma taktiska metodik som de använder nu. De bestämmer sig därför för att övergå till att klarera, varpå de i relation till detta nya lokala problem som de konstruerat genom sitt närmande åter skiftar melodin till en offensiv sådan. Schön skriver:

Men den kollektiva processen i musikalisk uppfinning organiseras runt en underliggande struktur. Det finns ett gemensamt schema av takt, melodi och harmonisk utveckling som ger stycket en förutsägbar ordning. Dessutom har var och en av de spelande en repertoar av musikaliska figurer som han kan väva variationer kring då tillfälle ges. Improvisation består i att variera, kombinera, och att om-kombinera ett antal figurer inom ett schema som ger ett inre sammanhang till hela stycket. Då musikerna känner i vilka riktningar musiken utvecklas ger de den en ny mening. De reflekterar i-handling över den musik som de kollektivt framställer [...]”¹⁰³

Schöns liknelse om ett gemensamt musikaliskt schema blir överförbar till insatsprofessionen när Miley slår an en offensiv melodi – när han anfaller mer än han försvarar. I den nya taktiska riktningen – i det nya temat – begriper Herb Mileys handlingar, positioner och verktyg såväl som sina egna och kan införa inövade eller innovativa figurer som ställer förberedda frågor som de vill ha svar på. Repertoaren av figurer som skickliga musiker kan väva tusentals olika variationer kring går också att översätta och pekar på att de kombinatoriska explosioner vi i icke-linjära situationer

¹⁰³ Schön 2015, s. 366–367.

stöter på inte endast påtvingas oss av de externa förutsättningarna vi möter. De påverkas även av oss själva och våra verktyg och dessas moraliska scheman som konstruerar begränsande och möjliggörande ramar för oss. Figurerna – legoklossarna som går att kombinera och om-kombinera – för Miley och Herb är vapnen, rörelserna, språket och positionerna. Figurerna är också de själva i olika positioner i relation till varandra. Figurerna är frågor som väntar på svar. Ju fler sådana fysiska frågor de ställer och kollektivt förstår och ju mer avancerad teknologi de eller deras motståndare medför, desto större kombinatoriskt explosiv potential. Desto oftare och kraftfullare exploderar situationen när den svarar och inför nya figurer i melodin, som när plaströr faller från väggen vilka introducerar nya toner som Miley och Herb i rätt tid måste förhålla sig till. Desto större chans att något helt nytt och okänt uppstår ur svaret.

Även Schöns gemensamma schema av takt, melodi och harmonisk utveckling som ger ett oförutsägbart musikaliskt stycke en förutsägbar ordning att improvisera inom går att översätta till insatsprofessionen. Takten är visserligen inte rytmisk i musikalisk mening i den väpnade konflikten. Men den består exempelvis av en praktisk kunskap om när det är rätt tid att förflytta sig och när det är rätt tid att sitta still, i ”takt” med någon annan i kontexten av en specifik problem-mål-verktygs-konstruktion. Detta specifika problem utgörs delvis av korridoren, vilken skapar en melodi av en täckande offensiv förflyttning där olikheter i teknologi, position och gemensam kunskap om den unika situationen skapar en harmoni. Harmonin uppstår genom att dessa särskilda men sammanvävda olikheter kompenserar för och kompletterar varandra i samklang, i relation till den gemensamma problemvärlden. På detta sätt improviserar Miley och Herb allteftersom situationen ger dem svar de på frågor de på förhand har kunnat förbereda sig för, såväl som svar som gömde sig i det okänt okända.

Hur ska vi förstå Schöns metafor kring den underliggande strukturen som allt detta uppstår inom, i kontexten av konflikt? Var finns detta som Miley och Herb av olika närmanden och olika verktyg tillverkar på vägen fram? Vad är det som Miley, Herb och

deras kollegor på fem andra våningar, är på väg att konstruera med fysiska frågor som väntar på svar? Var är den röda systematiska tråden? I ett system med en mer hierarkisk karaktär och fler standardiserade procedurer är strukturen som Schön lyfter fram lättare att identifiera. Där utgörs strukturen av de manualer som operatörer varierar i olika riktningar och hittar tillbaka till. Allt man konstruerar på spelplanen i ett mer linjärt taktiskt system går att finna struktur i, eftersom allt riktar sig mot att uppfylla en förutbestämd lösningsform, likt förbestämda danssteg utmålade på golvet, en rörelse i en karate-kata eller en uppvisning i ett skjuthus.

I mer ickeinjära taktiska system, i system i snabb förändring för problem i snabb och oförutsägbart förändring, är det däremot annorlunda. I domäner där en inövad rutin och procedur som var rätt i det förra genomförandet ofta blir fel i det aktuella, på grund av att den kedjar fast en i rutinens tyranni, vad är då strukturen som binder all improvisation samman och pekar ut vart den är på väg? Är det ens relevant i det okända och hastigt föränderliga – där man ofta måste uppfinna något helt nytt och exaltera ur gamla verktyg – att prata om en struktur, ett ställningsverk, en form? Kanske består strukturen i den ickeinjära och lokalt underlägsna konflikten snarare av en frågande och sonderande strävan – en bredare riktning? Innan vi kommer till svaret på den frågan behöver vi först konstatera att denna praktiska kunskap som vi undersöker, om att verka i det ickeinjära och okända, inte är någonting märkligt som vi först måste lära oss innan vi kan praktisera den. Vi har den redan.

Den improviserande människan

Man behöver inte gå en lång avancerad grundkurs på en insatsstyrka för att kunna improvisera inom den ickeinjära domänen. Tvärtom. Vi alla lever till vardags i en ickeinjär domän. Det är så vi tacklar och konstruerar problem varje dag. Det är så vi upptäcker mål och väljer verktyg och lösningar. Det är så vi tillverkar problem-mål-verktygs-konstruktioner i en större sammanflätad

problemvärld. Det är så vi pratar med varandra. Det är så vi hämtar våra barn på förskolan. Vi gör det genom att fråga oss fram med handlingar och ord för att se hur dagen för vårt barn har varit, för att få svaret om hur nästa steg för att avbryta leken och hämta kläderna kan se ut. Det är så vi promenerar genom staden, går igenom livet och tar oss an ny teknik. Vi tar sällan oss an de nya figurer som förs in i våra liv genom att läsa manualen från pärm till pärm. Istället gör vi det oftast genom att pröva oss fram och sända små frågande prototyper ut i verkligheten. Det är så våra barn lär sig om världen, när de prövar, faller och reser sig. Det är så vi lär oss språk på en bar i ett annat land. Det är så vuxna oftast gör inför en ny arbetsuppgift. Så vitt jag kan se så är det svåra inte att få människor att improvisera. Att improvisera gör de varje dag, även om de sällan systematiskt reflekterar över sina handlingar, trots att de varje dag implicit reflekterar i handling och genomgår transformativa upplevelser. Tvärtom kräver det månader av utbildning i en militär eller polisiär grundutbildning att få människor att sluta improvisera. Det kräver månader av drill för att få dem att sitta still och att sluta se sig omkring. Som lärare i ett system som ska klara av en ickelinjär konflikt är det svåra att inte döda den naturliga improvisationsförmågan, förundran, nyfikenheten och lusten att upptäcka. Det knepiga är att inte döda den naturligt höga förmågan till improvisation genom att påtvinga begränsande ramar, heliga former och traditioner som eleven inte får ifrågasätta förrän långt senare, när hon har blivit given den subjektiva titeln *expert*.

Det utmanande är att, genom mer abstrakta former och figurer och med ett rikt handlingsspråk, utveckla och förfina denna förmåga, och konstruera möjliggörande ramar för improvisation. Det svåra är att skapa ett kollektivt system av figurer, modeller, frågor och koncept att modulera, variera och att göra improvisationen och upptäckandet till grunden för taktiken. Utmaningen är att göra improvisationen mer stabil och systematisk, utan att bli statisk, men också utan att kräva att allt praktiskt kunnande ska bli explicit, tänkt, blottlagt och finnas tillgängligt i lättlästa manualer. Mer än manuset i en teaterpjäs liknar detta förmågan att

föra ett gott samtal där deltagarna plockar upp och utvecklar teman, väver fram variationer på sin repertoar av ord och meningar i en kollektiv improvisation med en arbetsdelning som utvecklas allteftersom.¹⁰⁴ Men hur lär vi oss praktiskt att göra detta? Svaret är att lära oss om spelets möjlighetsutrymme och taktik i större utsträckning än vi lär oss de metoder vi tror fungerade i spelets förra iteration. Låt mig här kortfattat särskilja på taktik och metodik. Metodik är ett tillvägagångssätt. Det är en procedur att ta sig från en väldefinierad punkt till en annan på ett förutbestämt sätt. Ett särskilt sätt att med vapen ta sig an en dörr, eller framrycka i en korridor, är metoder i striden. Taktik är å andra sidan förmågan att förhålla sig till motståndaren. Taktik är att veta när och hur vi ska tackla problemet med dörren och korridoren, vilka möjligheter det öppnar och stänger – vilka kostnader som externaliseras. Att taktisera är att vara i rätt relation till sin motståndare och hela den kombinatoriskt explosiva problemvärld som han och vi tillsammans existerar i, med våra verktyg, mål, förmågor och problem, på den spelplan vi finner oss. Att taktisera är att med konstnärlighet spela och plocka fram rätt verktyg ur verktygslådan, eller att uppfinna nya. Det går inte att öva på, eller få praktisk kunskap om, utan en motståndare att relatera och om-relatera till i ett spel där vi kan lyckas och misslyckas till lika. Visst går det att öva på metoden, men det finns hundratals metoder för att ta en dörr, vilka alla är både bra och dålig beroende på den övriga kontexten.

Det är inte orimligt att här göra en liknelse mellan hur vi lär oss strid och hur vi lär oss olika idrotter. I vissa idrotter, likt bågskytte och höjdhopp, lär man sig metoden först. I dessa och många andra idrotter drillar man metoden i år innan man sedan lär sig att improvisera och konstnärligt taktisera mot en motståndare. Det är inte fel. Men det finns en tid för allt. Det är exempelvis inte så som barn lär sig att spela fotboll. Där sker resan åt andra hållet. Fotboll och liknande idrotter lär sig barn genom att spela med och mot andra. I spelet lär de sig att improvisera och

¹⁰⁴ Schön 2015, s. 367.

taktisera, och genom spelet lär de sig tekniker för att sparka bollen bättre och springa och stanna snabbare – vilket är förmågor som de därefter kan lyfta ut ur spelet och förfina och utveckla tillsammans med en duktig tränare. Det är i spelet som de lär sig metoder så som passningar, samtidigt som de också utvecklar ett taktiskt omdöme där de förstår vilka problem som dessa metoder är lösningar för. Det är i samtal med situationen som de lär sig när gamla metoder passar in, och där nya går att uppfinna, genom att bli bättre på att konstruera en hjälpsam problemvärld som metoderna är relaterade till.

Konstruktionen av en problemvärld

Vad är skillnaden mellan att betrakta världen som något känt och instrumentellt som går att lösa, eller något okänt, komplext och levande som man hela tiden konstruerar och konstruerar om, som endast går att närma sig och improvisera i, men aldrig till fullo blottlägga? Jag har berört denna fråga tidigare i flera avsnitt i texten. Låt mig nu fördjupa den. Vad är skillnaden mellan att se på världen som något som existerar oberoende av oss, eller något dynamiskt och sammanvävt med oss? Vad är skillnaden mellan att se på världen som något som går att upptäcka i sin helhet, så som den är, eller som något som i varje försök till sonderande blottläggande medför en förändringscykel, en mutation, en evolution som skapar nya vita fält för vart och ett man blottlägger?¹⁰⁵ Schön skriver:

Utifrån den tekniska rationalitetens perspektiv är en kompetent praktiker alltid sysselsatt med instrumentella problem. Hon söker de medel som är bäst lämpade för att uppnå fastslagna entydiga mål [...] och hennes effektivitet mäts av hennes framgång i att i varje instans finna de handlingar som når de verkningar som ska leda till hennes mål. I detta synsätt består den

¹⁰⁵ Det går förvisso att upptäcka vita fält och blottlägga dessa för att på så sätt tillägna sig tillfällig kunskap om en föränderlig situation. Men det ligger också i sakens natur, i den ickelinjära domänen, att varje nytt svar ställer nya frågor, vilka på så sätt skapar nya vita fält.

professionella kompetensen i tillämpningen av teorier och tekniker som härleds från systematisk, helst vetenskaplig forskning för att lösa praktikens instrumentella problem.¹⁰⁶

I den linjära domänen, där man genom lokal överlägsenhet eller genom blottläggande av permanenta ramar, variabler och relationer kan beräkna och förutsäga mycket av framtiden, går önskade möjliga slutlägen i stor utsträckning att se på förhand. Där går rätt handlande att manualisera och vägen att följa att mejsla ut i beständig sten, likt stentavlor skänkta från ovan, vilka kan överföras från en generation till nästa. I den domänen går procedurer att fastslå på förhand för att nå dit man redan har bestämt. Det går också i större utsträckning att mäta resultatet och effektiviteten i applikationen av verktyg, algoritmer och manualer, genom effektivitetsutvärderingar och procedurutvärderingar. Det går att betrakta världen och tillvaron som något instrumentellt som går att lösa. Men, skriver Schön:

Det finns också obekanta situationer där problemet inte är klart från början och situationens särskilda karaktär inte på ett självklart sätt passar ihop med den tillgängliga uppsättningen teorier och tekniker.¹⁰⁷

Som vi målade upp i början av den här texten, så finns det problem som man kan närma sig och problem som man kan lösa, och en variation på ett spektrum däremellan. Kanske finns det också ett likande spektrum för det bekanta och det obekanta – det kända och det okända. Denna möjlighet, att problem existerar på ett spektrum där de är mer eller mindre kända eller okända för den som ska närma sig dem, eller lösa dem, presenterar två distinkta utmaningar.

¹⁰⁶ Schön 2015, s. 371.

¹⁰⁷ Schön 2015, s. 371.

Utmaningen med problemhanterarens relation till det okända

Den första utmaningen är länkad till denna insikt om problemets ofrånkomliga relation till problemhanteraren, där exakt samma pussel bör hanteras på ett sätt för den som redan har lagt det och på ett annat sätt för den som aldrig har sett det. Problem som är okända bör hanteras på andra sätt än de som är kända, om man inte är lokalt överlägsen och på så sätt kan applicera sin lösning eller sin plan förbi händelsehorisonter, vita fält och kombinatoriska explosioner. Det kända och det okända är två olika domäner, med olika regler som dominerar dem, för vilka olika strategier är framgångsrika. Det är så till den grad att i vissa fall så är det som är ofarligt i det kända direkt farligt i det okända, trots att den fysiska verkligheten är densamma. Snubbeltråden som utlöser den improviserade sprängladdningen är inget problem för Herb som känner till den och vet var den är, men ett enormt problem för Miley som inte vet var den är, vilket gör att de två inte bör använda samma metod för att hantera den. Låt oss därför återvända till Schön och hans beskrivning av vad som sker när den duktige praktikern, den som inte har blivit förblindad av sina rutiner, sina språkliga begränsningar och sin lösningsorientering, men som har förberett sig på att möta det oväntade, gör just det.

I sådana fall upplever praktikern en överraskning som får henne att tänka om sitt kunnande-i-handling på nytt: på sätt som går bortom tillgängliga regler, fakta, teorier och operationer. Hon bemöter det oväntade eller avvikande genom att omstrukturera vissa handlingsstrategier, teorier om fenomen, eller problemformuleringar, och hon uppfinner omedelbart experiment för att pröva sitt nya sätt att förstå situationen. Hon uppträder mer som en forskare i färd med att modellera ett expertsystem än som den »expert» vars uppträdande modelleras. Underliggande detta synsätt på praktikerns reflektion i handling är en konstruktivistisk syn på den verklighet som praktikern har att göra med – ett

synsätt som får oss att se att praktikern är en som konstruerar situationer från sin praktik.¹⁰⁸

Schön fortsätter och når den svåra men avgörande insikten att vi konstruerar problemvärlden vi handlar i. Det är den som innehåller vår kunskap om oss och vår motståndare som något som är sammanflätat med våra mål, verktyg och metoder, och med miljön vi ska mötas i. Den är sammanflätad med allt som finns där som vi kan anpassa och exaptera ur och på så sätt improvisera med:

Enligt det konstruktivistiska synsättet rotas våra perceptioner, bedömningar och trosföreställningar i världar som vi själva skapar, som vi lär oss att hålla för verkliga. Gemenskaper av yrkesutövare är ständigt involverade i det som Nelson Goodman kallade för »världsskapande» («worldmaking»). Genom otaliga akter av uppmärksamhet och ouppmärksamhet, namngivning, meningsskapande, gränsdragning och kontroll, skapar och upprätthåller de världar som motsvarar deras yrkeskunskap och kunnande.¹⁰⁹

Innan radiosändningen från insatsledaren når Miley och Herb så har de konstruerat en problemvärld som innehåller en motståndare och finner genom reflektion över handling och reflektion-i-handling övergripande skedesmål och närmande för att blottlägga, upptäcka och tackla problemen som uppstår i den världen. Endast relaterade mot en ensam motståndare är dessa procedurer och mål rimliga för Miley och Herb. När insatsledaren sedan plötsligt berättar att en det finns en till gärningsperson i deras närhet, så konstruerar de snabbt om problemvärlden tillsammans. Miley och Herb återkastar sina tidigare erfarenheter i ljuset av kunskapen om den nya motståndaren som alltid fanns där i verkligheten, men som först nu har trätt fram ur skuggorna och klivit upp ur de vita fälten på informationskartan.

Måhända förstår Miley och Herb nu att metoden de för några minuter sedan uppfann för att ta sig fram i korridoren endast var

¹⁰⁸ Schön 2015, s. 374.

¹⁰⁹ Schön 2015, s. 374–375.

bra för att de trodde att de med dubbla pipor och sköld i täten hade lokal överlägsenhet mot en motståndare i en front. Men nu, reflekterad, framstår metoden som mindre lämplig, eftersom de i den långsamma framryckningen i korridoren i själva verket hade två fronter och två motståndare och därför hade kunnat bli skjutna i ryggen medan de smög fram. Detta möjlighetsutrymme existerade hela tiden i det dolda, men det existerade inte i den problemvärld som Miley och Herb konstruerade, höll för sann och agerade mot. I det här fallet så ändrar Miley och Herb inte sitt normativa omdöme om dåtiden och framryckningen i korridoren för att någonting faktiskt har förändrats. Det kalibrerar inte sitt omdöme för att den verkliga världen är annorlunda, utan för att de har konstruerat en ny problemvärld som de förstår sitt dåtida, nuvarande och framtida handlande i. Det är en ny problemvärld som består av två motståndare istället för en. Kanske lyckas de dessutom, om de är skickliga, också konstruera om linsen med vilken de betraktar och skapar världen: sig själva.

Konstruktionen av en ny konstruktör

Kanske transformerar Miley och Herb, med en sorts reflexiv introspektion, också sig själva för att de förstår att de måste minska graden av säkerhet med vilken de håller sin konstruerade modell av världen för sann. De transformerar sig för att de nu inser att de hade fel och att detta fel erbjöd ett dyrt misslyckande som de endast undslapp genom att ha tur – ett fel om hur världen var beskaffad som de skulle ha upptäckt genom kulorna som träffade dem i ryggen. Möjligen inser Miley och Herb att informationen som kommer från informationsbärare i insatsen inte går att skapa fundament av, som man kan bygga något statiskt eller tungt ovanpå. Därigenom inser de kanske att de kan ha fel igen. Om en motståndare plötsligt blev två, så höjs sannolikheten för att två kan bli tre, och att det i detta specifika möjlighetsutrymme är bättre att ha fel genom att tro att motståndaren är fler än att de är färre. Detta är dock inte alltid sant. Det är inte en bra standardrutin att överskatta sin motståndare, eftersom det i vissa fall är lika

dåligt att överskatta sin motståndare som det i andra fall är att underskatta honom. Det finns tid för överskattning och det finns tid för underskattning, på samma sätt som det finns tid för brådska såväl som tid för försiktighet, vilket gör att ett taktiskt omdöme om bådadera måste odlas – vilket kalibreras bäst genom att misslyckas upprepade gånger i båda riktningar.

Istället för att ha konstruerat en lika säker problemvärld som de dåtida Miley och Herb försökte närma sig problem i när det fanns endast en motståndare, så har de nutida Miley och Herb konstruerat en ny problemvärld – en uppströmshypotes – där det finns två motståndare och där alla som handlar i den världen borde vara vaksamma på möjligheten att det kan finnas tre. Miley och Herb återkastar informationen och konstruerar en ny problemvärld som gör deras handlande rimligt, begripligt och möjligt att bedöma. De transformerar sig själva som något nytt, mer vaksamt, som den nya problemvärlden kan återkastas mot – för att på så sätt bättre kunna bedöma indikatorerna och brödsmulorna de hittar i konfliktens mörka skog, för att se i vilken riktning de pekar. Schön skriver:

De interagerar med sina praktikvärldar, formulerar problem som kan uppstå i praktiksituationer och formar de situationer som ska passa i dessa formuleringar, samt formulerar sina roller och konstruerar praktiksituationer som gör deras rollformuleringar operationella.¹¹⁰

I denna nya mer osäkra och farligare problemvärld som Miley och Herb har konstruerat, så måste de vara mer osäkra, snabbfotade och tvetydiga, för att kunna upptäcka och möta faran. I denna nya värld, en innehållande minst två motståndare, så transformerar de ständigt sig själva och finner nya roller beroende på situationens krav. Ledarskapet mellan dem är inte en hierarki där order förmedlas teoretiskt mellan en tydlig ledare och en lika tydlig följare. Istället förstår Miley, delvis implicit delvis explicit, i en heter-

¹¹⁰ Schön 2015, s. 374–375.

arki,¹¹¹ att om han sätter sig med skölden närmast den öppna dörren och riktar sig och sin uppmärksamhet mot den, så leder han även Herb dit och skapar såväl nya faror som möjligheter dit han vänder ryggen. I positionerna Miley och Herb tar ser de inte endast de rollerna de har, men de ser också de roller de kan ta eller behöver ta och de möjlighetsutrymme de erbjuder andra. Genom sitt handlande blottlägger de på så sätt världen och de möjlighetsutrymmen som existerar bortanför händelsehorisonter de inte teoretiskt kan se förbi. Världen blir på detta sätt till genom deras handlande.

¹¹¹ *Hierarki* kommer från grekiskan *hieros*: helig, och *arche*: härska. *Heterarki* kommer från grekiskan *heteros*: andra, och *arche*: härska. En heterarki är en ledningsstruktur där tillfälliga hierarkier uppstår och avvecklas i relation till formell kompetens, till kunskap om problemvärlden och dess möjlighetsutrymme, eller till positioner i detta utrymme.

Handlandets förmåga till blottläggande av världen

Reflektion-i-handling tycks vara en process som vi kan sätta igång utan att explicit veta vad det är vi gör. Vi kan påbörja den innan vi har observerat allt och orienterat oss om allt. Vi kan påbörja vårt praktiska reflekterande innan vi är klara med att fullödigt teoretiskt konstruera våra problemvärldar, vilket pekar på handlandets förmåga till blottläggande.¹¹² Detta är av stor vikt när vi står inför okända problem och hastiga förändringscykler. Inför det ickeinjärt föränderliga krävs förmågan att kunna handla utan att på förhand kunna beskriva handlingen, eller till fullo förstå problemet.

Är det inte precis detta hypotesdrivna prövande, prototypande och praktiska sonderande ut i det okända som behövs och måste behärskas, delvis för att det praktiska inte till fullo går att beskriva, som Michael Polanyi och Donald Schön har visat? Men också för att vi inte vet vad rätt handlande är när vi inte känner till problemet, eftersom problem och lösning är sammanvävda och snarare skulle skrivas som *problösning* än som två separata ord. Problemet och lösningen är sammanvävda i en problem-mål-verktygs-konstruktion, vilken i sin tur existerar i vår mer eller mindre medvetet konstruerade problemvärld som vi ofta likställer med verkligheten. Problemet kommer före den specifika lösningen eller närmandet, vilket sedan uppstår ur problemet och skapar nya problem i en problemvärld som vi ständigt konstruerar och kon-

¹¹² Schön 2015, s. 368.

struerar på nytt. Vi vet inte vad rätt handlande är i det situationsunika eftersom rätt handlade inte står i relation till sig självt, men till våra konstruerade mål, till problemet, till våra verktyg och till oss som ska närma oss det. Vi vet inte på förhand vad rätt handlande är eftersom ickelinjära problem i lokal underlägsenhet och i rörelse inte är begripliga när vi betraktar dem från utsidan. Det går inte att analysera genom att ta isär och studera delarna separat, eftersom generatorfunktionen inte syns i delarna, när de står för sig själva. Istället går problemet endast att förstå som något som uppstår genom handlande. Problemet går endast att förstå genom att med handlande frågor interagera med det som en levande helhet av vilken man själv är en del. Endast då, i det frågvisa handlandet, avslöjar problemet sig och blottlägger vad det tillräckligt rätta handlandet kan vara, under en begränsad tid. Genom handlande avslöjar sig rätt handlande. På detta sätt avslöjar världen sig och blir till på samma gång när vi vandrar fel och rätt i våra sinnen. När Herb och Miley skickar drönaren ut i korridoren så handlar de, utan att Herb exakt kan beskriva hur han flyger drönaren, men också utan att Miley med säkerhet vet hur handlandet kommer att påverka helheten, eller vilka nya problem, mål eller närmanden som kommer genereras av det. Trots det flyger de drönaren in i variabelstormen likt en fråga i ett pågående samtal, och öppnar en ny front, i jakt på ett större möjlighetsutrymme genom billiga misslyckanden. På grund av det flyger de drönaren in bland miljoner variabler, ramar och relationer för att fråga hur dessa hänger samman i hopp om att få agerbar information. De flyger i jakt på att upptäcka det tillfälliga problemet och för att på nya okända sätt kunna fortsätta handla rätt inom ramen för det, i vetskapen om att problemet inte kommer att avslöja sig för dem där de sitter inne i sitt tomma rum. Problemet, samtalet, är redan i rörelse där ute. Det är katalyserat av en dynamisk motståndare som lever i det, utgör det och förändrar det i samma andetag. Det är en levande spelare som i sig är en generatorfunktion – som kommer förändra sig på nytt när vi kliver in på spelplanen, konfronterar honom och på så sätt frågar vem han är i relation till oss.

Miley och Herb utforskar därför problemet med sin metaforiska pinne, petar på det och känner håligheter och former genom pinnen. De blir inte pinnen eller hålet. De blir både och – pinnen och hålet och det som uppstår i mötet mellan dem. De handlar frågvist och med *inter-esse*, med en handlingsberedskap att agera på nytt när ett nytt möjlighetsutrymme blir synligt, och med kunskap om att det handlings-nu som existerar snart kan komma att vara förbi om problemet snabbt skiftar skepnad.

Trygg osäkerhet

Miley och Herb handlar frågande, ofta utan att vara säkra, i medveten tvetydighet, eftersom de inte kan eller vill vara säkra på vad målet är eller om deras konstruerade problemvärld överensstämmer med verkligheten på ett hjälpsamt sätt. De omfamnar sin egen tvetydighet och friheten som följer i tvetydighetens spår, eftersom de inte vill låsa sig vid backspegeln och den problemvärld som existerade där. De vill inte låsa sig i en taktisk konfirmationsbias eller i planens och standardprocedurens tyranni. De vill inte bli blinda för något nytt som går att upptäcka eller konstruera, om de kan kalibrera sin problemvärld rätt. De agerar osäkert, utan att vara otrygga, eftersom de inte på förhand kan förutse de exaptiva behov och den praktik som snart kommer uppstå när de tillfälligt har blottlagt relevanta delar av problemet. De handlar osäkert för att de vet att problemets ramar, variabler och relationer i sin tur kommer kunna avslöja problemets tillfälliga natur och dess potentiella framtida och omförhandlingsbara dåtid. Det är i det frågvisa handlandet framåt i tiden som världen blir till och som vi beslutar huruvida drönarens flygning i korridoren i dåtiden var rätt eller fel. Precis som när Miles Davis avgjorde om Herbie Hancocks not var rätt eller fel genom nästa ackord, så är det genom nästa handlande som vi blottlägger på vilket sätt drönarens rörelse var rätt eller fel och vad denna nya konstruktion kan innebära, generera och vilka externaliserade kostnader som kommer ur den.

Vid sådana exempel tillverkar deltagarna något. Av musikaliskt material eller av samtalsteman gör de ett musikstycke eller ett samtal, en artefakt med egen mening och inre sammanhang. Reflektionen-i-handling är ett reflekterande »samtal» (nu i metaforisk mening) med situationens material. Varje person spelar sin egen utvecklande roll i det som de gemensamt utför, »lyssnar» på de överraskningar (»svar på tal») som uppstår från tidigare drag, och svarar genom att uppfinna ständigt nya drag som ger nya meningar och riktningar till artefaktens utveckling.¹¹³

Men vad är då den riktning i artefaktens utveckling, för att använda Schöns språk, som gör individens införande av en ny frågande figur begripligt för kollektivet, så att den enskildes taktiska improviserande samtal med situationens material inte drar undan mattan på kollektivet i varje förändringscykel? Vad är det för underliggande strävan som skapar en förutsägbar oförutsägbarhet i vår rutin för orutin, som gör att fler i kollektivet kan svara på det som en enskild konstruerar? Vad är det som vi, i konflikten, i samtalet med situationen, med Schöns ord, tillverkar?

¹¹³ Schön 2015, s. 367.

Den underliggande strukturen

Vad är detta hus av våld som vi skapar på samma sätt som Herbie Hancock beskrev hur han var i färd med att bygga ett hus av ljud som han sedan trodde att han brände ner, innan Miles Davis kom och räddade det, byggde vidare på det och gjorde det vackrare än det var. Hus byggs oftast med ritningar. Men ritningar är statiska och likt planer, svåra att ändra på under färdens gång. Miles Davis hus av ljud var inte statiskt. Det var i stabil och upptäckande rörelse där varje ton var ett svar på frågan som kom tidigare såväl som en fråga om vad som skulle komma närmast. Om vår struktur inte är ritningar till ett förutbestämt hus, inte raka trådar eller linjaler, men inte heller standardprocedurer som traditionella linjära taktiker bygger fundament av, vilka de sedan försöker reproducera i konfrontationen, vad är den då? Schön skrev tidigare att det finns en underliggande struktur av vad som är förväntat inom den musikaliska improvisationen, som gör den begriplig. Låt mig pröva att beskriva vad jag tror att denna struktur är i tre domäner som skulle kunna kallas för *musikdomänen*, *samtalsdomänen* och *byggnadsdomänen*, för att sedan återvända till *konfliktdomänen* och se om vi genom de tre andra bättre kan se denna sista.

Den underliggande strukturen i närliggande domäner

I den musikaliska domänen finns det för varje fel ton en som är rätt som kan rädda den första, om man är kunnig nog att upptäcka och spela den i rätt tid, innan handlings-nuet är över och dåtiden har cementerats – för att man i sitt huvud spenderade för mycket tid och försökte tänka ut allt som skulle kunna ske. Varje felaktigt

ackord går att vrida till något gott, av en skicklig musiker som har övat sig på att improvisera tillsammans med andra. För varje resonans finns en dissonans som kan förvandla det njutbara till något onjutbart för lyssnaren. Denna musikaliska struktur kring vad som låter bra skapar förutsägbarhet inom musiken, inom vilken förutsägbar oförutsägbarhet kan uppstå och förväntningar och överraskningar kan utforskas och lekas med.

I ett samtal mellan vänner, i samtalsdomänen, är denna metaforiska struktur orden vi använder och grammatiken som binder orden samman till en berättelse. Orden och språket är alltid kontextberoende och kontextförtydligande. På så sätt gör de att vi kan skapa nya oförutsägbara meningar som trots deras oförutsägbarhet går att bedöma i ljuset av helheten, samtidigt som de förändrar helheten och väver den samman.

I konstruktionen av ett hus i bygnadsdomänen är det byggnadsställningen som allt uppstår i, inom vilken det mesta går att bygga. Det är ett skelett som kan kläs med muskler och hud.

Men i konfliktomänen, där de fysiska vanorna och människans biologi är det enda som på riktigt skapar begränsande ramar för en motståndare, och där våld är ett verktyg som kan användas för både gott och ont, så är det ont om byggnadsställningar som kan rama in helheten. Möjligen kan man under en specifik insats använda skelett och byggnadsställningar som en liknelse när man konstruerar en plan eller sätter ramar och mål, men det svarar inte på vad dessa strukturer innehåller i konflikten. Vad som är möjliggörande ramar att bygga vidare på och improvisera utifrån under en insats, mot en specifik motståndare, är begränsande ramar under en annan. Det finns inga konkreta ramar som alltid är bra i en domän där allt har sin tid. Möjligen är liknelsen med resonans och dissonans från musikdomänen relevant, eftersom varje misslyckande och lyckande i konflikten erbjuder en möjlighet till dess motsats, till en av parterna dör. Men i konflikten finns ingen som lyssnar, som det gör under jazzkonserten, vars öron i realtid kan avgöra vad som är rätt och fel. Så hur är det med sammanhängande framåtskridande berättelser, likt de i samtalsdomänen, vilka möjliggör ny improvisation med gamla ord,

utifrån en gemensam grammatisk och kontextuell förståelse?
Finns det en sådan berättelse i konfliktområdena?

Den progressiva berättelsen om motståndaren

Kanske skulle man kunna tro att det är nedkämpandet av motståndaren som i konfliktområdena gör alla handlingar begripliga och förutsägbara. Möjligen skulle man kunna tro att detta är berättelsen, vars progression gör improvisationen begriplig. Och visst skulle det kunna vara så *när* motståndaren är målet. Visst finns det tillfällen när gripandet av motståndarens utgör den kollektiva berättelsen som alla nya figurer blir begripliga i. Visst kan berättelsen handla om konflikten med motståndaren och ta slut när han slås ut. Men det är mer sällan fallet än många tror. Istället är motståndaren oftast ett medel för att nå det situations-specifika målet. En gisslan som ska räddas kan förvisso ibland räddas genom att man riktar sig på motståndaren. Vägen att följa till ett offer i en situation med pågående dödligt våld kan leda genom motståndaren – genom att närma sig problemet och slå ut denne ur spelet. Men de som ska räddas kan också räddas genom att man närmar sig problemet genom att man riktar sig just mot offren. Eller mot spelplanens fasta strukturer av betong så att man *avgränsar*¹¹⁴ motståndaren från sitt offer. Eller *isolerar* motståndaren, distraherar eller på annat sätt hindrar honom från att nå fler offer i den större insatsmiljön. Trots att verktygens moral kan leda poliser och militärer att utifrån sina vapen se motståndaren som problemet som ska lösas, så brukar de mest erfarna inse att det finns en tid att rikta sig mot sin motståndare, och en tid att rikta sig mot hans mål. Och en tid att rikta sig mot mer kunskap. Därför kan nedkämpandet av motståndaren inte utgöra den berättelse vars progression gör alla individuella frågvisa improvisationer möjliga att förstå och bygga vidare på för kollektivet.

¹¹⁴ *Avgränsar* ska i denna text läsas som att stänga någon ute från ett område, till skillnad mot att *isolera* någon, vilken ska läsas som att stänga in någon i ett område.

Den stora frågan förblir: vad är det som gör våra nyuppfunna handlingar begripliga när man inte vet vad målet är, för att det kommer förändras tre korta terrängavsnitt in på spelplanen på grund av vilka pusselbitar man vänder först? I vilken konstruerad problemvärld förstår jag mig själv och mina nya handlingar? Och i vilken gemensam konstruerad problemvärld förstår kollektivet individens handlingar, och det exaptiva tillverkande av nya metoder, trots att de inte på förhand går att förutsäga. Om vi förstår att absolut förutsägbarhet kräver av oss att göra det vi redan har bestämt oss för och om vi inte finner att strävan mot förutsägbarhet är en tillräcklig lösning för oförutsägbara problem i lokal underlägsenhet – hur konstruerar vi då en taktik så att vi för våra kollegor skapar oförutsägbara men ändå hanterbara resultat, som de kan transformeras i och bygga vidare på?

Strävan efter ett större möjlighetsutrymme

Den principiella riktning som min enhets taktiska improvisation sker inom och blir begriplig genom, är en strävan mot att skapa detta utökade möjlighetsutrymme jag har nämnt genom texten. Det är i ljuset av denna konstanta konstruktion av ett bredare och rikare möjlighetsutrymme som den taktiska improvisationen blir förutsägbar i det abstrakta trots att den skapar oförutsägbarhet i det konkreta. Denna strävan konstruerar i sin tur ett möjlighetsutrymme att se möjligheter i problemet innan man letar efter krav i lösningen. Inom detta system finns en stor verktygslåda av preferenslösa metoder som vi har tagit fram just för att maximera anpassning och exaptation. Dessa går att bygga om och sätta samman på nya kombinatoriskt explosiva sätt, likt orden i ett samtal. De liknar legoklossar som går att modulera och bygga oändligt nya konstruktioner, figurer och strukturer av, särskilt framtaget för att maximera förmågan till improvisation, och samtidigt undvika optimeringens fragilitet. Denna standardlösa legolåda och principiella strävan mot ett större möjlighetsutrymme skapar möjligheter att bedöma hur man närmar sig problemet i större utsträckning än den ställer krav på att på förhand optimera för att genomföra lösningen. Den är en väg framåt i dimman innan verkligheten förändras, innan stormen fladdrar bort och uppstår på nytt i en ny skimrande skrud med nya ramar, vilket gör det som tidigare var möjligt, omöjligt. Och tvärt om.

Dimman och stormen

Låt mig pröva att ge en liknelse för den högre strävan att kon-turera ett större möjlighetsutrymme av taktiska legoklossar och reflekterande problem-*inter-esse*. Jag har i denna text flera gånger använt liknelsen med en dimma som döljer konfliktens förutsättningar, på samma sätt som att jag har använt en storm för att visa på situationer när allt är i hastig förändring och framstår kaotiskt. Dessa är gamla och beprövade liknelser, precis som att kartan och vägen utgör gamla metaforer för valmöjlighet. I krig och konflikt talar man ofta om stridens dimma, stridens kaos och kartans skillnad mot terrängen.

Föreställ dig därför nu att du är ute och vandrar i ett vackert landskap med kullar och dalar. Du har en karta, en slingrig väg att följa och ett mål att nå fram till. Men plötsligt försvinner solen. Temperaturen sjunker. Samtidigt som du drar upp dragkedjan och huttrar, så sänker sig dimman över landskapet. Efter några minuter är den så tät att du inte kan se mer än några steg framför dig, trots att du hör stormen närma sig. Kartan går fortfarande att se, men utan att du kan se landmärkena som den relaterar till så tappar den snabbt sitt värde. Vad är en klok strategi i detta sammanhang? Hur kan du med gott omdöme avgöra vad rätt handlande är under dessa förutsättningar, när kartan inte är till hjälp?

Strategin i dessa situationer handlar inte längre om att finna vägen till det önskade slutläget i den omedelbara situationen. Istället handlar den om att finna ett sätt att finna vägen – att konstruera bättre möjligheter att finna vägen. Det handlar om en meta-strategi, en strategi för att finna rätt taktik. Det handlar om en rutin för att finna en tillfällig rutin när den gamla routen har kollapsat. Under dessa förutsättningar, i dimman, är det klokt att nå högre terräng för varje steg. Du vet att dimman är som tätast nära marken och att om du når högre upp kommer den att vara lättare att se igenom för att kunna orientera dig. Runtomkring dig finns ett topografiskt landskap med höjder och sänkor, där höjderna representerar högre potential att se mer. På höjderna har du ett större möjlighetsutrymme att både finna de variabler och

relationer som kommer kunna peka ut vägen att följa. Men du har där också möjligheten att reflektera över huruvida det längre är klokt att följa den – huruvida den tidigare fysiska vägen är vägen att följa mot det gamla målet. Uppe på en kulle kan du se andra kullar som du kan se ännu längre ifrån, och sätta en kurs mot dem. Uppe på kullen kan du se den annalkande stormen, kalibrera din konstruerade problemvärld och välja en ny riktning – ett nytt mål. I dimman kan du närma dig problemvärlden du lever i genom att i varje steg nå högre upp i den metaforiska topografin av potential. Och om du är intresserad av problemvärlden du lever i, kan du kanske också finna andra vägar som leder till andra mål som uppstod på höjden, än det mål som gick förlorat i dimman.

I konfrontationen med den okonventionelle och kompetente motståndaren handlar det dock inte om att ständigt nå högre i en fysisk värld. Ibland är det förvisso bra att ta och hålla en höjd. Ibland är det bra att anfälla en motståndare som har handgranater ovanifrån. Men under vissa förutsättningar är det bättre att anlända i en tunnel under marken, eller börja med att ta och klarera det första våningsplanet och huvudentrén där alla civila mål samlas och kan räddas, än att börja från taket där ingen finns att rädda. Ibland är det bra att anfälla ovanifrån, nedanifrån och från alla sidor på en och samma gång. Ibland har man inget val, för att man står där man står när man upptäcker problemet man befinner sig i. Ibland är det direkt farligt att ha som standard att ta höjden när allt annat fallerar och man tappar sin linjära kontroll, eftersom en kompetent motståndare med kunskap om att detta är din standardrutin kommer introducera kaos och sedan vänta på dig på höjden med en nergrävd improviserad sprängladdning. Liknelsen med dimman handlar därför inte om att ta den fysiska höjden, men att betrakta verkligheten som en topografi av potential i rörelse, där det är bättre att ha mer potential än mindre – där fler möjligheter är bättre än färre. Fler möjligheter att se och upptäcka bättre. Fler möjligheter att ur din legolåda konstruera nya figurer och en bättre och mer rätt problemvärld i relation till verkligheten. Fler möjligheter att med taktiska frågor i ditt rika ordförråd handla bättre, för att nå målet som plötsligt uppenbarat sig och

applicera en lösning, eller att handla för att genom fler närmanden nå ännu högre potential när inga konkreta önskade och möjliga slutlägen går att se.

Möjlighetsfrihet och handlingsfrihet

När man inte vet vad problemet är eller hur det kommer att utvecklas när man börjar agera mot det, för att man verkar i en ickelinjär domän, så är det klokt att handla för att ha bättre möjligheter att kunna fortsätta att handla och genom handlande ställa bättre frågor – att sträva efter större handlingsfrihet. Men att endast kunna handla räcker inte. Handlingsfrihet och en sannolikhetskalkyl över det kända är inte tillräckligt. När man förstår att man är i en ickelinjär domän och att en plan inte går att formulera på den här sidan om händelsehorisonten, eller att ens standardrutiner inte kommer att erbjuda en lösning förbi divergenta punkter och kombinatoriska explosioner, så är det klokt att också söka fler möjligheter att förstå situationen. Då är det rätt att också söka fler möjligheter att både kunna upptäcka och konstruera en bättre och mer hjälpsam problemvärld, där det i nästa steg går att handla på sina konstruktioner och upptäckter i rätt tid. Det är klokt att sträva efter fler möjligheter att slumpen som hela tiden rör sig över och i potentialstormen ska agera till ens fördel. Medan man närmar sig problemet och söker efter och försöker konstruera ett större möjlighetsutrymme för att upptäcka, konstruera och handla, bör man också konstruera fler möjligheter och ett större sannolikhetsutrymme för att situationen ska utvecklas bättre av sig själv. Man bör söka efter att samtidigt konstruera möjligheter för att offren i situationen ska kunna gömma sig, eller fly på eget bevåg. Man bör försöka konstruera ett mindre möjlighets- och sannolikhetsutrymme för ens motståndare att upptäcka och konstruera problem och kunna handla i rätt tid. Ett större möjlighetsutrymme att han skjuter en av sina egna än offren. Ett större möjlighetsutrymme att han separeras från sina vapen eller ger upp sina mål för att han inte längre tror att de är möjliga att nå, oaktat om det överensstämmer med verklighetens

realitet eller inte – ett större möjlighetsutrymme för att hans konstruerade problemvärld leder honom fel.

Möjlighetsutrymmets progressiva berättelse

Att på dessa sätt konstruera ett större möjlighetsutrymme är något som i både det lilla och det stora kan vara ett mål i sig självt – något som är rätt. Det är en berättelse vars progression går att sträva mot för att göra de enskilda orden och meningarna förutsägbara och begripliga i sin oförutsägbarhet. Den kontinuerliga konstruktionen av ett större möjlighetsutrymme är vad som avgör vad som är en resonans och en dissonans. Det är något som det går att ha kunnande-i-handling i att tillverka ur en verktygslåda av preferenslösa taktiska och språkliga legoklossar. Det är något som går att konstruera genom en teoretisk sondering och reflektion över handling, för att upptäcka och konstruera nuvarande och framtida möjligheter ur dåtidens spår. Strävan efter ett större möjlighetsutrymme är något som går att konstruera genom att reflektera-i-handling och på så sätt pröva sig fram med fysiska frågor i ett samtal med en situation. Det är något som går att tillverka genom handling för att närma sig kunskapsdimman i jakt på att konstruera problemvärlden och uppströms-hypotesen bättre allt eftersom problemet avslöjar sig för oss i form av kunskap om hur våra verktyg fungerar i kontexten. Det är något som går att tillverka för att lättare upptäcka vilka mål och möjliga och önskade slutlägen som erbjuds för stunden, i stormen. Konstruktionen av detta möjlighetsutrymme är något vi kan påbörja utan att ha ett möjligt och önskat slutläge fastslaget, eller en specifik lösning eller konkret plan som vi är säkra på. Det är något vi kan använda när våra skickliga chefer, med kunskap om vår framskjutna position och närheten till det ickelinjära problemet, ger oss order att med våld *utveckla en situation*¹¹⁵ som vi ännu vet lite

¹¹⁵ *Utveckla en situation* är en specifik uppgift som på min arbetsplats kan ges en individ, en grupp eller en enhet med syftet att både försöka blottlägga de faktiska tillfälliga relevanta ramarna, relationerna och variablerna och sam-

om, annat än att det kanske skjuts, kanske har sprängts, kanske finns kompetent motstånd.

En universell handlingsprincip

Denna gemensamma strävan mot att i varje steg konstruera ett större möjlighetsutrymme är vägen att följa i konfliktens dimma och storm. Det är rätt handlande i de situationer där handlingsnuet kan omförhandla dåtiden genom att rama in dåtidens spår på ett nytt sätt. Genom denna röda tråd mot ett större möjlighetsutrymme kan upprepning utan upprepning bättre hanteras. Denna strävan är en del av en rutin för orutin, som blir möjlig genom en ekologi av praktik där vi tillfälligt försöker blottlägga det okända genom billiga misslyckanden, vilka skapar överraskningar man inte blir överraskad av – som man kan rikta om sig igenom. Det är överraskningar som man kan lära sig av och bygga vidare på när man konstruerar sitt stabila hus av våld och i varje steg kalibrerar sin problemvärld att bli mer hjälpsam.

Genom den skickliga operatörens taktiska improvisation och frågande handlingar, och det tillfälligt sammansatta kollektivets exaptation och anpassning av sin taktiska och språkliga legolåda, kan det som Charles Darwin kallade *endless forms most beautiful*¹¹⁶ uppstå och utvecklas. I denna evolutionära rörelse är ingen taktisk metod eller form bra eller dålig i sig själv, men endast i relation till sin *fitness*,¹¹⁷ sin lämplighet, till det unika möjlighetsutrymme som råder och som genom nästa frågande handling konstrueras när situationen ger svar på tal. Rätt och fel tillväggångssätt står endast i relation till de aktörer som med taktiskt omdöme klokt ska handla i det, ständigt utöka det, och på så sätt tillverka framtiden och ur dåtidens spår avgöra det förgångnas värde.

tidigt förbättra förutsättningarna för fortsatt närmande, eller lösa situationen om detta visar sig möjligt till en rimlig kostnad.

¹¹⁶ Charles Darwin, *On the Origin of Species* (New York: Dover publications, 2006), s. 223.

¹¹⁷ Darwin 2006, s. 215.

I en ständig strävan mot mer frihet i ett större möjlighetsutrymme kan vi finna en universellt giltig handlingsprincip för det icke linjära. Om jag känner förtroende för att mina kollegor i varje situation försöker skapa ett större möjlighetsutrymme blir deras konkreta handlande och uppfinnande av ny praktik mer förutsägbart för mig. Om jag har förtroende för att mina kollegor kan avgöra vad som är möjligt och omöjligt i den konkreta situation de befinner sig i förstår jag bättre vilka frågor som deras handlande söker svar på, varpå jag kan arbeta med nya blottläggande frågor i samma riktning.

Vad detta inte är

Krigskonstens fader, Sun Zi, inleder den här texten med att peka ut konfliktens kombinatoriska explosivitet. Daoismens grundfigur, Lao Zi tar vid och konstaterar att om Dao kan beskrivas är det inte det evigt oföränderliga Dao. Med inspiration av bibeln fortsätter texten sedan med att konstatera att allt har sin tid. Inspirerad av låten *The Gambler*, konstaterar texten att varje hand man blir given är en vinnare och en förlorare, beroende på hur den spelas, när den spelas och vad den spelas mot – beroende på hur man handlar med handen. Den frågar sig sedan, utifrån Herbie Hancocks insikt om jazzimprovisation, vad det innebär att dåtidens värden är i rörelse på ett liknande sätt som framtidens.

Trots den relationella syn på verkligheten som dessa fem inspirationskällor pekar på är denna text inte ett försök att måla upp en falsk dikotomi mellan det helt linjära och det helt ickelinjära, det helt förutsägbara och det helt oförutsägbara, det helt kända och okända. Detta är inte ett försök att fabricera en tydlig taxonomisk skiljelinje mellan det fullständigt kaotiska och lika fullständigt statiska, eftersom bägge dessa tillstånd är lika fundamentalt omöjliga att navigera i. I det fullständigt statiska och linjära finns inget att flytta och ingen väg att röra sig på. Och i det fullständigt kaotiska och ickelinjära finns inget att hålla tag i och ingen riktning att röra sig i. Alla situationer befinner sig i en rörelse på ett spektrum mellan dessa ytterligheter. Det närmande som den här texten utgör, att tydligare se vägen att följa på ett spektrum mellan det helt linjära och det helt ickelinjära, syftar inte heller till att avgöra om det ena närmandet är bättre än den andra

i ett vakuum – relaterat till ingenting. Målet är inte att avgöra huruvida den unika människan alltid ska få konstruera systemet som uppstår ur hennes handlingar, eller om systemet alltid ska få skapa människan och tvinga hennes handling genom tydliga manualer. Den försöker inte avgöra huruvida förmågan till taktisk improvisation och innovation i en heterarki är bättre än förmågan till taktisk förutsägbarhet, tradition och regelstyrning i en hierarki.

Trots att varje handling, varje system, varje verktyg och metod har en sorts inbyggd moral, så finns det inga handlingar, metoder eller tillvägagångssätt som är bra eller dåliga i sig själva. Det går inte att i ett vakuum svara på frågan huruvida en hammare är bra. En hammare är tvetydig, tills den sätts i ett sammanhang. Den är likt Schrödingers katt både bra och dålig tills man tar upp den och för in den i situationen. Det är en av huvudinsikterna jag vill försöka att förstå och pröva att skriva fram, och den gäller även för ett mer linjärt och ett mer icke-linjärt taktiskt system. En duktig operatör och ett kompetent kollektiv måste kunna hantera och bemästra både och, och relatera dem till situationen.

Att lära ut regelbundenhet eller improvisationskonst

Huruvida det är bättre att till nybörjare lära ut mer regelbundenhet, eller mer rutinerad oregelbundenhet – mer linjäritet eller icke-linjäritet – handlar mer än något annat om hur skicklig läraren och systemdesignern är, och om legoklossarna och språket som brukaren har att modulera är konstruerade för det ena eller andra. Men det handlar också om hur snabb och oförutsägbar den verkliga världen är som eleverna efter utbildningen ska ut i. Ska eleverna ut i en icke-linjär konflikt där ny teknik kommer att tvinga fram en kontinuerlig och icke-linjär kalibrering av problemvärlden? Eller ska de ut i en vardag där vägarna är mer förutsägbara, beprövade och mer beständiga? Ska de ut i en vardagsdomän, eller ut i den icke-linjära stormen? Liknar vardagen mer ett samtal, eller ihopsittande av en Ikeamöbel?

Karaktären på den väntande världens förändringcykler beror som sagt på delvis teknikutvecklingshastigheten. Men den beror

också på mängden vita fält och kompetensen och traditionslösheten hos den kommande motståndaren. Detta möjlighetsutrymme måste beaktas för systemdesignern innan hon väljer sitt närmande, sina legoklossar och sin pedagogik när hon står inför nya elever. Hon ska inte lära ut det hon kan bäst, men det eleverna behöver mest, för den verklighet de ska möta. Att omedelbart lära ut taktisk improvisation i relation till yrkesverktyg, likt hur barn lär sig spela fotboll, och på så sätt från start lära elever att i unika situationer använda och utveckla sitt taktiska omdöme och konstruera tillfälliga situationsspecifika procedurer och problemvärldar i kortlivade handlings-*nu*, är en möjlighet. Under vissa förutsättningar är det vägen att följa, om man kan träna eleverna rätt, med rätt tränade utbildare. Att först lära eleverna de traditionella och erfarenhetsbaserade yrkesverktygen och procedurerna från den förra generationens praktik, enligt strikta förutbestämda teoretiska regler med inbakad ofta implicit moral, är en annan. När man ska massproducera soldater och poliser är det troligen vägen att följa, om man inte också kan massproducera duktiga utbildare som kan lära ut systematisk improvisation. Mellan dessa två ytterligheter finns variationer på en lång skala. Ju bättre eller mer okonventionell motståndaren är, desto fler och mer radikala förändringscykler av närmanden kommer man vara tvungen att genomlida innan man kan slå honom, hitta en lösning och vinna. Bland multipla, snabba icke-linjära förändringscykler, mot kompetenta eller okonventionella motståndare och okända problem, är förmågan att genom anpassning och exaptation improvisera innovation, en avgörande framgångsfaktor. I denna domän handlar det om att genom teoretisk och praktisk reflektion närma sig problem, utveckla dem genom handlande frågor och gripa tag i och bedöma fladdrande möjligheter – i ständig principiell riktning mot ett större möjlighetsutrymme. I trögrörliga domäner, å andra sidan, med en mer linjär karaktär och mer kända och lösbara problem, är algoritmisk regelstyrning, lokal överlägsenhet, variationer av *best practice* och standardprocedurer viktigare. I dessa domäner bör det som betar sig likadant varje gång behandlas likadant varje gång. I dessa domäner bör

lösningar optimeras genom effektutvärderingar som försöker svara på vad vi ska göra nästa gång, om samma problem upprepar sig. I dessa domäner bör metoderna utvärderas genom procedurutvärderingar som försöker svara på hur väl proceduren implementerades i relation till vad som var bestämt på förhand.

Men allt har sin tid. Och det finns följaktligen en tid när procedur- och effektutvärderingar, så som de ofta genomförs, är fel och leder en fel på så sätt att man finner det man letar efter. Med dem finner man förutbestämmdhet och kontroll, och med dessa riktar man verksamheten och uppmärksamheten för att finna mer av dessa mätbara kvaliteter. Med dessa kalibrerar man sitt kollektiv att fokusera på effektivitet och optimering. Frågan hur en annan sorts utvärdering skulle kunna se ut har vi redan berört – en improvisationsutvärdering som fokuserar på att utvärdera förmågan att konstnärligt men systematiskt hantera improvisus, det oförutsedda. Det finns en tid för en utvärdering som inte riktar sig på att genomföra lösningen rätt, likt en procedurutvärdering ofta göra. Men som inte heller riktar sig på att utvärdera effekten som man på förhand hade kommit fram till att man skulle sikta på. Till detta ska vi återkomma, men dessförinnan vill jag utfärda fem varningar, kopplade till insikten om att det finns en tid för linjära strategier och en tid för icke linjära strategier.

Fem varningar i den ickelinjära domänen

Den första varningen är att om man inte har systematiserat kollektiv improvisation, trygg osäkerhet och en bekantskap med det obekanta, och istället i för hög grad drillat in och förlitat sig på standardrutinernas dominans, så har man inte en hög förmåga till kollektiv improvisation. Det man inte tränar på eller utvecklar äger man inte. Det man inte genom handlande har övat på har man inte kunnande-i-handling i. Att kollektivt drilla in rutiner gör inte kollektivet också, som en bieffekt, bra på att bryta mot dem och trygg i att göra så. Tyvärr är det tvärtom, åtminstone tills man har blivit så skicklig i slutet av sin karriär att man blir begränsad av rutinerna, och därför kontinuerligt bryter mot dem. Ett fundament av strikta rutiner och lokal överlägsenhet är helt enkelt inte skalbart till att också hantera orutin. Det linjära och det ickelinjära är skilda domäner med skilda regler som dominerar dem.

Målförskjutning

Det andra jag vill påminna om och varna för är SOP-creepen: att ratten är snedställd på det sätt att vi snabbt glömmer problemet vi en gång i tiden ville lösa eller närma oss och istället fokuserar på att effektivisera och förfina lösningen. Målet blir då inte att lösa problemet, men att genomföra lösningen på föreskrivet sätt. I denna glidning av vägen ligger ett dyrt misslyckande och väntar den dag den konstruerade problemvärlden spricker på oförutsägbara och överraskande sätt. Ett av de farligaste vi gör är helt enkelt att göra fel sak bra.

Standardiseringens fälla

Den tredje varningen är att det oftast, för oss i uniformsyrken, verkar rimligt att standardisera och förenkla det enskilda. Det framstår som rimligt att manualisera ett tagande av en dörröppning, ett framryckande mellan två byggnader, eller ett angreppssätt. Det verkar rimligt att standardisera allt, tills man plötsligt, utan att ha märkt det, står med hundra unika standardiseringar, algoritmer och manualer man inte orkar träna på, upprätthålla eller vidareutveckla. När man står där med otaliga sidor av procedurer man inte har överfört till praktisk kunskap så står man mest sannolikt också med en osäkerhet och otrygghet gällande hur det nu var man skulle genomföra lösningen, istället för att vara nyfiken på problemet. Liket det sista hårstrået som knäckte kamele-ns rygg så framstår den enskilda manualiseringen inte som tung. Men tillräckligt många små manualer och standardprocedurer gör att systemet blir statiskt och inte orkar röra sig framåt, trots att individer i systemet ser uppenbara faror med att genomföra procedurerna, så som de var tänkta. Systemet framstår mer och mer som en kamel som steg för steg lastats så tung med traditioner och manualer att den inte orkar flytta sig från där den nu står, trots att verkligheten ändras i snabb takt. När kamelens rygg är knäckt och procedurerna är för många, eller för dåliga, så uppstår improvisation, vare sig man vill det eller inte. Men när den uppstår på detta sätt sker den sällan på ett kollektivt eller systematiskt sätt. Istället för att låta som en improviserande jazz-ensemble som finner nya frågor och svar genom nya melodier och toner, så låter det som sex individuella musiker som i otakt håller på att lära sig de instrumenten medan de spelar.

Effektivitetsutvärderingens snedvridning

Det fjärde jag vill varna för är vår okunskap om vår egna praktiska kunskap, och vår oförmåga att beskriva vad vi genom kunnande-i-handling kan visa. De flesta av oss kan inte beskriva vad vi kan visa, och när vi tvingas försöka teoretisera och återberätta så förskönar vi ofta, eller hittar på vad som i efterhand verkar rimligt.

Denna oförmåga gör de flesta av våra utvärderingar och examinationer, när vi agerar i det ickelinjära, ohjälpsamma eller direkt farliga. Våra vanliga utvärderingar startar oftast med ett försök till återberättande om vad som skett. Genom detta återberättande konstruerar vi en modell av det som har skett, ur dåtidens spår. Tyvärr så träffar den konstruktion, denna sinnesvandring, sällan den verkliga vandringen genom problemet. Den är mer relaterad till åhörarnas förväntningar än till verkligheten. Och sedan utvärderar vi den modellen i tron att den representerar det som faktiskt skedde. Vi beskriver en väg vi tog, som ofta i berättandet framstår som betydligt rakare och tydligare än den faktiska vägen fram vi vandrade. Sedan utvärderar vi vårt agerande utifrån vår konstruerade berättelse av färden fram till dit vi nu står och utvärderar. Detta leder oss oftare fel än rätt.

Uppmärksamhetens rekursiva effekt

Det femte och sista jag vill varna för är att på nytt konstatera att vi riktar vår uppmärksamhet, varpå den riktar oss. Vi designar våra verktyg, och de designar oss. Vi plockar upp våra verktyg, vårt språk och våra metoder och får på så vis med oss deras inneboende moral och begränsande ramar i lika stor utsträckning som vi får med oss deras möjliggörande ramar. Kikarsiktets effektiva fokus skapar också omedelbart o-fokus när vi lägger oss ner och tittar i det. Hammarens kraft gör att vi hamrar. Fokus på lösningar gör att vi letar lösningar. Effektivitet går rätt och fel i samma hastighet. Verktygen kalibrerar problemvärlden i lika stor utsträckning som vi som lever i problemvärlden kalibrerar verktygen. Att öva på regelbundenhet lär en att bli regelbunden och att betrakta världen som något instrumentellt som går att reglera, som bör regleras och kontrolleras. Att drilla in manualer lär en att betrakta världen som något som är rätt att reglera och kontrollera. Improvisation, reflektion och innovation lär en däremot om det motsatta. Att systematisera taktisk improvisation lär en om en värld i konstant förändring och ett jag i konstant transformation, som går att konstruera och konstruera om inom fysikens och biologins

vanor. Det lär en om en värld i vilken sonderande frågvis undersökning och problemintresse är rätt. Det lär en att handla för att fråga, upptäcka och konstruera, innan man handlar för att lösa.

Summering

I denna text satte jag ut för att närma mig ett svar på frågan: Vilken är den kunskapsgrund som insatspoliser improviserar utifrån i ickelinjära domäner, om denna grund inte utgörs av förutsägbara manualer? Jag försökte svara på den frågan genom att gestalta och reflektera över ett dilemma bestående av flera dilemman. I detta meta-dilemma följer jag en insats med en blick som både är i situationen, men som också svävar utanför den för att försöka se det unika och det generella på samma gång, i harmoni. Jag följer situationen med förhoppningen att kanske också se det generella i det unika, för att få en blick på generatorfunktionen till taktisk improvisation och på så sätt fortsätta utveckla en kollektiv rutin för orutin för min enhet. Jag följer situationen för att försöka rita en abstrakt karta för att lättare kunna rita nya konkreta kartor, för unika och okända situationer, som kan möta den okonventionella motståndarens krav på oss. Utifrån min gestaltning har jag försökt undersöka vad en hög grad av reflektion och taktisk improvisation tillåter – att den för ett kollektiv eller en individ medger att omförhandla dåtidens spår och framtidens riktning till lika. Jag har försökt skriva fram vad det innebär att inte vara bunden av de osynliga begränsande ramar vi själva ritat när vi konstruerade vår problemvärld, utifrån hur motståndare och verktyg betedde sig den förra konflikten. Jag har försökt påvisa att den som besitter denna förmåga att återkasta dåtidens spår på nya exaptiva sätt och konstruera en friare problemvärld troligen kommer kunna skapa en snabbare och friare förändringstakt. Det jag har velat visa är att den som bemästrar denna förmåga, med ett system som går lätt

att modulera likt ett språk eller en verktygslåda av legoklossar, inte är bunden att likt generalerna i det gamla ordspråket: endast planera för det krig som varit. Istället kan de bättre förbereda sig på det okända krig som väntar runt hörnet, och skapa bättre förutsättningar att exaptera och anpassa sig ur i det.

Utifrån min gestaltning har jag mer än något annat försökt synliggöra det som Sun Zi påpekade i början av denna text: att stridens bestäms av förutsägbarhet och oförutsägbarhet, och att deras kombinationer är fler än som kan uttömmas, vilket gör att ett taktiskt kollektivt måste kunna göra detsamma – kombinera sig och om-kombinera sig på fler sätt än som kan uttömmas. Men jag har också försökt peka ut att om det är så att framtiden innehåller en domän av förutsägbarhet och en skild domän av oförutsägbarhet, så är den först och främst oförutsägbar. Och att den som vill handla i framtiden i sin helhet inte endast kan begränsa sig till det hon redan vet. Hon måste bemästra oförutsägbarheten och bekanta sig med det okända. Hon måste med konstnärlighet bemästra improvisus, eftersom hon inte vet vilken domän som väntar – den förutsägbara eller oförutsägbara, den linjära eller den ickelinjära. Om det finns en tid för säkerhet och en tid för osäkerhet, så finns det först en tid för osäkerhet, och den som vill navigera genom det säkra och det osäkra måste först, principiellt, som en grund, vara osäker, utan att vara otrygg.

Slutord

Möjligen har jag endast på dessa rader mejslat ut behovet av att ställa frågan bättre, att reflektera bättre. Kanske är det summan av mitt bidrag, eftersom det inte finns nåra simpla ickelinjära strategier i den domän jag har försökt måla ut – den som så drastiskt skiljer sig från den linjära? Eller kanske är den viktigaste insikten snarare att förmågan att ställa frågan är den viktigaste förmågan vi har i det ickelinjära och lokalt underlägsna, för att svaret ska få uppstå ur det unika vid varje tillfälle? Möjligen gömmer sig här svaret på min centrala fråga, i min ekologi av frågor? Frågan är ju en konstruktion som innehåller ett tentativt problem och ett lika tentativt och prövande mål – en riktning. Frågan är ett verktyg i vilket både ett problem och ett mål gömmer sig. Frågan är en problem-mål-verktygskonstruktion, riktad mot upptäckt och ytterligare konstruktion. Det gemensamma, som vi taktiskt improviserar ur i den verkligt ickelinjära domänen, återfinns inte i våra lokalt överlägsna metoder och förutbestämda standardlösningar, eftersom dessa kräver att vi kan förutsäga att rutinerna fungerar och att den lokala överlägsenheten går att nå. Den röda tråden går inte genom våra taktiska sök-kator vilka vi på gott och ont lär oss att dansa igenom med förbundna ögon. Istället återfinns det generella som en principiell röd tråd genom hur vi upptäcker och genom praktisk och teoretisk reflektion konstruerar problemet vi själva är en del av, för att ha större möjligheter i det.

I det omdömesgilla samtalet med den svåra och komplexa situationen kommer svaret i varje situation vara ensamt i sitt slag, där tusentals vattendroppar faller och landar på olika platser i

stormen som sliter i dem från alla håll. Precis som i ett svårt och invecklat samtal över köksbordet, med tre intelligenta personer du aldrig träffat tidigare, kommer svaret vara unikt när situationen ger oss svar på tal på våra sonderande frågor – frågor som vi ställer med ett språk som talas genom handlande och väntande till lika, där vi väver mening genom differentierade delar vilka integreras i en helhet de samtidigt påverkar. Det är frågor vi ställer som billiga misslyckanden, genom positioner, verktyg, talade ord och tecken. Svaren kommer ofta att vara unika, men frågorna kommer att likna varandra. Möjligen skulle vi, utifrån det påståendet, kunna se att konstruktionen av ett större möjlighetsutrymme är en fråga som söker svar i situationen. I ett vakuum är den inget. I en situation ger den riktning. Det är en principiell och kollektiv fråga som får vårt taktiska omdöme att sätta igång och döma i rätt riktning. Ordet princip ska, som jag skrev tidigare, här läsas utifrån latinets *principium*. Det är en början, en grund. En princip är orsaken som startar en rörelse och vars regler fortsättningsvis styr den. Principerna är den röda tråden – uppmärksamhetsriktningen. Principerna i en rutin för orutin är en ekologi av integrerade och differentierade frågor att i varje situation kollektivt ställa och söka svar på genom handlingar och ord som vi plockar och fritt kombinerar ur vår rika verktygslåda. De är frågor som ständigt återkommer för att få situationen att berätta mer för oss om vad rätt handlande är, innan problemet hinner ändras och bli något nytt.

Improvisationsutvärderingens implikationer

”Vilka kvaliteter vill vi då utveckla, trots att vi inte vet vad nästa problem är, för att vi ska kunna skapa ett större och mer önskvärt möjlighetsutrymme för oss och ett mindre sådant för vår motståndare?” Det är frågan jag ställde Miley och Herb efter insatsen. Svaret är att vi vill bli bättre på att med våra kroppar, verktyg och ord ställa principiella frågor på rätt sätt i rätt tid. Kanske är det ur denna meta-fråga om vilka kvaliteterna är för att ställa frågorna, som nästa problems, nästa terrängavsnitts, nästa generations rätta

praktik och taktik kan uppstå, i det lilla och i det stora? Kanske är det främst ur denna fråga som ett större möjlighetsutrymme kan skönjas, uppstå och utvecklas – ett större möjlighetsutrymme genom att ställa rätt frågor som riktar uppmärksamheten, konstruerar problem och mål, och riktar oss. Och kanske syns i detta resonemang mer av svaret på den frågan som den här texten ställde: *Vilken är den kunskapsgrund som insatspoliser improviserar utifrån i ickelinjära domäner, om denna grund inte utgörs av våra gamla manualer?*

Svaret är att vi improviserar utifrån en praktiskt och teoretisk kunskap om problemet och dess divergenta möjligheter, vilka vi är en del av i en differentierad men integrerad helhet. Vi hanterar improvisus genom våra fråge-verktyg och vår förmåga till praktisk och teoretisk sonderande reflektion. Vi improviserar gång på gång kring de unika variabler, relationer och ramar som situationen består av, vilka exploderar och katalyseras i oändligt nya skepnader när man kombinerar och om-kombinerar dem, närmar sig dem och blir en del av dem. Vi vars roll det är att möta svårt, föränderligt och oförutsägbart motstånd i lokalt underläge improviserar med kunskap om möjligheterna som för stunden råder genom att kombinera våra preferenslösa legoklossar på explosiva sätt, för att bilda specialsydda konstruktioner vilka är rätt relaterade till situationen. Men vi gör det såväl med de möjligheter som hägrar, i riktning mot fler emancipatoriska möjligheter för de värden vi håller högt, för att i varje steg nå lite högre och se lite längre i konfliktens dimma. För det krävs en tvetydig relation till framtiden och dåtiden – att förstå dess både-och-ighet och den dubbla betydelsen av dåtidens spår. Nyfiken, förundrad, problem-intresserad. Med en viss bekantskap med det okända. Genom en framåtlutad rutin för orutin. I ett system i förändring för problem i hastig förändring.

Vi finner insatsoperatörernas Dao, vår väg att följa, i och ur problemet, med ett *inter-esse* för problemet genom att vara i ett kontinuerligt samtal med det, där gamla frågor leder till nya svar, vilka leder till mer specifika frågor att utveckla situationen med. Steg för steg, i dimman och stormen, med reflektion över och i

handling riktar vi våra frågor varpå de riktar vår uppmärksamhet.
Det är vägen.

Referenser

- Aristoteles, *Den nikomachiska etiken*, 2. uppl. (Göteborg: Daidalos, 1993).
- Becket, Samuel, *Worstward Ho* (London: Grove Pr, 1984).
- Butler, William Francis, *Charles George Gordon* (New York: Macmillan and Company, 1889).
- Cox, Jeff & Goldratt, Eliyahu *The goal: A process of ongoing improvement* (New York: North River Press, 2012).
- Darwin, Charles, *On the Origin of Species* (New York: Dover publications, 2006).
- Fjelkestam, Kristina, ”Reflektionens gestalt en inledning” *Reflektionens gestalt*, red. Kristina Fjelkestam (Huddinge: Södertörns högskola, 2009), s. 7–17.
- Gould, Stephen & Vrba, Elizabeth ”Exaptation – a missing term in the science of form” *Paleobiology* 8:1 (1982), s. 4–15.
- Graziano, Michael, *Rethinking consciousness: a scientific theory of subjective experience* (New York: W. W. Norton, 2019).
- Hancock, Herbie, *Possibilities* (New York: Penguin books, 2015).
- Hammarén, Maria, *Skriva – en metod för reflektion* (Stockholm: Santérus, 2010).
- Lao Zi, *Dao de jing* (Ungern: Bakhåll, 2018).
- Maslow, Abraham Harold, *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (Madison: Harper & Row, 1966).
- Johansson, Lars Göran, *Introduktion till vetenskapsteori*, 4 uppl. (Lettland: Thales, 2018).
- Polanyi, Michael, *Den tysta dimensionen* (Göteborg: Daidalos, 2013).
- Popper, K. R. *Conjectures and Refutations: The Growth of Scientific Knowledge* (New York: Routledge, 2002).
- Rovelli, Carlo, ”Memory and entropy”, arXiv:2003.06687 physics.hist-ph (2020). (doi.org/10.48550/arXiv.2003.06687)
- Schlit, Don, *The Gambler* (1976).
- Schön, Donald, ”Att lära ut konstnärlighet genom reflektion-i-handling”, *Klassiska texter om praktisk kunskap*, red. Jonna

- Hjertström Lappalainen (Huddinge: Södertörns högskola, 2015), s. 355–380.
- Schön, Donald, *Educating the Reflective Practitioner* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1987).
- Sun Zi, *Krigskonst*, (Falun: Santérus, 2013).
- Svenska Bibelsällskapet *Bibel 2000*. (Stockholm:Svenska Bibelsällskapet, 2001).
- Tversky, Amos & Kahneman, Daniel “Availability: A heuristic for judging frequency and probability.” *Cognitive Psychology* 5:2 (1973), s. 207-232. (doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)

Presentation av författaren

Ludvig Björklund är före detta officer och arbetar som systemdesigner och huvudinstruktör i taktik och närkamp på en svensk polisiär insatsstyrka. Han är doktorand på Centrum för praktisk kunskap på Södertörns högskola och forskar om det som kallas för CTIU (Counter Terror Intervention Units), och sådana enheters praktiska kunskap att handla i icke linjära domäner, mot okonventionella motståndare.

Både nationellt och internationellt ser vi en accelererande utveckling av användandet av okonventionella och ickelinjära tillvägagångssätt hos såväl kriminella nätverk, som terrorister och statsaktörer. Exempel på detta syns i hur innovativ teknik såsom krypterade nätverk, drönare, AI och 3D-teknologi, samt biologiska, kemiska och nukleära vapen används. Ur denna utveckling vävs nya arenor, nya fronter och nya vetenskapliga applikationer, vilka skapar kombinatoriska explosioner som ställer både nya och höga krav eftersom de skapar tidigare otänkbara möjligheter.

Den här texten undersöker hur polisens yttersta resurs på ett systematiskt sätt tar sig an denna oförutsägbara framtid, i ett försök att konstruera ett system i konstant förändring för att hantera problem i hastig förändring. Med hjälp av reflekterande metod knyts teori ihop med praktik för att ringa in vad ett ickelinjärt problem är och vilka strategier som lämpar sig bäst för denna utmanande domän gällande taktik, metodik, systemdesign, språk, utbildning och utvärdering.

Ludvig Björklund är före detta officer och arbetar som systemdesigner och huvudinstruktör i taktik och närkamp på en svensk polisär insatsstyrka. Han är doktorand vid Centrum för praktisk kunskap, Södertörns högskola, och forskar om Counter Terror Intervention Units (CTIU) och liknande enheters praktiska kunskap att handla i ickelinjära domäner, mot okonventionella motståndare.

Södertörns högskola | sh.se/skriftserier | publications@sh.se



ISBN 978-91-89504-49-3



9 789189 504493