

Framsyn Nr 2 2006



Nr 2 Ledarskap

Nu krävs nya soldater - och ett nytt ledarskap



Alla dessa sidor och artiklar. I alla dessa år, nästan 40, som jag hållit på har det alltid funnits någon som har läst. Det har varit ett skarpt läge. Fast det kunde ju ha varit övning. Ungefär så har de flesta inom försvaret haft det. Nu är det ett krig bland människor. Varje soldat kan åstadkomma en internationell kris.

- Den stora skillnaden mellan förr och nu är att vi kommer att drabbas av förluster. Egna soldater, civila och barn. Jag måste kunna motivera varje förlust jag drabbas av. Det kräver ett nytt ledarskap och nya soldater, säger översten Anders Emanuelson, chef för Forsvarshögskolans ledarskaps- och managementinstitution.

Anders Emanuelson menar att ju längre ut på linan desto bättre är ledarskapet. Därute ligger Amf 1 i Berga där värnpliktiga befäl läser in tio poäng i ledarskap. De snaggade kustjägarna säger att deras flickvänner märkt en förändring till det bättre sedan pojkbarna börjat ledarskapsutbildningen. De har blivit mjuka lyssnare. Man får lära sig att kritik är en gåva, säger en av de nymjuka hårdingarna.

En av lärarna på Amf 1, Stefan Gunnarsson, pekar på kärnan i ledarskapet och pedagogiken.

- Man måste bemöta människor som de själva vill bli bemötta, inte i första hand som man själv vill bli behandlad.

Stefan Gunnarsson säger att soldaterna måste behandlas som blivande kolleger. Nästa gång ska man mötas på ett internationellt uppdrag. Då håller det inte att människor är rädda för varandra.

Det militära yrket förändras. Det diskuteras till vad. En statsman och diplomat? Samtidigt vet vi inte riktigt vari det gamla yrket består. En sjuksköterska ska kunna fatta sekundsnabba livsavgörande beslut. Detsamma gäller för soldaten. De har inte hämtat sin kunskap hur böcker utan från erfarenhet och exempel. De har svårt att förklara hur och vad de gör.

Filosofiprofessorn Alan Janik berättar om den praktiska kunskapen. Priset för att inte ha kunskap och att misslyckas kan vara mycket högt på ett internationellt uppdrag. Felaktig användning av våld ger soldater som drabbas av posttraumatisk stress.

Johan Österberg och Leif Carlstedt pekar på risker med att skicka ut soldater som inte uppfyller de inre kraven. Det finns ett samband mellan psykiska problem efter en utlandstjänst och dåliga själsliga testvärden. Johan Österberg visar att det skulle behövas över 5000 soldater i en första omgång för att få fram de 900 som ska ingå i den nordiska stridsgruppen (NBG) om man även tar hänsyn till psykiska krav.

NBG rycker närmare och sent omsider pumpas försvaret på erfarenheter från internationella tjänst. En studie av 17 bataljonschefer på Balkan visar att när de kom hem till tomheten var det inte något större intresse för deras erfarenheter. Själva tycker de att de varit med om karriärens höjdpunkt.

Peter Tillberg leder ett projekt för just erfarenhetsutbyte. Modeller är nog bra, men man måste börja med de praktiska exemplen, säger han. Officerarna skriver vad de varit med om. De får också möta människor från andra fält, inte minst konstnärer. Att lära sig spela blockflöjt eller leda en bataljon är ungefär samma sak. Dirigenten är en fältherre. Alla måste lära sig och gå vägen från novis till mästare.

De bästa ledarna finns inte överst i samhället. Ann Enander har studerat ledarskap i kriser och katastrofer. Claes Wallenius menar att vi släpar på vårt genetiska arv från savannen. Där var det viktigt att hålla ihop gruppen. Idag går det illa för grupper där det inte finns kritik. Den starke chefen kan vara farlig, säger Claes Wallenius.

En mäktig chef är Åke Svensson. Han har nog ännu inte riktigt fattat att han basar över hela Saab. Den sämste ledaren är de som vet bäst, säger han. Framtidens chef är en coach, säger försvarets egen ledarskapsguru Lars "Laken" Andersson. Det är laget och inte chefen som gör målen.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

Innehåll

Nr 2 Ledarskap	2
"Viljan att alltid bli bättre är en mänsklig egenskap"	4
Briggen Isberg kall i Kongokonflikt.....	7
Här blir hårda killar mjukare	11
Så skapas bästa gruppen	14
Snårig väg till stridsgrupp.....	17
Militären lyckas förena hög risk med höga krav.....	18
Dataspel kan göra pojkarna smartare.....	19
Generna styr vårt agerande i gruppen.....	21
Ny chefsutbildning om indirekt ledarskap.....	23
Påverkan genom att vara rollmodell	25
Påverkan genom en länk.....	26
Konsten att hantera en kris.....	27
Svår omställning för hemvändande chefer.....	29
"Framtidens chefer är coacher".....	32
Liberiastyrka under lupp	35
Modeller är nog bra, men erfarenheter är bäst	36
Hämtar inspiration ur praktiken.....	38
Soldaterna ska lära sig att tänka efter före	40
Att leda kollektivet	42
"De sämsta ledarna är de som vet allting bäst"	45

"Viljan att alltid bli bättre är en mänsklig egenskap"



Anders Emanuelson är kontrasternas överste. Pansarofficer och humanist. Chef för ledarskapsinstitutionen vid Försvarshögskolan i Stockholm som tränat flickor i fotboll. Dyslektiker, debattör och föredragshållare. En som både kan brusa upp och säga förlåt. "Emma" kallar man honom.

Av Hans Wigstrand

"Emma" var en gång ung och arrogant officer när en kvinnlig psykolog kom i hans karriärväg på 1970-talet med en bunt papper under armen.

"Och vad står det i dina papper som kan tillföra verksamheten någonting av värde", sa han fräckt.

Kvinnan svarade:

"Där står: Var dig själv."

- Det var inte så dumt. Det var 1-0 till henne, förklarar Anders Emanuelson.

Sedan den dagen har han betalat och kvitterat, kan man säga. Nu för tiden är han chef över ett 50-tal personer som bland annat forskar om ledarskap vid institutionen i Stockholm och Karlstad.

Folk gillar "Emma" för att han är en egen tänkare. Kränkningar i varje form handlar alltid om dåligt ledarskap och ger ingen respons, säger han. Däremot tycker han om när det bubblar och sjuder i hans verksamhet. Men för att få det att bubbla gäller det att lägga kraft på förändringsbenägna personer.

- Tålmod är inte min bästa gren. Tänk dig en plogbil som plogar som en gammal väghyvel och föser snön framför sig. Med en plogspets (han formar händerna till en spets) försvinner snön snabbare. Människor med goda exempel får med sig folk. Därför måste man stimulera dem som är viktiga. Viljan att alltid bli bättre är en mänsklig egenskap. Och en organisation är hela tiden under någon form av förändring.

Aktar sig för floskeltoppen

Problemet med att prata ledarskap är att man riskerar att hamna på vad "Emma" kallar "floskeltoppen". Alltså stora ord, inget konkret. Därför drar han ett djupt andetag när jag ber honom om konkreta exempel.

Så här kommer ett:

År 2004, när han ännu var regementschef vid P7 på Revingehed, förberedde han sin personal på Försvarsmaktens nya sätt att verka genom att skapa löpsedlar under slutövningen där man kunde läsa: 7 döda och 13 skadade under insatsen. Och han ställde frågan till sina kompanichefer: Hur har du tänkt formulera breven till de anhöriga?

- För det är den stora skillnaden mellan förr och nu. Vi kommer att drabbas av förluster. Det kan gälla egna soldater, men även civila och barn. Och jag måste kunna motivera varje förlust som jag drabbas av.

Det är det nya. Förr skulle motståndaren kastas ur landet till vilket pris som helst. Men så föll muren och lede fi från öst bleknade sakta bort.

- Nu är det inte säkert att jag ska ha ihjäl någon. Jag ska försvara Sverige på bortaplan. Jag har ett mandat, en mission, och måste hela tiden ha koll på varför jag är där jag är. För man kommer hela tiden att ifrågasätta mig. Vad är min uppgift här? Tog jag i för lite eller för mycket?

Det innebär nytt ledarskap och nya soldater.

- Norrmännen kallar det den strategiske korpralen. Alltså en insiktsfull soldat med gott självförtroende.

Sådana goda karameller kan vara svåra att hitta.

- När jag var yngre, kunde man vara dum. Men i dag, vad är den internationella uppgiftens krav? Social och kulturell kompetens har jättebetydelse. Att ha varierande yrken, ålder och kön har varit ett framgångskoncept. Nu finns det många åsiktsfantomer som säger att våra värnpliktiga som söker inte är tillräckligt bra. På vilka grunder påstår man det? Visst har vi ett komplext system i dagens stridsvagnar. Samtidigt är det lättare att sköta dem bra. Ett komplext inre ger ett effektivt yttre, skulle man kunna säga.

Idrottsrörelsen är känd för sina många goda ledare, särskilt under senare år. Har idrotten lärt av militären eller är det tvärtom?

- I grunden tror jag att de lärt av militären. Jag har själv idrottat. Det är ett direkt ledarskap, vinn eller försvinn, som ställer väldiga krav. De har utvecklat det delade ledarskapet, med stor framgång. Däremot har jag undrat över varför ett lag med på papperet färre stjärnor lyckas bättre än lag med många stjärnor? Kanske är Napoleons ord om att moralen är viktigare än styrkan, fortfarande aktuella.

Pansaröverstens röst hördes

Anders Emanuelson är inte bara gammal regementschef och pansaröverste. Han tränade Djurgårdens flicklag i fotboll under fem års tid när ena dottern spelade i laget. Samtidigt var han ordförande för klubbens damfotboll.

De höll till på en sjumannaplan i Hjorthagen. Antagligen hördes pansaröverstens röst, van som han var att ropa på kaserngården, ända bort till Lidingö. Men nu fick han en tankeställare av sin egen dotter.

- Pappa, varför ropade du att jag skulle passa? Såg du vad jag såg när du ropade? Nej, självklart inte. Då insåg jag att man inte kan styra i detalj. Det var en aha-upplevelse för mig.

Efter det ändrade han taktik; körde mer med eget ansvar och berömde sina tjejer så fort det fanns anledning. Han ställer en retorisk fråga: Känner jag någon som misslyckas frivilligt?

- Svaret är nej. Ändå påpekas det tydligt när vi misslyckas. Ett misslyckande undgår oss sällan. Men måste man frossa i det?

Experiment med överstelöjtnant

Han berättar om en bataljonschef på Livgardet. Han var av den gamla stammen, som alltid letade fel.

- En oerhört petig överstelöjtnant. Med honom gjorde jag ett experiment. Han skulle bevittna en övning utan att tillåtas säga något negativt. Du får bara kommentera det som är bra. Inget annat. Överstelöjtnanten tyckte det var jättejobbigt...

- Ok då, sa jag. Du får fråga övningsledaren vad han tyckte han kunde ha gjort bättre. Men fortfarande inget negativt från din mun. Efteråt sa överstelöjtnanten att han kom till insikt om ett par saker. För att kunna ge beröm ställdes större krav på kunskap än att komma med negativ kritik. Och övningsledarens analys över vad som kunde ha gjorts bättre i övningen överglänste tydligt överstelöjtnantens.

Jobbade med framtidens försvar

Ledarskapet handlade en gång om att hålla distans. Övningarna var standardiserade och inte särskilt imponerande. Så föll Berlinmuren och Sverige åkte till Bosnien medan "Emma" satt på strategiavdelningen vid Högkvarteret och jobbade med framtidens försvar.

- Vi insåg att internationella åtaganden och nationell integritet var i det korta perspektivet mycket betydelsefullt. Vi tittade på konfliktorsaker. Men det var inte lätt att pedagogiskt förklara det här. Hur skulle Försvarsmakten kunna vara ett instrument för säkerhetspolitik?

I stället för att vara hotstyrda skulle vi vara strategidrivna. Det har hänt mycket sedan dess, men vi behöver inte skämmas för det tänk vi då hade.

I dag gäller det att preventivt hindra kriser.

- Målet är inte så ifrågasatt. Men metoderna. Att ha trupp ute samtidigt som vi reducerar våra förband hemma. Det är en ekvation som inte går ihop.

Med för få förband har vi inte tillräckligt med soldater som svarar för vår egen säkerhet. Av dem som rycker in är målsättningen att rekrytera 30 procent till utlandsstyrkan.

- Förband är till för att träna. Alla behöver tränas. Det är med oss som med idrottsmän; vi kan inte vakuumpförpackas. Vi måste träna för att hålla oss i trim.

Emanuelson upplever sig som en snäll person som kan tända till.

- Dumhet får mig irriterad. När jag var ny på P 7 hölls en övning i stridsskjutning ute på öppet fält. Oskyddade soldater på ett fält, sånt får mig fruktansvärt arg. För då är det någon som inte har tänkt och vi är tillbaka vid 1914.

Riktigt dåligt ledarskap har han råkat ut för lite då och då. En chef kände sig ifrågasatt så fort någon tog minsta initiativ.

- För egen del låter jag mig inte styras av någon annan. Den perioden i mitt liv är definitivt över. Jag dundrar iväg. På gott och ont. Den som vill detaljstyra mig har gått på fel person.

På 1980-talet mötte han en ledare som gjorde intryck. Den gången var Emanuelson 32 år gammal och skulle göra en enskild utredning (gamla beteckningen på C- uppsats) om ledarskap under extrema förhållanden. Bland annat intervjuade han gamle bokförläggaren Albert Bonnier.

- Han sa att det är bättre att folk gör någonting än att de inte gör någonting. För gör de fel har man en möjlighet att rätta till det. Före intervjun sa man att Abbe alltid tituleras bokförläggarn. Det kändes konstigt. Men när jag träffade honom blev det den naturligaste sak i världen att titulera honom bokförläggarn. Tala om karismatisk karl. Han hade koll på allt. Kunde namnet på alla sina tryckare och kände till deras familjeförhållanden också. Jag tänkte: så här ska en ledare vara.

Anders Emanuelson ryckte in vid arméns jägarskola i Kiruna 1973. Han blev fyrkantigt behandlad och nedtagen, så som det var på den tiden.

- Efter två veckor minns jag att jag tänkte: jag är ju positiv till det här, varför betar de sig så här då?

Tre decennier senare säger han att kåren till stora delar innehåller en till hundra procent kränkingsfri miljö. Med mycket gott ledarskap och bra stämning. Men det finns andra delar i kåren där det finns mycket kvar att jobba med.

- Det finns en gammal sanning i det militära som säger att försvarets ledarskap är som bäst ju längre ut du kommer på linan. Jag har mött sju omgångar värnpliktiga årskullar och haft ett minimum av dumheter. Huvuddelen är bra.

Ett civilt yrkesår har han i bagaget.

- Jag blev chef för en utbildningsgrupp på Televerket. Men konstaterade snart att jag hade en grön själ...

... och då är det ingen miljöpartist som talar?

- Nej, det var i och för sig utvecklande att jobba med en annan kategori människor. Men jag kallade mig tjänstledig officer som för närvarande jobbar på Televerket. Vilket säger det mesta. Jag är stolt över mitt yrke.

Men bonus- och belöningsystem finns knappast. Något du tänker på?

- Min största bonus är när jag jobbat som chef på olika nivåer från plutonchef till regementschef. Den sortens jobb är underbara. Tillfredsställelsen ligger i att se folk omkring sig utvecklas.

Att behöva lägga ner ett förband, som han också tvingats till, önskar han däremot inte sin värsta fiende. Ledarskapet i motvind är prövande, säger han. Men även att avveckla och sparka folk är inte bara av ondo.

- Min lojalitet är inte alltid mot människor, utan mot Försvarsmaktens uppgifter och roll. Ibland är det tveksamt om alla har lojaliteten riktad åt det hållet. Ibland är det bra om fler vågar ifrågasätta och säga sin mening högt.

Utser sanningssägare

Han berättar att det var på IB 16 i Halmstad som han började utse en sanningssägare i sin närmaste krets.

- En person som jag har hundraprocentigt förtroende för. Jag vet ju att det finns ett filter omkring mig. Folk som följer minsta motståndets lag och kanske hyllar mig och mina beslut. Men vad har det för värde om jag gör fel?

”Emma” pratar om tillgänglighet och ärlighet. Att det är viktigt att de yngre får en tydlig plats.

- Jag vill att de ska kunna prata med mig när som helst. Utan omvägar.

Du är infanterist i botten, och humanist, hur går det ihop?

- Min far är dynamisk, men i grunden humanist. Jag har fått lära mig att människan är viktig. Samtidigt är jag bortskämd lillebror, med två äldre systrar. Jag är inget språkligt geni, utan dyslektiker som var för feg för att skriva innan datorn kom med alla rättande program... man fick göra intelligenstest på den tiden för att kolla om man var dum i huvet...

Ser människor som stigfinnare

Humanist alltså. Med reflektion som daglig rutin. Nu för tiden när han vandrar till och från jobbet på Drottning Kristinas väg.

- Jag tycker det är kul att se människor få snurr på verksamheten. Ser dem som stigfinnare. Jag vill ha många stigfinnare som har kul på jobbet. Snacka om löneförmån. När chefer bygger hissar som går direkt upp i sina egna våningar... det måste vara Oledarskap. Jag tycker det är hemskt.

Han saknar reflektion i största allmänhet. Det tänks för lite. Talar om vulgokapitalistiska samhällsdrag. Och det spelar ingen roll om det är sossar eller borgerliga; sjukan är en frukt av för lite reflektion.

- Vi betalar fruktansvärt mycket pengar till långtidssjukskrivna. Döda pengar. Folk mår inte bra. Varför höjer vi inte sysselsättningsgraden? Samtidigt jobbar de som jobbar mer än någonsin. Nej, samhällsapparaten mår inte bra.

Man ser det på ungdomen. Bilden av den kreativa och skapande ungdomen är en försköning. Pliktverket vet, säger han.

- Ungdomen bara blir fetare. Muskelstyrkan går ner och depressionerna ökar. Detta är en tickande bomb.

Och, ytterst ett ledarskapsproblem, säger han.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

Briggen Isberg kall i Kongokonflikt

Brigadgeneralen (briggen på militärprosa) Jan-Gunnar Isberg hör till det fåtal svenskar som i modern tid lett en brigad i strid. När han skickades på FN-tjänst i Kongo, kunde uppdraget ha inneburit stabstjänst på högkvarteret i Kinshasa. I stället fick han leda förband i hårda strider med milisgrupper i efterdyningarna av vad som kallats Afrikas första världskrig.

- Jag har inte upplevt nåt liknande tidigare, förklarar den 58-årige krigaren. Vi gick in och



Foto Martin Nauclet

avväpnade miliser och använde attackhelikoptrar. Så har FN aldrig gjort förut.

Av Hans Wigstrand

Hans första utlandsuppdrag var på Cypern 1984. Under 1990-talet har han arbetat i Libanon, Bulgarien, Makedonien och Bosnien. År 2000 utsågs han till Senior Military Advisor i Afghanistan och under 2003-2005 var uppdraget att skapa fred i Kongo, med våldsmedel om så krävdes.

- Man måste ha erfarenhet och vara konsekvent vid uppdrag av den här sorten, säger Jan-Gunnar Isberg.

- Då får du som chef stöd och ökad säkerhet vid förbanden. Det i sig visar på ett stort omhändertagande för dem vi skickar ut. Ingen ska heller kunna beslå dig med att brista i erfarenhet.

En hårdför krigare är nog ett allmänt omdöme om Jan-Gunnar Isberg. Men han faller inte i försvarsposition för det, snarare tvärtom. Det är värre med motsatsen, säger han.

Gott ledarskap är när högste chefen ställer högre krav än alla sina underlydande chefer i hierarkin.

- Då mår förbandet och alla i organisationen bra. Att förbandet sedan inte kan leva upp till alla ambitioner är en annan sak. Vid skrivbordet kan man ha en uppfattning, men på fältet tvingas man improvisera. Och då måste högste chefen ha överseende när underställda förband inte fullt ut motsvarar kraven.

Måste kontrollera allt

- Om Försvarsmakten över tiden önskar upprätthålla god ordning och säkerhet vid förbanden utomlands, med professionella soldater, krävs tydliga instruktioner. Förbanden måste vara aktiverade under hela tjänstgöringen. Inspektionsgrupper bör resa ut och kontrollera utbildningen, materielen, säkerheten och hur operationerna genomförs. Man får inte dra sig för att låta skruva av vartenda hjul på fordonen och kontrollera bromsarna, kontrollera informationsflödet inom förbandet, se till att alla vapen är funktionsdugliga och att utbildning ständigt pågår. Då är folk beredda. Tid finns ofta, det är inte alltid så att man jobbar ihjäl sig utomlands...

Isberg berättar om några skräckexempel på dåligt ledarskap. En gång utomlands var han underställd en, som han säger, kraftlös överordnad chef.

- Han klagade aldrig hur vi skulle ha det i förbandet. Jag ville ha bättre ordning och reda och mer utbildning. Bättre värderingar. Även om man inte för tillfället jobbar ihjäl sig så måste man alltid sätta ribban högt.

Så löd Isbergs policy inför sitt eget förband. Men eftersom den policyn inte var samordnad med chefens, blev Isberg kritiserad och ombedd att slappna av.

- Det ledde till konflikter mellan oss, minns han.

Jan-Gunnar Isberg går inte med på att kallas den mest kände krigaren inom den svenska Försvarsmakten.

- Ulf Henricson var chef för Bosnienbataljonen. Vi är gamla kurskamrater. Och Anders Brännström tjänstgjorde ett halvår som chef för en multinationell brigad i Kosovo. Vi har ofta kontakt med varandra. Man vill gärna ha oss att föreläsa. Just vi tre är lite grann samma typ av människor. Vi uppträder nog ganska kraftfullt i chefsutövningen. Vi har också accepterat att ta på oss den här typen av chefskap. Alla officerare vill nog inte åka ut på det här sättet.

Vilka egenskaper förenar er?

- Tydlighet, rakhet och en uppriktighet som inte alltid uppskattas.

Du menar att ni har skaffat er rikligt med fiender?

- Ja, det blir nog så. Det finns ett talesätt... ledare måste, om verksamheten kräver, våga att trampa på ömma tår. Du måste driva verksamheten. Ute på förband har jag alltid fått fem, sex procent av personalen emot mig. Men resten med. De som är emot är i regel såna som absolut inte vill utveckla

verksamheten och kliva fram. Ordning och reda vill de inte ha. Sen finns det säkert en grå massa som bara följer med. Dem räknar jag in som positiva krafter.

Unga officerare vill ha stöd från chefen. Chefen ska vid genomgångar med all personal visa var skåpet ska stå, förklarar Isberg.

- Om trycket riktas från chefen så känner de unga officerarna stöd. Då känner de en uppbackning uppifrån. Får de inte det försämras kvaliteten i verksamheten.

Isberg talar om en viss nödvändig distans. Mellan officerare och manskap. Men även mellan officerare på olika nivåer.

- En viss formalitet är väldigt viktig. En kapten från Bangladesh tilltalar en kapten från Pakistan med kapten tills de lagt bort titlarna. Det lite formella gör att utförandet sedan blir säkrare. I Sverige är det lite mer hipp som happ; vi är du och bror med varandra. På den europeiska kontinenten i övrigt finns inte den traditionen.

Det förekommer i regel inget duande där.

Jan-Gunnar Isberg saknar cheferna på de lägsta nivåerna, en underofficerskår. Den erfarna experten och ledaren för gruppen.

- Vi är enda landet i världen som inte har någon underofficerskår. Nu vilar ansvaret på en värnpliktig sergeant. Anställda underofficerare borgar bland annat för god säkerhet vid förbanden. Vi måste ner med professionaliteten i systemen. Gruppchefen ska vara anställd.

Det är inget allmänt det-var-bättre-förr-tal han håller. Erfarenheterna från Kongokonflikten gör att han inte tycker sig kunna sållas bort som en gnällspik bakom skrivbordet...

Uppdraget var att skapa fred

År 2003 bestämde FN att på allvar ta itu med kriget i Kongo. Det hade pågått under sex år. Ett fredsavtal hade visserligen undertecknats 2002. Men det var brutet av milisgrupper som härjade i landets östra delar. EU-förband skickades först till Ituridistriktet. De avlöstes av FN-trupp under Jan-Gunnar Isbergs befäl. Uppdraget var att skapa fred i landet, om nödvändigt med våld, den fred som undertecknats men inte respekterats.

- Många ansåg från början att uppdraget var omöjligt. FN hade aldrig tidigare deltagit i något sånt här och inte jag heller.

Det afrikanska kriget som pågått mellan 1996 och 2002 hade skördat 3,5 miljoner dödsoffer. Nästan lika många, 3,4 miljoner människor, var på flykt inom landet och 350 000 utanför landets gränser. Därtill beräknar man att 1,3 miljoner människor var hiv-infekterade.

Isberg hade kastats iväg på sitt uppdrag med kort varsel.

- Jag hann inte på djupet läsa in landets historia och allt annat, men visste ändå att grunden till konflikten var ett efterspel till vad som en gång varit en belgisk koloni.

Så här ser Isberg historien i den korta versionen:

- Lumumba, en duktig premiärminister, som politiskt låg till vänster, togs av daga. Ersattes av Mobuto, som endast investerade statsinkomsterna på krigsmakten och fyllde sina egna fickor. År 1996 tvingades han i landsflykt av milisledaren Laurent Kabilas trupper. Internt slogs sedan många milisgrupper och Kabilas regeringsarmé om makten under fyra år. 2001 installerades Kabilas son, Josef, som president sedan fadern mördats. Det halvdussin länder som hade trupper i Kongo skrev under ett fredsavtal 2002. Alla trodde att allt var gott och väl.

Det var det inte. I östra Kongo fanns militära grupper, 50 000-70 000 väpnade kriminella gäng i militära formationer under lokala krigsherrar, som exploaterade landet, förklarar Isberg.

- Dessutom fanns rebeller från Rwanda-massakern 1994. De var cirka 8 000 man. Ganska välutbildade och välutrustade. De här grupperna dominerade de östra provinserna. De hade eget skattesystem, levde på befolkningen och tog sig en kvinna när de ville. Samtidigt levde de gott på bland annat gruvindustrin. I en del gruvor bröts malm, som var så rik på guld att malmen kunde flygas ut.

Det rör sig om grupper som hålls samman genom lokala traditioner. Ibland med inslag av trolldom, säger han.

- I vissa fall handlar det om ren barbarism. Här finns barnsoldater som är sju år gamla. De kanske utgör 20 procent av de stridande.

I bilddokumentationen finns fotografier med avhuggna huvuden som troféer.

FAPC, FNI, UPC, PUSIC är några av beteckningarna på de aktörer som av skiftande skäl och med olika bakgrund tagit till vapen. Isberg har enklare ord för dem:

- Skurkar, de flesta.

Undvek första skottet

Mellan 30 och 40 operationer genomförde han som högste chef i östra Kongo. Det samlade operationsområdet var stort som Götaland och Svealand tillsammans. Så här har han själv beskrivit sitt operativa upplägg:

”Mitt operativa koncept, fullt ut accepterat av både högkvarteret i Kinshasa och FN-högkvarteret i New York, innebar att alla förbanden utgrupperades kompanivis och till de mest problematiska platserna. När större förband krävdes för mer omfattande proaktiva operationer skulle varje skyttekompani kunna bidra med ett reducerat kompani; två plutoner och en liten kompaniledning med ”forward air controller”. Därmed kunde vi relativt snabbt samla en bataljonsstridsgrupp om 300-1200 man. För detta krävdes helikoptrar och rörelseförmåga på marken.”

- Vi ville ha ett stridsavstånd på 100-150 meter. Då träffade våra soldater, men risken minskade att själva träffas. Vi sköt nästan aldrig första skottet. Bara om någon höjde vapnet. Lade de ner vapnet blev de avväpnade och arresterade.

Han etablerade fångläger där man som mest härbärgerade 200 personer som alla skulle läkarundersökas. Det här var jättejobbigt, förklarar han, eftersom han samtidigt skulle hålla igång rörliga styrkor för att avväpna milismän på olika ställen i landet. Sammanlagt var Isberg chef över 4 000 man i Kivuprovinserna och 5 000 man i Ituridistriktet med soldater från Indien, Bangladesh, Pakistan, Nepal, Uruguay, Indonesien.

- Jag och min franska adjutant var de enda européerna.

Han ser inte olika nationaliteter som något stort problem.

- Jag har lätt för att föra befäl. Ganska snart brukar det stå klart att vi arbetar mot ett gemensamt mål.

Som en bagatell beskriver han situationen som kan uppstå när en ny chef dyker upp:

- Lite hundslagsmål kan det bli om vem som bestämmer och om vad. Olika chefer larvar sig lite grann. Man vill visa att man är bättre än man egentligen är. Självt fick jag snabbt ett erkännande av de underställda förbandscheferna efter den inledande hårdföra operationen i Bunia. Miljön i FN-systemet är känd för mig. Jag har jobbat mycket utomlands, varit chef för en skyttebataljon i Makedonien, chef i Libanon och så vidare.

Du dyker upp i ett land du inte känner, med folk du sällan kan prata med utan tolk. Hur bär man sig åt för att undvika ta helt galna beslut?

- Ensam är man, säger han. Och efter riktigt svåra beslut om aktioner, som kan innebära förluster i liv, och före verkställighet, blir man ännu mer ensam eftersom alla i ens närhet drar sig undan. Det är då väldigt viktigt att konsekvent fullfölja och inte tveka.

- Detta var ett machosamhälle och vi tvingades ibland till hårda tag. Bland de underställda förbandscheferna uppfattades jag med säkerhet som pushing. Man måste själv vara med på platsen när det hettar till. Se till att förbanden verkligen verkställer ställda uppgifter.

De utsattes ofta för bakhåll vid förflyttning.

- Min tro är att en tredjedel av våra stridsaktioner handlade om respons på eldöverfall mot konvojer. Och de största förlusterna för vår del. Och vi måste då svara aggressivt. Om vi varit passiva hade det blivit ännu värre.

Skydda civilbefolkningen

Jan-Gunnar Isbergs uppgift var att i första hand ge skydd åt civilbefolkningen och stödja fredsprocessen.

- Jag kontrollerade alltid med den politiske FN-representanten på plats innan vi agerade. Jag och befälhavaren i Kinshasa hade också ett samtal på telefon. När rapporteringen kom igång under operationen, så blev han inte överraskad.

Han förklarar att det lätt uppstår förvirring när ett förband går in i urbaniserat område. Risker finns alltid att tredje part skadas och efteråt blir det utredning och det är alltid oerhört negativt för andan vid förbandet.

- Hur stödjer du ditt förband bäst? Du måste få ut effekt av ditt manskap men samtidigt undvika att tredje part drabbas. Varje situation kräver ett särskilt ställningstagande. Och då är det viktigt att man som ledare syns hela tiden men också tar ansvar. Alldeles särskilt eftersom bataljonerna varierar i kvalitet.

Kvalitet säger du, hur ser man skillnaden i kvalitet mellan olika förband?

- Du ser det på rapporteringen bland annat. Om milisen varje gång kommer undan utan förluster efter konfrontation med ett av våra förband, medan ett annat av våra förband som oftast rapporterar om förluster för milisen, så säger det mig något om brister i det första förbandets effektivitet. Då måste man gripa in.

Den 6 juni i år, på självaste nationaldagen, har brigadgeneral Jan-Gunnar Isberg tjänstgjort i 40 år inom den svenska försvarsmakten. Han har aldrig ångrat att han valde den militära banan.

- Min hustru säger att jag är romantiker. Jag får vara kvar i tjänst till 67 år. Men det blir jag med säkerhet inte. Nu handlar det om vad man låter mig göra. I princip hade jag kunnat gå vid 55 år. Men tack och lov gjorde jag inte det, då hade jag inte fått uppleva Kongo.

Men det handlar ju om liv och död, hur kan det vara så lockande; vad driver dig till den sortens arbete?

- En stark motivationsfaktor är att förbättra livet för befolkningen i dessa underutvecklade länder. Äventyret är en mycket stor drivkraft. Krishantering i verkliga livet är synnerligen intressant. Tyvärr hann jag inte uppleva slutet på striderna i Kongo. Även om mina beslut ledde till att väldigt många människor dog, så har jag inte dåligt samvete.

Han berättar att många drabbas av en lättare depression när de kommer hem från en längre utlandstjänstgöring.

- Man har levt så nära andra under lång tid och där alla fokuserar på samma saker. Men så slår de igen dörren bakom sig hemma och det blir tyst. När jag kom hem från Kongo blev jag väl omhändertagen. Många uttryckte stor uppskattning och mitt arbete uppfattades som en framgång. Det underlättade.

Har du aldrig funderat över ett civilt yrke?

- Jag har nog blivit lite rädd för det civila livet. Tror att man måste vara väldigt framfusig och lite oförsämd i konkurrensen. Det behöver man inte här på samma sätt. Min tro är att det finns en struktur i det mesta vi gör. Vi har ju upplevt kamrater som kommit tillbaka från civila yrkeslivet smått i panik. De har känt sig alienerade. Civilt handlar det om att chefen ser dig. I det militära är det många chefer som ser dig. Det tror jag är en styrka.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

Här blir hårda killar mjukare



"Försökskaninerna" Thomas Lundqvist från Linköping, David Kotka från Enköping och Klas Hellström från Umeå, har i fem veckor tränat teoretiskt ledarskap.

På Amf 1 i Berga pågår ett ledarskapsprojekt för plutonbefälslevern. Här förändras också den gamla bilden av kustjägaren. Utbildningen är förvisso hård, men eleverna har blivit mjukare och mer lyhörda, åtminstone om man ska tro deras flickvänner.

Av Jan-Ivar Askelin

Ett vapenrum. Tre kortklippta plutonbefälslever. Och en löjtnant som går igenom grunderna i granatgeväret Carl Gustaf. En svensk klassiker med modellår 1948 som sitter lika djupt i folksjälens som Kalles kaviar. Fortfarande ingår uttrycket "skott kommer" i språkbruket. Fast långt ifrån alla vet att det är det sista skytten ropar innan han skjuter. Och i krig kanske det sista han säger i detta jordeliv. Granatgeväret var ett massvapen för en massarmé och fick närmast en symbolisk betydelse. Två man och ett rör försvarade landet mot stormakten.

Massarmén är borta, men annars ser det ut som vanligt. Här sitter plutonsbefälslever som går en hård utbildning. Men det är inte riktigt som förr. Deras flickvänner säger att de har blivit mjukare och öppnare.

Klas Hellström från Umeå, David Kotka från Enköping och Thomas Lundqvist från Linköping är lite av försökskaniner. De har gått en fem veckor lång teoretisk ledarskapskurs. De lever inte upp till den gamla bilden av kustjägaren.

- Jag har fått lära mig mycket om hur man fungerar, säger David Kotka. Förr när jag fick kritik så skakade jag det av mig. Eller kanske blev arg. Nu har jag insett att kritik är en gåva. Tack för att du kritiserade mig. Så ska man tänka. När det har burit emot så har det ibland gått ut över flickvännen. Hon har ju inget illa gjort, men blev den som drabbades. Nu har jag förstått att det är fel och hon säger att jag blivit mer öppen och mjukare och är lättare att tala med.

Mjuka lyssnare i tv-soffan

Även Thomas Lundqvists flicka förklarar sig nöjd med resultatet, där de hårdaste av de hårda kommer hem till tv-soffan som mjuka lyssnare.

Stefan Gunnarsson är en av lärarna i ledarskapsutbildningen. För mindre än tio år sedan satt han själv som en kortsnaggad värnpliktig kustjägare.



- Det har svängt om mycket och bara på de senaste åren har förändringen varit stor. Jag vill tro att det är andra krav från de värnpliktiga och den internationella verksamheten som gör att vi officerare måste möta dem på en helt annan nivå än förr. De är våra blivande kolleger i internationell tjänst och inga fyrkanter som ska flyttas på slagfältet.

Med färre värnpliktiga har det blivit en konkurrens mellan förbanden. Fortfarande kan man inte helt bestämma var man hamnar, men det är ändå annorlunda än förr.

- Vi vill att de som varit här ska säga till sina kompisar att på Amf 1 får man en proffsig utbildning. Det gör i sin tur att vi kan hoppas att de bästa söker sig till oss.

Ledarskapsutbildningen för plutonbefälslevern är på fem veckor i ett sammanhållet teoriblock. Det ger fem högskolepoäng. Sedan kommer en uppföljning som också ger fem poäng.

Stefan Gunnarsson förklarar bakgrunden till utbildningen med att

- det ställs höga krav på gruppchefer, framför allt när de tjänstgör utomlands i utlandsstyrkan.
- de värnpliktiga vill ha civila meriter

- En plutonbefälselev gör 14 månader. Då blir han i praktiken gruppchef hos oss därför att vi ligger en nivå högre. Tidigare anslogs tre dagars ledarskapsutbildning. Och ibland kunde man till och med hoppa över den. Nu är det här en försöksverksamhet och vi har den i början av utbildningen. Sedan är det tänkt att den ska komma efter två terminer när treterminssystemet är infört.

Stefan Gunnarsson såg gärna att de meniga värnpliktiga som gör sju till tio månader också skulle ha en ledarskapsutbildning.

- Då skulle de bättre förstå vad ledarskap är och vi skulle snabbare få ihop grupper till fungerande enheter. Men som alltid är det en kamp om resurser. Det handlar om tid och ekonomi.

- Vi lägger ned en lång tid på vapenutbildning och det kan man ju förstå därför att vapentjänsten är en stor del av verksamheten. Men ledarskapet finns ju där hela tiden, det handlar om relationer. Det kan vara allt från att leda soldater i strid till att trösta någon när flickvännen gjort slut.

Ledarskapsförsöket började förra sommaren när åtta officerare togs ut som lärare. Det var väl så och så med entusiasmen på många håll. Förbandet var i omstöpning. Det var flytt från Vaxholm, omplaceringar och uppsägningar. Mitt i detta skulle det startas en teoretisk utbildning.

- Vi började med att gå en fempoängskurs hos högskolan på Gotland som vi samarbetar med, säger Stefan Gunnarsson. Så jämförde vi vad vi lärt oss med vad vi tyckte att de värnpliktiga behövde. Vi undrade om det räckte till fem poäng och högskolan sade att det skulle gå om man lade till en del.

Nyttigt - även i det vanliga livet

- Det här var ju nytt för oss. Vi är vana vid att presentera en sanning och nu skulle vi föra resonemang med antingen eller. Vi var heller inte vana vid att hålla en så lång teoretisk utbildning. Det kändes nog lite hårt för en del, men det är ju omväxling som är kryddan i livet. Ingen vill ju äta oxfilé varje dag. Eller åka stridsbåt i skärgården.

- Jag tycker att det är mycket spännande. Det är en härlig känsla som lärare att se hur ljusen tänds. Där fick jag honom. Och där fick jag en annan. Dessutom känns det bra att de har nytta av den här utbildningen inte bara här, utan även i internationell tjänst och, inte minst viktigt, i det vanliga livet.

De viktigaste ämnena som studeras är:

- etik, moral och värderingar.
- kommunikation
- återkoppling, på nysvenska feed-back.
- konflikter
- stress
- grupprocesser

- Det sista handlar om hur gruppen formas, säger Stefan Gunnarsson. De olika faser en grupp går igenom innan de i gruppen hittar sin plats och kan arbeta effektivt. Vi pratar också mycket om det utvecklande ledarskapet. Det är den tysta kunskapen som får det att fungera. Relationer och känslor. Kort sagt de mjuka frågorna.

I praktiken går en övning till så här: För att studera ämnet konflikt skapas en situation där en konflikt uppkommer. Därefter diskuteras hur man känner, varför man reagerar som man gör.

Efter teoriblocket på fem veckor följer uppföljningar vid övningar. Eleverna ska till exempel reflektera över sitt eget och andras ledarskap. De ska skriva uppsatser och föra dagbok.

- Vi har utbildat 93 elever och nästan alla har blivit godkända, vilket är ett mycket bra resultat med högskolemått. En del som ännu inte är klara har haft tekniska problem med internet. Så vi är mycket nöjda.

Även befäletsbemötande av de värnpliktiga har förändrats mycket de senaste åren.

- Problemet är att det finns en gammal bild av kustjägare och amfibiesoldater, men den stämmer inte. Det finns en föråldrad bild av rytande befäl som ideligen bestraffar de värnpliktiga med till exempel armhävningar. En del värnpliktiga kan bli besvikna att det inte är så. Det är ju inte mycket att berätta för kompisarna att befälen är måna om vårt välbefinnande och utveckling, säger Stefan Gunnarsson. Men utbildningen är fortfarande hård. Det ställs höga krav på soldaterna.

Måste lämna det gamla

De värnpliktiga kommer från skolan som individer och vi kan inte forma dem till klossar igen. Det är gammalt och ligger bakom oss. Vi är en proffsig organisation nu.

- Nu är en gruppchef skickas ut på en patrull i en afghansk by för att snacka med byäldsten måste vi kunna lita på och ha förtroende för varandra. Och då får han inte vara rädd för mig.

Men den gamla bilden lever fortfarande. När jag får frågan vad jag jobbar med säger folk: men du som är så trevlig.

- Förr var jag nog en person som kunde höja rösten mot de värnpliktiga. Men jag har lärt mig att jag bättre utbildningsresultat på lång sikt om jag lyckas skapa ett intresse och engagemang hos de värnpliktiga.

Stefan Gunnarsson talar mycket om att lämna det gamla. Han säger att man inte längre får in de värnpliktiga som förr var arméns ryggrad. De som spelade fotboll, hade hyfsad kondis och var så där lagom smarta.

- Nu har vi en krympande elit som blir allt bättre. De är vältränade och välutbildade. Och så har vi en växande massa av killar som inte bryr sig utan sitter vid datorn. Mellanskiktet som förr var grunden håller på att försvinna.

- Och det här måste vi anpassa oss till. Om de värnpliktiga inte har körkort eller kan orientera måste vi finna oss i det. Och här har vi nog den springande punkten i ledarskapet och pedagogiken.

- Att inte bemöta andra som du vill bli bemött själv utan att bemöta dem som de själva vill bli bemötta.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

Så skapas bästa gruppen

Leif Carlstedt utvecklar metoder och personlighetstester för att finna öppna, noggranna, utåtriktade, stabila och trevliga gruppmedlemmar som ska kunna lita på varandra i arbetet i en stridsvagn eller i en stab.

Av Jan-Ivar Askelin

I grupper där man är beroende av varandra måste man kunna lita på varandra för att gruppen ska fungera. Det låter ju inte särskilt revolutionerande. I en stridsvagn sitter fyra personer instängda. I striden är alla beroende av varandra. Det är vagnschefen, skytten, föraren och laddaren. Men även i en stab finns liknande beroenden. Stabsmedlemmarna utsätts inte för en gemensam livsfara, men tilliten till varandra spelar en stor roll för hur staben kommer att fungera. I det nätverksbaserade försvaret talas mycket om tillit. För att kunna lita på informationen måste man ha förtroende för den som kommer med informationen.



Personligheten spelar en stor roll i det här. Personlighetstester har länge använts som en urvalsmetod tillsammans med intelligenstagor. Leif Carlstedt har i många år arbetat med dessa frågor.

- Jag utvecklade en gång ett urvalsinstrument som användes på officerare. I första hand ville man kunna plocka bort de olämpliga. De som var fyrkantiga, inåtvända eller alltför spänningssökande. Nu ska vi i stället plocka ut de bästa. Och vi går från individer till grupper vilket i sig kräver nya forskningsinsatser. Ska man gå på medelvärdet, spridningen eller det lägsta värdet. Vi har våra hypoteser. I vissa fall kan det vara medelvärdet som är viktigast, i andra fall kan det vara det lägsta värdet.

För att mäta personligheten krävs bra mätinstrument. Det som använts för att plocka bort olämpliga fungerar inte lika bra för att plocka ut de lämpliga. Forskarna vid Försvarshögskolan (FHS) använder sig av en metod som grundar sig i big five-teorierna, vilka hävdar att det finns fem dimensioner som bäst beskriver vår personlighet. Man vet att även bland de lämpliga varierar personligheten mycket.

- Formuläret vi använder är kostnadseffektivt. Det går snabbt att göra och det går snabbt att få fram data. Det finns andra metoder, men de är både dyra och tidskrävande.

Big five har minnesordet Ocean:

- O - Mental openness, mental öppenhet,
- C - Conscientiousness, noggrannhet.
- E - Extraversion, att vara utåtriktad.
- A - Agreeableness, att vara trevlig, icke-frånstötande.
- N - Neuroticism, emotionell instabilitet.

Dessa dimensioner ligger till grund för mycket av personlighetsforskningen. För vår verksamhet spelar till exempel vissa aspekter av mental öppenhet en större roll än andra aspekter, säger Leif Carlstedt.

Utifrån dessa idéer har Charlotte Bäckman tagit fram ett instrument. Det är en blankett som fylls i på några minuter. Man får ett påstående och så ska man hålla med eller ta avstånd på en sexgradig skala.



- Det tar lång tid att göra ett sådant här instrument, säger Charlotte Bäckman. Och det tar tid att testa själva instrumentet för att se hur väl det fungerar. Nu gäller det att få in så många enkäter som möjligt så att vi kan skapa den rätta strukturen.

Men kan man inte lura formuläret? Det borde ju vara enkelt att ge de bästa svaren i stället för att vara oärlig?

Leif Carlstedt säger att det finns många felkällor och att det går att luras. Men genom att ställa liknande frågor fast med lite olika formuleringar får man en viss kontroll. Det syns ju också om man skriver sex på alla "rätta påståenden". Om inte annat så avslöjar man sin oärliga sida av personligheten. - Hittills har det sett väldigt bra ut, menar Charlotte Bäckman. Och det finns ju metoder för att mäta hur väl instrumentet fungerar. Men avseende detta tycks det hittills inte vara några större problem med "fusk", utan spridningen över de olika svarsalternativen är god.

Begränsad entusiasm i början

På "Guds eget regemente", som ödmjuka skåningar kallar sitt P 7, har teorierna prövats i verkligheten med gott resultat. När översten Anders Emanuelson, som nu är chef för ledarskapsinstitutionen på FHS, var chef vid P 7 undrade han om utbildningen av stridsvagnsbesättningar inte kunde göras bättre. Han ville ha en gemensam utbildning för alla på stridsvagnskompaniet och han ville placera de bästa i några vagnar i stället för att "smeta ut sylten" enligt en svensk modell.

Entusiasmen på regementet för de nya idéerna var något begränsad, men Anders Emanuelson och ledarskapsforskarna på FHS stod på sig. Leif Carlstedt var en av dem och förklarar hur man gjorde.

- På kompaniet finns tolv vagnar med fyra i varje vagn. Vi tog de generella intelligenstesterna från inskrivningen och delade upp de 50 soldaterna i två lika stora grupper som vi kallade hög och låg. Ett annat mått är pliktjänstförmåga, det som förut hette psykisk funktionsförmåga. I två av de tolv vagnarna satte vi bara soldater med höga värden. I resten av vagnarna fanns det åtminstone en som var hög. Det kunde innebära att vagnschefen inte var intelligentast i vagnen, men alla har ju ändå bra värden från början. Under den gemensamma utbildningen gjordes kamratval. När folk fick känna varandra kunde de också ange vilka de absolut inte ville vara tillsammans med, vilka de ville vara med och vilka som de kunde acceptera.

- Det blir naturligtvis lite pyssligt att få ihop det när resultat från testerna ska vägas ihop med kamratval. I grunden är det inte så märkvärdigt. Det handlar mest om att laborera med de mätvärden man redan har. Det är Björn Gustavsson som har ansvaret för våra studier av gruppsammansättning.

Utbildningsofficerarna säger att de har märkt en klar förbättring. Det är färre konflikter och när laget toppas så tycks de andra dras med och kompaniet som helhet presterar bättre.

En intressant iakttagelse är att noggrannhet är viktigt för att en grupp ska fungera.

- Slarvpellar tar mycket energi från en grupp där man är beroende av varandra. Vi tittar också på vagnschefernas typ av ledarskap. Man kan antingen vara uppgiftsorienterad eller personorienterad. Vad som är bäst studerar vi nu.

I grunden samma beroende

På Skånska regementet på Revingehed är man så nöjd att man tycker att metoden bör ligga till grund för utbildningen inom hela armén. Leif Carlstedt menar att några av idéerna kunde man nog ta åt sig, men det är tveksamt om man kan få lika klara resultat över hela linjen. Det är inte alla grupper där man är så beroende av varandra som i en stridsvagn.



Att sitta instängd i en stridsvagn är en sak. Att sitta på en varm stab med kaffekoppen inom räckhåll och titta på bildskärmar verkar vara rena motsatsen. Men i grunden är det samma sak. Man är beroende av varandras arbete och en slarvpelle på staben är lika förödande för helheten som i en stridsvagn eller ubåt.

Under övningar i ledningsutvecklingscentret i Enköping har forskarna kommit fram till förvånansvärt intressanta samband, som Leif Carlstedt uttrycker det. Inför övningen har stabsmedlemmarna anonymt fått fylla i personlighetstestet. Men de anger vilken stab de tillhör. Och det finns ett samband mellan vad testet tror om stabens förmåga och hur det har gått efteråt.

- I princip skulle man redan efter testet kunna säga att det kommer att gå åt skogen om man inte byter ut en gubbe mot en annan.

Nätverksfolket var till en början lite skeptiska när forskarna kom dragandes med sina blanketter och talade om mjuka frågor som personlighet bland alla datorer och andra prov på ingenjörskonst.

- Men de har börjat tro på detta mer och mer och menar att man borde kunna sätta det här i systemet när staber skapas, säger Leif Carlstedt. Grejen är den att allt fungerar någorlunda tillfredsställande som det alltid har gjort. Men vill man öka prestationen så är det här ett sätt att göra det på.

Personlighetstestet har använts på flera värnpliktiga än på stridsvagnskompaniet på P 7. Leif Carlstedt säger att testerna visar att det finns värnpliktiga som man inte vill ha med på utlandsuppdrag. I dag finns ingen garanti för att de inte slinker med. När treterminssystemet införs kommer alla inte att göra den tredje terminen. Man ska vilja själv.

- Eller om intresset är stort måste det till en form av urval, säger Leif Carlstedt. Är intresset för den tredje terminen lågt finns risken att olämpliga kommer med. Än värre är det om de också kommer ut i missionerna. Det är ju från tredjeterminarna som den personalen tas ut.

Testet utgör en grovgallring

- I dag har vi inte något kvalitetssäkrat urvalssystem för utlandstjänsten. Det är plutonchefen som väljer sitt folk och personkännedom kan fungera bra i många fall. Men om en kille gör bort sig på ett uppdrag kan vi inte gå tillbaka till hans test för att se om det fanns något där som missades. Vi har föreslagit att vår test skulle följa med ansökningshandlingarna. Det är ingen garanti för det inte slinker med någon olämplig, men det är i alla fall en första grovgallring.

- Det är ingen tvekan att politiker och militärer står inför svåra frågor. Ska man kunna säga att vi inte fick ihop full styrka därför att vi inte fick tillräckligt många lämpliga. Eller ska man chanssa och hoppas att inget händer. Att inte den enskilde soldaten någonstans i världen ställer till med något allvarligt därför att han inte vara lämplig för uppgiften. Det krävs ett bra ledarskap och mod från politikerna att kunna säga att vi inte fick ihop tillräckligt många bra. Det var en annan sak när försvaret skulle användas för att rädda nationens existens. Då kunde man tumma på kraven för både soldater och officerare.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

Snårig väg till stridsgrupp

En undersökning som Försvarshögskolan har gjort visar att det krävs över 5 000 inryckande värnpliktiga för att få ihop till de 900 som ska ingå i stridsgruppen. FHS-forskarna har tagit hänsyn till krav på personlighet, värdegrunder och motivation. Dessa krav finns inte i dag för urvalet till de internationella förbanden. De som har låga personlighetsvärden löper största risken att få psykiska men av sin tjänstgöring.

Gallring av soldater till internationell tjänst

Alla som söker till internationell tjänst är inte lämpliga. En del har inte tillräckligt bra militära vitsord, men här kan en omprövning ske. Betygen är satta för ett invasionsförsvar, inte för internationell tjänst. Ett annat hinder är om soldaten klarar utlandstjänstens psykiska krav. Ett krig utan motståndare, men mitt bland civila, kan vara mer påfrestande än det vanliga kriget.



Militären lyckas förena hög risk med höga krav

Går det för en organisation förbereda sig på att möta det oväntade? Kan en organisation över huvud taget hålla en sådan beredskapsnivå? Vilka särskilda krav ställs på människorna i organisationen, där möjligheterna för fel är stora samtidigt som fel kan få katastrofala följder. Alise Weibull, forskare vid Forsvarshögskolans institution i Karlstad, har Forsvarsmaktens uppdrag att försöka avtäckta den problematik som uppstår nära stormens öga, inte sällan i spåren av högteknologi.

Av Hans Wigstrand

Större olyckor får ofta stora rubriker och blir föremål för intensiva utredningar, säger hon.

-I efterhand vet vi ofta mycket om vad som hände, men betydligt mindre om varför. Man nöjer sig ofta med de mest iögonfallande och enkla förklaringarna eller så pekar man ut en och annan syndabock. Men inte sällan har de verkliga orsakerna historiska rötter, förborgade i den organisationskultur, de vanor och rutiner som man lagt sig till med efterhand och som trubbat av förutseende, vaksamhet och reaktionsförmåga.

Allt detta har ju nyss utspelats för öppen ridå i samband med förhören efter tsunamikatastrofen, säger Alise Weibull.

-Men samtidigt finns det ju organisationer och grupper, inte minst på den militära sidan, som lyckas väl, och man skulle kunna säga över förväntan, att dagligdags hantera både hög risk och höga krav. Som lyckas upprätthålla en balans mellan säkerhet och produktivitet och en beredskap på det oväntade. En organisation som jag studerat ganska ingående under 1980- och 90-talen och som klarar detta ganska väl är ju det svenska flygvapnet. Efterhand har jag också kommit i kontakt med en forskargrupp i Kalifornien. Den har koncentrerat sig på att studera organisationer i extremt riskfyllda miljöer där risken för allvarliga olyckor finns ständigt närvarande i den dagliga verksamheten, men där sådana ändå är mycket sällsynta.

Balansera säkerhet och effektivitet

De verksamheter man tittat på är flygning från hangarfartyg, flygtrafikledning, kärnkraftverk, akutsjukvård, brandbekämpning med mera. Den relativa framgång som alla dessa uppvisar, vad gäller att balansera säkerhet och effektivitet, har gjort att gruppen benämner dem högreliabla organisationer (HRO).

-Det som de amerikanska forskarna ser som gemensamt för denna typ av organisationer är väsentligen två saker: De har en annan organisatorisk struktur, som underlättar kommunikation och snabba beslut, och de tänker och handlar annorlunda. I korthet skulle man kunna säga att de över tid och mot bakgrund av kanske dyrköpta erfarenheter utvecklat en annan kultur än organisationer där uteslutande produktionsmål är i högsätet.



Foto: Martin Naucier

- Tidigare tittade man inte på den här typen av verksamheter eftersom man ansåg att de var alltför unika för att andra skulle ha något att lära av dem. Dessutom var de ofta högteknologiska, och olyckor i sådana har länge betraktats som "normala". Än idag kan man säga att det pågår en strid mellan två skolor om säkerhet alls går att uppnå i de högriskorganisationer vi här talar om och forskargruppen i Kalifornien har kritiserats för alltför stor optimism.

För farligt för att få finnas

Föregångare för en mer pessimistisk hållning är sociologen Charles Perrow, vars bok *Normal Accidents* från 1984 tillhör klassikerna inom säkerhetsområdet, och som också vänt upp och ner på många invanda föreställningar om teknikens landvinningar. Efter att ha analyserat ett stort antal olyckor inom flygbranschen, marinen, kärnkraftverk, kemisk industri, och så vidare slog han fast att vissa verksamheter var så farliga för samhället att de borde förbjudas helt och hållet.

Oavsett vilka tekniska hjälpmedel och varningssystem som sätts in så förblir vissa system så komplexa att plötsligt uppkomna fel vare sig kan spåras eller förutses till sina konsekvenser. Inte heller hjälper det att tekniken de facto blivit säkrare, eftersom de vinsterna ofta tas ut i krav på större effekt. Resultatet blir högre belastning på operatören. För stridsflygarens del kan det röra sig om snabbare förlopp, häftigare anfall och uppdrag dygnet runt i alla väder.

Men vad står i så fall den mer "optimistiska" skolan för?

- Forskargruppen i Kalifornien tillskriver organisationskulturen och människorna i organisationen en långt större roll. Inte så att det finns felfria organisationer, men människor kan tränas att agera vaksamt och förutseende och att ingripa innan felet växer sig stora. Detta kräver en samsyn på alla nivåer, från högsta ledningen ner till den enskilde operatören. Exempelvis måste det finnas en medvetenhet om att man håller på med något farligt. Det kan låta självklart, men är det inte. Det är alltid lättare att framhålla framgång än att koncentrera sig på möjliga brister. På det sättet skapar organisationer sin egen okunskap. Att snappa upp och reagera på svaga signaler framhålls därför ibland som ledningens viktigaste uppgift eftersom graden av säkerhet alltid är relativ. En annan debattfråga är den mellan centralisering och decentralisering av beslut. Speciellt när något händer bör de som har den största kunskapen om problemet också vara den som får störst inflytande över åtgärderna.

- Ta den unge flygteknikern som gör de sista kontrollerna på flygplanet före start. Han kanske hör något tokigt, det är något som inte stämmer. Ska han slå larm bara på sin intuition och stoppa starten fast det kanske i 99 fall av 100 tidigare aldrig varit nåt fel? Om det finns ett tydligt mandat så gör han det, men det är också viktigt vad som händer efteråt. Om hans intuition var fel och åtgärden kanske får kritik, minskar naturligtvis benägenheten att ingripa den gång det behövs.

-Att arbeta i en sån här organisation har också sitt pris. Har du en minutoperativ verksamhet, där du hela tiden måste sträva efter ett felfritt agerande, formar det människorna. Att upprätthålla beredskap och säkerhet kräver både disciplin och kontroll och ett visst mått av tvångsmässighet. Å andra sidan skapar beroendet av varandra ofta en stark sammanhållning.

Alise Weibull har forskat om människan i teknikintensiva miljöer under ett drygt decennium och samverkar med internationella forskargrupper. Hur blir yrkesofficerens roll i framtiden? Vilken kompetens behövs för att möta en alltmer osäker omvärld? Alltmer handlar det om hur man ska kunna förena säkerhet och effektivitet under missioner utomlands. I takt med att även armén blir mer teknikintensiv och förväntas agera i alltmer riskfyllda miljöer framhålls ibland flygvapnet som en framtida rollmodell även för denna försvarsgren.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

Dataspel kan göra pojkarna smartare

Dataspelande behöver inte vara fördummande - tvärtom kan förmågan att tänka tredimensionellt förbättras med hjälp av vissa spel. Nu undersöker forskarna om den dataspelande generationen också får bättre resultat på mönstringstestet.

Av Jan-Ivar Askelin

Hur många föräldrar har inte med oro sett hur deras söner tillbringar en stor del av sitt liv med att hänge sig åt dataspel?

Fäder som i sin ungdom kunde riva ned en mopedmotor på köksbordet ser en framtida svensk ingenjörsgeneration försvinna i cyberrymden. Flickarna däremot drar ifrån och pojkarna blir bara dataspelsdummare.

Och nu får man höra att pojkarna kanske blir smartare tack vare dataspelandet. Berit Carlstedt vid Försvarshögskolans ledarskapsinstitution utesluter inte att det är så.

- Det finns forskning som tyder på att man kan öva upp sin spatiala förmåga med dataspelande och då särskilt vissa spel. Vi studerar nu om det finns ett samband mellan dataspelande och resultat på testet vid mönstringen. Då kan vi också få en uppfattning om hur vanligt det är med dataspelande.

Det spatiala proven, där man mäter förmågan att tänka tredimensionellt, är en av tre typer av test för att få fram den allmänna intelligensnivån. Logiskt tänkande och verbal förmåga är de andra två.

Svårt påverka logiken

- Logiskt tänkande, där man till exempel ska lägga till siffror i serier, är nog det svåraste att försämra eller förbättra. Antingen är man logisk eller så är man det inte, säger Berit Carlstedt. Den verbala förmågan anses vara lättast att påverka. Läser man lite får man ett dåligt ordförråd och en dålig ordförståelse. Detta påverkar också intelligenstestresultatet.

Berit Carlstedt refererar till undersökningar om unga mäns usla läsvanor. Hon säger att man ju inte behöver vara expert för att märka att ungdomen i allmänhet har fått ett sämre ordförråd.

Kan denna verbala kräftgång vara förklaringen till hacket i intelligenskurvan? Från att år efter år ha legat på samma nivå kom plötsligt ett hack 2005.

- Pliktverket har funderat mycket på det. Vi har inga svar. Bara försök till förklaringar, säger Berit Carlstedt. Jag har svårt att tro att unga män så plötsligt har blivit mindre intelligenta. Det måste ha andra orsaker. Jag lutar mer åt att man inte gjort sitt bästa under testet. Testningen kräver en rejäl arbetsinsats och man måste bjuda till. När man ändå vet att man troligen inte kommer att kallas in så gör man testet pliktskyldigast.

Oroande att de bästa avstår

Berit Carlstedt pekar på att nedgången i testresultat är olika fördelad på inskrivningskontoren. Förklaringen tror hon ligger i att vissa regioner drabbats hårdare av förbandsnedläggningar än andra. Man upplever ingen militär närvaro och det betraktas inte längre som någon självklarhet att göra värnplikt.

En för försvaret mer oroande teori är att de bästa inte ställer upp eller straffar ut sig. De femtio bästa procenten i årsklassen är av det virke som man bygger värnpliktiga befäl och blivande generaler. Denna grupp har många möjligheter i livet varav ett eller flera år i det militära är en. Annat kanske lockar mer.

- Vi vet inte om det är så, säger Berit Carlstedt angående detta påstående att frånvaron av en elit dragit ned medelvärdet. Vi har ännu inte kunnat göra en ordentlig genomgång av hur denna mystiska årsklass skiljer sig från andra. Men det måste vi ju få göra, för vi måste ju få veta.

En variant är att relatera testresultaten till gymnasiebetyg. En annan att studera föräldrahemmets utbildningsnivå.

- Hur som helst måste vi inse att den gamla synen på värnplikten inte gäller längre. Det har blivit ett system med självselektion. Då bestämmer man själv över vad man vill göra och handlar därefter, precis som i alla andra situationer av studie- eller yrkesval, säger Berit Carlstedt.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.



Generna styr vårt agerande i gruppen

Att anpassa sig till gruppen är en överlevnadsinstinkt. Våra två miljoner år gamla gener påverkar oss mer än vi tror, inte bara under stress eller i andra hotfulla situationer.

- På savannen var anpassning ett krav för överlevnad. Ensam kunde man inte jaga och då gick man under, säger Claes Wallenius, psykolog vid Försvarshögskolan (FHS).

Av Jan-Ivar Askelin

Den starke ledaren framhålls ofta som ett ideal. Och den starke ledaren handplockar sin närmaste krets. Claes Wallenius, psykolog vid Försvarshögskolan (FHS) talar hellre om den starke ledarens förbannelse. Många förtrogna är bara jasägare som i sin strävan att anpassa sig till ledaren till och med överträffar honom.

Ni som inte vill vara med på resan kan hoppa av nu. Vem har inte hört det?

- Det där är inte bra. Det är ett exempel på dåligt ledarskap, säger Claes Wallenius.

- Då kan det skena iväg som i Skandia där hela företaget skadades. Volvo under Gyllenhammars sista år var ingen plats för oliktankande. Ingen på tillräckligt hög nivå i Vita huset protesterade mot den huvudlösa planen att invadera Kuba, den så kallade Grisbuktsinvasionen. Vårt eget prakt-exempel på hur grupper kan råka illa ut är förmodligen Palmeutredningarna. Redan under mordnatten gick det snett. Polisen staplade klantigheter på varandra. Det slogs inte larm och man skrev på fel blanketter. Polisen hamnade i ett chocktillstånd när man insåg att statsministern mördats på öppen gata. Sedan satte Hans Holmér samman sin grupp fel och styrde den hierarkiskt. Det är den mest sannolika förklaringen till att man kunde komma upp med spår som idag ter sig synnerligen märkliga.

Varför är det så här? Varför fungerar vi så illa? Claes Wallenius tror att det bland annat beror på generna.

- Vi har fortfarande samma gener som när vi gick omkring på savannen. Vi släpar på ett två miljoner år gammalt arv. Det är bara tio tusen år sedan vi lade grunden till dagens civilisation och slog oss på jordbruk. Sett i det perspektivet handlar det om bråkdelar av sekunder. Att förändra gener tar mycket längre tid. Generna styr oss mycket mer än vad vi tror när vi blir stressade och hotade, men också på många andra sätt. Exempelvis vill kvinnor i alla kulturer ha resursstarka män, medan män vill ha kvinnor med breda höfter. Detta har nämligen under vår långa evolution gjort det mer framgångsrikt att få barn och att få dessa att



Foto Martin Nauclér

överleva.

I det gamla samlar- och jägarsamhället hade de med hög status och bra förmåga till att anpassa sig till gruppen en fördel när det gällde att sprida sina gener. Och det är därför det ser ut som det gör idag i styrelserum och på staber.

Hur individen reagerar på stress är tämligen väl utforskat. Vi drabbas av tunnelseende och ser inte handlingsalternativ. De som är tränade för att tåla stress är inte på något sätt immuna mot dessa reaktioner, men deras tröskel ligger möjligen lite längre bort.

- I Bosnien blev chefer i vissa situationer nästan utslagna av sin egen stress. Erfarenheterna från Bosnien visade också på ett annat fenomen. Vi tenderar att tro att vi är osårbara. Soldater kunde sticka upp skallen mitt i kulregnet. Samma sak kan man se vid bränder. När larmet går vill vi först tro att det är övning. Det är först när vi inser faran som vi reagerar och då inte sällan i ett alltför sent skede. Beslutsfattare har nog en överdriven rädsla för att utlösa panik. Problemet är inte att människor överreagerar utan att de är för passiva. Det här gäller såväl individer som grupper.

Anpassar oss i grupp

- Vi är dåligt anpassade till dagens faror. Vi är rädda för höjder, men inte för farter. Vi är rädda för ormar och spindlar, men inte för fet mat, tobak och alkohol, fast all statistik säger att det är spriten och inte ormbett som förkortar svenskars liv. Och när vi grips av tunnelseende vid en fara är det också ett arv från savannen. Faran stod framför oss. I Kosovo och Afghanistan kommer faran från alla möjliga håll. Då är man inte hjälpt av att avskärma sig.

I dag har intresset inom ledarskapsforskningen gått från individen till gruppen och från lägre till högre nivåer i organisationen.

- Det som gäller för individen gäller i hög grad också för gruppen och det är det genetiska arvet från savannen som spökar, menar Claes Wallenius. I grupp är vi anpassningsbenägna. Vi kan visserligen bryta mot massan, som till exempel punkarna, men inom den gruppen var det väldigt noga att tuppkammar och kedjor satt rätt. På savannen var anpassning ett krav för överlevnad. Ensam kunde man inte jaga och då gick man under.

Söker status och bekräftelse

Anpassning är också en överlevnadsstrategi inom försvaret. Man lyder order och gillar läget.

- Det är inte illasinnat från någon utan det blir så när en viss typ av människor rekryteras till den här nivån och av att alla dessutom vill passa in. Högkvarteret blir en homogen kultur och också en bra grogrund för modeord och trender. Jag tycker att vi forskare kunde vara lite mer kritiska mot det här. Men ofta faller vi in i samma mönster att här gäller det att haka på och eftersom högstatuspersonerna ägnar sig åt det här så är det bäst att hänga med.

- Anpassning är en viktig faktor i gruppdynamiken. En annan är status. Vi har grundbehov som mat, kläder och värme. När det är avklarat söker vi status och bekräftelse. Det är viktigt att ha status i den miljö man är. Många arbetsmöten handlar mindre om sakfrågor och mer om att människor vill visa upp sig och markera sin status. Våra känslor styrs mycket av om vår status är på väg upp eller ner.

Claes Wallenius har de senaste åren forskat mycket på stabsarbete och ledningsgrupper under stress och studerat vilka psykologiska faktorer på gott och ont som påverkar. Vid de ibland veckolånga stabsövningarna vid Försvvarshögskolan kan man se att i staber där arbetet gått bra har det varit högt till tak och stressen har inte upplevts som så farlig.

- De här faktorerna påverkar nog mer än stabsmedlemmarnas personligheter, säger Claes Wallenius. Man måste också skilja på positiv och negativ stress. Den negativa stressen tycks skada mer än den positiva hjälper. När man jobbar hårt under en längre period är det lätt hänt att den som känner att han har flytet trillar över den optimala stressnivån och hamnar i negativ stress. Det visar att det är svårt att ställa in "rätt" stressnivå.

- Man ska vara medveten om vilka mekanismer som gäller i en grupp under stress. Det är viktigt att förstå att det inte går att trola bort två miljoner år gamla reaktioner med en föreläsning eller övning. Man ska däremot lära sig att känna igen mönstren hos sig själv och andra och inse att när jag blir stressad fungerar jag sämre. Jag klarar exempelvis inte komplexa beslut och därför måste jag kunna delegera. För att göra detta måste jag ha förberett mig med en stab eller ett bollplank. Jag ska vara prestigelös och inse att ingen är immun mot stress. Därför ska jag hålla mig till enkla rutiner och kunna begära hjälp.

Nyss lämnat apstadiet

Det här låter ju bra, men det är svårt att föreställa sig att koncernledningen i Ericsson uppskattar budskapet att man genetiskt nyss lämnat apstadiet. Och att det är värt att tänka på det när det blir kris.

- Visst finns det en obenägenhet att ta till sig det här. När jag föreläser om militära erfarenheter för civila säger de att det inte gäller för dem och vice versa när jag träffar militärer. Människor är inte så villiga att lyssna till vetenskapen alla gånger. Man brukar säga att vetenskapen kränkt människan tre gånger. Första gången var att jorden inte var universums medelpunkt, sedan kom Darwin och sade att vi härstammade från aporna och så slog Sigmund Freud in spiken med att påstå att vi förståndiga människor till stor del styrs av irrationella processer. Det senare har vi fortfarande svårt att acceptera. Ett exempel av många var att när Palme mördades så letades - och letas fortfarande - efter ett rationellt motiv. Förklaringen att mordet var en oplanerad handling av en irrationell gärningsman har haft svårt att slå igenom.

- Som så ofta vill den moderna människan se sig själv i en rationell spegelbild, och de irrationella impulser och emotionella villovägar som påverkar oss alla i varierande utsträckning tenderar vi att vända bort våra blickar ifrån.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.



Foto Martin Nauclér

Ny chefsutbildning om indirekt ledarskap

Det indirekta ledarskapet har studerats på uppdrag av Forsvarsmakten. Under hösten kommer en ny chefsutbildning grundad på denna forskning. Artikeln är ett redigerat utdrag ur en kommande bok i ämnet.

Av Gerry Larsson

Mycket forskning har ägnats åt olika aspekter av direkt ledarskap, det ledarskap där man "kan se varann i ögonen". Betydligt färre studier har gjorts av ledarskap i indirekt form, det ledarskap som handlar om en ledares påverkan på personer som inte lyder direkt under honom eller henne. Bristen är särskilt påtaglig beträffande det ledarskap som utövas av chefer på mellannivå och högre mellannivå. På exekutiv och strategisk nivå däremot finns en omfattande forskning, inte minst när det gäller amerikanska presidenter.

Framför allt har liten uppmärksamhet ägnats åt hur ledarskap i indirekt form går till - vad ledare faktiskt gör för att påverka personer som finns två eller flera hierarkiska nivåer under dem själva.

Ett notabelt undantag är Yammarino (1994) som pekar på två principiella sätt att utöva indirekt ledarskap.

Kaskadmodellen. Här förmedlas och filtreras ledarskapet vidare nedåt i organisationen via underställda chefer.

"Gå förbi" (by-pass) innebär att en högre chef tar direktkontakt med medarbetare två eller

flera nivåer under sig själv, utan att involvera de aktuella medarbetarnas närmsta chef.

Yammarino skiljer också på ledarskap i indirekt form via andra personer och via medier. Han illustrerar även hur detta ledarskap kan utövas genom att exemplifiera med Bass (1985, 1998) modell transformativt-transaktionellt ledarskap (Utvecklande ledarskap i Sverige; se Larsson, 2003; Larsson et al., 2003).

Trots Yammarinos (1994) värdefulla strukturering av området, menar vi att kunskapen om hur ledarskap i indirekt form utövas vilar på en bräcklig empirisk grund. På uppdrag av Försvarsmakten genomförde vi därför en svensk undersökning som syftade till att utveckla förståelsen av hur detta ledarskap går till (Larsson et al., 2005). I denna artikel redovisar vi undersökningens resultat men utelämnar dess forskningsmetodologiska aspekter (texten är en förkortad version av ett kapitel i Björkman (red.) kommande komplementbok till Direkt ledarskap, Larsson & Kallenberg, 2003).

En av de högre chefer vi intervjuade uttryckte det så här: "Om det inte finns någon tillit mellan dig och dina underställda, hur kan du då vara säker på att de ställer upp på dina idéer? Utan tillit kan alltihop bryta samman." Vid sidan ger vi fördjupade illustrationer av de två identifierade påverkansprocesserna.

Informanter vid dåvarande Operations- och insatsledningen (OPIL) framhöll urvalsaspekter som vi uppfattade som kontext-specifika. Ett återkommande tema i dessa intervjuer var betydelsen av att ha ingående personkännedom om de individer som valdes som bataljons- och kompanichefer i fredsbevarande styrkor. "Vi försöker leda genom att välja rätt personer" sa en av dem. Detta kan förstås mot bakgrund av de förhållanden som ledningen för OPIL befinner sig i. Dessa personer sitter i Sverige och leder en bataljon på uppdrag någon annanstans, till exempel i det forna Jugoslavien. Ledningen måste således förlita sig på uppdragstaktik och frågan om tillit kom upp igen. "När man har utvecklat ömsesidig tillit, det är bara då man kan ta genvägar och bara ringa ner till bataljonschefen i Kosovo och fråga 'Vad anser du om situationen just nu?', och få ett sanningsenligt svar. Man kan inte göra detta om man inte känner personen".

Vid en flygflottilj erhöles ytterligare synpunkter på frågan om att gå förbi underställda chefer, vilka vi uppfattade som kontext-specifika. En av flygförarna sa så här "Det gör att det går snabbare, annars skulle det bli så byråkratiskt". Detta svaret kan förstås i ljuset av två kontext-specifika förhållanden. Ett handlar om tempo; jaktpiloter handlar ofta sekund- och minutoperativt. Detta medför att om flygchefen går förbi divisionschefen så kan det vara funktionellt. Det andra argumentet handlar om det informella och kollegiala klimat med hög tillit som rådde mellan flygförarna oberoende av grad. En episod med förbigående kunde alltid diskuteras öppet i nära anslutning till händelsen.

Den föreslagna processmodellen över ledarskap i indirekt form lyfter fram ett stort antal hur-aspekter av detta ledarskap som inte betonas lika tydligt tidigare. Modellens kanske viktigaste bidrag är identifikationen av säkerhetskultur som en lins och två samtidigt förekommande påverkansprocesser. Den ena benämner vi handlingsinriktad genom en länk och den andra image-orienterad genom att vara rollmodell.

Ett annat intressant resultat är de svårigheter som informanterna hade att hålla isär direkt och indirekt form. Trots att vi försökte fokusera på ledarskap i indirekt form under intervjuerna visar dessa svårigheter på att de två typerna av ledarskap har mycket gemensamt. Jämfört med tidigare litteratur på området, till exempel Hersey och Blanchards (1969) tes om att social kompetens behövs på alla olika ledarskapsnivåer, så menar vi att vår modell utgör en mer innehållsrik plattform för såväl praktiskt indirekt ledarskap som för fortsatt forskning på området.

Vi vill betona att vår föreslagna modell över hur ledarskap i indirekt form utförs är att betrakta som preliminär. Begreppen behöver preciseras och resultaten prövas i en rad olika organisatoriska sammanhang. Fortsatta studier genomförs för närvarande inom såväl svenska som norska försvaret. Under hösten 2006 planeras de första chefsutbildningarna kunna genomföras vilka grundar sig på denna forskning. Dessa utbildningar kommer att utgå från den teoretiska modellen över ledarskap i indirekt form. Med denna som stöd kommer stort utrymme att ges åt erfarenhetsutbyte och reflektion.

Gerry Larsson är professor i psykologi och prorektor för Försvarshögskolan (FHS). I den kommande boken medverkar förutom Gerry Larsson även Misa Sjöberg, psykolog, Aida Vrbanjac, beteendevetare och Torsten Björkman, adj professor vid institutionen för ledarskap och management.

Mer att läsa:

Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact. London: Lawrence Erlbaum Associated Publishers.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Leading human resources. London: Prentice Hall International, Inc.

Larsson, G. (2003). Ledarskapsteori. I G. Larsson & K. Kallenberg (Red.), Direkt ledarskap (s. 28-53). Stockholm: Försvarsmakten.

Larsson, G., Carlstedt, L., Andersson, J., Andersson, L., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P-O., & Robertson, I. (2003). A comprehensive system for leader evaluation and development. Leadership & Organization Development Journal, 24, 16-25.

Larsson, G., & Kallenberg, K. (Red.) (2003). Direkt ledarskap. Stockholm: Försvarsmakten.

Larsson, G., Sjöberg, M., Vrbanjac, A., & Björkman, T. (2005). Indirect leadership in a military context : A qualitative study on how to do it. Leadership & Organization Development Journal, 26, 215-217.

Yammarino, F. J. (1994). Indirect leadership: Transformational leadership at a distance. In B. M. Bass & B. J. Avolio (Eds.), Improving organizational effectiveness through transformational leadership (pp. 26-47). London: SAGE Publications.

Påverkan genom att vara rollmodell

En av de vanligaste spontana kommentarerna vi fick under intervjuerna var någonting i stil med "Nej, nu pratar jag ju om direkt ledarskap igen". Kommentaren visar på den svårighet som informanterna upplevde när det gällde att isolera och beskriva indirekt ledarskap. Vid vår tolkning av intervjusvaren var det sålunda många svar som förefaller vara giltiga vid båda sorternas ledarskap. Dessa svar handlade om den påverkan man utövar genom att vara rollmodell.

Vid analysen av intervjusvaren växte det fram ett mönster där den image-orienterade påverkansprocessen tycktes bestå av fyra olika delar.

- Grundläggande förhållningssätt
- Motivation/drivkraft
- Inspiration
- Kommunikation

Grundläggande förhållningssätt

Värdegrund

- Acceptera enbart förmåner som är förenliga med din värdegrund, men lev inte ett asketiskt liv.
- Visa hög integritet och pålitlighet.
- Kom ihåg att en negativ handling kan väga tyngre än hundra positiva.
- Håll dig till reglerna.

Ansvar för organisationen

- Tag ansvar när det blåser motvind - det lättar dina underställdas skuldbörda.
- Våga ta ställning, var tydlig.
- Våga fatta beslut.

Ansvar för eget handlande

- Låt inte rädsla för kritik leda till passivt beteende.
- Erkänn och visa egna tillkortakommanden.
- Omtanke

Hänsyn och respekt

- Visa att vi bryr oss om alla här, till exempel vid sjukskrivningar.
- Bemöt alla medarbetare respektfullt.
- Möt människor, lyssna, ge och ta feedback, förstå enskilda personer och organisationskulturen.

Tid

- Avsätt tid för personalfrågor.
- Avsätt tid för nyanställd personal och personer med problem.

Motivation/drivkraft

Energi

- Visa personligt engagemang, säg till exempel inte att "jag tror inte på det här själv".
- Sträva framåt, sök utveckling.
- Medveten ansträngning
- Var en god förebild i det vardagliga handlandet, när du leder möten, när du representerar organisationen, när du möter medierna etc.
- Medveten självbehärskning för att undvika alltför mycket spontanitet.

Inspiration

Uppskattning

- Framhåll dina medarbetare, inte dig själv.
- Visa uppskattning i ord och handling.
- Uppmärksamma bra insatser.
- Uppmuntra delaktighet.
- Delegera ansvar och släpp efter på eget överkontrollbehov.
- Uppmuntra till delaktighet.
- Använd dina medarbetares idéer.
- Acceptera misstag.

Kompetensutveckling

- Yngre generationens medarbetare har andra förväntningar om personlig utveckling; till exempel möjligheter till reflektion och lärande i det dagliga arbetet och att kunna upprätthålla en balans mellan arbete och privatliv.

Kommunikation

Tydlighet

- Säg och gör samma sak.
- Säg samma sak till olika personer och grupper.
- Ge tydliga och enkla besked.
- Linda inte in negativa besked i falskt empatiska termer.
- Informationshantering
Välj rätt kanal för varje meddelande.
- Informera alla om vad chefen gör.

Påverkan genom en länk

Betydelsen av att ha en bra länk mellan sig själv och organisationens lägre nivåer togs upp av våra informanter. Argumenten handlade främst om två aspekter; hur man väljer och interagerar med länken.

Vem man väljer som länk.

- Han/hon/de ska ha en hög fackkompetens och ha hög trovärdighet inom organisationen.

Hur man interagerar med länken

- Prata med länken och nå överenskommelser om målen (delad mental modell över vad som ska göras).
- Diskutera "korstrycksdilemmat" med länken.
- Överlåt så mycket hur som möjligt åt länken; var särskilt noga med att motivera varför på områden där länken ges litet hur-inflytande.
- Uppmuntra länken att använda positiva exempel från den egna verksamheten.
- Ha "is i magen" - kompetenta länkar klarar av att hantera oklarheter och bekymmer.
- Lita på din egen sociala förmåga att få acceptans för dina idéer från din länk.
- Ägna mycket tid åt att stötta länken - gå inte förbi honom/henne/dem.
- Grundläggande tumregel - kortslut inte organisationen genom att gå förbi underställda chefer.
- Om en medarbetare på lägre nivå ska ha beröm så är det OK att förbigå.
- Om en medarbetare på lägre nivå ska kritiseras är det inte OK att förbigå; stötta istället vederbörandes chef så att han eller hon kan ta itu med problemet.
- Tala inte negativt om dina underställda chefer inför deras medarbetare; säg till exempel inte att "er chef begriper inte det här".
- En risk med förhållningssättet "min-dörr-är-alltid-öppen" är att det ökar risken för oönskad mikromanagement.

Konsten att hantera en kris

Mordet på statsminister Olof Palme utlöste en nationell kris. Svåra situationer ställer höga krav på samhällets ledare och kräver att dessa utvecklar en mental beredskap för det oväntade. Även förståelsen för psykologiska och sociala behov är viktig, skriver artikelförfattaren.

Av Ann Enander

I år uppmärksammas tjuugoårsdagarna av två händelser som båda brukar lyftas fram som avgörande för att förändra hur svenskar tänker kring samhällskris. Det sägs ibland att mordet på Olof Palme 28 februari 1986 berövade svensken sin "oskuld" vad gäller sårbarheten i det öppna samhället. Molnet från Tjernobylylyckan senare samma år avslöjade en naivitet i beredskapstänkandet som utvecklades till en informationskris. Ser man sedan tillbaka på svenska erfarenheter sedan 1986 framträder ett antal händelser som var och en också bidragit till att påverka vår syn på samhällets sårbarhet, på kris, och inte minst på ledarskap i svåra och påfrestande situationer. Händelser som de flesta minns är exempelvis:

- 1986: Mordet på statsminister Olof Palme
- 1986: Kärnkraftsolycka i Tjernobyl
- 1988: Bussolycka i Norge, ungdomar från Kista
- 1990: Brand på färjan Scandinavian Star
- 1994: Förlisningen av Estonia
- 1997: Giftutsläpp vid tunnelbygget genom Hallandsåsen
- 1998: Fallet Kevin i Arvika, barn dödas av barn
- 1998: Diskoteksbranden i Göteborg
- 1998: Snöoväder drabbar Gävle
- 2003: Mordet på utrikesminister Anna Lindh
- 2004: Tsunamivåg drabbar Sydostasien
- 2005: Stormen Gudrun i södra Sverige

Listan på nationellt uppmärksammade händelser kan göras mycket längre, men redan dessa exempel ger en utgångspunkt för att fundera kring vad svåra kriser och olyckor kan medföra för ett samhälle. En tillbakablick på olika händelser ger en påminnelse om gemensamma erfarenheter, men även om hur vissa frågor under en period kan få en framträdande roll, för att senare till synes falla i glömska.

Att tänka det otänkbara

Lärdomar från olyckor och svåra kriser kan vara av skilda slag. De kan handla om nya insikter om sårbarhet hos människor och miljöer, eller om vad som kan påverka förmågan eller oförmågan att hantera svåra situationer. Vissa erfarenheter är dock mer av karaktären att de byggs upp gradvis och påverkar människors tolkning av och förväntningar inför vad som kan inträffa.

I denna artikel diskuterar jag två sådana mer generella insikter som jag menar har betydelse för ledarskap inför svåra samhällsliga påfrestningar. Den första handlar om de svårigheter som är förknippade med att bygga upp och framförallt bibehålla en god beredskap. Den andra handlar om krisens psykologiska och sociala konsekvenser och vad som krävs i hantering av dessa.

Bristande förmåga att föreställa sig vilka hot som kan inträffa, eller ens känna igen att en hotsituation är under uppsegling, är ett återkommande tema när man ser tillbaka på inträffade händelser. 1986 fanns en beredskap kring de svenska kärnkraftverken, men konsekvenserna av en händelse som den i Tjernobyli hade överhuvudtaget inte förutsetts i den svenska planläggningen. Visst snöade det mycket i Gävle 1998, men det dröjde innan kommunledningen riktigt insåg att det inte bara handlade om "mycket snö", utan om en i flera avseenden extraordinär händelse.

Illusion om personlig osårbarhet

I samband med tsunamin blev det plötsligt tydligt hur människors resvanor, vart de reser och hur de väljer att bo, hade skapat en ny typ av sårbarhet som det saknades tillräcklig beredskap inför.

Det är lätt att vara efterklok. Samtidigt kan man nog hävda att kraven på ledare och beslutsfattare att vara proaktiva, att identifiera och förbereda inför faror har ökat. Såväl lagstiftningen som människors förväntningar pekar i samma riktning. Det kan då te sig nedslående att forskningen har visat på flera psykologiska och sociala mekanismer som tenderar att motverka utveckling av det proaktiva beredskapstänkandet. "Illusionen om personlig osårbarhet" är ett väldokumenterat sådant psykologiskt fenomen som bidrar till att människor tenderar att tro att risken att drabbas av olika typer av olyckor är större för andra än för dem själva. Fenomenet tycks även uppträda när det gäller planering för kollektiva risker. I studier bland kommunala beslutsfattare har vi funnit att flertalet är påtagligt lite bekymrade över vad som kan inträffa i den egna kommunen, när det gäller svåra händelser så tenderar man att tänka att "det händer nog inte här."

Det är en inte helt lätt balansgång att kombinera den framtidstro och optimism som vardagsarbetet kräver med ständig uppmärksamhet inför möjliga risker och faror. Det ligger även en potentiell motsättning mellan ökade samhällsliga krav på snabb mobilisering inför en möjlig kris och risken för falsklarmseffekt.

Forskning visar att ju mer engagemang som investerats i att reagera på en larmsituation, desto starkare falsklarmseffekt i termer av minskad benägenhet att reagera inför framtida larm. När den vid millennieskiftet befarade "Y2K" effekten (med förväntade datorhaverier med mera) uteblev, kunde vissa som hade tagit hotet på största allvar verka närmast besvikna. Då kan reaktionen att "vi lägger inte ned lika mycket arbete en annan gång" ligga nära till hands.

Ytterligare en paradoxal psykologisk problematik handlar om motsättningen mellan realism och träning för det oväntade. När det gäller motivation för att delta aktivt i övningar och planeringsverksamhet betonar många beslutsfattare betydelsen av att man arbetar med realistiska scenarier. Det är svårt att engagera sig i det som känns verklighetsfrämmande eller helt osannolikt. Samtidigt överträffar verkligheten inte sällan de mest dramatiskt konstruerade scenarier. Under hösten 2004 övade man ett scenario med el- och telebortfall i Kronobergs län, ett scenario där man tyckte sig ha tagit till lite väl i överkant. Effekterna av stormen Gudrun några månader senare överträffade detta scenario flera gånger om.

Ledare påverkas precis som alla andra av grundläggande psykologiska och sociala mekanismer. Insikter i denna påverkan och förmåga att känna igen dess effekter kan bidra till att hos ledare utveckla ett mer öppet förhållningssätt och en mental beredskap inför att tas med överraskning. Det behövs realistiska och engagerande övningsscenarier, men också träning i att tänka sig att det osannolika faktiskt ibland kan inträffa.

Psykologi och sociala konsekvenser

När bussolyckan med ungdomar från Kista inträffade 1988 i Norge fanns i Sverige knappast några

organiserade former för att mobilisera psykosociala stödresurser i samband med en större olycka eller annan händelse. I Norge var man betydligt bättre förberedd inom detta område. Lärdomar från den händelsen bidrog bland annat till att lokala stödgrupper (så kallade posom-grupper) började formas och utbildas i svenska kommuner. Idag är det närmast en självklarhet i flertalet kommuner och inom många större organisationer att man har kunskap och planering för sådana stödinsatser. Vid en tillbakablick framstår tydligt hur uppfattningar om behov av stöd, men även förväntningar på insatser från samhällets sida, har utvecklats under senaste två decennier.

När vidden av tsunamikatastrofen blev känd mobiliserades kraftfulla resurser för att ta emot hemvändande svenskar redan vid flygplatsen, och stödnätverk förbereddes inom drabbade kommuner. En erfarenhet är dock att behov av stöd kan kvarstå under lång tid. Samhällets beredskap att ge stöd har inte alltid haft den uthållighet som kan behövas. Beslutsfattare understryker också att den verkligt svåra delen i krishantering ofta infinner sig under den långa och tunga återhämtningsperioden, när "medierna släcker sina kameror och åker hem".

Vissa typer av händelser väcker också reaktioner som kräver andra typer av stöd än akut krishjälp. Efter Tjernobylyolyckan växte gradvis insikten om att en av de frågor som mest upptog människors tankar gällde framtiden - för egen del och för kommande generationer. När kunde man plocka bär och svamp igen? Kunde det bli effekter framöver för barnen, eller till och med barnbarnen? När giftet i Hallandsåsen påverkade djur och mark i området kom liknande frågor om den egna bygden och framtiden. I spåren av stormen Gudrun är stora skogsområden i södra Sverige förstörda för många tiotals år framöver.

Händelserna är av helt skilda slag, men har det gemensamt att de visar på den problematik som hör samman med långsiktiga och svårbedömda effekter på den närmaste miljön och de vardagliga livsvillkoren. Ledare och beslutsfattare har i dag en insikt om behov av stöd i den akuta fasen av en svår händelse, men det behövs även kunskap om vilka långsiktiga behov som uppstår efter svåra händelser, och hur dessa bäst kan tillgodoses.

Nära kopplat till det psykosociala stödet är även de sociala ritualer, ceremonier och andra markeringar som förekommer i samband med svåra händelser. Kollektiva markeringar av sorg och respekt utgör en viktig men även känslig del i samhällets återhämtning efter en svår olycka eller kris. Ritualer och symbolhandlingar väcker starka känslor. Att hantera sådana känslor på kollektiv nivå kräver empati och insikt, samt förståelse för behov hos olika grupper. Dessa behov kan ibland vara svåra att förena. I samband med övningar och beredskapsplanering är det viktigt att beslutsfattare och andra ansvariga tänker igenom och diskuterar hur även sådana frågor kan hanteras i olika situationer.

Backspegel och framåtblick

En titt i backspegeln ger påminnelser om lärdomar och nya kunskaper, men också om behovet av att ständigt ifrågasätta och ompröva våra föreställningar om vad som kan och inte kan inträffa, samt om de krav på beredskap och ledarskap som olika händelser ställer.

Det finns anledning att tro att krav och förväntningar på samhällets förmåga att hantera risker och krishändelser kommer att öka. Människor är mindre benägna att tillskriva olyckor slumpen eller ödet idag. Det finns en ökande tendens att utkräva ansvar för det som inträffar, samt för hur det hanteras. Upplevelser av eget ansvar visar sig också vara en stark psykologisk drivkraft för att arbeta med risk- och krishanteringsfrågor. Erfarenheterna från de svåra händelser som drabbat Sverige under senaste två decennier visar betydelsen av att ledare på olika nivåer i samhället utvecklar och bibehåller en mental beredskap för det oväntade samt en förståelse för psykologiska och sociala behov i krissituationer.

Ann Enander är leg psykolog och laborator vid Försvarshögskolans institution för ledarskap och management i Karlstad.

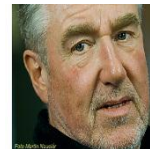
Mer att läsa:

Enander, A. (2005). Människors förhållningssätt till risker, olyckor och kriser. Karlstad: Räddningsverket.

Enander, A., Hede, S. & Lajksjö, Ö. (2004). Att stå "i stormens öga". KBM:s forskningsserie nr 6. Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.

Svår omställning för hemvändande chefer

Många bataljonschefer som återvänder efter utlandstjänst känner en stor tomhet. Själva tycker de att de varit med om karriärens höjdpunkt, men blir besvikna när deras erfarenhet inte ses som någon merit på hemmaförbandet. Det visar en undersökning som gjorts på Försvarshögskolan (FHS).



Av Jan-Ivar Askelin

Plötsligt kommer den dag då man från en timme till en annan med helikopter lyfts ur denna världen. Då kommer den stora tomheten.

Så beskriver en bataljonschef hur det är att lämna ett liv med tjänst dygnet runt i sex månader för att återvända till den svenska officerslunken. I studien Hemma övas man borta prövas man delar 17 bataljonschefer i Bosnien och Kosovo med sig av sina erfarenheter. Studien har gjorts av Eva Johansson och Ebbe Blomgren vid Försvarshögskolans institution för ledarskap och management.

- Bakgrunden till studien är att bataljonschefernas erfarenheter var dåligt dokumenterade, säger Ebbe Blomgren. Vi har tittat på hur de fick uppdraget, hur bataljonen byggdes upp, vad som hände under uppdraget och hur de blev bemötta när de kom hem och hur deras fortsatta karriär artade sig.

- Den militära professionen håller på att förändras och frågan är vilken väg man ska gå. Det militära hantverket är fortfarande viktigt och den radikala professionsinställningen är att man ska hålla sig till denna traditionella kärna. Den pragmatiska skolan betonar i stället en vidare bild. Jag känner väl att man på Försvarshögskolan går mot det senare. De civila delarna betonas och det finns en större förståelse för den politiska processen.

Chef är chef i Kosovo

Bataljonschefsstudien avslutades förra året. Nu studerar Ebbe Blomgren och Eva Johansson fyra olika chefsnivåer under Kosovoupplöpet i mars 2004.

- Vi försöker att beskriva det som ett case och inriktar oss på ledarskap och kommunikation.

Med de internationella insatserna och hela Europas nya situation har mycket förändrats inom Försvarsmakten. Aldrig trodde jag väl att jag som svensk överste skulle dela ut en Natomedalj till en lettisk officer, säger en bataljonschef.

Ledarskapet blir ett annat på missionerna. Chefen är chef i mycket högre grad än hemma. Alla vet nästan alltid var chefen är.

- Cheferna är ute mycket, säger Ebbe Blomgren. De behöver "se, höra och lukta" hur det känns. Man vill se personalen i ögonen. Personalarbetet tar mycket tid. Man lever nära varandra och konflikter ska lösas.

Så här säger några chefer:

- "Besökte plutonerna. Var ute 80 procent av tiden. Det var mitt sätt att leda - att vara där."
- "Det du kan, det kan du. Ledarskapet är att få fram det samlade ledarskapet i teamet."
- "Som ledare kan du inte bortse från småsaker - någon ser att du ser."

Bland de svåraste beslut som chefen ska fatta är att skicka hem någon som överträtt reglerna. Det kan gälla alkohol eller sexköp. En vanlig soldat klarar sig undan med vanäran. En officer kan få sin karriär förstörd.

Ebbe Blomgren pekar på några huvuddrag i studien.

- Man är i ett krig utan att vara delaktig i konflikten. We are not at war but in awar, som någon uttryckte det.
- Varför har Försvarsmakten en vankelmödig inställning till internationella insatser?
- Miljön är skarp, man ser att man hjälper folk.
- Låg efterfrågan hemma på de internationella erfarenheterna. Det hänger mycket på eldsjälarna och det saknas en systematisk överföring av erfarenheter. En förklaring kan vara att den högsta militära ledningen tillhör den generation som inte varit ute. Fram till nyligen var utlandstjänst frivillig. Det finns alltid en motsättning mellan ledning och genomförande, men den understryks här. Ute kan man tala om Högkvarterets folk som "excellofficerare".

- Det finns brister i utbildning och utrustning. Några klagar på att man utbildats för ett värsta fall, inte för det troligaste. Utrustningen har inte alltid varit anpassad till uppgifterna. En bataljonschef säger att det fanns politiska, men inte militära, krav på att materielen skulle vara svensk.
- Gråzonen mellan det polisiära och militära. Kvinnor och barn som kastar sten och spärrar en väg kan man inte köra bort med vapen.
- Medier. Man får stå till svars för vad som hände föregående bataljon. Medierna är också ett verktyg både i Sverige och på platsen. Genom att sitta i tv:s morgonsoffor innan man åkte kände man att man var påpassad.

CNN ligger alltid före FN.

- Den tydliga chefsrollen. Det kan leda till att de underlydande blir passiva. Chefen är alltid chef. En fick höra att "jag vågar inte duscha med dig för då kan jag åka på ett uppdrag".

Han som med helikopter lyftes hem till den stora tomheten vittnar om hur främmade de känner sig där de återvänder.

- Många blir besvikna, säger Ebbe Blomgren. De tycker själva att de varit med om karriärens höjdpunkt. De har fått prova vad de går för. De har kunnat leda ett förband och bygga upp det på ett helt annat sätt än hemma. Och de betonar att de känt att de gjort nytta. De har skyddat värnlösa människor. Hemma säger överbefälhavaren att det här är det viktigaste de ska göra. Men när de möter jobbet och organisationen är bilden en annan. På hemmaförbandet har det för vissa bildats en klyfta mellan dem som åkte ut och dem som blev kvar. Det verkar inte vara någon merit att ha varit ute. Hittills har bara en av bataljonscheferna blivit general och en tredjedel av dem vi frågat har nu civila arbeten.

Ska ta hand om allt

Ebbe Blomgren tror dock att denna tendens avklingar med tiden när fler och fler har utlandserfarenhet. Samtidigt har man dock kvar generationen på Högkvarteret som kanske känner sig hotad av dem som gjort det som anses vara viktigt.

Bataljonschefen ska ha hand om nästan allt. Han ska fungera uppåt mot sina militära chefer och den organisation som leder uppdraget. Han ska svara mot militära chefer hemma. Han ska svara mot all sin personal. Och han ska kunna hantera alla olika parter på platsen. Han ska hålla på regler och samtidigt kunna runda byråkratin för att få saker gjorda i tid.

- Officerare som varit med på repövningar verkar ha en större livserfarenhet och social kompetens än den generation som kom efter, säger Ebbe Blomgren. De vet hur man ska hantera människor när det gnisslar. Något vetenskapligt belägg för att det är så har vi dock inte, det är bara en uppfattning.

Man måste ha en social förmåga och kunna bygga kontaktnät. En chef sade så här:

"Det var ett oerhört mosaikbetonat kontaktnät man rörde sig i. Det var mer civilt än militärt. Det krävs en cocktail-kompetens. Det är väsentligt att våga öppna samtal och driva kontakter. Här är vi svenskar för stela och tysta".

Om konsten att få saker gjorda sade en annan: "Man ska kunna hantera FN:s tre rör. Det politiska, det militära och det som pengarna flyter genom."

- När vi ber de intervjuade att vara mer konkreta och försöka att beskriva hur de gör så blir svaren att man ska ha fingertoppskänsla, att det sitter i ryggmärgen och så vidare, säger Ebbe Blomgren. Det är svårt att säga vad det är. Men det är oerhört viktigt och i grunden det som avgör om det ska gå bra eller inte. Livserfarenhet och förståelse för andra människor och det sociala spelet verkar spela en stor roll.

Målet att bygga upp samhället

- En stor skillnad mot tjänsten hemma är att man ska kunna tänka både långsiktigt och kortsiktigt samtidigt, säger Ebbe Blomgren. Målet med uppdraget är att bygga upp samhället, inte att vinna en militär seger. De militära hoten är komplicerade. Det blir en särskild kompetens att kunna avläsa omgivningen och lägga sig på rätt nivå. En chef som skulle förhandla i en by hade gömt sina stridsvagnar i en skogsdunge utanför byn. När förhandlingarna kärvade gjorde han ett tecken. Då startades stridsvagnsmotorerna. Det mullret vände förhandlingen.

Många vittnar om att man måste inse att det finns många olika grupperingar inom det man kallas "parterna" - alltifrån kvinnor och barn på en väg till beväpnade kriminella gäng. Grupperingarna har ofta olika egna motiv när de vänder sig till bataljonen.

Eller som en chef uttrycker det:

"Är tipset ett tips eller ett sätt att sätta oss i skiten?"

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

"Framtidens chefer är coacher"



Säg Lars Andersson och knappast någon reagerar. Men "Laken" vet de flesta inom försvaret vem det är. Smeknamnet uppstod på skolgården för länge sedan. Det skulle bli en major av "Laken" och en femkampare av rang innan han långt senare i livet skulle väljas ut som en av överbefälhavarens doktorander. Nu är "Laken" pensionär och guru på militärt ledarskap. En militärt undersökande journalist om man så vill.

Av Hans Wigstrand

Han sitter framför en plansch från Gustav II Adolfs tid. Målningen föreställer slaget vid Lech 1632. Den svenske kungen ska dö det här året, vid Lützen. "Laken" ska, nästan 400 år senare, ta död på en mer modern föreställning. Den som handlar om att en krigare tvingas bära på sina krigsminnen utan möjlighet att få ur sig dem.

- Jag följde med den första Bosnienbataljonen och skrev avhandling om det. Han myntade begreppet svarta lådan, berättar han.

Svarta lådan lånade han från flyget och är varje människas egen erfarenhetsbank. Den måste öppnas för att en människa ska kunna gå vidare efter kriget. Och de unga soldater och officerare som skickas ut på internationella uppdrag ska veta vad som händer dem efteråt.

Då krävs att ett antal svarta lådor öppnas från alla dem som faktiskt varit med i krig. Men lätt är det inte, försäkrar "Laken".

- Första gången du pratar med en främmande person, så berättar han inte så mycket. Möjligen sipprar delar av sanningen fram. Andra gången ni pratar kanske du kan öppna upp den här personen.

Intervjuar soldater i krig

Man kan kalla det en sorts grävande journalistik. "Laken" intervjuar soldater som varit med i krig, bitvis har de ofta svåra upplevelser lagrade inne i huvudet. Upplevelser som kräver en trovärdig och intresserad lyssnare. "Lakens" egen militära karriär, han har bland annat varit kompani- och bataljonschef, gör honom till en trovärdig utfrågare och lyssnare.

- På försommaren ska vi hålla ett seminarium. Min forskarkollega Johan Jenvald och jag håller i trådarna. Johan Jenvald är docent i datavetenskap. Jag är doktor i pedagogik med inriktning på ledarskap. Vi jobbar som konsulter. Han i Linköping och jag i Kristinehamn och beställare av uppdraget är Forsvarsmakten och utbildningsinspektören Bengt Axelsson.

- Vi ska dokumentera mina upplevelser av vad andra upplevde. På ett strukturerat och begripligt sätt.

Lars "Laken" Andersson har skrivit flera böcker som idag utgör basen för mycket av den ledarskapsutbildning som bedrivs inom försvaret. Han skriver lättbegripligt och personligt och säger att även kvinnor läser vad han skriver.

Försvaret behöver goda förebilder, säger han.

-Man missunnar folk att vara duktiga i försvaret.

Varför är det så?

- Det är jantelagen och krigets miljö. Det finns en missunnsamhet. Vi har ingen lång erfarenhet av krigsmiljöer och de som nu kommer hem har erfarenheter som Försvarsmakten inte haft förmågan att ta till sig.

Därför ser han som sin stora uppgift att lyfta fram "det goda exemplet" och visa upp de nya aktörerna.

- Försvaret behöver trovärdiga förebilder som varit ute i fält. Brigadgeneralen Anders Brännström, översten Karl Engelbrektson och överstelöjtnant Hans Håkansson är exempel på sådana förebilder.

Han berättar att exempelvis Brännström fått flera utmärkelser för sitt ledarskap.

- Han fick högsta ordensutmärkelsen av Nato och han ska få en annan utmärkelse av de svenska FN-veteranerna. Men han är inte ute och skryter om det här. Brännström säger: det är inte jag som ska ha medaljen. Jag är bara en symbol för hela laget. Han är en lagspelare.

Efterlyser en samordnare

"Laken" saknar en samordnare när det gäller det militära ledarskapet.

- De som blir duktiga på ledarskap slutar och blir konsulter. Varför? Jo, därför att man inom försvaret levt i föreställningen att alla ska kunna vara bra ledare, det har varit självklart och ingått i jobbet. Men så är det inte.

"Laken" talar inte i egen sak. Han betraktar sig som en frilansande pensionär. Men ett par moduler bort i korridoren finns hans kandidat till uppdraget, överste Anders Emanuelson.

- En samordnare måste vara minst överste. Det är också viktigt att ta tillvara jätteduktiga eldsjälar. De finns. Men allt är så toppstyrt. Min ledarskapsfilosofi är: utnyttja folket där nere. Ge dem uppdrag. De är bra på det.

Han pratar om progressiva chefer och coaching.

- Vi måste ha ett nytt kritiskt tänkande, att inte köpa allting rakt upp och ner. Det är den nya tiden. Öppenhet. Vi är inne i ett paradigmskifte. De här nya officerarna jag möter är fantastiska tycker jag.

Hur ser en progressiv chef ut?

- Progressiva chefer kan arbeta ihop och därigenom får man synergieffekter. En progressiv chef inser att han eller hon inte alltid har rätt själv. De kan tänka så här: Hur förbereder jag ett lag som kan vara med på lång turnering.

Det låter som lagidrottsspråk?

- Ja, så är det. Det handlar om att kunna gå in och ur konflikter utan att bli detroniserad. Duktiga människor lär sig att arbeta ihop under svåra förhållanden.

Ett slags Lex Brännström, menar du?

- Ja, varför inte. Om du och jag tvingas vistas i det här rummet länge, så uppstår snart konflikter mellan oss, beroende på olika saker, kulturella skillnader, olika åldersnivå och så vidare.

Lars "Laken" Anderssons uppdrag är att samla in, sortera och sammanställa det vi vill att människor ska ta till sig av ledarskapet i skarpt läge. Utbildningsinspektören Bengt Axelsson vid Försvarsmakten gav

honom och Johan Jenvald uppdraget den 10 november förra året och den 25 april träffas alla nyckelaktörer till en gemensam uppföljning.

- Då har vi en grund att arbeta vidare ifrån. Försvaret har tidigare varit dåligt på att följa upp sin verksamhet. Nu hoppas jag att våra dagsfärska grejer kan användas i en utbildning.

Försvarsmaktens beställare har inte alltid varit någon han kommit överens med, berättar han. En chef var inte intresserad av "ledarskapets mjukdelar" utan såg hellre sanningen i statistik.

-Men det är inte min grej.

Han pekar på en bild där en soldat har uppspärrad blick. Det är bilden av en soldat som varit i strid under flera månader.

- Då blir man så där. Se på de ögonen. Jag vill inte kalla dem skräckslagna, men klart reserverade. Och hur beskriver man dessa ögon i text? Att möta döden. Det är vad det handlar om för en soldat. Då är det ingen lek längre.

En annan bild föreställer ett stridsfordon genomskjutet med kulhå. Skytten var norrman. Han sköt chauffören som höll på att forcera de svenska linjerna som stod mellan serber och albaner under Kosovokonflikten.

- 13 000 albaner trycker på för att ha ihjäl serberna på andra sidan. Serber och albaner skjuter på varandra och mellan dem står svenska, norska och finska förband. Jag intervjuade doktorn, han tog hand om 26 skadade efter den händelsen. Där stod de i 12 timmar utan möjlighet att vare sig dricka eller pinka med dödshot över sina huvuden. Sånt måste förmedlas. Det är ingen romantik. Det är tufft. Alla måste ha en mental förståelse för vad det innebär att skickas ut till krishärdar i världen.

Landslagsman i modern femkamp

Lars "Laken" Andersson var infanteriofficer vid Värmlands regemente och landslagsman i modern femkamp på 1970-talet. Om det inte varit för skyttet hade han antagligen fått vara med i olympialaget 1972.

- Mina bästa grenar var simning och ridning. Men jag är dålig på att skjuta om man ser det ur ett internationellt perspektiv. Man måste skjuta perfekt, det gjorde jag aldrig.

Idrotten var hans stora intresse.

-Den lärde mig tålmod och vikten av strukturerad träning, att aldrig ge upp.

Egenskaper som lett honom vidare även i teoretiska sammanhang.

Han gick i pension från sin militära tjänst vid 61 års ålder, men kände att han hade mycket kvar att ge.

- Då skulle det akademiseras här, säger han från ett litet sammanträdesrum på Försvarshögskolan där man ansvarar för frågor om ledarskap.

- Man ville ha mig till magister. Min grej är att jag har kontaktnät ute på fältet. Jag känner många av beslutsfattarna och jag känner för soldaterna.

År 2001 kom hans doktorsavhandling "Militärt ledarskap - när det gäller". Nyligen utkom avhandlingen som bok med svart omslag, ungefär som en svart låda.

- Jag är militär major och doktor och stolt över det, säger han. Fick en gång arméchefens ledarskapspris för god "förmåga att samordna människor och teknik" som bataljonschef i Värmland.

Har du egna ledaregenskaper?

- Jag känner uppskattning och värme från andra. Alla vet vem jag är. På idrottshögskolan lärde jag mig en gång att begreppet coachning är viktigt. Den stora grejen är att gå från strikt och tuff militär till att få andra att prestera. Brännström, Engelbrektson och Håkansson har visat prov på enastående chefskap. Jag bad folk om att ge Brännström ett gott råd, men fick svaret: vi vet inte, för han är så bra som han är. Det är såna som Brännström forskarna måste jobba med. De förtappade byråkraterna måste inse att de besvärliga och kritiska cheferna är de bra cheferna.

Sätt ord på deras viktigaste egenskaper!

- De är prestigelösa och har tålmod, vilja, beredskap. De tänker: Vilka nyckelspelare ska vi ha i mitt lag. Framtidens chefer är coacher. Som inte själva ska göra målen.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

Liberiastyrka under lupp



Vad vet du om landet du ska tjänstgöra i? Frågan ska ställas till 19 soldater och officerare inom Liberiastyrkan LA 05. Före resan, under tjänstgöringen och när styrkan återvänt. Forskarna Louise Weibull och Erik Hedlund från Försvarshögskolans ledarskaps- och managementinstitution håller i projektet.

Av Hans Wigstrand

Vad vet en svensk soldat om det land han/hon är satt att tjänstgöra i? Hur väl utbildad är han när det gäller landets historia, religion och politiska situation?

Svaren på frågorna får vi i höst. Då kan Weibull och Hedlund utvärdera effektiviteten i den utbildning som ges för dem som skickas i väg på mission i utlandet.

Louise Weibull är socialantropolog och finns i Karlstad, medan kollegan Erik Hedlund sitter i Stockholm.

Parets arbete drogs igång förra året.

- Det finns inget fast utseende på den förberedande utbildningen inom det sociala och kulturella området vid Swedint på Livgardet. Ska man resa till Afghanistan har man fått en utbildning. Till ett annat land ser utbildningen annorlunda ut. Mycket beror på vilka som håller i utbildningen. Just nu fokuserar vi på styrkan som åker till Liberia.

Förbandsprästerna i respektive land kan komma att spela en nyckelroll i kartläggandet av erfarenheter i de aktuella sociala och kulturella sammanhangen.

-Lite skämtsamt kallar vi det för "prästspåret". Men faktum är att de i många fall har lång erfarenhet från landet det gäller och kan röra sig fritt in och ut ur olika sammanhang.

- En svensk präst som regelbundet deltar i utbildningen vid Livgardet har exempelvis verkat i Liberia i över 20 år, vilket naturligtvis är en fördel.

Att bemöta civilbefolkningen utgör en del av vardagen för delar av skyttekompaniet.

- Ibland konfronteras här unga människor med en verklighet man i vissa stycken finner obegriplig. Då är det framför allt viktigt att vara medveten om den kultur man själv är en del av och som präglar vår tolkning av omvärlden: att vi också har en kultur med oss. Man kan dock aldrig genom att ge information få någon annan att förstå de kulturella sammanhangen i ett annat land. Att själv vara på plats är A och O.

Handelsresande i kultur

I Louise Weibulls intervjuguide finns frågor om förväntningar och hur man beskriver en bra peacekeeper, fredsbevarare.

-Det här området växer snabbt i USA just nu och lite cyniskt talar man ibland om en nygammal yrkesgrupp konsulter som kommit att bli någon slags handelsresande i kultur. Ett militäranthropologiskt nätverk har också nyligen startats, en grupp som är extremt aktiv. Flera antropologer konsulterade redan under andra världskriget av USA. Framförallt beträffande Japan. Dessa forskare sågs dock med oblidla ögon av akademien i övrigt, och betraktades som en sorts kulturella spioner...Och i många fall var det nog så det låg till. Idag finns en helt annan etisk medvetenhet och diskussion kring dessa frågor.

Louise Weibull säger att det är stor skillnad på hur Sverige och USA går till väga när man förbereder sina fredsbevarare.

- Utöver att man i USA satsar mer på specialistbefattningar och generellt har ett högre inslag av högteknologi, har man inte tidigare haft någon tradition av att prioritera kulturell sensibilitet i interaktion med civilbefolkningen. Utifrån den alltmer eskalerande situationen i Irak, har man i högre grad anlitat Mellanösternkännare för att kunna bemästra situationen. Men skillnaden ligger förtås i att detta ytterst syftar till att vinna en militär operation, vinna kriget, snarare än "freden".

Problemlösning via nätet

Hon berättar om en internetsajt; companicommand, som blivit en stor framgång bland amerikanska officerare. När de ställs inför problem skickar de i väg en fråga på nätet och får svar direkt.

- Tanken föddes som jag förstod det under Kuwaitkriget. Många officerare och soldater i Irak är idag uppkopplade mot de här sajterna varenda dag. Grundarna, fyra personer, som startade detta på eget initiativ som svar på ett omedelbart behov, har nu fått anställning av det amerikanska försvaret för att utveckla forumet. Trixet är förstas att skapa ett sätt att förmedla den kunskap som folk verkligen behöver. När de behöver den.

Internet känns förstas som en bra lösning, säger hon, om man ska komma runt problemet med hur finkalibrig information ska komma fram. Risken är annars att högt och lågt kommer med, då verkligheten är komplex och historien sällan upprepar sig på ett identiskt sätt. På sikt är nätsajter säkert ett intressant alternativ även för den svenska Försvarsmakten om man kan göra informationsöverföringen mindre sårbar för intrång från hackers och obehöriga.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.

Modeller är nog bra, men erfarenheter är bäst

Man måste börja i ett konkret exempel där det militära yrkeskunnandet sätts på prov. Därifrån kan man bygga ledarskapsmodeller. Det säger Peter Tillberg som leder ett projekt där officerare delar erfarenheter med varandra.

Av Jan-Ivar Askelin

Den unge plutonchefen hade blivit beskjuten två gånger. Han hade nyss kommit till Bosnien på den första svenska bataljonen.

Han och delar av plutonen hade fått till uppgift att skydda två mentalsjukhus. De uppmanades att ta med sig så mycket ammunition som möjligt. När de kom fram till sjukhusen var det som att komma till "porten till helvetet". De patienter som soldaterna mötte var en blandning av äldre och yngre mentalsjuka, gamlingar utan hem, drogade och våldsamma människor. Några patienter hade slagits ihjäl av andra. Det var ont om mat och vatten, elverket fungerade inte och det var minusgrader både inne och ute. Stanken på grund av bristande hygien är svår att beskriva i ord.

Efter några timmar knackade ett par kroatiska soldater på dörren och krävde att svenskarna skulle släppa alla muslimska kvinnor mellan 15 och 20 år. Annars skulle sjukhuset stormas. Fristen var satt till 17.00.

Plutonchefen, som nyss hade harvat runt fälten vid Södermanlands regemente i Strängnäs, fattade beslutet att inte vika. Det var omöjligt att lämna ut kvinnorna. Det var lika omöjligt att vinna en strid.

Det gick inte så långt. Utpressningen var ett test. Kroaterna ville se hur tuffa FN-soldaterna var.

- En sådan här verklig situation ger en vink om hur meningslöst det är att starta en utbildning genom att börja lära ut olika ledarskapsteorier. Man måste ta utgångspunkt i de erfarenheter som officerare och soldater har av komplexa situationer och därefter välja teorier som bidrar till att man blir bättre förberedd, säger Peter Tillberg vid Forsvarshögskolans ledarskapsinstitution. Peter Tillberg har i 20 år varit officer med rötterna i pansartrupperna. Han är skeptisk och frågande till vår fascination för modeller.

- Man måste börja i ett konkret exempel där det militära yrkeskunnandet ställs på prov. Därifrån kan man sedan bygga vidare. Detta snickrande kan inte endast utlämnas till forskare utan det ligger i Forsvarsmaktens intresse att själv delta. Om vi bestämde oss för att det alltid ska finnas militärer och forskare med ett gediget kunnande och intresse för försvarets uppgifter i uppdragen så skulle nog modellerna se ut på ett annat sätt än vad de gör idag. Risken finns att vi som utbildar och forskar i ledarskap i allt för stor grad utgår från vad vi själva kan och sedan utifrån det försöker argumentera för en teori som passar in i vårt eget kunskapsfält. Vi har också blivit duktiga på att känna av vilka modeord som gäller, hur snacket går i korridorerna uppe på Högkvarteret och vad som anses politiskt korrekt eller ej.

- Detta spel tror jag är destruktivt för utvecklingen av det militära yrkeskunnandet. Vi talar gärna i termer av kunder, leverantörer och tjänster. Om man på allvar funderar över den militära professionen krävs omfattande förändringar när det gäller såväl forskning som utbildning på ledarskapsområdet.

Dialogseminarium om erfarenheter

Peter Tillberg doktorerar i militärt yrkeskunnande vid avdelningen yrkeskunnande och teknologi, KTH. Där har Peter Tillberg kommit i kontakt med en metod för erfarenhetsutbyte som kallas för dialogseminariemetoden. Metoden har använts i försvaret de senaste åren för att bland annat synliggöra och utveckla kunskaper på ledarskapsområdet. Det har handlat om att försöka sätta ord på de erfarenhetsgrundade och många gånger tysta kunskaper som finns bland officerare. Från och med i år kommer metoden att användas i arbetet med den nordiska stridsgruppen (NBG). Det handlar där både om att stärka ledarskapet men också om att utveckla en metod för erfarenhetsutbyte.

Peter Tillberg leder just nu en seminarieserie där kärnan är officerare från S 1, signalregementet i Enköping.

- Någon kanske tänker att signalister inte har några erfarenheter från komplexa situationer i internationell tjänst. Det är helt fel. De här officerarna har både blivit beskjutna och tagits som gisslan. De har utbildat andra för internationell tjänst och de har suttit i staberna och haft koll på det mesta. Deras erfarenheter är guld värda. Och det är av största vikt att det används i NBG-förberedelserna.

I korthet går det till så här. En seminarieserie är på cirka sex gånger med en dryg månad mellan träffarna. Inför varje träff ska deltagarna utifrån ett visst tema ha skrivit en text om egna erfarenheter som man läser upp för de andra. I samtalet som sedan följer tas ett steg vidare genom att man gör förbindelser till aktuell forskning om försvaret och till kunskapsteori, filosofi, konst och idéhistoria. Seminarieserien avslutas med en presentation av det som kommit fram under samtalen. Det kan vara en rapport men också en iscensättning som kombinerar text, fotografier, film och skådespelargestaltning. Löpande skrivs ett protokoll som är ett kitt som håller ihop hela seminariet. Peter Tillberg betonar att ett viktigt arbete är förberedelserna mellan träffarna.

Eldrörens män lär av blockflöjtist

Det kan ju tyckas lite märkligt att man ska låta officerare studera konst och filosofi för att bli bättre ledare. För Peter Tillberg är det självklart.

- Det handlar om att ge officerare möjlighet att möta personer som har utvecklat ett genuint yrkeskunnande. Genom dessa möten så kan officerare finna analogier utanför den egna begreppsvärlden. En gång hade vi till exempel med en av världens ledande musiker på blockflöjt. När han visade hur man går från novis till mästare på detta instrument så var det många officerare som kände igen sig. Inte bara att man tyckte att det fanns likheter utan att man också på djupet insåg att man av musiker kan lära sig mycket om hur man utvecklar ett språk kring sitt yrkeskunnande.

Peter Tillberg ser flera likheter mellan det militära och konstens värld.

- Vi har våra regler och instruktioner som samlas i olika skrifter. Musikerna har också sina regelsamlingar, till exempel noter. Det är först när människor tolkar regler och noter som det händer något. Esa-Pekka Salonen ltrar på sitt sätt. En bataljonschef tolkar sitt uppdrag på sitt sätt. En teaterföreställning och ett uppdrag har naturligtvis stora skillnader men där finns också likheter. Det finns en regissör, en deadline, en ensemble, ett manus och en publik. Vi har också en deadline, vi har en trupp, ett formulerat uppdrag och vi kan räkna med att bli granskade och recenserade.

På tur står att läsa delar av Don Quijote av Cervantes som en impulstext för att kunna sätta ord på sina erfarenheter.

- Don Quijote är i många ögon en idealistisk riddare som gav sig ut i världen. Han såg något som inte världen såg. Där han såg jättar såg omvärlden väderkvagnar. Här finns mycket att lära. Hur ska man kunna berätta för andra när man kommer hem vad man varit med om? Och vilka väderkvagnar har man att slåss med innan man åker ut? Kan jag lita på mig själv, de andra, utrustningen, utbildningen och mina chefer? Hur förberedd är jag? Hur förberedd är min familj? Tänk om jag inte kommer hem.

Mycket av seminarierna handlar om att skapa ett klimat där man kan berätta om sina erfarenheter även när de inte passar in i den gängse mallen av internationella uppdrag. Och man måste få tala om de saker som annars inte kommer upp.

- Vi måste skapa ett klimat där man också kan tala om grundkänningar. För alla gör misstag. Det som skrivs om våra insatser handlar om den ljusa bilden och det är ofta bra. Den svenska röpularen som är mycket bättre än yrkessoldater från USA och Storbritannien. Men dom andra har varit med i sekler och har erfarenheter som vi saknar. Det måste vi förstå och lära något av. När svenskarna kom till Bosnien tog de inte skydd när kulorna ven. Det kunde tolkas som hjältemod. De andra undrade vad man höll på med.

Att våga tala om döden

- I början på ett dialogseminarium känner man på varandra. Vad kan jag säga? Att man blir rädd och gör på sig när man blir beskjuten? Klart att det händer. Det tas för sällan upp i den militära utbildningen. Eller om en pansarvagn blir träffad och det ser ut som ett slakthus. Vem tar hand det? För snart ska vagnen ut igen med ett nytt gäng soldater. Det är sådana frågor man funderar på. Vad händer när två dör och det ska in två nya?

Peter Tillberg säger att försvaret i för stor grad presenteras som en friktionsfri verksamhet och som ofta beskrivs med hjälp av färgglada bilder fyllda med boxar och pilar.

- Det är till exempel mycket svårt att hitta en enda bild på en död eller skadad människa. Här hemma tar man fram förbandsprästen som får prata krigsgravtjänst. Man lär sig teorier om stress och så vidare. Men det har endast lite att göra med skadeutfall på en pluton. I det militära yrkeskunnandet måste det finnas en beredskap för att i krig och konflikter så skadas och dödas människor. Det kan handla om olyckor, minsprängningar eller stupade i strid. Det är du som är där och det är dig det hänger på. Är du tillräckligt förberedd?

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

Mer att läsa:

Dialoger om yrkeskunnande och teknologi. Red P. Tillberg (2002).

Exempel - Yrkeskunnandets praktik och IT 2003. Red J. Svartheden (2003).

Artikeln "On Military Practices and Professional Skills" av P. Tillberg i Dialogue, Skill & Tacit Knowledge. Red B. Göranson med flera (2005).

Hämtar inspiration ur praktiken

En erfaren sjuksköterska kan inte alltid förklara exakt vad eller hur hon gör i jobbet. Ibland ska hon fatta sekundsnabba beslut som kan handla om liv och död. Samma förhållande gäller ibland för soldater och officerare. Men i det militära uppdraget ingår dessutom användande av dödligt våld. Oskyldiga kan dödas.

Av Jan-Ivar Askelin

Det säger Allan Janik, filosofiprofessor nu verksam i Wien, mitt i Europa. Född och uppvuxen på USA:s östkust känner han sig numera som europé och beskriver sig som en "trist amerikansk medborgare som sällan besöker sitt hemland". Däremot har Allan Janik sedan länge haft mycket att göra med Sverige. För 20 år sedan började han studera yrkeskunnande och professionalism i Sverige, och är tidvis fortfarande verksam i KTH:s forskningsområde yrkeskunnade och teknologi. Nu är han även engagerad i ett projekt kring professionellt användande av militärt våld och dess konsekvenser, bland annat dödande. Projektet kring militärt våld och dödande föreslogs redan 2002, men fick upprepade gånger avslag med motivet "behov saknas". Nu är det emellertid igång.

Allan Janik var ett halvt år för gammal för att skickas till Vietnam. Nu ska han hjälpa Försvarmakten att förstå mer om professionalism och hur kunskap egentligen utvecklas. Han framhåller de kostnader som okunnighet för med sig och vilka allvarliga följder bristande professionalism kan få - i synnerhet i militära sammanhang.

Praktisk kunskap utvecklas genom erfarenhet

Det handlar om praktisk respektive formell kunskap. Termen praktisk, eller tyst, kunskap myntades för fyrtio år sedan av Michael Polanyi. Tyst kunskap är att känna igen ett ljud eller läsa av ett ansiktsuttryck. Hur detta går till är lika svårt att förklara som om en konstnär, idrottsman eller sjuksköterska ska försöka förklara hur man gör. Utförsåkaren vill hellre visa i backen hur det går till.

- Typiskt för praktisk kunskap är att den utvecklats genom egen erfarenhet och experimenterande, säger Allan Janik. Den är också lokal till sin natur, t ex ett sjukhus.

Kvalificerad yrkesverksamhet handlar inte om att följa formella regelverk. I synnerhet inte när det handlar om praktiskt kunnande. Att bara följa regler är vad en nybörjare gör. I synnerhet i snabba situationer måste ett professionellt kunnande redan finnas.

- I den praktiska kunskapen finns ett lärlingsskap, säger Allan Janik. Man börjar som novis och håller sig då till reglerna. I takt med att man blir mer kunnig blir man också säkrare, ser analogier och paralleller i omgivningen, och tolkar reglers tillämpbarhet i olika situationer istället för att blint följa dem. Och förmåga att kunna väga samman och anpassa olika regelsystem efter hur ett skeende utvecklas är naturligtvis centralt i ett professionellt agerande. Omdöme är ett centralt begrepp. Det kan inte formaliseras i ett regelsystem.

När Allan Janik arbetade i Sverige på 1980-talet var expertsystem och AI, artificiell intelligens, på modet i västvärlden. Allt arbete skulle kunna automatiseras, var tanken.

- AI-entusiasterna sade att först när vi har en teori för artificiell intelligens kan vi förstå hur den mänskliga intelligensen fungerar - vilket var som att spänna vagnen före hästen.

Allan Janik har alltid uppfattat Sverige som mycket teknikvänligt, kanske till och med för teknikfixerat. När datorerna kom till sjukhusen jublade läkarna. Det här var något de kände igen. Sjuksköterskorna gillade inte den nya tekniken för den kom ofta i vägen för kontakten med patienten.

Allan Janik kan berätta mycket om hur svenskar bet sig i tummen när satte för stor tilltro till teknikens förmåga att lösa alla sorters problem. Å andra sidan menar han att det också finns ett stort mått av förnuft i Sverige.

- Om svenskarna blir övertygade om att det behövs stora förändringar så genomför man dem.

Därför hoppas Allan Janik att ett ökat intresse kring militär professionalism skall vitalisera det svenska Försvaret. Första gången han togs till Sverige var det för att det behövdes en motvikt till ekonomer och sociologer inom arbetslivsforskningen.

Industriella kriget är dött

Militärer måste utveckla och lita till praktisk kunskap trots all formalia kring yrket. Att uppmärksamma militär professionalism blir viktig i synnerhet nu när uppgiften radikalt förändrats. Allan Janik hänvisar till vad som sagts och skrivits i detta ämne. Den brittiske generalen Rupert Smith talar om det "industriella"

krigets död, om de nya krigen som utkämpas mitt bland civilbefolkningen. Detta ställer, jämfört med traditionella invasionskrigsscenarier, radikalt större militärprofessionella krav på kunskaper om samhällen och omvärld. Motståndarna i de nya krigen ska marginaliseras och soldaterna måste lyckas vinna folkets förtroende för att det strategiska målet skall infrias. Dit når man inte med bara teknik. Om det första Irakkriget 1991 var en revolution för militärtekniken så utgör det andra ett genombrott för den nya synen på kriget.

- Nu kommer det in en mängd nya faktorer i en modern militär professionalism. Det handlar om människor, religion, språk och kultur, säger Allan Janik. Nu måste man bruka våld på ett helt annat sätt än i traditionell krigföring mellan stater. Vi talar om kulturkrockar men det är i sig ett uttryck för att vi saknar de riktiga verktygen, en lämplig förståelse, i den nya situationen. Irakkriget är för USA en lärandeprocess, även om den går för långsamt.

Posttraumatisk stress

- Det krävs ett omtänkande, annars brister den praktiska kunskapen. Det leder i sin tur till felaktig våldsanvändning med dödande och lemlästning av oskyldiga. Och det i sin tur skadar soldaterna psykiskt. Man talar ofta om PTSD, posttraumatiskt stressyndrom. Det är soldatens pris för felaktig våldsanvändning. Posttraumatisk stress kan ses på olika sätt. Psykologer och beteendevetare kan ge en del svar.

- När man kallar på psykologen är skadan redan skedd, säger Allan Janik.

Praktikerna kan ge andra svar. Då utgår man från det faktiska situationen och hur den praktiska kunskapen förvärvats - eller inte förvärvats.

- Bakom den posttraumatiska stressen finns bristande kunnande, beroende på utbildning. Saknas kunskapen visar det sig i att det är vissa saker man inte kan klara av. Det visar sig också i misstag, och vi måste studera varför misstagen begås. Och hur vi kan se på misslyckandet att ha tillräcklig praktisk kunskap.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

Mer att läsa:

Allan Janik: Kunskapsbegreppet i praktisk filosofi.

Peter Tillberg: On Military Practices and Professional Skills (alt. svensk titel).

Sir General Rupert Smith: The Utility of Force - the Art of Warfare in the Modern World.

Karl Ydén: Bringing Violence Back In - New Wars and Reprofessionalizing Sweden's Armed Forces.

Soldaterna ska lära sig att tänka efter före

Snart är det premiär för den nya nordiska stridsgruppen (NBG). Då kommer också det militära ledarskapet att få sitt verkliga mandatsprov.

- Vi kommer aldrig att få ett förband med perfekta soldater, men ett bra ledarskap kan kompensera dessa brister, säger Anders W Berggren, som arbetar med människan i det nya försvaret.

Av Jan-Ivar Askelin

Det är ingen fredsövning. Efter sommaren rycker de första soldaterna in.



- Den nordiska stridsgruppen är på liv och död, säger Anders W Berggren vid Försvarshögskolans ledarskapsinstitution. Det är mycket komplext och det väcker en massa nya frågor. Samtidigt är nog stridsgruppen den största utmaningen som en svensk officer kan få vara med om. Det blir som ett skarpt läge och man får vara med från början och forma stridsgruppen.

Anders W Berggren är sammanhållande för ett omfattande projekt om människan i det nya försvaret.

- Först var inriktningen det nätverksbaserade försvaret, så insatsförsvaret, interoperabilitet och nu handlar det alltmer om stridsgruppen.

Som nya frågor nämner Anders W Berggren följande:

Straffrätten

- Vad händer om en estnisk soldat i den nordiska stridsgruppen begår ett övergrepp utomlands? Ska han dömas enligt estnisk lag? Eller svensk? Eller landets lag? Det här är frågor som studeras av våra jurister nu, säger Anders W Berggren.

Genusperspektiv och mångfald

- Vi ska blanda förband från olika kulturer och med olika kvinnoyn. Det blir en ny situation för försvaret. Olika kulturer har olika kvinnoyn och olika syn på prostitution. I Sverige är sexköp brottsligt. Så är det inte i de flesta andra länder. Ska soldater som går till prostituerade behandlas olika?

- Det finns också ett genusperspektiv på när läget håller på att förvärras. När spänningen stiger ökar det interfamiljära våldet. Kvinnomisshandeln ökar. Detta kan vara ett tecken att leta efter när man vill bedöma läget.

- I Sverige är vi vana vid att svenskar inte är en minoritetsgrupp. När vi kommer utomlands är vi minoriteten. Den amerikanske sociologen Charles Moskos hävdar att heterogena grupper klarar mångfaldsproblematiken bättre än likformade grupper. Man har tvingats att lösa sina egna mångfaldsproblem först och är beredd.

Den strategiske korpralen

Soldaten i gathörnet som kan hamna i FN:s säkerhetsråd. Kanske genom att handla automatiskt som han är lärd som soldat i stället för att tänka efter.

- Det blir en helt annan komplexitet nu. Från invasionsförsvaret är vi vana vid att alla som står bredvid mig är mina vänner och de som kommer mot mig ska vi skjuta. I det här kan ligga en demonisering av motståndaren. Vi lär oss att skjuta på pappersfigurer.

Hjälm mot doktorshatt

Anders W Berggren var pansarofficer innan han slog sig på den akademiska banan och bytte ut hjälmen mot doktorshatten. Som en påminnelse om tiden på pansarskjutfälten i Skåne har han nedsatt hörsel.

- Jag övade soldaterna i att skjuta jaktskott. Man avancerar, stannar och skjuter stående eller knästående. Kravet är att träffa fort. Man övar upp reflexer. Det säger sig självt att den förmågan knappast är efterfrågad i den nya typen av uppdrag. Skjuter man instinktivt finns risken att döda civila.

- Nu kommer vi till ställen där det kanske inte ens finns fiende. Hur lär man soldaterna att tänka efter innan de skjuter? Samtidigt vet vi att soldater som blir beskjutna pressas mentalt om de inte skjuter tillbaka. När vi frågade amerikanska marinkårsofficerare hur de upplevde det problemet sade de att det inte var något problem. Amerikanska soldater skjuter alltid tillbaka.

- Här kan man verkligen tala om den i dag så omhuldade termen effektbaserade operationer (EBO). Det är uppenbart att amerikanerna i Irak inte nått den eftersträvade effekten. Det gör man inte med att skjuta.

Olika sorters officerare

Stridsgruppen ska kunna lösa den svåraste uppgiften, att med våld få stopp på två stridande parter. Tanken är att kan man den uppgiften så ska man också kunna klara om inte enkla så i alla fall mindre svåra uppgifter.

- Det där vet vi inte om det stämmer, säger Anders W Berggren. Men de tunga förbanden kanske inte är rätt verktyg för de andra uppgifterna. Vi kanske till och med ska ha olika sorters officerare. Blir det strid passar det bra med officerare som är fostrade under invasionsförsvaret. Men för mer komplexa uppgifter kanske vi ska ha andra sorters människor.

- I det nätverksbaserade försvaret talas mycket om tillit. Kan jag lita på informationen som presenteras på skärmen? Ja, kanske mer om jag känner och har förtroende för den person eller enhet som skickat informationen. Moderna förband kan bli skraddarsydda för att klara av en viss uppgift under en begränsad tid. Där är också tilliten viktig.

Hur skapar man snabbt tillit när man inte har månader av nötande på sig?

- Den här frågan dyker också upp för stridsgruppen. Det är människor från olika nationer och kulturer som ska fungera ihop. Man talar inte samma språk. Det är bara på de högre nivåerna som det talas engelska. Och kan jag lita på att italienare och fransmän verkligen kan de rätta engelska termerna?

- Vi frågar oss vad tillit är? Finns den där från början eller måste den byggas upp? Och i så fall hur? Känner jag tillit till att haubitsbataljonen levererar verkan i målet vid rätt tillfälle? Om jag gör det, vad är det jag känner tillit till? Kanske därför att jag vet att förbandet har bra utrustning och är bra utbildat? Eller känner jag tillit därför att jag känner många i förbandet som rejäla personer? Det är frågan om systemtillit och persontillit. Är det ena viktigare än det andra?

- När vi i en studie frågar amerikanska officerare om olika aspekter på tillit, säger de att vi ställer fel frågor. Kanske vet vi svenskar för lite om vad tillit i fält egentligen är?

- Stridsgruppen blir verkligen ett test för ledarskapet. Vi kommer aldrig att få ett förband med perfekta soldater där det inte finns några problem. Det kommer att ske sådant som Försvarsmakten inte accepterar. Det är här ledarskapet kommer in. Ett bra ledarskap kan balansera dessa brister. Men om ledarskapet också sviktar kan det snabbt gå utför. Därför är det viktigt redan under förbandsutbildningen att befälen har mod nog att säga ifrån. Det kan gälla trakasserier, rasism och så vidare.

Ett första test på ledarskapet kommer redan efter sommaren. De som till 75 procent kommer att utgöra stridsgruppen rycker då in.

- Det kan bli avgörande vilket mottagande de får av sina befäl. Det gäller för officerarna att hitta de vinnande orden som får soldaterna att intressera sig för utlandstjänsten. Och samtidigt inse att det krävs mer än militära vitsord för att klara av den.

Jan-Ivar Askelin är redaktör för Framsyn.

Att leda kollektivet

En ung svensk dirigent blev intervjuad på 1990-talet och sa ungefär så här: När jag kliver upp på pulten händer inte mycket, men så fort en finsk pajsare visar sig blir det ett himla hallå... Finländska dirigenter har under flera decennier dominerat de svenska pulterna. Vad har de som gör dem till sådana auktoriteter? Undrade jag och for till musikskolan Sibeliusakademien i Helsingfors. Det är där det börjar.

Av Hans Wigstrand

Trycket på ledare är hårt. Böcker och tidskrifter om chefandet är sedan länge en egen liten industri och den stora symbolen för alltings ledarskap är dirigenten. Många despoter har kommit och gått. Förödmjukat musiker inför kollegerna genom historien.

Men den sortens ledare hör till en förgången generation. En god dirigent skapar musiken ihop med sitt musikerkollektiv. Visst vet han, för det är oftast en han, vad han måste veta om tonsättaren och partituret. Men det vet antagligen musikern som ska spela också.

Att utifrån en någorlunda jämbördig nivå ändå få hundra musiker i en symfoniorkester att acceptera en enda befälhavare är ingen lätt sak. Minsta rörelse du gör avslöjar dig på pulten. Det är ingen idé att förställa sig, för du blir avslöjad direkt. Man kunde stå där naken, förklarar en dirigent.

Trots att kraven i allmänhet och svenska dirigenter i synnerhet ökat, har det aldrig funnits någon utbildning värd namnet i ämnet dirigering. Oftast har bäste musikern i en orkester tagit över taktpinnen. Men det där håller på att ändra sig.

Granne med Försvarsmaktens högkvarter ligger Musikhögskolan. Där inledde man i början av det nya seklet en elitsatsning och hyrde in Finlands framstående pedagog Jorma Panula, för att drilla svenska

begåvningar i ämnet dirigering. Panula anses vara en av de viktiga drivkrafterna till att finnarna är så duktiga på att plocka fram dirigenter som erövrar de stora orkestrarna i världen.

Svensk stjärndirigenter på gång

Tanken är att vi ska se ett antal svenska stjärndirigenter växa fram under de närmaste åren; att svenska topporkestrar ska ledas av en inhemsk dirigent musikerna respekterar.

Den som vill bli toppdirigent måste börja långt före tjugo års ålder, har Panula sagt. Sedan tar det tio år att bli en någorlunda kompetent dirigent. Resten av livet måste man öva sig för att bli riktigt bra. Med eller utan dirigentpinne.

Jag gick på Panulas lektioner för att se hur han handskades med sitt finska trollspö, men blev rätt snopen. Den ena eleven efter den andra stegade fram inför våra bästa musiker och slog igång musiken. Maestro höll sig i bakgrunden och sa nästan ingenting. Tittade bistert när eleven dirigerade, höjde ibland ett ögonbryn eller handen och så var det tack och adjö och in med nästa elev. Musikernas attityd när den dirigerande eleven lämnat rummet var avrättande.

"...utgår mest från tekniken...svårt se någon framtid...våldigt osäker...kanske inte så insiktsfullt...kroppslig egenart som inte har med musiken att göra..."

Så där gick de på och jag tänkte att någon ny Sixten Ehrling lär vänta på sig. Musikerna verkade äta de här unga och förhoppningsfulla dirigenterna för att spotta ut benen när de lämnat rummet. Panula lyssnade, hummade och tog in.

Ord och inga visor, sa jag till honom.

- Det är helt rätt, sa han. Hårda ord, annars blir det ingenting. Att vara snäll och vänlig leder ingen vart.

Jorma Panula är en god bit över sjuttio men efterfrågas på musikskolor världen över, trots att han är ett mysterium med sin finska kärvhet. Svenskar kallar han lata och han ödslar ingen tid på att lära sig namnet på den elev som ska ställa sig på pulten.

Spela! ryter han.

I Sverige har vi varit dåliga på att utbilda toppdirigenter. Oenigheten har varit stor om hur utbildningen ska se ut. Orkestrarna, som på sikt får en färdig dirigent, har inte involverats alls. Finnarna däremot, har skapat sig världsrykte med sina många toppdirigenter. Där har en elitkultur vuxit fram ända sedan Sibeliuss dagar och man har hjälpt fram varandra utan alltför mycket av kottier, jantelag och avundsjuka.

Nyckeln till framgångarna är samarbete, säger Panula.

- Vi studerar musik tillsammans och fortsätter sedan att prata. Hur slår du, varför gör du så där? Vi är öppna, men samtidigt introverta. Någon annan hemlighet finns inte.

Varför samma arbetsmetod inte fungerat i Sverige har många förklaringar. Men det finns en enkel sammanfattning: Här kan vi aldrig utse någon som är bättre än någon annan.

Man kan kalla det baksidan av demokratimyntet. Att leda orkestrar, eller soldater för den delen, har sällan med demokrati att göra. Någon måste ta det fulla ansvaret, på gott och på ont. Denne någon måste med allas hjälp, musiker och kolleger, puttas fram i små portioner för att klara vad som antagligen är världens svåraste uppgift: att leda kollektiv där subjektiva värderingar avgör vad som är bra och dåligt.

God hörsel och sinne för rytm är dirigentens främsta egenskaper. Minsta miss, och orkestern tappar i respekt. Och när missnöjet sprider sig i fikarummet drabbar det klangen på konserten.

Hjälpa till utan att stå i vägen

Men goda öron och Guds armar är ingen garanti för succé. Det är mycket psykologi i det här, säger Jorma Panula. På 1980-talet skrev han ner en minneslista för sina elever. Antagligen den enda som finns eftersom dirigent varit något man blivit och inte något man utbildat sig för.

Listan innehåller nio huvudpunkter och handlar om förberedelser: Vilken typ av repertoar klarar orkestern? Hur är akustiken? Vad gör man med en kaffepaus i repetitionsarbetet: Vilar, arbetar eller pratar skräp?

De avgörande frågorna står sist. Är du märkbart nervös före konserten? Varför? Det är hela problemet! Är du osäker? Varför? Försök inte att vara eller att visa mer än du är.

Ett enda viktigt motto håller sig Panula med:

Hjälp till, men stå aldrig i vägen.

På 1980-talet intervjuade jag en rysk dirigent. En mycket charmig herre som med väldig intensitet på pulten snabbt vann stockholmspublikens hjärta. Han var väldigt storvulet rysk och så långt ifrån svensk lagomhet man kan komma.

Men orkestern var snart trött på honom. Musikerna tyckte att han var för mycket och skulle göra stor konsert även om musikerna inte var med på noterna. Senare har jag träffat musiker som spelat tillsammans med olika ryska dirigenter. Den ryska skolan är känd för sin auktoritära drillning.

Ändå spelar personligheten stor roll. En av de ryska dirigenterna var så darrig i sina rörelser att inte ens orkestern kunde begripa varför det lät så bra. Under repetitionen, men framför allt under konserten. Alla musiker gjorde sitt absolut bästa och det smittade från stol till stol, från sektion till sektion.

Den mannen har en lägstanivå som ligger över flertalet dirigenters bästanivå, förklarade en musiker. Men varför denne dirigent med alla sina tekniska brister lockar fram en lidelse i musikerna har ingen något svar på.

Att dirigera är att tolka ett verk (om du inte skrivit verket själv) och övertyga orkestern om din tolkning. Men vägen dit handlar om råplugg, massor av träning och psykologi. Själva ledarskapet kan se väldigt olika ut, men om du saknar karismatisk utstrålning bör du byta jobb.

Ogillandet är ofta ömsesidigt

Den unge dirigenten Stefan Solyom säger att din personlighet kan gå hem hos en orkester, men att du efter repetition med en annan orkester kan känna dig tvungen att skölja hjärnan med två filmer på raken eftersom orkestern inte spelar så som du ber dem att spela.

Om en orkester inte gillar mig är det väl antagligen så att jag inte heller gillar den, säger Solyom.

Det sägs att de riktigt bra dirigenterna är minst femtio år. Först då kan ett kritiskt kollektiv på allvar ta till sig vad han eller hon vill förmedla. När man pratar om underbarn på pulten kan man få för sig att den unge bestämmer hur orkestern ska låta. Men det kan vara en chimär. Orkestrar kan, precis som en grupp soldater, låta ett underbarn vara underbarn, men om underbarnet slöar till och börjar tro att jobbet är lätt kan pulten på ett klick bli den såphalaste platsen på jorden.

När en ung Esa-Pekka Salonen på 1990-talet är chef för radiosymfonin i Stockholm blir han omhändertagen av sina musiker, därför att de gillar honom. Han tycker inte om särbehandling. Sitter aldrig i taxi med agenten medan orkestern åker buss. Samtidigt är han heller inte förtjust i att prata jobb över en öl tillsammans med musikerna.

Musikerna i radioorkestern kallade Esa-Pekka en mussla. Men en mussla som öppnar sig, därför att han är tvungen att öppna sig, när han arbetar från pulten. Där är han, liksom alla dirigenter, naken och utlämnad inför kollektivet. Hör han flöjten på fjärde raden, slog han inte det här partiet lite för fort?

När det gäller hörsel och rytm får ingen dirigent missa.

Allt du gör som dirigent och människa registreras av hundra andra pålästa och skickliga människor. Fipplar du med klockarmbandet stjälar du energi från orkestern. Behöver du käpp för att gå fram till pulten spelar det ingen roll att ditt namn är stort; orkestern tänker på pension...

Svaghet går inte att kosta på sig.

Äkta ledarskap kräver styrka och lidelse. Den finske världsdirenten Leif Segerstam, som övertog Panulas professur vid Sibeliusakademien, har musiken på liv och död. Han vänder ut och in på Shakespeares begrepp och säger: "to question or not to question, that's to be". Ungefär: det är dina frågor som får dig att leva. Och när det gäller musik måste alla ständigt ställa frågan: varför klingar det när det klingar?

Segerstam ser ut som en jättelik jultomte och kan bränna sin isande blå blick i den som inte gör sitt bästa. Alla musiker vet att kunskapen finns i den väldige med de mjuka handlederna. Någon har sagt att

han har en 15-årigs upptäckariver i en 60-årig kropp. Det är därför alla vill göra sitt yppersta; de vet att han hör dem och det skrämmer dem en aning. Jag är inte arg, bara upphetsad, brukar Segerstam försvara sina utbrott när någon spelar fel under repetitionen.

Musik är på liv och död för Segerstam. Samma sak med tonsättaren Jean Sibelius. Med honom blev Finland en nation på världskartan.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.



"De sämsta ledarna är de som vet allting bäst"

Åke Svensson från Linköping kunde inte i sin vildaste fantasi tänka sig att bli chef för 5 000 löntagare i den stad där han växte upp. Men så blev det. Löntagare. Hur är man en god ledare för så mycket folk? Ja, när han tänker på saken är det med en hisnande bävan, säger chefen för Sveriges största försvarsindustri öppen hjärtigt.

Av Hans Wigstrand

Måndag morgon. Klockan är sex när Åke Svenssons arbetsvecka börjar i en tågkupé på Göteborgs central. Två timmar och fyrtiofem minuter senare stiger Saabs koncernchef av tåget på Stockholms central och tar hissen direkt upp i huvudkontoret i World Trade Center. Där sitter koncernledningens elva personer.

Stockholm, inte Linköping, är "en praktisk plats för att leda Sveriges finaste ingenjörsföretag" med koncernchefens egna ord.

Åke Svensson från Linköping. Född i Kalmar och kan därför kalla sig smålänning när så är lämpligt. Eller stockholmare, där han har en övernattningslägenhet, eller göteborgare, för det är där han bor. Men dialekten är en östgötes, även om den är knappt märkbar.

Åke Svensson är enda barnet. Började sommarjobba på Saabs dataavdelning i Linköping, för det var dit pappa sagt att hans 18-åriga son skulle skicka sina papper. Sedan dess är Åke kvar. Han har vandrat mellan olika arbetsuppgifter och

vet en massa om hur olika delar av produktionsleden inom en koncern som omsätter fyra miljarder i forskning och teknikorierat arbete fungerar.

Han beskriver sitt företag som "en fantastisk framgångssaga" och får en pojkes oskyldiga min i ansiktet när han säger det:

- Saab (Svenska Aeroplanaktiebolaget) bildades 1937 eftersom Sverige är ett avlångt land och krävde tillgång till luftrummet för att kunna skydda sig mot inkräktare. Särskilt efter andra världskriget utvecklades flyget. Då låg tekniktro i tiden. Allt skulle vara modernt och flyg kräver forskning på en stor bredd av områden. Det skulle vara lätta material bland annat. Flyg var lagom stort att samla krafterna kring. Här finns också en hel del av pojkdrommar.

Först i världen

Saab var först i världen med många saker, förklarar Åke Svensson.

Han pratar om katapultstolen i J 21:an och den dubbla deltavingen i Draken. Två exempel på innovationer från Saab.

- Man svepte vingarna bakåt för att kunna flyga fortare och gjorde vingen som ett dubbelt delta. Vanliga flygplan har långa vingar som pekar rakt ut från flygplanskroppen. Men vill man flyga fort ska vingarna vara korta och knubbiga.

För att även kunna flyga sakta fick Viggen nosvingar. Som stabiliserande motvikt. Men nu är vi framme vid Gripen och det instabila flygplanet, som Åke Svensson kallar ett flygande datorsystem. Beskriv!

- Alla flygplan före Gripen kallar man stabila. Gripen har tyngdpunkt och tryckcentrum nära varann. Det innebär att den kan börja tumla hela tiden. Med det följer en massa goda egenskaper.

Tänk dig en segelbåts roder, förklarar han.

- Rodret bromsar lite. Ett vanligt flygplan behöver roder hela tiden. Med Gripen bromsas inte farten i svängarna. Det gör att man kan svänga brantare och jaga runt. Systemet stabiliserar sig själv, vilket märks när man tankar flygplanet i luften. Likaså om man faller tung last från ena vingen så återgår det automatiskt.

Saab är ett teknikdrivet innovativt företag. Direkt efter andra världskriget kom även bilar på menyn. Och Saab gjorde föregångarna till datorerna, som senare gick in i Ericsson och systemen.

Han berättar om ett aktivt bullersystem, där man genom att lägga på vibrationer skapar en motfas till vibrationerna. Det fungerar ungefär som medicin mot sjukdom och minskar bullret.

- Bullernivån börjar bli ett miljöproblem. Men här finns ett litet företag som för ut den här tekniken på marknaden. Den passar till exempel bra i bilar.

År 2000 köpte Saab företaget Celsius och blev över en natt ett dubbelt så stort företag med 13 000 anställda.

Hur hanterar man en så stor verksamhet som ledare; jag antar att det är en fördel att ha arbetat hela livet inom företaget och ha så få "vita fläckar" som möjligt?

- Det finns massor med vita fläckar. Men jag har en god förståelse för långa stora order i väldigt komplexa avtal. Vårt fokus är att bygga världens bästa system och bli färdiga i tid som vi lovat kunden. Mitt fokus har varit teknik, tidsplan, team. Och inte företagsekonomi och redovisning. Men som vd är de två sista bitarna lika viktiga.

Han har löst det genom privatundervisning av en kille på Handels, som lärde honom grunderna i balansräkning och företagsekonomi. Ingenjörerna, han är själv civilingenjör, vet vad de ska göra. Men ekonomibiten har inte berört dem.

- Det är viktigt att göra vinst på tio procent av faktureringen. Att gå bra ekonomiskt. Annars finns vi inte kvar.

Vinsten och tidplanen är viktiga faktorer. Hur är det med själva ledandet då?

Först och främst, säger Åke Svensson, ska en bra ledare vara öppen för nya idéer och ha förmågan att ta till sig tankar från omgivningen.

- Ingen kan allting om allting. Därför är det viktigt att omge sig med en allsidig grupp. Några kommer med trista budskap. Om man bara lyssnar på de trevliga, som tycker som man själv, så gör man det lätt för sig. Allting stämmer. De sämsta ledarna är de som vet allting bäst. Tror man det har man för lite respekt för det man har att göra.

Söker du aktivt nejsägare?

- Nja, jag har sökt olika synsätt. Man får se till att lära känna människor. Några tar utrymme på mötena, andra gör det inte. Samtidigt vet man att några är eftertänksamma och kloka. Ge dom tid. Vad tycker du som ingenting har sagt på hela mötet? Utan att de andra avbryter. Där har jag varit aktiv.

Måste förstå att alla inte är lika

Han berättar om en duktig, analytisk person som han arbetat tillsammans med under många år.

- Till honom kan jag springa in med världens idé. Heureka! Jag har det! Jag kan vara otålig. Mår dåligt när vi inte gör saker i tid och så. Och där står jag men han säger ingenting. Och jag tänker, hörs jag inte? Syns jag inte? Men han säger inte ett pip. Vi kan stå i en hel minuts total tystnad. Men jag vet hur han funkar. Han bearbetar det jag sagt och då får man vänta. Om man då lyckas hålla sig lugn och vänta ut honom så kommer det kanske till slut: det har du rätt i... gör vi dessutom så här så blir det ännu bättre. Och så tillför han kanske min idé ytterligare en dimension. Man måste förstå att människor inte är likadana.

Åke Svensson trodde tidigt att han skulle bli läkare. När han på 1970-talet började på Saab hade han läst teknisk fysik, elektroteknik och medicinsk teknik.

- Jag fick börja på teknisk utprovning. På missilsidan. Hands on. Man jobbade i team. Hade man en deadline så hade man. Allt måste klaffa när roboten ska provskjutas. Jag hade mycket leverantörskontakter, ofta var de utlänningar. Mitt kontor ansvarade för de kommersiella avtalen, liksom en massa personal med olika kompetenser. Som linjechef hade jag liten förståelse för projektledarens situation. Han ville alltid ha bästa personen till allting. Det tyckte jag var ett ohemult krav.

- Samtidigt insåg jag det tryck som fanns från kundens sida gentemot projektledaren. Där hade jag en annan bild.

Tjugofem år till toppen

Han pratar om Saabandan. Vad den består av bortanför "fantastiskt företag och öppen arbetsplats med högt i tak" har han svårt att beskriva. Naturligtvis finns här gråtröjor och egentänkare som kan frontalkrocka med striktare ekonomer i kostym, men vilket storföretag har inte det?

- Här kan personalen vidareutvecklas. Man ska kunna rotera mellan olika arbetsuppgifter. Vi är ett teknikorienterat företag med mycket uppfinningar. Det gäller att ta till sig intryck utifrån. För det är sällan en uppfinning blir till av en enda person på sin kammare. Innovationer uppstår oftast i samverkan mellan flera olika personer.

Det tog Åke Svensson drygt tjugo år att bli chef inom företaget. Affärsenheten han då sattes att basa över innehöll 300 personer och sysslade med framtida produkter och teknik. År 2000 blev han chef i Linköping och ytterligare tre år senare valde styrelsen honom till koncernchef.

Från första chefspositionen 1998 tog det honom alltså bara fem år till högsta toppen.

- Det är en snabb karriärflyttning. Men jag har aldrig planerat för några chefskap. Jag har alltid försökt göra mitt bästa, oavsett vad jag arbetat med.

Följde folk efter dig redan i sandlådan?

- Dom valde mig till elevrådsordförande faktiskt. Men jag har aldrig reflekterat över saken. Men det kanske har funnits någonting där... jag kan konstatera att jag haft den typen av roller. Tycker om att vara i rampljuset.

På sin väg upp nämner han två personer som ledarföredömen. Den ene var omtänksam, stöttande men krävande.

- Han hette Thorild Johansson och var min första chef på utprovningkontoret, där vi sysslade med missiler och sånt. En annan chef, Bertil Lindqvist, var en jäkel på tidsplaner. Han lämnade ingenting åt slumpen och arbetade efter principen liten tuva välter ofta stora lass. Inga detaljer var för oväsentliga. Ofta är det ju så, små detaljer går fel och hela lasset stjälpes.

Det övergripande ledarskapet handlar om att på olika sätt försöka skapa en dialog inom företaget. Han har genomfört vad han kallar road-shows.

- Varit runt på en liten eriksgata, om man får kalla det så, på alla de platser där vi har verksamhet. Men att samla 2 000 personer i en hangar och ha stormöte... alla börjar inte ställa frågor i en sån miljö. Därför har jag chattat med medarbetarna efteråt och mina kortfattade svar har lagts ut på nätet.

I koncernledningen finns sedan något år journalisten Helena Stålnert, känd politikerutfrågare i tv. Och Åke Svensson tänker högt:

- Varför inte låta Helena intervjua mig i olika sammanhang? Med förberedande frågor som hon kan ställa till mig. Vi pratar i stället för att jag presenterar. I en timmes tv-soffa.

Information är en ständig bristvara i en så komplex organisation och han säger sig ha stort behov av feedback från sina informationsexperter.

- Vad gjorde jag bra och vad hade kunnat göras annorlunda?

Några nackdelar med att veckopendla?

- Snarare fördelar. Jag har inga sociala åtaganden hemma. Anki och jag träffades för några år sedan. Hon hade två flickor sedan tidigare och jag tre pojkar. Men alla barnen sköter sig själva. Då funkar det här livet. Ringer försvarsministern och vill att jag kommer på middag med en utländsk minister, eller det kan gälla möten med Försvarets materielverk, regeringen, Högkvarteret eller andra industrier, då duger inga 'nejtack, jag måste vara hemma med familjen'.

- Det finns kvällar när jag inte är inbokad och någon kanske vill komma in och prata här på kontoret. Då kan jag sitta till nio, det gör ingenting. Annars är tiden för mig väldigt svårplanerad. Jag trodde en gång att det här jobbet var perfekt för att man kunde styra över sin egen tid. Så är det inte alls.

Han beskriver sin nära omgivning som en ganska impulsiv församling, där man kan gå in på varandras rum och ha informella möten.

- Det är viktigt att vi alla är på samma planhalva. Varje måndag har jag ett kort möte och samlar gruppen. Några i ledningsgruppen vill ha månadsvisa tidsmöten. Då har jag det. Men mycket bygger på öppenhet. Man tar saker som de kommer. Vi mejlar och sms:ar flitigt eftersom alla är ute och reser mycket.

Din inställning i giriga-direktörer-debatten och frikostiga bonussystem?

- En fast och en rörlig del har vi som princip. Den fasta delen är den stora delen. Med på förhand bestämda mål kan man ha en rörlig del. Jag har fastnat för mål som är mätbara: orderingång, fakturering. Målen ska inte vara omöjliga, men svåra att nå. Om man lyckas utöver förväntan ska man få bonus, inte för att man gör det man har betalt för.

Men bonusar har inte letat sig särskilt långt in i organisationen, säger han.

- Målen driver en massa delmål i verksamheten. Resultatet måste bli tillräckligt bra för att satsa i vår egen verksamhet. Den maximala rörliga lönen kan uppgå till en viss procent av den fasta lönen. Men det får inte vara sky high. Det är viktigt att det finns ett tak. Vi måste själva kunna styra, inom rimliga nivåer. Första året hade vi faktiskt noll i rörlig lön. Vi var överens om målen och vi klarade dom inte. Ett annat år blev det bättre än någon kunnat hoppas. Juste tycker jag.

Börsdrivna bonussystem är mer av lotteriverksamhet och dem är han inte förtjust i. Så vad driver honom upp till sextåget mot Stockholm alla kommande måndagsmorgnar?

- Det är kul att få vara med och verkligen påverka vår framtid. Saabs framtid, men det är kopplat till landets framtid. Särskilt när det sker så mycket förändringar. Jag har till och med fått träffa kungen... Det känns fantastiskt ansvarsfullt att få sitta och diskutera framtiden med kungen.

Hans Wigstrand är särskild medarbetare i Framsyn.