

Uppdrag Chef

- åtta militära chefers erfarenheter
från internationella operationer

av Lotta Victor Tillberg
& Peter Tillberg

CSMS

CENTRUM FÖR STUDIER AV
MILITÄR OCH SAMHÄLLE

UPPDRAAG CHEF

Uppdrag Chef

– åtta militära chefers erfarenheter
från internationella operationer

av

Lotta Victor Tillberg & Peter Tillberg

”Boken är resultatet av ett projekt avseende modern militär profession inom Försvarsmaktens Forsknings- och teknikutvecklingsprogram (FoT) och har initierats av Personalstaben.”

Uppdrag Chef

–åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer
av Lotta Victor Tillberg och Peter Tillberg

© 2011 författarna

Mångfaldigande av denna bok är, enligt lag om upphovsrätt,
förbjuden utan medgivande av författarna

Omslagsbild: Peter Bihl

Grafisk form: Ola Norén, Luleå Grafiska AB

Omslag: Ola Norén, Luleå Grafiska AB

Redaktör: Ebba Mörner, SMB Förlag

Tryck: Bookwell Oy, 2011

ISBN: 978-91-86837-06-8



Innehåll

Förord.....	7	”Du får ta hela ansvaret...”	
Hur Du ska läsa den här boken.....	8	intervju med Jan-Gunnar Isberg.....	131
Presentation av de intervjuade.....	9		
När omdömet provas.....	11	”Svårt att förbereda sig på rätt sätt”	
Svårbedömda situationer.....	11	intervju med Olof Granander.....	159
På osäkra grunder.....	14	”Your cooperation will be appreciated”	
I motsägelsefulla sammanhang.....	15	intervju med Bo Wranger.....	177
Bedömningens konst.....	17		
Vägen till yrkeskunnande.....	19	Om att bli erfaren genom andras exempel.....	197
Kunskapens olika former.....	21	Exempel från det första Gulfkriget.....	198
Vägen till militärt yrkeskunnande.....	22	Vad är yrkeskunnande och hur utvecklas det?.....	202
Hur tidigare erfarenheter spelar roll.....	24	Förtroghetskunskap – om att agera	
”Det sitter i ryggmärgen”.....	26	på osäkra grunder.....	203
Vad hade du nytta av?.....	27	Problem med metoder för uppföljning	
Betydelsen av långa och komplexa övningar.....	28	och erfarenhetshantering.....	205
		Varför behövs exempel?.....	207
”Att ge upp fanns inte på kartan”		Kvalificerade exempel.....	209
intervju med Hans Håkansson.....	31	Erfarenhetshantering med hjälp av	
”Man får ju bara en pusselbit i taget”		en exempelbaserad metod.....	210
intervju med Anders Brännström.....	47	Sammanfattning.....	212
”Man löser uppgiften”		“Mandom, mod och landstingstossor”.....	213
intervju med Ulf Henricsson.....	69		
”När faran kom satt rutinerna...”		Efterord – inget läge är det andra likt.....	220
intervju med Mats Ström.....	83	Litteratur.....	221
”Det blir aldrig som man har tänkt sig...”		Författarpresentation.....	223
intervju med Hans Ilis-Alm.....	109	Fotografer och bilder i boken.....	224
		Författarnas tack.....	224

Förord

I den här boken har åtta svenska militära chefer intervjuats om sina erfarenheter av prövande situationer i internationell tjänst. De har uppmanats att beskriva ”en situation där du upplever att ditt yrkeskunnande ställts på sin spets”. Denna fråga kommer ur ett av bokens grundantaganden; att ett verkligt yrkeskunnande visar sig i handling och kan bäst förstås med hjälp av konkreta exempel. (Till skillnad från hypotetiska scenarion och teorier särkopplade från militär yrkespraktik). Ambitionen är att genom konkreta exempel på situationer utforska på vilket sätt den svenska militära chefen i internationell tjänst ”prövas”. Hur beskriver militära chefer, verksamma från operativ och militärstrategisk nivå, uppdragen de satts att lösa? Hur väljer de att berätta om problemen de ställts inför? Och hur beskriver de vilka metoder de använt och hur de kommit fram till de beslut de har tagit?

Syftet med boken är att beskriva hur svårbedömda och kniviga situationer kan se ut på militära uppdrag i utlandet och vilken sorts kunnande som krävts för att lösa uppdragen.

Författarens varma tack riktas här till dem som medverkat i boken och delat med sig av sina personliga erfarenheter: Hans Ilis-Alm, Anders Brännström, Ulf Henricsson, Olof Granander, Hans Håkansson, Jan-Gunnar Isberg, Mats Ström och Bo Wranger. Ett stort tack riktas också till alla de soldater och officerare som bidragit med bilder till boken från de olika missionerna.

Lotta Victor Tillberg
20 november 2011

Hur Du ska läsa den här boken

Den här boken innehåller åtta intervjuer med militära chefer om hur de prövats i internationell tjänst. De berättar om erfarenheter som spänner från befattning som bataljonschef till *Force Commander*. Det centrala temat i samtalen har varit att få fram så konkreta skildringar som möjligt om utmanande och svårbedömda situationer.

Så här ställdes frågan i det brev som de intervjuade tillsändes i förväg:

En utgångspunkt för studien är antagandet att det i varje persons utveckling, då och då dyker upp utmaningar som ställer ens yrkeskunnande på sin spets. Jag tänker på situationer där ens omdöme sätts på särskilt hårda prov. Om du har en sådan erfarenhet skulle jag gärna vilja tala med dig om den. Händelsen behöver inte nödvändigtvis vara ett skarpt läge, traumatisk eller uppseendeväckande. Vad jag är ute efter är att få en beskrivning av en situation eller konkret händelse som du har varit med om, som har varit av avgörande betydelse för ditt efterkommande yrkesliv.

Intervjuerna publiceras nästintill i sin helhet. Detta sätt att presentera materialet gör det möjligt för läsaren att följa hela det samtal som ligger till grund för boken. Läsaren kan bilda sig en egen uppfattning om hur samtalet gick, vilka frågor som ställdes och i vilken ordning information kom fram. Poängen med det här sättet att presentera de källor boken bygger på, är att läsaren kan urskilja vad som är forskarens/författarens budskap och vad som är de intervjuades ståndpunkter. Det är viktigt att poängtera att undersökningens uppgift inte har varit att värdera de händelser och handlingsförlopp som beskrivs. Intervjuerna har genomförts med ambitionen att få fram så detaljerade beskrivningar av situationer och händelseförlopp som möjligt, med särskilt fokus på problematiserande omständigheter som de intervjuade upplevt sig behöva ta ställning till.

Boken har en öppen disposition med tanken att göra det möjligt för läsaren att gå in och ut i bokens kapitel utifrån det intresse man själv för stunden när. Kanske är man intresserad av vad just en viss person har beskrivit om provningar i internationell tjänst, då kan man gå direkt till den intervjun. Kanske är man särskilt intresserad av just ett specifikt ämne – till exempel om moral och ansvar för sina egna handlingar under omständigheter som är utom ens kontroll – då kan man söka efter just dessa begrepp i innehållsförteckningen. En grundförutsättning för att man ska kunna få ut något genom detta fria läsande är dock att man börjar med att läsa bokens introduktionskapitel. Här ges en grundläggande beskrivning av det kunskapsteoretiska perspektiv på militärt yrkeskunnande som boken syftar till att introducera. I introduktionskapitlet uppmärksammas också de begrepp

som läsaren bör känna till för att kunna tillgodogöra sig innehållet i resten av boken. Här ges också en översiktlig och sammanfattande beskrivning av bokens innehåll. Bokens avslutande kapitel uppmärksammar kunskapsutveckling och erfarenhetshandtering ur ett metodologiskt perspektiv. Bilderna i boken är autentiska och tagna vid de missioner som omnämns i boken. Boken har försetts med breda marginaler för att uppmuntra läsaren till en reflekterande läsning med möjlighet att anteckna sina egna tankar under läsningens gång.

Presentation av de intervjuade

De intervjuade som medverkat i undersökningen är åtta stycken militära chefer födda mellan 1942–1961. De representerar arméns vapenslag, är män och har erfarenhet från internationella uppdrag på varierande nivåer och befattningar, från bataljonschef till *Force Commander*. Uppgifterna om de medverkandes erfarenheter av internationell verksamhet är beskrivna i urval och daterade december 2008. Hans Alm och Olof Granander intervjuades 2010. Presentation i bokstavsordning:

Anders Brännström (född 1957). Generalmajor. 2000 Chef för Svenska bataljonen Kosovo, 2004 Brigadchef *Multinational Brigade Center*; Kosovo. Vid intervjutillfället var han ställföreträdande chef för Insatsstaben.

Olof Granander (född 1961). Överste. 1999–2000 Stabschef svenska bataljonen i Kosovo (KS 01), 2004–2008 Stabschef Armétaktiska kommandot, (före detta Armétaktiska staben). 2009 Chef för PRT Mazar e sherif och svensk kontningentschef (FS 17), Afghanistan. 2010 – regementschef för Norrbottens regemente.

Ulf Henriksson (född 1942). Överste 1 (ret). 1993–1994 Bataljonschef BA01 Bosnien, 1999–2001 *Head of Department for Regional Stabilisation*; OSSE Bosnien-Herzegovina, 2006 Chef för *Sri Lanka Monitoring Mission*.

Hans Håkansson (född 1960). Överstelöjtnant. Stabschef och ställföreträdande bataljonschef i Kosovo under 2004 (KS09), var även i Kosovo 2006 på uppdrag som överlappade missionerna KS13 och KS14. Vid intervjutillfället var han planeringsofficer för VIKING 08.

Hans Ilis-Alm (född 1959). Överste. Deltog 1998–2009 i insatser på Balkan, i Afghanistan och på den afrikanska kontinenten. Han var bland annat

chef för den första svenska ISAF-styrkan, chef för den svenska styrkan i Op Artemis 2003, tjänstgjorde vid OHQ i Potsdam under EUFOR RDC 2006 och vid FHQ i Abeche under EUFOR Tchad/RCA. Vid intervjutillfället var han chef för Avdelningen för Erfarenhetsanalys vid Insatsstaben.

Jan-Gunnar Isberg (född 1947). Brigadgeneral. Bataljonschef i Libanon och Makedonien samt rådgivare i Bulgarien, 1996 IFOR Bosnien armékårsstaben, 2000 tjänstgjorde i FN i Afghanistan, 2001–2003 ansvarig för stöd till Baltikum, 2003–2005 Ställföreträdande *Force Commander* i MONUC och brigadchef i östra Kongo. Vid intervjutillfället ansvarig för VIKING-övningarna.

Mats Ström (född 1956). Överste. 1995 Stf stabschef BA04, 1997–1999 chef för Swedish Rapid Force. 1999 stf chef KS01, 2002 chef för svenska samverkanskontoret, CentCom USA. 2004 ställföreträdande chef för Multinationella brigaden KFOR, Kosovo. 2006 EU Operational Headquarter, Potsdam, assisterande stabschef avdelning J3. Vid intervjutillfället chef för Trängregementet, Skövde.

Bo Wranke (född 1946). Överste 1 (ret). *Force Commander*, Makedonien, UNPREDEP 1996–1997, *Force Commander* i Syrien UNDOF 2000–2003. Vid intervjutillfället var han chef för Institutionen för Ledarskap och Management, Försvarshögskolan.

Med formuleringen att ”intervjuerna publiceras näst intill i sin helhet” avses att en del avvikelser från ämnet, eller typiskt talspråkliga uttryck, tagits bort med syfte att främja läsvänligheten.

När omdömet prövas

Om man ska sammanfatta hur de åtta militära cheferna med erfarenhet från internationella operationer, beskriver situationer de ställts inför, kan deras svar fångas i antal påståenden: Man måste vara beredd att hantera svårbedömda situationer, man måste kunna ta beslut på osäkra underlag och man måste kunna verka i motsägelsefulla sammanhang. Den militäre chefen i utlandstjänst måste vara beredd att agera i och ta ansvar för handelsförlopp man själv inte fullt ut kontrollerar eller kan påverka. Man är samtidigt herre över sina handlingar – och offer för omständigheter. Man måste kunna lita till sitt omdöme i lägen där inga lösningar är givna på förhand. Militär yrkespraktik i internationella uppdrag kräver urskiljningsförmåga; vad är sant, vad är falskt? Vad är rätt? Och vem har rätt? Det handlar om att kunna förutse hur ett misstag kan se ut – och vilka dess konsekvenser kan bli? Vad är fel? Vem har fel? Vad är rimligt, sannolikt, realistiskt? Och efter urskiljningsförmågan följer – bedömningen. Vad bör göras? Vad är möjligt? Vilka är handlingsalternativen? Vad skall uppnås? Och vilken är den bästa – eller i många fall, minst sämsta – vägen dit?

Svårbedömda situationer

Det hör till kris och konfliktmiljöernas natur att vara svårbedömda och föränderliga. Det som var säkra fakta igår är inaktuella, ja kanske till och med vilseledande uppgifter idag. Det svårbedömda visar sig i konkreta exempel på många olika sätt. Ett återkommande insikt hos de intervjuade har varit att det uppdrag man officiellt utsetts att utföra, väl på plats i missionsområdet visat sig ha en annan innebörd eller andra praktiska konsekvenser än

dem man förberett sig för. Det kan till exempel handla om att lägesinformationen om tillståndet i missionsområdet man får både innan man kommer dit, och på plats, kan vara ofullständig eller i vissa fall direkt felaktig.

På frågan om vad han visste om Balkan när han tog uppdraget att vara chef för BA01:s mission i Bosnien 1993–1994 säger Ulf Henricsson att: ”vi hade utbildningar hemma, men det de sa var ju helt fel. [...] Det var inget etniskt religiöst krig därnere, det var skurkarnas krig. Och det är en stor skillnad om du åker ner och tror att du skall verka i ett folkkrig eller om det är ett begränsat antal skurkar du möter.”

Bo Wranger verkade i Makedonien som *Force Commander* 1996–1997. Det officiella uppdraget bestod i att stödja Makedonien i att bli en demokratisk och marknadsekonomiskt fungerade stat. För att åstadkomma detta på plats visade det sig att FN-truppers huvudsakliga arbete måste inriktas mot att hålla fred inom den makedonska befolkningen, varav trettio procent var albaner.” Det tog mig tre månader att förstå att skälet till att vi var där var för att skapa förtroende bland befolkningen att världssamfundet inte tänkte låta det som hänt i övriga Jugoslavien också inträffa i Makedonien.”

Jan-Gunnar Isberg, brigadchef i Kongo 2003–2005, fick FN-spelets regler förklarade för sig under sin första vecka i Kinshasa av en FN-tjänsteman: ”Han sa vid tredje mötet rent ut och rätt fram till mig ungefär så här: ’Nu är papprena påskrivna att du blir chef för Ituribrigaden. MONUC:s högkvarter kommer att skita fullständigt i dig där borta i Ituri. Du kommer att få ta hela ansvaret för det som sker. Går det åt helvete får du ta hela ansvaret för det också.’ Vidare upplyste samme FN-tjänsteman Isberg om att Ituribrigaden inte hade tillgång till något nivå 2-sjukhus eftersom det låg 60 mil bort i Kisangani. Om FN-personal skulle dö till följd av att man saknade kirurgisk kapacitet, skulle även detta falla på Isbergs ansvar.

En konsekvens av att möta problematiska och svårbedömda situationer är att planer uppgjorda i förhand, visar sig vara till föga användning på plats i missionsområdet. Hans Alm formulerar det så här: ”Om man ska sammanfatta någonting av de operationerna som jag varit ute på, så är min lärdom att det aldrig blir som man har tänkt sig. Man kan planera hur mycket man vill och det måste man göra, men verkligheten blir aldrig som man tänkt sig.” Detta betyder inte att planer uppgjorda på förhand inte är av värde. Den improvisation som arbetet på plats har krävt, är möjlig just för att man genom förhandsplanering indirekt förberett sig på att möta olika scenarios. Att man har vägt olika handlingsalternativ mot varandra och gått igenom betydelsen av olika faktorer, gör att man inte kommer tom och försättningslös till missionsområdet. I bästa fall har man en plan man kan göra avsteg från, eller som man åtminstone delvis kan använda sig av.

”

I bästa fall har man en plan man kan göra avsteg från, eller som man åtminstone delvis kan använda sig av.

”

Men till det svårbedömda hör också att konfronteras med det som man inte alls räknat med. Den militära chefen förväntas hantera överraskande situationer, där andra instanser inte längre räcker till. Under de s.k. marskravallerna i Caglavica 2004 förändrades uppdraget på några sekunder.

Tre av de intervjuade har på ett eller annat sätt berört marskravallerna i Kosovo 2004. Den 17 mars 2004 led FN:s fredsbevarande styrkor i Kosovo ett stort nederlag när man, trots närvaron av 17 000 KFOR-soldater, inte klarade av att skydda landets etniska minoriteter. Ett undantag från FN:s misslyckande är den svenska bataljonen KS09, tillsammans med bland annat norska förbands insatser utanför Caglavica. Hans Håkansson var ställföreträdande bataljonschef den 17 mars när kravaller utbröt utanför byn Caglavica. Den militära uppgiften hade fram tills upploppen startade varit att stödja de civila lokala polismyndigheterna. Det var dessa som hade det officiella ansvaret för att hantera situationen. Hans Håkansson: "Och man inser helt plötsligt situationen, att nu har vi tusentals arga albaner [...] som är på väg mot Caglavica, på väg mot arga serber. Det här kan bara gå åt helvete." I det här läget blir det uppenbart för Håkansson att den lokala polisen inte skulle klara att hantera den uppkomna situationen. "De [polisen] upphör existera i det läget. För mitt vidkommande fanns de inte." I ett ögonblick övergår Håkanssons uppdrag från att vara ett stöd för den lokala polisen till att ta ansvar för en situation som snabbt kan leda till folkmord. Det hela går mycket snabbt och det finns ingen tid för eftertanke eller planering.

Anders Brännström var brigadchef när marskravallerna bröt ut. "Allt det talades om i Kosovo vid den här tiden var att det var lugnt i området. Hur lugnt som helst. [...] Det farligaste vi trodde att vi kunde råka ut för när vi åkte ner 2004 skulle vara trafiken och trafikolyckor. Det var med de ögonen vi åkte dit." Till det svårbedömda hör också det politiska förutsättningarna. Vilka dolda och öppna agendor finns? Och hur kommer de till uttryck? Även Mats Ström berör händelserna i Caglavica i sin intervju: "Varken NATO eller EU ville se vad som höll på att hända. Signalerna fanns men ingen tog dem på allvar. Man hade bestämt sig för att processen att dra sig ur Kosovo gick åt rätt håll. [...] när FN:s lokala civila organisationer innan upploppen skickade rapporter om vad som höll på att hända till FN Högkvarteret i New York så kom rapporterna tillbaka rättade till Pristina. För att de skulle vara politiskt korrekta."

Ett kvalificerat yrkeskunnande visar sig kanske tydligast i svårbedömda och problematiska situationer. Det är ju ingen större konst att göra det rätta om det som inträffar är förutsett och det finns en välrepeterad plan som löser uppgiften.

I de exempel på prövande situationer som behandlas i den här boken krävs något mer än att följa instruktionen, för att uppnå resultat. Det krävs

en professionell hållning – en yrkeskunnighet som både syns på utsidan och finns på insidan. Den militäre chefen måste utstråla säkerhet och beslutskraft inför sin omgivning och samtidigt kunna göra korrekta och adekvata bedömningar av det som sker. Fantasi, initiativkraft och uppfinningsriktighet är nödvändiga kunskapsformer att behärska eller ta fram. Till den professionella hållningen hör också att man kan dölja och hantera privata känslor och uppfattningar, på ett sätt som gagnar uppdraget. Handlingskraft och mod inspirerar andra och skapar förtroende. Att visa tvivel eller osäkerhet är inga framgångsfaktorer.

På osäkra grunder

En direkt konsekvens av de svårbedömda situationer som de intervjuade beskriver är att man som chef måste fatta beslut på *osäkra grunder*. Den militäre chefen kan inte säkert veta att de handlingsalternativ man väljer mellan leder till önskvärda förhållanden, men beslut måste tas ändå. Flera intervjuade beskriver situationer där man som chef måste ta beslut och agera trots att man inte har hela bilden klar för sig. I de lägen som de intervjuade valt att berätta om kommer handling och aktivitet alltid före att avvakta eller stå tillbaka. Proaktivitet som militär hållning beskrivs som en nödvändighet för att lösa de uppdrag man ställts inför.

Ulf Henricssons uppdrag i Bosnien innebar ständiga förhandlingar med de olika parterna i konflikten. Ett återkommande drag i dessa förhandlingar var att det som sagts eller utlovats i ena stunden, inte gällde i nästa stund. Passersedlar som utfärdats räckte ändå inte för att få komma igenom vägspärrar trots löfte från högre befäl. I oktober 1993 skedde massakern i Stupni Do. Under två dygn förhandlade Ulf Henricsson med Bobovacsbrigadens befälhavare Ivica Rajic om att få komma in i byn utan framgång: ”Vi ställde ultimatum att klockan 13.00 går vi in. De höll på och tjafsade som vanligt, de ville inte släppa in oss och det var många turer fram och tillbaka. När klockan var 13.00 hade de en ny ursäkt. Då hade jag gett order om att vi åker in i Stupni Do vare sig vi får OK eller ej.” Henricsson åkte med den svenska pluton som skall ta sig igenom Bobovacsbrigadens vägspärrar för att ta sig in i Stupni Do. ”I vanlig ordning stoppade de oss med hjälp av minorna igen. [...] Efter en del snack sa soldaterna i vägspärren att jag själv skulle få åka in i Stupni Do, men inte plutonen. [...] Då gav jag order till plutonchefen att när min SISU åker, då åker du i min bakdörr. Tryck ihop vagnarna, max en meter mellan dem. [...] det skall inte vara möjligt att få in en enda mina emellan fordonen. Vi körde rakt igenom. Det var så vi kom in i Stupni Do.”

”

Passersedlar som utfärdats räckte ändå inte för att få komma igenom vägspärrar trots löfte från högre befäl.

”

Henricsson beskriver en situation vid en vägspärr där han måste vara *i situationen*, besluta *om* vad han skall göra – och *genomföra* sitt beslut *samtidigt*. I omständigheter likt de som beskrivs i den här boken räcker arbetsinstruktioner inte långt. Regler och på förhand bestämda metoder har ett begränsat värde, eftersom de är statiska i bemärkelsen att de inte innefattar alla de omständigheter den militära chefen i verkligheten måste väga in och ta hänsyn till. I den militära yrkespraktiken har varje regel har ett undantag och det gäller att veta när det är rätt att ta beslut som går utanför regler och instruktioner. Vi talar här om ett yrkeskunnande som måste innehålla stora mått av risktagande, fantasi och uppfinningsförmåga. ”Man måste kunna fatta beslut på osäkert underlag” säger Anders Brännström och fortsätter ”på extremt osäkert underlag. [...] Du kan inte vänta tills staben har tänkt klart. Du måste ha en idé innan dess. Du måste välja vilken riktning som gäller.” Redan innan bilden klarnat om vad som håller på att hända i Kosovo den 17 mars 2004, ”tjatar Brännström till sig” en norsk bataljon av den tyske KFOR-chefen. Brännström råkar veta att den norska bataljonen finns i närheten. Uttalandet görs i detta sammanhang. ”Om vi inte hade fått den norska bataljonen så hade vi inte klarat av att skydda Caglavica. Om jag inte hade kastat mig på telefonen direkt så hade någon annan brigad fått den norska bataljonen [...]”. Mats Ström för ett liknande resonemang ”om man väntar med att agera tills man har fått alla fakta då är man för sent ute”. Ström kopplar förmågan att agera på osäkra grunder med beprövad erfarenhet. ”Det är inget man läser sig till. Och när det uppstår en ny situation, som man inte varit med om tidigare, kan man agera för att man känner igen situationer man tidigare varit med om. Även om man inte har hela bilden klar för sig så kan man utifrån olika igenkännbara faktorer ändå göra en kvalificerad bedömning och agera.”

Ett gemensamt drag i de situationer som de intervjuade berättar om är arbetet som ett pågående skede där liten eller ingen möjlighet till eftertanke ges. (Naturligtvis finns de rutinartade arbetsuppgifterna också i den internationella miljön – men de är inte i fokus här.) Handlingsförloppen de väljer att berätta om är intensiva med arbete under stark press. Eventuell tid för reflektion är mycket begränsad och några längre beslutsprocesser eller omfattande reflektion tillsammans med andra är det inget tal om.

I motsägelsefulla sammanhang

Flera av de militära cheferna beskriver hur utlandstjänsten innebär att de verkar i sammanhang där politiska, diplomatiska och militära uppdrag och målsättningar flyter ihop. Att ta beslut på osäkra grunder beskrivs också

”

*Man skulle hellre skjuta
ihjäl dem än ta emot
några flyktingar.*

”

ibland som en oklarhet om vem det är som egentligen skall fatta beslutet. Bo Wranker talade om hur han som *Force Commander* i Makedonien påverkas av händelseutvecklingen i Albanien, när pyramidspel gjorde att hela nationen föll ihop. ”Mina soldater stod vid gränsen och tittade på det där. De såg hur tullen försvann, hur den albanska militären försvann och hur polisen försvann. Det utbröt ren anarki i landet. [...] Ingen visste då hur Albaniens kollaps skulle utveckla sig och vad den skulle innebära för Makedonien.” Wranker förstår i samtal med den makedonska representationen att inställningen är att inte tillåta några albanska flyktingar i Makedonien. Man skulle hellre skjuta ihjäl dem än ta emot några flyktingar. ”När det gick upp för mig tog jag det som mitt uppdrag att demonstrera FN:s närvaro i landet och rapportera händelseutvecklingen. Makedonierna skulle veta att vi hade folk där som såg och visste vad som hände.”

Till sitt förfogande har Wranker en liten trupp soldater (1048 stycken) utspridd över hela landet. Han ville därför utnyttja den amerikanska reserven som fanns i södra Makedonien där den makedonska armen var grupperad. ”Men nej, där fick jag klart för mig att de amerikanska förbanden inte tänkte göra det. Så jag fick istället använda nordborna och tunna ut vår gränsbevakning ytterligare. [...] Det amerikanska militära intresset var vid den här tiden fokuserat på *force protection* och inga amerikanska förluster accepterades.” Wranker fortsätter: ”Där fick jag återigen fundera igenom vilken roll jag hade, är jag politiker, diplomat eller militär? FN-högkvarteret ville att jag skulle fatta beslutet om att amerikanerna inte skulle vara med – men på militära grunder kunde jag inte fatta ett sådant beslut. [...] Det tog en vecka för FN att klara ut frågan politiskt att jag inte kunde utnyttja de amerikanska soldaterna.” Om alternativet – att som *Force Commander* ändå beordra de amerikanska soldaterna att delta i operationen säger Wranker: ”Om jag hade gett amerikanerna order så hade de vägrat. Och sen hade det blivit ett jädra liv och jag hade fått ytterligare en pluton generaler och amiraler att tuppfåktas med. Jag visste att jag inte kunde besegra US State Department. Det var inte min strid.”

Till det oförutsägbara kan också höra att få motsägelsefulla besked från överordnade. Jan-Gunnar Isberg får under sin tjänstgöring in Kongo uppleva hur FN under pågående skede ändrar i mandatet under den så kallade Bukavukrisen 2004. Isberg och FN-styrkan Kivubrigaden finns på plats, de ser vad som håller på att hända men får inte agera på det sätt som krävs för att stoppa angriparna. ”Jag hindrades av mitt överordnade högkvarter att använda våld när en rebellarmé trängde in i Bukavu. [...] Detta ledde till ond bråd död för många civila, en utplundrad storstad, ett misskrediterat världssamfund och att fredsprocessen försenades i fem månader.” Under dessa dagar argumenterar Isberg återkommande med sina överordnade vid

MONUC-högkvarteret för att få tillbaka mandatet att vid behov använda våld för att skydda befolkningen. Men: ”stabschefen målade upp en rad problem som vi också måste ta itu med: rebellarmén som var på väg mot Bukavu, att vi hade för lite resurser, att det pågick konstruktiva förhandlingar, att vi nog inte skulle reta upp rwandierna och så vidare. Han hänvisade vidare till den civila staben som alltså såg politiska problem med mina planer på att ingripa med våld. Jag frågade honom hur mina *rules of engagements* såg ut. Hur skulle vi göra om vi inte fick använda *deadly force*? Han bad att få återkomma. Efter att ha konsulterat högsta ledningen svarade han: 'You can always block the road'. Det gjorde vi men det hjälpte inte.” Några dagar senare ingrep FN-högkvarteret i New York och återgav Kivubrigaden det tidigare mandatet att bruka *deadly force*. Isberg fick då hantera en brigad som tappat självförtroendet eftersom man stått bredvid och inte kunnat skydda befolkningen i Bukavu. ”Vi påverkades mycket av den kritik som kom i media och vi fick civilbefolkningen emot oss. Mitt agerande under Bukavukrisen utreddes vad gällde ansvarsfrågan. Jag hade för säkerhets skull printat ut den order jag fått av FN i Kinshasa, så jag gick fri på ett tidigt stadium [...]”.

I lika stor omfattning som de intervjuade beskriver den externa händelseutvecklingen som en avgörande påverkansfaktor, återkommer de också till hur organisatoriskt interna beslut och omständigheter påverkar fullgörandet av uppdraget. Den militära organisationen med regelverk, beslut och samverkan med andra nationer i det fredsbevarande uppdraget beskrivs inte sällan i termer av hinder och motstånd som måste hanteras och övervinnas. Att vara en skicklig spelare i samvaron med andra nationers representanter på plats i missionsområdet framstår som en avgörande kunskap för den som vill nå framgång och påverka händelseutvecklingen i den internationella miljön.

Bedömningens konst

I ett militärt yrkeskunnande ingår förmågan att hantera oförutsägheter likt de som här redovisats. Det oförutsägbara är i bästa fall till ens fördel – som när Hans Håkansson i Caglavica av en ödets slump (?) råkar få ett specialförband till sin hjälp, men i intervjuerna framgår att det oförutsägbara lika gärna vara till ens nackdel. Jan-Gunnar Isberg blir plötsligt av med sitt kapitel 7-mandat och är därmed begränsad att fullgöra sitt uppdrag. Samme Håkansson står under marskravallerna i Caglavica utan ledningsfunktion och har inte ens papper och penna med sig. Verklighetens komplikationer i termer av att möta det oförutsägbara är inget som låter

sig bordläggas eller bortses ifrån, det måste tas med i beräkningen. I det skarpa läget är det oförutsägbara en påverkansfaktor lika viktig som de övriga verktyg (mandat, resurser, kapacitet, material med mera.) en militär chef har att hantera. De situationer som de intervjuade berättat om består av en räkka ögonblickliga beslut varav de flesta har direkta konsekvenser för fullgörandet av uppdraget.

De officerare som deltagit i denna undersökning om militärt yrkeskunande i internationell kontext ger bilden av ett yrke som i skarpa lägen kräver att man kan agera och fatta beslut i ett pågående skeende där liten eller ingen tid för reflektion och eftertanke ges. De har beskrivit situationer där man som beslutsfattare måste kunna lita på ”magkänslan” och sitt eget omdöme. De har berättat om komplexa omständigheter och ogynnsamma förhållanden som inte låtit sig fångas i på förhand bestämda instruktioner eller regler. Varje situation de har berättat om har måst bedömas och tolkas utifrån just de omständigheter och förhållanden som råder just i det aktuella fallet. För att klara av att vara chef i sådana situationer säger de intervjuade att man måste ”ligga steget före” och vara ”proaktiv”. De talar om betydelsen av att tidigt i ett skede ha en egen idé om händelseutvecklingen, ”man kan inte vänta på staben”. Ett återkommande tema i intervjuerna handlar om att våga agera på ”extremt osäkra grunder”.

Det hör till krig och konfliktmiljöernas förutsättningar att värdet av förhandsinformation om läget på plats är begränsat. För att hantera detta förutsätts att den militära chefen kan bedömningens konst. Vad som sagts innan en mission gäller inte alltid och förutsättningarna förändras så fort att den information som har ett värde ena dagen är direkt felaktig nästa dag. Det räcker inte med att veta vad som skall göras eller hur det skall göras – man måste *våga* göra det och vara beredd att ta ansvaret för vad som gjorts eller inte gjorts.

Modet, risktagandet och den ansvariga handlingen är en ständigt närvarande undertext i de intervjuades berättelser.

”

Det räcker inte med att veta vad som skall göras eller hur det skall göras – man måste våga göra det och vara beredd att ta ansvaret för vad som gjorts eller inte gjorts.

”

Vägen till yrkeskunnande

Yrkeskunnande, i ett kunskapsteoretiskt perspektiv, är kunskap uttryckt i handling. Det kommer inte med en viss befattning utan är istället något som utvecklas genom utövning av yrket. Olika kunskapsformer samspelar i ett yrkeskunnande och det omfattar såväl praktiska och erfarenhetsgrundade kunskaper som teoretiska. Vägen till ett väl utvecklat yrkeskunnande går via erfarenhet, teori och praktik (inte nödvändigtvis i denna ordning). Teoretiska kunskaper får liv och mening genom medverkan i en viss yrkespraktik. Det kvalificerade yrkeskunnandet känns igen på hur man brukar sitt omdöme och detta är en skicklighet som utvecklas genom att man lär sig se skillnader i den yrkespraktik man ingår i. Ett kvalificerat yrkeskunnande utövar den som kan hantera situationer på nivån skicklig eller mästare, enligt Dreyfus & Dreyfus kunskapsindelning. Återges här i kortfattad form:

Novisen har inga egna erfarenheter av de situationer yrket inbegriper där man förväntas kunna agera. Novisens uppgifter måste vara enkla och får inte vara tvetydliga då novisen saknar erfarenhet och sammanhangsförståelse.

Nybörjaren lär sig genom att imitera hur andra, mer skickliga gör, i olika sammanhang. Så byggs successivt en erfarenhet upp. Nybörjaren kan följa enkla instruktioner och i begränsad omfattning agera självständigt men kan inte skilja viktigt från mindre viktigt.

Den *kompetente* har byggt upp erfarenheter och kunskap så att man kan agera självständigt och hantera olika situationer. Arbetet går smidigare och smidigare och den kompetente kan via instruktioner lära sig nya liknande färdigheter likt dem man tidigare lärt in med hjälp av andra. Den kompetente kan relativt lätt följa regler.

Den *skicklige* har lärt sig att göra egna bedömningar om när det är lägligt

eller inte att handla på ett visst sätt. Utifrån egen erfarenhet och ett upparbetat kunskapsinnehåll kan den skicklige välja mellan olika handlingsalternativ samt urskilja vad som faller under en regel och vad som måste vara undantag från regeln.

Mästaren skiljer sig från den skicklige genom att handlandet är mer direkt, mästaren bedömer situationen och agerar till synes samtidigt. När den skicklige överväger och väljer mellan olika handlingsalternativ ser mästaren sig som en del av en situation och agerar utifrån vad som krävs i situationen. Regler och instruktioner är av underordnad betydelse. Mästartens bedömningar och handlingar utgår ifrån egen erfarenhet och reflektion över kunskapsinnehåll. Det är viktigt att poängtera att indelningarna mellan olika kunskapsformer endast är teoretiska verktyg, i praktiken är de samtidiga och beroende av varandra. Notera också att kunskapsindelningen här inte används för att skilja ut vem som är skicklig eller ej. En sådan användning av modellen är direkt felaktig. Dreyfus modell används i detta sammanhang för att förtydliga vilken sorts situationer en militär chef i internationell kontext förutsätts hantera. Samma person kan ju vara novis i ena stunden och skicklig i nästa, beroende på situation och sammanhang.

De tre första nivåerna i Dreyfus & Dreyfus kunskapsindelning – novis, nybörjare och kompetens, handlar om att hantera förutsedda uppgifter och att följa regler. Tyngdpunkten i det man lär sig är färdighetskunskap (att bemästra en teknik) och påståendekunskap (teorier, instruktioner, fakta). Uppgifterna är av karaktären att de låter sig beskrivas i instruktioner och de har oftast en tydlig början och ett slut. På dessa (oundvikliga) nivåer lägger man också grunden till förtroghetskunskapen, vilken är mer aktiv och framträdande på skicklighets- och mästartenivåerna.

De som intervjuat här har berättat om situationer i internationell tjänst som präglats av svåra bedömningar, oförutsägbarhet och ogynnsamma förhållanden. De situationer som beskrivs kräver ett yrkeskunnande på skicklighets- eller mästartnivå. Här gäller det att bemästra en räkka av uppgifter och hantera en situation i all sin föränderlighet och komplexitet. Att vara kompetent, som i en kunskapsteoretisk bemärkelse kan sägas vara att man klarar av att följa reglerna, är inte ett tillräckligt kunnande för att hantera de situationer de intervjuade berättat om. Filosofen Tore Nordenstam uttrycker vad det handlar om så här: "Att det inte är nog att känna till reglerna för en viss verksamhet för att kunna sägas förstå vad det rör sig om visar exemplet bridge. Den som kan reglerna men som inte vet att bridge är ett spel, med allt vad detta innebär, har missat något väsentligt." (Nordenstam 2005). I de förlopp som de intervjuade talat om är förmågan att läsa undertexter och att improvisera utifrån bristfällig information nödvändig. Man måste ha ett grepp om kultur, värderingar och vilken logik som följer därav.

Och även om man inte från början förstår ”spelet” så måste man ta det som sin uppgift att lära sig det, så att de beslut man tar får avsedd effekt. Här har kreativitet, mod och fantasi visat sig vara verksamma delar i det yrkeskunnande som gjort att de intervjuade upplevt att de kunnat hantera uppkomna situationer.

Kunskapens olika former

Ett yrkeskunnande består av olika kunskapsformer och det omfattar såväl praktiska och erfarenhetsgrundade kunskaper som teoretiska. De tre första nivåerna i Dreyfus & Dreyfus kunskapsindelning – novis, nybörjare och kompetent – handlar om att hantera förutsedda uppgifter och att följa regler. Tyngdpunkten i det man lär sig på dessa nivåer är *färdighetskunskap* (att bemästra en teknik) och *påståendekunskap* (att kunna redogöra för teorier, instruktioner och fakta). Uppgifterna är av karaktären att de låter sig beskrivas i instruktioner och de har oftast en tydlig början och ett tydligt slut.

På dessa nivåer lägger man grunden till *förtrogenhetskunskapen*, vilken är mer aktiv och framträdande på skicklighets- och mästarnivåerna. Den som har uppnått ett yrkeskunnande på de här nivåerna kan hantera det oväntade och skapa önskade resultat även under ogynnsamma förhållanden. Färdighetskunskap består i en uppsättning handgrepp eller kroppsliga tekniker. Till färdighetskunskapen hör också att kunna hantera de material man är beroende av, till exempel att korrekt kunna utföra de moment som handlar om att sköta om sin utrustning. Det som i beskrivningen ligger utanför dessa två kunskapsformer, det som hör till det specifika och unika i situationen – hör till förtrogenhetskunskapens domän. Förtrogenhetskunskap är ett kunnande som inte låter sig uttryckas exakt, utan som inlärs genom direkt kontakt med ”prototypiska” exempel. Med ett prototypiskt exempel menas här att man har ställts inför en situation eller en utmaning som drabbat en, som prövat en på djupet. När Ulf Henricsson talar om hur viktigt det är att köra fast i terräng – att själv ha erfarit hur det är att stå fast med ett fordon – är detta ett sådant prototypiskt exempel som skapar förtrogenhetskunskap. Det räcker inte med att kunna all teknisk information om stridsfordon 90 (påståendekunskap). Det är inte heller tillräckligt att ha tränat upp sin förmåga att hantera fordonet (färdighetskunskap). Man måste också veta hur det fungerar i olika typer av terräng, man måste själv ha känt känslan av att inte komma loss.

Genom att utsätta sig för en mängd ”prototypiska” exempel byggs förtrogenhet och färdighet upp. När man har uppnått skicklighetsnivån kan man tolka fenomen i en situation som inte uttrycks explicit. Man kan läsa

”

Man måste också veta hur det fungerar i olika typer av terräng, man måste själv ha känt känslan av att inte komma loss.

”

mellan raderna och förstår situationens ”undertext” och vad den kräver av en. Det är förtrogenhetskunskapen som gör att man kan handla och uppträda med säkerhet, trots att man inte har varit i exakt samma situation tidigare. Erfarenheten av att ha varit i liknande situationer förut gör att man kan handla på ett för läget adekvat sätt.

[...] när vi talar om att utveckla yrkeskunnande talar vi om att förbättra handlingar som väckts av situationer vi inte tidigare mött – vi har bara mött liknande situationer. Och att jämföra är i detta läge vad som står oss till buds: en situation med en annan, ett skeende med ett annat. Den största felkällan till missriktade handlingar är förmodligen inte att vi inte känner igen oss. Istället handlar det om att vi snabbt buntar ihop det ena med det andra. (Hammarén 1999)

Förtrogenhetskunskap är ett praktiskt kunnande som känns igen genom ansvarig handling. Den som har uppnått skicklighets- eller mästarnivåerna i Dreyfus & Dreyfus kunskapsindelning ser sig som en självklar del av situationen – den angår honom eller henne. Nybörjaren ser sig inte på samma sätt som en del av situationen. När nybörjaren stöter på motstånd alienerar den sig från situationen och använder reglerna som ursäkt för att inte handla. Den skicklige ser i stället reglerna som en möjlighet och tvekar inte att ta till gränsöverskridande lösningar, vilka i många fall kan innebära regelbrott.

Vägen till militärt yrkeskunnande

Ett centralt tema i genomförda intervjuer har varit att med utgångspunkt i en konkret beskriven situation, där de intervjuade upplevt att de prövats, vidare beskriva vilken sorts kunnande som krävts för att fullgöra uppdraget. I de pressade och oförutsägbara situationer de beskrivit, uppger de intervjuade cheferna att de har haft god nytta av sin militära träning hemifrån. Främst framhålls att man getts möjlighet att öva i stor omfattning. Alla intervjuade uttrycker att de upplevt sin militära utbildning som en bra förberedelse inför uppdragen i utlandet.

Mats Ström beskriver sin första mission i Bosnien som en stor omvälvning. ”När vi kom ner startade kriget igen efter en tids eldupphör. Vi var under åtta månader utsatta för konstant eldgivning. [...] Jag fick två viktiga saker bekräftade för mig när jag var där. Det ena var att den utbildning och träning som jag hade fått, med start 1974, var rätt. Den andra insikten som jag fick, var att jag höll måttet, att jag klarade pressen.”

Hans Håkansson beskriver att han är (med egna ord) en ”campråtta” som råkar hamna som befäl mitt i striden under marskravallerna och inte någon gång tvivlar på om han kommer att klara av uppdraget. ”Det jag hade användning av var att jag hade varit utsatt för så många pressade situationer tidigare så att jag hade självförtroende. [...] När jag stod där i byn och fick det ena olycksbådande beskedet efter det andra; att Kosovo står i brand, mer folkmassor är på väg, helikoptrarna rapporterar att det väller ut människor från Pristina som ansluter sig till demonstranterna, kompanicheferna rapporterar att demonstranterna blir våldsammare och våldsammare, de börjar få skadade soldater – då inträder en lustig känsla. Det kändes som att vara på övning. Man har varit utsatt för så mycket skit på övningar där ledarskapslärare har konstruerat problem åt en och det kändes nästan som att det stod en övningsledare där och slängde på en nya problem: ’Jasså, klarar han det, då lägger vi på en grej till... [...] Den utbildning som jag fått i ledarskap och truppföring är jättebra.” På frågan om vilken sorts utbildning Håkansson syftar på svarar han ”praktik. Det jag hade nytta av när jag stod där var all den övningsverksamhet som jag haft turen att få vara med om. Till exempel när man fått truppföra som plutonchef, kompanichef och bataljonschef på de här stora övningarna nere i Skåne. Praktisk erfarenhet – det här kan man aldrig läsa sig till. Det var en trygghetskänsla när jag stod där i Caglavica.”

Anders Brännström, delaktig som brigadchef i samma skeende som Hans Håkansson, talar också om betydelsen av att känna sig trygg i sin utbildning och erfarenhet. På frågan om vad det är som gör att man klarar av att agera på magkänsla under så kaotiska omständigheter som under marskravallerna svarar Brännström: ”Jag tror att det handlar om trygghet. Att man är trygg i sin yrkeskunskap, i sin erfarenhet och att man är trygg i det systemet man verkar i. Att man fått göra misstag.”

Även Jan-Gunnar Isberg hänvisar till sina erfarenheter av övningar hemma som skäl till att uppdraget som brigadchef i Kongo kunde fullgöras. Övningarna vintertid i Haparanda, som chef för Ing 3 och Haparanda gränsregemente på nittioalet, var en nyttig förberedelse för uppdraget i Kongo. ”Det här gränsregementet genomförde i sin helhet KFÖ eller GKÖ efterhand under en treårsperiod. Regimentet bestod av mer än 6 000 man och vår största KFÖ genomfördes 1994 med mer än 2 000 man. Där fick jag repetera in allt jag hållit på med styckevis och delat under ett helt militärt liv. [...] Det tog mig alltså 24 år som officer med fyra år på skolor och majoriteten av resterande år som plutonchef, kompanichef och bataljonschef hemma och internationellt för att bli brigadchef. Jag kände mig säker i rollen. Det måste vara utbildningen och den långvariga träningen.”

Ulf Henricsson blev i medierna känd som ”översten som sparkade bort

minor på Balkan”. Henricsson menar att den bilden överdrevs men tillstår att det var det enda sättet att ta sig igenom vägspärrarna under rådande omständigheter i Bosnien. ”Om jag hade haft den allmänna svenska artigheten hade vi aldrig kommit någonvart.” På frågan om han inte ansåg att personligen handgripligt flytta på minor var ett onödigt risktagande för en svensk bataljonschef hänvisar Henricsson till sin skolning som fältarbets soldat och pionjärofficer. ”Om jag inte hade vetat vad jag gjorde hade jag inte gjort det. Jag hade total kontroll på situationen. [...] Jag visste vad det var som låg på vägen. [...] Man kan fråga sig om jag på min nivå, överste, skall veta något om minor. Ja, det ska jag säger jag. Man skall kunna minor. Jag skall veta vad jag håller på med. Att vara ett föredöme för andra i ett sånt här läge är helt avgörande. Folk gör inte som du säger. Den här händelsen i vägspärren blev avgörande för trycket på omgivningen.”

Det är värt att notera att när de intervjuade hänvisar till nyttan av tidigare praktisk övningsverksamhet så är det stora och omfattande övningar man avser. Med stora avses många soldater, mycket materiel, stora geografiska områden och många förbandsdygn, det vill säga övningar som inneburit en hög grad av komplexitet. I intervjuerna beskrivs på olika sätt att det är i dessa sammanhang man på ett värdefullt sätt fått möta problematiska och oförutsägbara moment. I intervjuerna framhålls också att det varit av stort värde att man fått truppföra på alla befattningar eftersom detta skapar en förståelse för det militära hantverket på alla plan.

Hur tidigare erfarenheter spelar roll

Vad man har varit med om i sin tidigare internationella yrkespraktik har betydelse. De intervjuade refererar till tidigare erfarenheter från internationell tjänst i samband med frågan om vad det var som gjorde att de hanterade den situation de beskrivit, på det sätt som de gjorde. Anders Brännström hade användning av sina erfarenheter från att ha varit bataljonschef under brigadgeneral Richard Shirreff i samma geografiska område år 2000 som under marskravallerna i Caglavica 2004. ”Jag hade två fokus den här dagen. Det första var att stötta Håkansson med allt som gick att få tag på. [...] Mitt andra fokus var att se till att vi skulle vara beredda när folkmassan tröttnade. [...] då skulle vi ta tillbaka initiativet.” Av Shirreff hade Brännström lärt att ”kraftsamling inte är att vara stark i ett område. Det är att våga vara svag i ett annat.” Shirreffs arbetsmetod var att alltid dynamiskt utnyttja den geografiska placeringen av förbandsmassan. Brännström berättar att ”han var extrem på att manövrera. Att hela tiden se – var är viktigast [att vara]? [...] När jag tog över den svenska bataljonen den 8 april 2000 hade det varit

kravaller i Gracanica. [...] det rådde en hätsk stämning i området. Detta skulle hanteras på min första ordergivning på plats klockan 08.00. Där satt mina egna kompanichefer, två brittiska kompanichefer och en kanadensare. Jag hade full uppbackning av brigadchefen. Han frågade 'Anders, is there anything more that you want? I will support you with what you need.' Men det gällde ju även omvänt. En gång hade han en stor framgångsrik operation på kanadensarnas område. De hittade stora vapengömmor och ammunition. Då tog han så mycket folk av mig, plutoner och kompanier, att vi till slut fick skicka ut ställföreträdande personalchefen i bataljonsstaben för att med pistol eskortera skolbarn som skulle till skolan. För då var det viktigast att ha resurserna någon annanstans. Jag frågade honom om jag inte kunde få tillbaka litet folk men han tittade på mig ungefär som 'är du inte professionell Brännström?' [...] Om jag inte hade haft den här erfarenheten så hade jag nog inte tagit de beslut om Caglavica som jag gjorde."

Jan-Gunnar Isberg återkommer till hur chefen alltid måste föregå med gott exempel. På frågan om han skulle ge ett råd till en yngre kollega som skall göra samma jobb svarar Isberg bland annat att "personaltjänsten måste hela tiden stå i fokus. Lär känna officerarna och inte bara de seniora." En tidigare erfarenhet från internationell tjänst har format den insikten hos Isberg. "Under en av mina första tjänstgöringar utomlands hade jag en chef som inte ägnade sig åt skyttekompanierna. Han llerade sig istället med sin stab och stabs- och trosskompaniet och han misslyckades kapitalt. De hade det lugnare och var bekvämt grupperade vid Medelhavets strand. Han diktade ingen policy. Den militära förmågan, nivån på ordning, reda och säkerhet sjönk. Jag kunde inte acceptera det sättet att arbeta. Jag kom dit med mina militära ideal, som jag höll fast vid. Jag hade mina ordningsregler och på mitt kompani fortsatte vi att utbilda och öva ändå. Där lärde jag mig att chefen alltid måste föregå med gott exempel."

Mats Ström jämför erfarenheter bland annat från Bosnien 1995 och Kosovo 1999 och talar om hur relationella processer påverkar organisationens effektivitet. Att ha för litet att göra eller möta ett yttre motstånd som gör att man inte kan uppfylla uppdragets målsättningar sliter på det interna arbetet. "Organisationen [fungerar] precis som ett ishockeylag, de blir osäkra och tappar självförtroendet. [...] då börjar de hacka på varandra och till slut så börjar de hacka på ledaren. [...] Man måste hantera laget. Man måste få dem att vända sig mot de yttre hoten. [...] Vi svenskar vill gärna vara effektiva och om vi inte har något att göra börjar vi hitta på saker som vi tycker borde förbättras eller göras på ett annat sätt. Det är då man börjar fokusera på den egna välfärden och det uppstår onödigt tjatter. Sânt måste man som chef känna igen i god tid." På frågan om detta är något Ström lärt sig hemifrån svarar han "Nej, det har jag lärt mig på plats. Hemma uppstår

”

Jag kom dit med mina militära ideal, som jag höll fast vid.

”

inte de här situationerna av väntan på samma sätt. Värnplikten är fylld med utbildning och när de är klara så muckar de. Och kom de in på repövning så hade vi en plan för hur den skall genomföras, sedan åker de hem. Hur man hanterar det inre ledarskapet, det är nog en av mina största lärdomar från att ha varit ute i internationell tjänst.”

”Det sitter i ryggmärgen”

Flera av de intervjuade talar om att de haft nytta av vad de kallar ”drill”, ”hantverksskunskap” eller kunnande som sitter i ”ryggmärgen”. Beskrivningarna har handlat om vikten av att vara väl förtrogen med den materiel man har till förfogande så att man själv kan hantera de vapensystem eller fordon som används. Andra exempel handlar om ett sinnligt kunnande som att man känner igen ljud eller att man kan se och avläsa sin motpart i en förhandling. Mats Ström och en värnpliktig officer beskjuts när de fys-tränar i närheten av campen. ”När vi kom förbi ett område med hus så skjut-ter de mot oss med kalasjnikovs. Att det sköts i området var inte på något sätt ovanligt. Men att de sköt direkt mot oss var nytt. Jag hörde tydligt ku-lorna vina. Jag skrek till den värnpliktige ’ta skydd’ men han reagerade inte. Han bedömde inte läget på samma sätt som jag. Till slut fick jag slita ner honom i skydd. Och sedan fick vi smyga därifrån bakom en häck. Jag rea-gerade på vad jag hörde utifrån hur jag är tränad. Jag kände igen skarp be-skjutning på nära håll. ’Ptjiiing’ det är ett speciellt ljud. Min drill satt. Men den här värnpliktige officeren var inte tränad på samma sätt, han förstod inte hur utsatt han var. [...] Utbildning och träning och drill är bra – i så-dana här situationer måste det sitta i ryggmärgen.” På frågan vad Ström av-ser med drill svarar han: ”Till exempel att man lär sig känna igen ljud. Det behöver inte bara komma från övningarna hemma. Eftersom det sköts runt omkring campen lärde man sig att känna igen ljudet av deras olika vapen, när det var farligt och när det inte var det. Ofta sköt de i luften när man körde förbi. Eller så sköt de rakt in i skyddet på campen. Man lärde sig ur-skilja om det var nära eller på avstånd. Man lärde sig att höra skillnaden mellan kalasjnikovs och andra vapen som de använde därnere. Kulan som visslade förbi för nära, den kände jag igen från övningar hemma, det har jag varit utsatt för tidigare. Nära är farligt, det känner jag igen.”

En avgörande faktor för att klara uppdraget i Bosnien var för Ulf Hen-ricsson förmågan att kunna avläsa och bedöma terräng. Var man kunde komma fram och med vilken sorts fordon beskriver Henricsson som ett kunnande som kommer ur lång övning och egna erfarenheter. ”Man måste ha suttit fast. Man måste ha provat själv. Jag har lärt mig väldigt mycket här

”

Att det sköts i området var inte på något sätt ovanligt. Men att de sköt direkt mot oss var nytt.

”

hemma i och med att jag jobbar i skogen och kör traktor. Då lär man sig var man kommer fram och var man inte kommer fram. [...] Innan vi åkte till Bosnien hade jag varit med om att utveckla stridsfordon 90 och med den kan jag säga att vi hade prövat allt om framkomlighet. Om det var någonting jag verkligen kunde så var det 'var kommer jag fram'. [...] Jag visste var vi kunde åka Pbv:er (pansarbandvagn) och var vi kunde åka SISU. Kan man det då är det lättare att ta beslut och ställa krav på cheferna."

De militära cheferna återkommer i sina förklaringar till att deras yrkeskunnande grundats i praktiskt verksamhet. Ställda inför frågan om vad de har haft nytta av i sina olika uppdrag ställer de praktiska erfarenheter "att själv ha varit med" framför verksamhet med mer teoretisk tyngd. Ingen av dem refererar till någon specifik skola eller kurs som avgörande, mer än att man i allmänna ordalag anser att den återkommande mixen av skoltid och praktisk yrkesutövning är bra.

Vad hade du nytta av?

Vad är det som gör att dessa officerare, mer eller mindre framgångsrikt men ändå, hanterar de situationer de hamnat i? Hans Håkansson och Anders Brännström åker till ett Kosovo 2004 där "allt är lugnt" med uppdrag att utveckla den militära närvaron men finner sig plötsligt som ansvariga chefer i ett förlopp som senare kallats "medeltida slag" och potentiellt "blodbad". Ulf Henricsson åker med BA01 till vad som beskrivs som ett etniskt och religiöst konfliktområde men upplever sig på plats vara mitt i ett "skurkarnas krig". Även om inte de intervjuade på djupet var förtrogna med den miljö och kultur de hamnat i, så var de väl förtrogna med den militära praktiken och tankesättet, så att de även under pressade omständigheter kunde hantera situationen.

Jan-Gunnar Isberg hade nytta av sin erfarenhet av militära övningar i norra Sverige på sitt uppdrag i Kongo. Han beskriver värdet av att vara förtrogen med fenomenet friktioner: "...flygtransporter och marktransporten inbegriper alltid friktioner med fastkörningar och dåligt väder. Till detta kommer felnavigering och problem med tillgängligheten i indirekt eld och flygunderstöd. Mycket kan fallera. Kommunikationssystemen var både i Norrbotten och i östra Afrika en begränsande faktor. Listan kan göras mycket lång. Det är bara genom erfarenhet man kan förbereda sig och undanröja så många störningar som möjligt i förväg."

Alla medverkande i undersökningen har fått besvara frågan – när du nu stod där, när allt det här som du har berättat om hände; vad i din bakgrund, träning, utbildning, erfarenhet hade du nytta av? I deras svar framhålls

”

Teorierna har fått mening i yrkespraktiken och de frågor som fötts i praktiken har behandlats på skola.

”

mangrant värdet av att de under hela sin yrkesverksamhet återkommande varvat utbildning och praktik. Man framhåller också betydelsen av att det funnits en nära anknytning mellan den militära praktik man på förbanden arbetat med och verkat i och den teoribildning man mött på skola. Teorierna har fått mening i yrkespraktiken och de frågor som fötts i praktiken har behandlats på skola. En tolkning av detta, i kunskapsteoretiska termer, är att man genom den återkommande skolgången övar upp och in vad som kan kallas explicit kunskap, det vill säga klart uttalad, förklarad eller verbal kunskap. I den återkommande ”praktiken” har man införlivat de kunskapsformer som kan kallas underförstådda, ickeverbala eller tysta. Dessa kunskapsformer tillsammans har format det yrkeskunnande som gjort att man upplever sig säker i sin internationella yrkesutövning – trots att förhållandena man verkar i är allt annat än säkra. Grunden för den improvisation som flera av de intervjuade ger uttryck för, är nödvändig i de skarpa situationerna och har sitt ursprung i denna väv av teori och praktik. Improvisation är inte, som många tror, någon form av fritt skapande utifrån en ingivelse, vilken som helst. I ett kunskapsteoretiskt perspektiv är improvisationen snarast det motsatta – det är en handlingsakt endast framkomlig och möjlig för den som besitter en djupt grundad kunskap och erfarenhet inom en viss yrkespraktik.

Men vad händer om om avståndet mellan teori och praktik blir för stort?

Flera av de intervjuade uttrycker skepsis inför den ökande graden av så kallad akademisering som man upplever sker på bekostnad av den praktiska övningsverksamheten. Hans Håkansson: ”Jag är rädd att man håller på att kasta ut barnet med badvattnet. Det som varit suveränt med min utbildning är att jag gått utbildning ett år och sedan varit i praktiken två eller tre år för att sedan gå utbildning igen. Jag tycker det har varit en suverän mix att få teorin och sedan praktisera och skaffa mig erfarenheter, innan det är dags för nästa utbildning.”

Betydelsen av långa och komplexa övningar

I bataljonschefsrapporten *Hemma övas man – borta prövas man* sätter en av de intervjuade bataljonscheferna fingret på vilken sorts erfarenhet och träning den internationella tjänsten krävt. Den intervjuade förklarar vad han haft nytta av: ”Finalen var en 27 dygn lång slutövning inom ramen för SAMMARIN som det året gick uppe på Norrlandskusten. [...] Tidigare övningar gav inte samma utslag som den här relativt långa övningen gjorde. Det var egentligen först vid den långa övningen som jag fick upp ögonen för många stödfunktioners betydelse. Personaltjänst kan man fuska med litet

på korta övningar till exempel och det kunde man inte på en 27 dygn lång övning för då händer det som händer människor. [...] Och underhållstjänstens betydelse, man hade ju förstått den innan, men då fick man liksom ett kvitto på att det här är ”fundamenta” för att en bataljon skall fungera. Underhållstjänst, personaltjänst, underrättelsetjänst, alla stödfunktionerna som man ibland tillåter sig, på kortare övningar, att titta litet över axeln på.” Citatet sätter fingret på en central fråga när det gäller utvecklingen av militärt yrkeskunnande. Kortare övningar ger inte samma träning i det komplicerade sammanhang den internationella miljön innebär. De oförutsägbara och oväntade momenten visar sig först i de omfattande och komplexa sammanhangen där en stor mängd ingångsvärden, faktorer och omständigheter staplats på varandra till någon form av lägesuppfattning. ”Hantverket” som krävs har man inte lärt sig på korta kurser eller enstaka övningstillfällen. Det militära yrkeskunnandet – förmågan att bemästra problematiska situationer under ogynnsamma förhållanden – är en kunnighet som byggs upp och utvecklats över tid och i ett specifikt yrkessammanhang. Hur tidigare erfarenheter tas i bruk och används är ett avgörande moment, eftersom det är genom en aktiv användning av tidigare erfarenheter förtrogenheten med att verka i en mångfacetterad och komplicerad miljö utvecklas.

Förtrogenhetskunskap innebär att man genom sin förtrogenhet med en viss praktik, situation eller miljö är rustad att hantera det som är unikt eller oväntat. Det är just förtrogenhetskunskapen som i dessa lägen – när det oväntade uppstår – är avgörande. Att man har färdigheterna och man kan hantera tekniken räcker inte i de skarpa lägena. Inte heller är det tillräckligt att man känner regelverket och (i teorin) vet under vilket mandat man opererar. Den här sortens yrkeskunnande är beroende av en form av analogiskt tänkande, en mental förmåga att upprätta förbindelser mellan minnen och erfarenheter från tidigare händelser. Detta analogiska tänkande är vad man har att förlita sig till i provande situationer och när beslut måste fattas fort och på osäkra grunder. Mats Ström väljer att kalla det för beprövad erfarenhet: ”Beprövad erfarenhet är för mig att man varit utsatt för en mängd olika situationer. Det är inget man läser sig till. Om det uppstår en ny situation, som man inte varit med om tidigare, kan man agera för att man känner igen tidigare situationer man varit med om.”



”Att ge upp fanns inte på kartan”

intervju med Hans Håkansson

Marskravallerna i Kosovo 2004

”Den 17 mars 2004 startar upplopp på ett antal platser i Kosovo. Upploppen kommer oväntat för KFOR:s personal och ställer alla inför utmaningar man var dåligt förberedda på. Den svenska bataljonen KS09 dras in i striderna tillsammans med militär och civil personal från ett stort antal andra nationer. Konfrontationen blir mycket kaotisk med militärer, poliser, kosovoalbani och serber sammantryckta på en liten yta. Striden innehåller dödande skott, molotovcocktails, mordbränder, slag med järnrör och yxor, brinnande hus och djur med mera. Den akuta fasen varar i ungefär 25 timmar.

Den svenska truppen är i stort underläge i förhållande till folkmassan. Bataljonen bildar en stridslinje strax norr om den serbiska byn Caglavica där man kommer att stå med sköldar och försöka stoppa de tusentals albaner som kommit norrifrån från Pristina. Denna insats kom senare att få mycket beröm och var en av de få KFOR-insatser denna dag som lyckades förhindra att konfrontationen mellan serber och albaner utvecklades till ett blodbad.”

Ur Ebbe Blomgrens rapport *Caglavica 17 mars 2004*.

Marskravallerna i Kosovo resulterade i att nitton personer dödades och 900 skadades. Det anses vara ett av FN:s fredsbevarande styrkors största nederlag sedan Srebrenica. Över 700 hus brändes ner, ett trettiotal kyrkor förstördes och 4500 personer ur de etniska minoriteterna drevs på flykt. Fyra och ett halvt års fredsuppbyggande arbete gick på mindre än ett dygn om intet.

Intervjun med Hans Håkansson genomfördes den 20 november 2008
av Lotta Victor Tillberg.
Plats: K1

Jag är intresserad av att få höra om någon händelse som haft avgörande betydelse för ditt yrkesliv?

Det som hände i Caglavica är nog den dagen i ens liv som betytt mest. Det går inte så lång tid utan att man tänker på det som hände då. Jag har aldrig upplevt något liknande innan. Hade man varit utsatt för en sådan situation innan hade man nog upplevt det annorlunda.

På vilket sätt menar du då?

Det var nog på det sätt som det hände, att det hela var så otroligt överraskande. Vi var ju inte alls beredda på det här. Jag fick ju skifta roll väldigt snabbt i och med att Karl Engelbrektsson (KE) åkte hem på planerad ledighet. Jag var där som stabschef, jag var ju egentligen en campprätta. Jag gjorde allt det där tråkiga som måste skötas på campen, det dagliga, kontakter med Sverige, tog emot besök, rapportering, ekonomi. Jag tillbringade väldigt litet tid utanför campen. Jag försökte på söndagarna se vad som hände utanför genom att till exempel hänga med en patrull, för att få se nått annat och få litet kontakt med soldaterna. Men mitt jobb där var att sköta campen med allt vad det innebär; skall det byggas om, behövs det nya sladdar, skall vi anställa en städerska till.

KE var den som ledde arbetet utanför campen. Han tillbringade sin mesta tid ute med cheferna och soldaterna. När KE åkte hem skulle jag sköta båda delarna. Att han skulle åka hem på *leave* var bestämt och planerat för redan innan vi åkte ner.

Den här situationen seglade upp på måndagen., KE åkte hem torsdag. Jag fäste inte så mycket uppmärksamhet på det, utan jag fortsatte med mitt vanliga jobb.

På tisdagen höjdes temperaturen något i och med rykten om barn som jagats ner i en flod och drunknat i närheten. Men vi kopplade inte alls att det kunde få de här konsekvenserna. Vi var ju invaggade i en väldig trygghet. När detta inträffade hade vi varit därnere i nästan tre månader. Från det att vi kom ner var det lugnt och stabilt. Det pyrde litet under ytan men det var ingen som gjorde någon sak av det. Vårt största uppdrag där var ju att avskaffa oss själva.

Men så på onsdagen kände jag dåligt samvete för den roll som jag hade axlat efter Kalle som åkt hem. Jag kände att jag måste ut och visa upp mig, jag kan inte sitta här bakom skrivbordet. Jag måste få litet grepp om vad som händer, jag behöver prata med kompanichefer och prata med poliserna.

”

Jag kände att jag måste ut och visa upp mig, jag kan inte sitta här bakom skrivbordet. Jag måste få litet grepp om vad som händer, jag behöver prata med kompanichefer och prata med poliserna.

”

Det var den lokala polisen som skulle hantera den här situationen. Så min planering den här dagen var att vara ute i området på förmiddagen och sedan åka tillbaka till campen för att äta lunch. Därefter var jag inbjuden till irländarna för att fira St Patricks Day. Bara det att jag som tjänsteförrättande bataljonschef tänkte lämna bataljonen för att vara med på en social grej säger ju något om vårt mindset. Vi hade ingen aning om vad som var på gång.

Under förmiddagen drog det här igång. Det kom som en total överraskning.

När man läser Ebbe Blomgrens rapport, så tänker jag på samarbetet med killarna i kravallinjen? Kände du dem sedan tidigare?

Kompanicheferna kände jag väldigt väl, väldigt väl. De har varit på P18 hela sin tid och jag har truppört dem som bataljonschef på övningar och jag har varit deras övningsledare – jag kände dem väldigt väl. Det tror jag helt klart var en avgörande faktor, personkännedom, som gör att man vet hur folk reagerar.

Var det en slump att du kände dem?

Nej, det var det ju inte. KE satte ju ihop ett gäng som han kände, det var ingen slump. Jag hade betydligt mer kunskap om personalen på P18 än vad han hade, han hade ju bara varit där i ett år när han satte ihop det här gänget, så han bollade ju väldigt mycket med mig. ”Den här killen har jag funderat över, vad säger du om honom...?” De här kompanicheferna är två jätteduktiga killar. Den är egentligen tre, för det fanns en tredje som var kvar och försvarade campen, det skall man inte förringa i sammanhanget. Hans arbete var inte lätt.

Jag tänker på den här diskussionen om personkännedom, på vilka grunder skall det rekryteras till utlandstjänst?

Det är en jätteintressant fråga. Känner man varandra finns det en risk för vänskapskorruption. Det finns risk för att man inte vågar vara hård, att man inte vågar ställa tillräckligt tydliga krav för att det är en kompis. Å andra sidan så har man det här att om man känner varandra, men ändå är tydlig med rollerna, så har det en oerhörd fördel. Jag arbetade under ett par år under 1990-talet som chef för den här ledningsträningsanläggningen där man utbildade bataljonsstaber i Skövde, LTA Bataljon. Vi körde veckokurser. Där fick vi in bataljonsstaberna på måndagen, så körde vi med dem en vecka och så åkte de hem på fredagen. Där såg man väldigt tydligt när det var ett sånt där hopsatt främlingslegionsgäng. Man kunde till exempel se att när bataljonschefen gav en order eller information till underlydande – så förstod de inte vad han menade. Därför att de inte hade samma språk. De

”

Det är ju samma sak när jag lyssnar på någon underlydande, då kan jag höra på rösten, att nu är han pressad, nu är det allvar.

”

har inte samma sätt att uttrycka sig. De förstår inte när han säger att nu är det allvar, för de kan inte avläsa det på hans röst. Det är ju samma sak när jag lyssnar på någon underlydande, då kan jag höra på rösten, att nu är han pressad, nu är det allvar. Han kanske inte säger det ordet man jag hör på rösten. Det där tror jag är jätteviktigt.

Men visst finns det en risk med att man känner varandra. Jag tyckte att jag såg tendenser till det när jag var därnere 2006. Jag hade en liten fristående roll då, men jag tyckte jag såg att man inte vågade vara tuff för att man kände varandra. Man var litet för mycket kompis.

Personkännedom verkar vara en känslig fråga. Men om jag förstår dig rätt så säger du att i just Caglavica var personkännedomen en avgörande framgångsfaktor?

Ja, jag skulle inte vilja ha bytt ut de här killarna. De här killarna är så duktiga och bra att de har inget problem med rollspelet. Och med en sådan chef som KE, som är extremt tydligt fungerar det. Han skulle aldrig acceptera något annat, han är fullständigt orädd i alla situationer. Han lyfter ju luren och ringer till ÖB om det behövs.

[...]

Nu börjar du inse att det inte blir något firande av St Patricks Day?

Precis när jag har varit ute och talat med poliserna på plats, och när jag skall åka hem, får vi höra på radion om en demonstration i Pristina. Det var inget ovanligt, där demonstrerades det i princip varje dag för eller emot någonting. Men så får vi höra att en grupp albanska demonstranter börjat gå söderut. Och att en grupp serber fått för sig att spärra av vägen för dem. Vi förstod inledningsvis inte betydelsen av det här. Och det är en viktig kunskap som tidigare bataljoner väl kände till, att det var livsfarligt att låta serber spärra av just den här vägen. Men den kunskapen hade inte vi. För så är det, att när man byter bataljonerna var sjätte månad där nere så raderar man hårddisken. Det finns inget institutionellt minne. Hade vi haft den kunskapen hade vi säkert legat på polisen betydligt hårdare. Vi hade nog sagt till dem ”gör vad ni vill men lyft bort serberna från vägen så att den kan öppnas”.

Hur såg förberedelserna ut innan ni roterade ner – vad hade ni fått för information om läget?

Jag tyckte förberedelserna var väldigt dåliga. Vi fick ingen landskunskap, ingen historisk kunskap däremot proppades vi fulla med jämställdhet, utbildning mot sexuella trakasserier (den var jättebra), vi fick en stor portion elsäkerhet, arbetsmiljö, hur vi skulle hantera ekonomi, en massa sådana

bitar. Men vi fick ingen klok utbildning om landet. Jag hade ju förväntat mig att det skulle komma folk från UD, och att vi skulle bli ordentligt briefade om vad som var bakgrunden till konflikten. Och inte minst, vad ville Sverige därnere, vad var Sveriges agenda. Vi försökte lösa det där själva, vi skaffade böcker för att läsa in oss på egen hand. Och så kände vi till några som varit nere tidigare som vi själva bjöd in som körde briefingar, sådana som fanns inom vårt gäng. Det var på det hela taget väldigt dåliga förberedelser.

Polisen bestämde sig för att stoppa demonstranterna och vi hade en QRF som skulle förstärka dem. Nu är vi två kilometer från Pristina. Våra killar står inledningsvis cirka tjugo meter bakom poliserna. De har tagit på sig skyddsutrustningen, de ser ut som robocops. Soldaterna på plats tyckte nog i det läget att det mest var kul att det hände någonting.

Jag kände att jag var där som observatör eller moraliskt stöd. Jag hade ingen roll i det här alls. Det var ju kompanichefen som samverkade med polisen. Det jag gjorde var att som en försiktighetsåtgärd att sätta resten av bataljonen i beredskap. Det var mer en rutinsak, jag hade egentligen ingen tanke på att de skulle komma att behövas. Campen fick ta kontakt med den finsk-irländska bataljonen som befann sig på en camp 30 minuter från oss – de skulle egentligen stått i beredskap hos oss men deras chef, som också var ledig, hade fattat ett beslut att de skulle vara kvar på sin camp.

[...]

Sen väldigt plötsligt stormar albanerna polislinjen. De börja kasta sten och de springer igenom och runt linjen. Vi får kasta oss in i bilarna, som överöses med stenar och vi måste ta oss därifrån för vi håller på att bli inneslutna. Då får man ju en panikkänsla, när man inser att man totalt missbedömt situationen. Fullständigt. Man känner sig som en idiot. Varför hade vi ingen beredskap för det här? Byxorna i knähöjd är bara förnamnet. Och sen känner man, herregud, vad gör vi åt det här? Och man inser helt plötsligt situationen, att nu har vi tusentals (vilket de kanske inte var, men väl 500) arga albaner som är på väg mot Caglavica, på väg mot arga serber. Det här kan vara gå åt helvete. Det var en fullständig panikkänsla.

Vad händer då – vad gör polisen som ju har ansvaret?

De upphör existera i det läget. För mitt vidkommande finns de inte. Inte just då i alla fall. Jag beordrar vårt gäng och Marko att så fort som möjligt åka ner till Caglavica. De får köra igenom folkmassan för att hinna före. Och på vägen möter de den finsk-irländska förstärkningen. Den tjänstförrättande chefen har varit väldigt schysst, för han har skickat två kompanier, ett finskt och ett irländskt som jag får till förfogande. Så vi möter dem på vägen och får dem att göra helt om. De följer Markos gäng ner till byn, där de

tar upp någon slags ställning över vägen. Niklas skickar också ut sitt gäng, jag vet inte om jag ger order eller om han bara gör det, men hans kompani möter också upp Markos gäng i byn.

Jag sitter i en bil, en vanlig *geländerwagen* med *soft skin* och vi får fly från folkmassan, jag är livrädd för att bli fast för då kan jag ju inte göra någonting. Vi kör som dårar genom folkmassan och de slår på bilen. Vi kör i panik över en refug. Men det är fullt med folk på vägen mot byn där Marko och hans gäng är, så vi kommer inte fram där. Av en slump så sent som dagen innan, hade jag fått höras talas om en bakväg in i byn. Så den vägen kör vi mot Gracanica och sen över åkrarna så att vi kommer in i Caglavica snett bakifrån. Vi körde in mitt i byn och ställde oss. Då var jag personligen ganska skraj efter att nästan blivit instängd i folkmassan.

Vad händer i byn då?

I byn hade serberna gått man ur huse eftersom de förstod att de var på väg att bli angripna. De var redo att försvara sin by. De stod uppställda på en linje bakom våra soldater, med yxor, motorcykelkedjor, hötjugor, påkar och järnrör, beredda att ta fighten med albanerna. Och under tiden fylldes det på med tusentals albaner från Pristina. Jag uppfattade det då som att albanerna mest stod där och gapade litet, kastade någon sten och så. Under tiden kommer det mer och mer folk. Och då kom det också sådana här *special police units*, kravallpoliser, från Jordanien, Pakistan, Bangladesh och Ukraina. Det kan ha varit indier med också, men det är jag osäker på. De fyllde på framme i linjen, för att hjälpa till. De var kanske 200-300 poliser.

När man läser Ebbe Blomgrens rapport om Caglavica så figurerar det massor av olika grupper på platsen, specialpoliser, observatörer, allt möjligt. Det låter som en ganska svårorienterad miljö?

Det var kaotiskt. Vi hade Markos och Niklas kompanier, sen hade vi ett finskt kompani och ett irländskt. Och sen hade jag ett sammanslaget tjeckiskt och slovakiskt kompani underställt mig, som fanns i Gracanica, vilket jag också har kontakt med.

Och alla dessa förväntade sig order av dig?

Javisst. Tjeckerna och slovakerna var inte utbildade eller utrustade på kravaller. Och de hade dessutom ett *national caveat* att de inte får sättas in i kravaller.

Känner du till deras begränsning när du står där?

Jag tror att de berättat om det på måndagen när de anmälde sig. Så de fick ju en uppgift att patrullera området.

Precis efter kravallinjen finns ett vägskal. Den ena vägen går in i Caglavica, den andra fortsätter till klostret i Gracanica. Och det hade man ju läst på vilken oerhörd politisk betydelse klostren hade.

Men om förberedelserna innan ni åkte ner var ofullständiga, varför hade du snappat upp det här om klostrens betydelse?

Vi hade hört det av dem som hade varit nere tidigare och vi hade också läst om det, till exempel i boken *War and Revenge*. En väldigt bra bok. Den borde alla som åker ner dit läsa. Jag vet när jag står där att det där klostret är viktigt.

Är det någon annan där som talar om klostret?

Nej. Jag tar kontakt med den stackars tjeckiske kompanichefen och ger honom order om att försvara klostret och om han behöver så skall han skjuta skarpt. *Use deadly force*. Han fick repetera ordern ett antal gånger för att han pratade fruktansvärt dålig engelska, så jag var inte alls säker på att han begrep. Men han fick repetera det tills jag var nöjd. I efterhand har jag förstått att det där var fel. För jag får egentligen inte sätta honom i en så'n situation. För om klostret blir angripet så har han ju att välja mellan att skjuta eller att se på när klostret blir bränt. Han har ju ingenting emellan, så att säga. Det är också ett brott mot den *rules of engagements* som vi hade, för *rules of engagements* sa att vi fick bruka vapenmakt för att skydda människoliv, men inte för att skydda egendom. Så den orden var ett brott emot deras *national caveat* och den var ett brott mot *rules of engagements*.

Vad händer med det sen?

Det händer inget för att klostret inte angrips. Jag var ju väldigt nervös för det och jag stod i kontakt med tjeckerna hela tiden.

Vad händer där du befinner dig?

Som jag uppfattar det ökar våldsnivån. Albanerna blir mer och mer våldsamma. De går på soldaterna med påkar och järnrör och brandbomber. Soldaterna och poliserna utgör någon sorts mix där. Och det kommer också en massa enskilda poliser och vill hjälpa till, vilket är ett jätteproblem. *Special Police Units* har chefer som åtminstone försöker hålla ihop dem men de här enskilda poliserna har ju bara tagit sina grejor och åkt ut för att hjälpa till. Men de var ju där som individer, de stod ju inte under något befäl. De ställde till mycket bekymmer för de agerade ibland helt kontraproduktivt mot vad vi gjorde. En del av de här fick spel och började skjuta in i folkmassan, det har vi till och med bilder på.

Väldet ökar hela tiden. Jag samverkar med den som är polischef, en fransk *gendarmarie*-överstelöjtnant och det är ju en total kulturkrock. Jag

”

Han fick repetera ordern ett antal gånger för att han pratade fruktansvärt dålig engelska, så jag var inte alls säker på att han begrep.

”

”

*Väldet ökar hela tiden.
Jag samverkar med den
som är polischef, en fransk
gendarmerie-överstelöjtnant
och det är ju en total
kulturkrock.*

”

som militär vill ju manövrera, jag vill skydda mina flanker och skapa en reserv och ta hand om det kommer något bakifrån och så vidare. Han tänker mer statiskt i en linje, vilket det ju faktiskt blev sedan. Men vi fick ett rätt bra samarbete faktiskt under tiden som gick. Och så hade jag kontakt med staben på campen försökte få ut så mycket förstärkning som gick. Och så stod jag i kontakt med brigadchefen Anders Brännström (AB).

Stod i kontakt – hade ni radiosamband?

Jag hade bara radiosamband med vissa. Jag hade radiokontakt med Marko och Niklas men de kunde ju bara prata ibland. Och de pratade ju mest med sina egna. Jag kunde prata med tjecken (i Gracanica), men jag kunde inte prata med cheferna för det finska och irländska kompaniet. De fick jag söka personkontakt med. Med Anders Brännström talade jag i mobiltelefon. Och med dem som befann sig i campen talade jag i radion med. Sådär var det ett bra tag och jag förstår när jag står där att det håller på att bli värre och värre. Från brigaden fick jag höra rapporter om att det var en stor folkmassa på väg mot oss från grannbyn. Det kom hela tiden larmrapporter och man började förstå att det inte bara var här utan att det var kaos i hela Kosovo. Vi hade också en enhet som var instängd i Pristina, som var en del utav situationen. Sen fick vi ju stöd utav amerikanska helikoptrar som vi, efter några om och men, kunde prata med.

Hur menar du – var det tekniska problem med kommunikationen?

Nej, jag kan dra den historien även om tiden drar iväg. Det är ju ibland fantastiskt vad som gömmer sig i en svensk uniform. Jag hade en stabsassistent med mig som hette Johan Malmgren. Han är till vardags freds och konfliktforskare i Lund. Han var egentligen vår språkpolis och som hjälpte oss med rapporter, han rättade skrivelser och var jätteduktig på det. Just denna morgon frågade han mig om han fick åka med ut för att han var trött på att bara sitta på campen. Han ville se någonting annat. Så han var med mig i bilen tillsammans med en PIO som också följt med ut när den här situationen utvecklade sig. När det här med helikoptrarna dök upp fick jag order från brigadstaben att jag skulle ropa upp dem på en viss frekvens med en viss amerikansk anropssignal *Badger 51* eller nått sånt där. Och jag försökte med det, och använde min uppsignal som jag fått från brigaden, men det fungerade inte alls. Amerikanerna på radion bad mig helt enkelt att dra åt helvete. Amerikanerna i luften tyckte att jag var på fel frekvens och att jag störde dem och de ville inte ha med mig att göra. Till slut så sa de *fuck off* till mig och då gav jag upp försöken att kommunicera med dem. Jag släppte det där projektet för att jag hade annat att göra. Då klev Johan fram, som hade

hört det hela, och frågade om han fick försöka snacka med helikoptrarna. Javisst, men de vill inte prata med oss, sa jag, och fortsatte med något annat. Då hör jag Johan ropa upp amerikanarna "Badger 51 this is Viking, hear you loud and clear, shooting on the ground... windspeed... roger that...". Amerikanerna svarade på hans anrop, jag hörde hur de talade flygspråk med varandra. Med Johan är de hur tillmötesgående som helst. Efter en liten stund frågade Johan mig "vad vill du att de skall göra?". "Vaddå göra" undrar jag "de vill ju inte snacka med oss". "Skit i det nu" sa Johan, "vad vill du att de skall göra?" "Flygspana mot Pristina", sa jag, "och rapportera hur många människor som är på väg hit". Sedan fick vi jättemycket information från amerikanerna i helikoptrarna. Det var viktigt för när det sedan började skymma och bli mörkt då ser man ju inte folkmassan, man vet inte vart de är på väg eller vad de gör.

Hur kunde Johan prata med dem?

Jag kommer till det. För när det blev mörkt då plockade Johan upp en *strobe* – ett blinkande infrarött ljus – som han la på taket till min jeep. Då kunde killarna i luften se var min jeep var och så kunde de tala om för oss hur folkmassan rörde sig i förhållande till jeepen. När jag frågade Johan var han fått den där ifrån, för sådana där har vi inte i den svenska armen, mig veterligen i alla fall. Då sa han att han tagit med sig den från förra gången han varit här. Det visade sig att han varit nere med första gänget KS01 och att han då tillhört ett gäng som låg upp emot serbiska gränsen med uppgift att leda in amerikanska helikoptrar och attackflyg. Vad han inte visste om flygspaning, var inte värt att veta. Så det han gjorde var att använda sig av sin gamla anropssignal från 1999 och det köpte amerikanerna där uppe som om han vore en *forward aircontroller*. De tog helt enkelt order av honom.

Sedan fortsatte det att komma larmrapporter om kringgångar och sådant. Och nu är jag litet osäker på ordningsföljden. Vi fick förstärkning av ett norskt kompani som var på väg mot oss. Jag mötte deras chef när de rullade in till oss. Då hade de redan varit i *fight* på vägen ner till oss. De hade avbrutna antenner och brännmärken på sina bilar när de kom. Och de hade redan skadade soldater, krossade rutor och så. Men det var ett väldigt vasst gäng, ett starkt kompani och de var välutbildade. Jag möter den norske kompanichefen men eftersom det är Marko och Niklas som har detaljollen så överlämnar jag honom till dem. Det där kändes väl inte helt bra. Det borde ha varit jag som skulle gett honom en tydlig order. Men jag satte bara in honom i läget och sen fick Marko ge detaljanvisningar om var han skulle gå in och förstärka.

Vad är det som gör att du säger att det inte känns bra?

Det är mitt ansvar, det är jag som är chef på platsen. Det kändes som jag skuffade över det här på Marko.

Men var du överksam? Du hade väl annat att göra?

Det var en kluven känsla. Jag ville kanske egentligen stå längst fram med soldaterna. Kände mig nog lite onyttig därbak där jag stod.

Ibland verkar det som att vissa arbetsuppgifter som till synes sker i bakgrunden inte är så viktiga

Jo, de är viktiga. Jag lyssnade en gång på en föreläsning av Laken (Lars Andersson) som presenterade sin avhandling med erfarenheter från utlandstjänst och han sa ungefär att ”stabsofficerarna var så fega att de inte vågade vara ute med soldaterna där det sköts, utan de satt på sin stabsplats” och i min värld så är den stabsofficer som ligger ute med soldaterna på fel plats. Hans uppgift är att sitta i staben och se till att soldaterna får sjukvård, mat och potatis, ammunition, order och han skall sköta kontakter uppåt. Jag tyckte att han var fel ute med en sådan syn på stabsarbete.

När jag har genomfört min intervjustudie så har jag mött en del som sagt till mig att de inte har så mycket att komma med för att de ”bara har suttit i staben”...

Det är nog en kultur som spridit sig i svenska Försvarsmakten att det är fult att vara stabsofficer, stabsarbete nedvärderas för att man skall vara macho, man skall vara därframme och ha många magasin. Det finns ett förakt för stabsofficerare.

Jag tänker att bilden vi har av ett yrke ibland kan lura oss. Bilden av stabsarbete framför en dator jämfört med bilden av soldater som bekämpar kravaler är förstås radikalt annorlunda...

Jag tycker att den som sitter i en stab måste ha kunskap och förståelse för delarna längst ner i växellådan, för den uppgift som de är satta att kontrollera. Och föraktet för stabsarbete uppstår när de som sitter i staben inte kan det där.

[...]

När jag stod där i byn och fick det ena olycksaliga beskedet efter det andra, att Kosovo står i brand, mer folkmassor på väg, helikoptrarna rapporterar att det väller ut människor från Pristina som ansluter sig till demonstranterna, kompanicheferna anmäler att demonstranterna blir våldsammare och våldsammare, de börjar få skadade soldater... Då inträder en lustig känsla. Det kändes som att vara på övning. Man har varit utsatt

för så mycket skit på övningar där ledarskapslärare har konstruerat problem åt en och det kändes nästan som att det stod en övningsledare där och slängde på en nya problem. ”Jasså, klarar han det, då lägger vi på en grej till... Klarar han det också, då lägger vi på en grej till...” Man väntade sig nästan att det skulle dyka upp en ledarskapslärare och säga att nu avbryter vi övningen.

Var det sådana övningar som du hade användning av när du var där?

Det jag hade användning av var att jag hade varit utsatt för så många pressade situationer tidigare så att jag hade ett självförtroende. Vilket jag inte har sådär jättemycket annars, kan jag ju tillägga. Men jag kände verkligen när jag stod där att jag har varit utsatt för så mycket press förut att jag klarar det här. Och jag visste att jag kommer att hålla huvudet kallt. Jag kommer inte att få panik. Den utbildning som jag har fått i ledarskap och truppföring är jättebra.

Vad menar du då? Är det kurser, böcker eller vad syftar du på?

Praktik. Det jag hade nytta av när jag stod där var all den praktiska övningsverksamhet som jag haft turen att få vara med om. Till exempel när man fått truppföra som plutonchef, kompanichef och bataljonschef på de här stora övningarna nere i Skåne. Praktisk erfarenhet – det här kan man aldrig läsa sig till. Det var en trygghetskänsla när jag stod där i Caglavica.

Vad som däremot gjorde att panikspöket började dyka upp var att det var en totalt okänd situation. Här stod vi i öppen terräng med en oberäknelig folkmassa utan verktyg. Normalt sett, när man övar, så har man ju en verktygslåda, man har tillgång till alternativ. Om det här händer så har jag de här alternativen att ta till. Men i Caglavica fanns ingenting av det. Ingen fungerande ledningsorganisation (för det behövdes inte eftersom det ju inte var meningen att vi skulle leda). Jag hade inte ens en karta med mig. Det var så långt ifrån NBF man kan komma. Jag har arbetat sju år inom Attleprojektet med att ta fram datoriserade ledningssystem för strid. Och här stod jag utan papper och penna, Marko fick rita läget i dammet på bilen.

Vad var förklaringen till att det gick som det gick?

Fruktansvärt mycket tur. Kompanichefernas insatser, att de lyckades hålla ihop och att soldaterna var så uthålliga. De stod ju och tog stryk timme efter timme efter timme. Det var en fruktansvärd grad av våldsanvändning. En annan framgångsfaktor var att alla var så kontrollerade, att ingen började skjuta urskillningslöst. Om en enda soldat får panik och börjar skjuta, eller om en av skyttarna på de tunga kulsprutorna hade sparat ur, på en sekund hade man kunnat ha ihjäl tjugo människor. Det hade räckt

”

Jasså, klarar han det, då lägger vi på en grej till... Klarar han det också, då lägger vi på en grej till...

”

”

Men soldaterna var så oerhört kontrollerade och jag tror att eftersom vi inte sköt urskillningslöst, så sköt inte demonstranterna tillbaka på oss heller.

”

med att han sett sin kompis segna ihop blodig på marken och släpas bort, så hade alltihop kunnat spåra ur. Men soldaterna var så oerhört kontrollerade och jag tror att eftersom vi inte sköt urskillningslöst, så sköt inte demonstranterna tillbaka på oss heller. Hade det börjat skjutas hade det blivit ett blodbad. Ett annat alternativ hade varit om soldaterna hade vikt ner sig för att de inte orkat ta mer stryk. Då hade det också blivit blodbad i byn. Men soldaterna stod kvar.

Vad händer sen?

Folkmassan bryter igenom längst med vägen. Varför det sker finns det flera olika förklaringar till. Det som händer är att albanerna skickade in patruller i byn. De var välorganiserade. De hade långa käppar som de virat filt runt längst ut och hällde bensin på. Så körde de in de här käpparna genom glasfönstren i husen. Det tog eld direkt. En del hus exploderade för att det fanns så mycket vapen och ammunition lagrat i dem. Jag var tvungen att flytta fram min position när det började brinna i byn så jag kom ungefär 100 meter bakom kravallinjen.

Alldeles intill där jag stod började ett hus brinna och en hund flydde från huset. Inifrån huset gick det av någon form av projektil som sköt av benen på hunden. Den sprang omkring i trädgården och skrek.

Genombrottet med albaner som lyckades ta sig in i byn var ytterligare ett nederlag. När detta hände drog serberna i byn slutsatsen att KFOR inte kan skydda oss och då började de skjuta mot albanerna som sätter eld på husen. Det är ett kraftfullt skjutande. Och en del albaner i folkmassan tar då fram vapen och börjar skjuta tillbaka. Våra soldater står som måltavlor mitt emellan i den här skottlossningen, samtidigt som de fortfarande slåss med folk. Soldaterna på vägen försöker kasta ut albanerna och knyta ihop luckan i linjen. En del av dem som de står och slåss med skjuts mitt framför ögonen på dem. De skjuts i huvudet, i bröstet, och segnar ner mitt framför soldaterna, som till och med, mitt i kaoset försöker göra återupplivningsförsök på dem de nyss stått och bråkat med. Men de skadade absorberas av folkmassan och dras bakåt till albanska ambulanser som kommit till platsen.

I det här läget tar kompanicheferna kontakt med mig och säger att nu är situationen helt urballad. Nu måste vi skydda oss själva och våra soldater. De ville ha eldtillstånd med undantag från *rules of engagements*, vilket innebar att få skjuta utan föregående varning. Och det fick dem av mig. Det var också ett brott emot vad man får göra, men det funderade jag inte så mycket på då. Men efteråt funderar man ju, när man tar ett sådant beslut som egentligen inte är sanktionerat. Men då bad jag stabsplatsen att ringa hem till Sverige, till ATK, och tala om nu för dem att från och med nu skju- ter vi skarpt.

I det här läget dyker det upp ett svenskt specialförband. De var förlagda på campen men hade inte med oss att göra till vardags. De var där och löste uppdrag för en helt annan husse. Normalt sett hade vi ingenting med dem att göra, mer än att se till att de fick mat och potatis, så hade jag inte en tanke på att de fanns att tillgå. Rätt var det är så ropar de upp oss på radion och meddelar att de ansluter i byn. Så jag mötte upp dem i byn. De kom i ett tiotal jeepar med specialutrustning som jag bara sett på bild innan, rymdpistoler och allt möjligt. De frågade bara "vad vill du att vi skall göra" och i det läget, med den beskjutning som pågick var det glasklart att ge dem order att få slut på serbernas skjutning. Deras chef hade bara en fråga "har vi eldtillstånd?" och det svarade jag ja på. Sen försvann de. Efter en timme kom några av dem tillbaka och levererade ett tio-femtontal vapen som de hade tagit av serberna. Vad de exakt gjorde, hur det fick serberna att sluta skjuta, vet jag inte idag. Och det kommer jag aldrig att få reda på heller, det är så hemligt kring de där.

Men det var rätt skönt att ha dem där?

De var som en skänk från ovan.

Om det svenska specialförbandet inte dykt upp och tagit bort skyttarna, vad tror du hade hänt då?

Jag tror vår situation hade blivit ohållbar. Vi hade inte kunnat stå kvar i korselden. Och det var serberna inifrån byn som sköt mest. Att försöka avväpna albaner inne i folkmassan var inte realistiskt men att leta rätt på serberna lät sig ju göras.

I den dokumentation om Caglavica som jag tagit del av har jag tänkt att tiden var en avgörande faktor för att ni klarade er. Men var det egentligen tiden – nu ger du flera andra förklaringar?

Tiden – både ja och nej. Att vi höll ut var avgörande men egentligen var tiden en nackdel för oss. Albanerna var ju så många att de kunde gå fram och slå på våra soldater i fem minuter och sedan dra sig tillbaka och vila. Det kunde ju inte våra soldater göra, de var tvungna att stå där hela tiden. Och vi tappade ju folk, av utmattning och skador, hela tiden.

Det låter som att det handlar om någon sorts moral, att inte ge upp trots att situationen blir värre och värre. Vad får Marko och Niklas och deras soldater att stå kvar?

Att ge upp fanns inte på kartan. Jag uppfattade det som att när de ringde mig och ville ha eldtillstånd så ville de ha en försäkran om att de hade rätt att skjuta sig ut om det behövdes. De använde inte eldtillståndet, förutom i

ett fall. Och egentligen hade de inte behövt fråga om eldtillstånd för enligt *rules of engagements* kunde de skjuta sig ut. Men jag uppfattar det som att de ville ha en återförsäkran av mig att det var OK.

I det läget kommer en albansk förhandlare fram. Han säger att de bara vill marschera genom byn och att de inte har något emot KFOR. Men om de inte får marschera genom byn så skall de angripa oss. Att låta dem gå igenom byn var inte möjligt, dels för att vi inte skulle kunna säkra byn men också för att vi visste att det låg fler serbiska byar efter Caglavica. Vi bedömde att vi inte hade några andra alternativ än att göra det vi gör nu. Jag ringde upp Anders Brännström och sa att vi har fått den här förhandlingspropån här, jag bedömer att vi bara är minuter från att förlora det här, men att vi inte kan göra på något annat sätt än det vi gör nu. Detta hade jag förankrat med Marko och Niklas som inte heller såg att det skulle vara möjligt att göra på något annat sätt. Anders Brännström sa till mig att det är du som är chef på platsen du får avgöra vad som skall göras, men vilket beslut du än tar, kommer jag att stödja dig. Det var ett bra moraliskt stöd.

Var det verkligen ett stöd – det kan ju också låta som att han lämnade dig i sticket?

Nej, det var ett stöd. Vad skulle han göra – han satt ju inlåst på en camp tre kilometer därifrån. Han hade gjort det enda han kunde göra, vilket var att skaffa fram förstärkning. Jag tyckte det var skönt att höra honom säga det, för jag tänkte att om vi sumpar det här, då är jag inte ensam. Han vet vad som håller på och ske och han kände till i vilken beslutssituation som jag befann mig i. Det kändes som en trygghet att han var med mig i det där.

Kände du honom sedan tidigare?

Ja, det är också en sådan där slumpmässig grej. När jag truppförde som pansarbataljonchef på en stor övning nere i Skåne så följde han just mig. Så han hade sett mig och hur jag fungerade som chef i pressade övningssituationer. Och jag följde honom under 25 svinkalla dygn uppe i Norrland när han truppförde som brigadchef år 2000. Så jag visste vad han gick för som brigadchef och jag hade ett oerhört förtroende för honom.

Du återkommer här till att det är praktiska övningar som har haft betydelse?

Ja, så är det. Och jag kan i sammanhanget säga att jag är inte så lite orolig för det här akademiska som man inför nu. Jag är rädd att man håller på att kasta ut barnet med badvattnet. Det som varit suveränt med min utbildning är att jag gått utbildning ett år och sedan varit i praktiken i två eller tre år för att sedan gå på utbildning ett år igen. Jag tycker att det har varit en suverän

mix att få teorin och sedan praktisera och skaffa mig erfarenheter, innan det är dags för nästa utbildning.

[...]

Nu började sjukvårdarna samla ihop skadade alldeles intill min bil. Det kom blodiga soldater från olika nationer burna på bårar. I en normalt fungerande situation så rapporteras ju sjukvårdsläget kontinuerligt, så att chefen hela tiden är uppdaterad på skadeläget. Inget sådant fungerade nu. Vi hade ju inte någon ledningsorganisation.

Jag stod där och såg hur sjukvårdarna kom bärande på medvetlösa blodiga soldater. Jag levde där och då i tron att vi redan hade döda soldater. Om jag tidigare sa att all övning och träning vi hade med oss gav trygghet så var det här någonting jag inte var förberedd på. Jag tyckte att det var oerhört obehagligt att se egna skadade. Det var jag oförberedd på. Helt plötsligt blev de ”mina soldater”, trots att jag inte kände dem så väl som Kalle gjorde som var ute med dem varje dag. Det var en stark känsla. Och då började jag fundera på om det här var rätt. Kan jag kräva det här av mina soldater? Hur mycket är den här byn värd? Skall svenska soldater dö här? Är byn värd två döda svenska soldater? Eller tio döda?

[...]

Nästa stora grej som inträffar är att det andra norska kompaniet anländer. De hade varit i elden tidigare under dagen men fått order om att omgruppera för att förstärka oss. Det här tror jag var ett avgörande moment eftersom vi fick in förstärkning samtidigt som albanerna började känna att de inte kom någon vart med oss. Albanerna trodde att det var amerikanska soldater som kom.

Vad hände sen?

På torsdagen blev jag kontaktad av svensk media. De var vänliga och ville ha en orientering i stort om vad som inträffat. Senare dök internationell media upp, de hade en helt annan inställning. Det var en överraskning för mig, som var kaxig för att vi klarat av vårt uppdrag. Men det brydde BBC och CNN sig inte om – de såg mig som en representant för hela KFOR-styrkan och ville ha förklaring till varför KFOR misslyckats med att skydda den serbiska befolkningen.

På torsdag kväll kom KE tillbaka till campen. ATK hade tilldelat honom en livvakt för att man bedömde att situationen var så allvarlig. På campen blev han mött av vår sjukgymnast Sirpa, den ende som var tillgänglig för att agera livvakt.

KE sa till mig att köra på tills uppgiften var klar. Han kom ju med ett annat mindset från Sverige. Det var ett bra beslut även om jag var fysiskt slutkörd. Jag hade ju överblicken på läget just då och det fanns massa andra

”

Jag stod där och såg hur sjukvårdarna kom bärande på medvetlösa blodiga soldater. Jag levde där och då i tron att vi redan hade döda soldater.

”

saker som han kunde ta tag i. Vi hade ju en SISU som brunnit upp, på vilka sjukhus fanns det svenska soldater, debriefing av skadade och så vidare. Det var klokt av KE att tänka prestigelöst i det läget.

I efterhand – är det något du skulle ha gjort något annorlunda?

Jag skulle kanske utnyttjat samverkanssektionen mer. När situationen var under uppsegling ville de ta sig in i byarna och försöka påverka de civila byledarna, men jag lät dem inte göra det. Jag bedömde att det var för farligt. Men det kanske hade varit ett alternativ.

”Man får ju bara en pusselbit i taget”

intervju med Anders Brännström

Ur International Crisis Groups rapport *Collapse in Kosovo*:

”On 17 March 2004, the unstable foundations of four and a half years of gradual progress in Kosovo buckled and gave way. Within hours the province was immersed in anti-Serb and anti-UN rioting and had regressed to levels of violence not seen since 1999. By 18 March the violence mutated into the ethnic cleansing of entire minority villages and neighbourhoods. The mobs of Albanian youths, extremists and criminals exposed the UN Mission in Kosovo (UNMIK) and the NATO-led peacekeeping force (KFOR) as very weak.

The rampage left nineteen dead, nearly 900 injured, over 700 Serb, Ashkali and Roma homes, up to ten public buildings and 30 Serbian churches and two monasteries damaged or destroyed, and roughly 4,500 people displaced.”

“KFOR was caught without a contingency plan. It’s troops often appeared to lack a coherent use-of-force continuum, caught between ineffectively attempting to stop mobs with their bare hands and firing live rounds at them – a last resort which, again to soldiers’ credit, was used sparingly. KFOR did a creditable humanitarian job, but a terrible military one. *Except at Caglavica, it [KFOR] was defeated.*”

ICG Europe Report N°155, 22 April 2004

Intervjun med Anders Brännström genomfördes den 18 december 2008 av Lotta Victor Tillberg.

Plats: Högkvarteret

Jag börjar varje intervju med att fråga om den som intervjuas upplevt en situation där ens yrkeskunnande ställts på sin spets. Har du någon sådan upplevelse som du vill tala om?

Ja, det är två tillfällen jag tänker på. Dels när jag var brigadchef under marskravallerna i Kosovo 2004...

Caglavica...?

Ja, men det var större än Caglavica. Den svenska bataljonen var i Caglavica men brigadområdet som jag ansvarade för var större än så. (visar på karta) Men det exemplet kanske är utnött.

Jag har intervjuat Hans Håkansson tidigare, därför är jag kanske litet mer insatt i Caglavica än vad jag annars skulle ha varit.

Är det en fördel eller nackdel i det här fallet?

För mig är det intressant att få höra dig tala om en händelse där du upplever att du har prövats.

Jo, då är det marskravallerna. Den andra situationen jag tänkte på var när jag var bataljonschef 2000 i Kosovo, då var det också ett intermezzo. Men det var inte lika stort som marskravallerna 2004. (visar minnesbok) De höll på att skjuta brigadchefen och det var litet andra ingredienser med då. Men den händelsen ligger åtta år tillbaka i tiden så jag har diffusare minnen därifrån. Du får välja vilken händelse vi skall tala om.

Du har ju skrivit en text, som du har läst i P1:s "Tankar för dagen" och du läste texten på konferensen Uppdrag utland. Är den texten skriven i samband med någon av dessa händelser?

Ja, inte direkt i anslutning till, men den skrevs efter marskravallerna i Kosovo 2004. Då tar vi marskravallerna. Jag var brigadchef över 2 000 soldater från åtta nationer. Jag hade tre bataljoner: en svensk, en finsk-irländsk och en tjeckisk-slovakisk. Den 1 november 2003 anmälde jag mig för den tyske generallöjtnanten Holger Kammerhoff som var chef för KFOR-styrkan. Allt det talades om i Kosovo vid den här tiden var att det var lugnt i området, hur lugnt som helst. Jag hade ju varit där tidigare. När jag lämnade Kosovo i oktober 2000 var jag helt säker på att jag aldrig skulle komma tillbaka dit. Och jag kommer så väl ihåg hur jag tänkte de där sista dagarna därnere i Kosovo 2000. Hela området vi verkade i var som fortifierat. Det fanns vägspärrar och vaktposter över allt. Flemming Kristenssen som var chef KS01 hade varit med om *drive-by-shootings* där albaner kom med bil, stannade och avfyrade raketgevär rakt in i ett hus. Det hände just i Caglavica våren 2000. Jag minns att jag tänkte när jag skulle åka därifrån kommer man

”

Allt det talades om i Kosovo vid den här tiden var att det var lugnt i området, hur lugnt som helst. Jag hade ju varit där tidigare. När jag lämnade Kosovo i oktober 2000 var jag helt säker på att jag aldrig skulle komma tillbaka dit.

”

någonsin att kunna ta bort allt det här, vägspärrarna, vaktposterna? När jag kom tillbaka 2003 var allt borta, man hade plockat ner det. Allt var lugnt hette det. Jag drogs med i det. Någon borde forska på det. Om hur man kollektivt kan lura sig själv på det sättet. När jag var nere på rekresa talades det enbart om avveckling *downsizing*. Britterna hade uppfunnit begreppet *unfixing*. Känner du till det?

Nej...

Det heter ju *fixed positions* när man har vägspärrar och sådant. *Unfixing* handlade om att ta bort vägspärrarna, att lösa upp de fasta positionerna man tidigare använt sig av. *Need to unfix*, sa engelsmännen. Och *transferring to civilian authorities*. Det var sådana ord som användes.

Jag har läst om reduced footprints...

Ja visst, det är samma evangelium. När jag tog över sa KFOR-chefen Kammerhoff till mig att du är den sista chefen för MNB C (Multi National Brigade Center). Allt gick så bra här och jag skulle veta att NATO:s plan var att lägga ner MNB C. Vid den här tiden omfattade styrkan i Kosovo 22 000 man totalt och man planerade att dra ner den till 7 000 man under 2005. Mitt uppdrag var att förbereda den här minskningen. Det var ett tydligt uttalat uppdrag. Så vi jobbade på i den andan trots att det egentligen hände saker hela tiden. Folk blev sprängda i luften. Skjutna. Men det blev på något sätt bortförklarat. I efterhand är det kusligt att tänka på det. Så höll det på fram till kvällen den 15 mars. Jag befann mig i min bostadsbarack när jag fick information om att en serbisk kille hade blivit skjuten i Caglavica. Man trodde att det var några albaner som kört förbi som hade gjort det. Som vanligt när något sånt här händer blev folk upprörda. De gav sig ut på gatorna och tände eld på bildäck. Vägen Hawk, från Pristina till Skopje, propades igen. I Gracanica hände samma sak. Albanerna blev jättefrustrerade och trafiken fick ledas om.

Fungerade inte dessa händelser som varningssignaler?

Nej. När jag var bataljonschef i samma område år 2000 hände det flera gånger att vi fick stänga byar och leda om trafiken. Så det i sig var inte något särskilt uppseendeväckande.

Vad hände sen?

Det första jag gjorde var att skicka brigadreserven till området. Och fixa en ny brigadreserv. Den 16 mars rullade på. Två av bataljonscheferna var på *leave*. Det säger något om hur lugnt vi trodde att det var. Ställföreträdande bataljonschef Håkansson var på plats och skötte det löpande. Killen

som blev skjuten i Caglavica dog inte men i byarna växte frustrationen. Och albanerna var upprörda för att de inte kom fram på vägarna. Sedan följde händelsen med barnen som drunknade i ett helt annat område. Massmedia rapporterade om händelsen på ett mycket kusligt sätt på morgonen den 17 mars. I media sades det att barnen jagats ut i vattnet av serber med hundar.

[...] Händelseutvecklingen var fortfarande inte något som bedömdes som särskilt allvarligt. Så här hade det varit hur många gånger som helst tidigare. Irländarna var mest engagerade i att få fira *St. Patricks Day*. Det var meningen att jag som multinationell chef skulle besöka deras festligheter. De väntade på en katolsk präst som skulle komma men han blev jätteförse- nad eftersom det var mängder av vägspärrar på vägen till campen. Men på morgonen den 17 mars var det fortfarande ingen som bedömde läget som allvarligt. När jag skulle gå till lunchen gick jag förbi TOC:en (Tactical Operation Center) och då fick vi rapport om att det vällde fram folk som nu var på väg mot de serbiska vägspärrarna. Då insåg jag att detta var ett nytt inci- tament. Att det här är något annat. År 2000 hade jag varit med om när alba- ner gick från Pristina till Mitrovica, det är en sträcka på fyra mil. Nu var de på väg mot Caglavica, och dit var bara två kilometer. Då insåg jag att det här kan bli riktigt våldsamt. [...]

Vad gjorde du då?

Jag visste att KFOR hade en reserv som jag ville ha till vårt förfogande. Det var en norsk bataljon som nyss avslutat en övning och befann sig norr om Pristina. Jag kastade mig på telefonen till Kammerhoff. När jag fick tag på honom förstod jag att han då var i konen, det kan även en generallöjt- nant vara. Han sa att han skulle skicka sin stabschef i helikopter till mig. Helikopter sa jag, det är ju bara några kilometer mellan oss, vi har väl aldrig behövt åka helikopter mellan oss. Är det du Anders, sa han då. Han trodde att jag var den franske chefen. Och då berättade han att det var superkraval- ler i Mitrovica, på just den här bron, som albanerna marscherade till från Pristina år 2000.

Det här kände du inte till, vid den här tidpunkten?

Nej. Hade jag vetat det då så hade jag ju på morgonen den 17 mars be- ordrat hela brigaden till Caglavica. Men man får ju bara en pusselbit i ta- get. Nu fick jag klart för mig att det var kravaller på minst två ställen i Ko- sovo. KFOR-chefen berättade också att det fanns tio svårt skadade franska soldater och att en fransk soldat hade skjutits ihjäl. Då sa jag till honom att i mitt område kommer det att gå åt helvete, ungefär, om jag inte får den här norska bataljonen. Han kunde inte svara på det då, så vi la på luren. Jag

hade hela tiden telefonkontakt med Håkansson och jag gav honom det jag hade, ett kompani till.

När detta händer då är du på campen?

Ja, jag kom ingenstans den 17 mars.

[...]

Jag ringde upp Kammerhoff igen efter en stund och förklarade för honom att om jag inte får den norska bataljonen så kommer det att gå åt helvete. Här kommer tusentals albaner upp för backen på väg mot Caglavica och de kommer att slå ihjäl varandra. Jag kan inte svara för det som då sker om jag inte får den norska bataljonen, sa jag till honom. Jag kommer inte ihåg exakt vilka ord jag använde men till slut så sa han "you can have it". Vi la på luren. Nu var det bara Kammerhoff och jag som visste att jag hade fått de norska soldaterna. Nu gällde det att snabbt få tag på den norske bataljonschefen. Jag ringde upp honom och tro det eller ej, jag lyckades få tag på honom på telefon på en minut.

Kände du honom sedan tidigare?

Nej. Vi hade varit och spelat squash på deras camp med staben. Då hade jag hälsat på honom och presenterat mig. Det var allt. Vi kände inte varandra sedan tidigare. Nu ringde jag upp honom och sa att nu måste du lyssna på mig och du får inte sätta igång något byråkratiskt. Jag sa till honom att just nu har Kammerhoff sagt att du är underställd mig och det håller på att gå åt helsike i Caglavica. Du måste gå dit och din uppgift är att avvärja framryckningen mot Caglavica. Vad jag inte visste då, när jag talade med den norske bataljonschefen, var att det var en omöjlig uppgift. Demonstranterna var redan utanför Caglavica. Jag sa också till honom att han måste gå på många olika vägar dit eftersom vägarna i hela området var blockerade. Jag tänkte ungefär som strid vid luftlandsättning, skicka enheterna på olika vägar så kommer alltid någon av dem fram.

Hur vet man vad man skall börja med i ett sådant här läge? Nu går allt väldigt snabbt?

Jag hade två fokus under den här dagen. Det första var att stötta Håkansson med allt som gick att få tag på. Han fick kompanier, han fick den norska bataljonen, vi skickade sjukvård, helikoptrar, allt som gick att få ut. Det andra var att se till att vi skulle vara beredda när folkmassan tröttnade. Jag tänkte att någon gång måste de här civila tröttna och då skall vi ta tillbaka initiativet. Jag gav staben i uppgift att koka ihop något som vi kunde göra när folkmassan blev trött.

[...]

”

Nu ringde jag upp honom och sa att nu måste du lyssna på mig och du får inte sätta igång något byråkratiskt.

”

Jag kallade till ordergivning på Camp Viktoria klockan 2100. Alla bataljonscheferna skulle vara där. En svensk underrättelsekille höll i orienteringen. Han beskrev att läget var att det nu fanns tiotusentals albaner i rörelse. Caglavica beskrevs som en himla soppa. Underrättelsekillen sa att vi bedömer läget som att folkmassan inte kommer att ge sig. Det kommer hela tiden nya människor till platsen och de kommer att kunna hamra på dygn efter dygn efter dygn. Då sa jag att min bedömning skiljer sig från din. Min bedömning är att någon gång i natt så kommer de att tröttna och när det händer skall vi vara beredda. Blir det inte så vet jag inte vad vi skall göra. Så vi gav dem ordern med uppgift att lösa den. Jag sa till dem att blir det som jag tror, då måste de kunna luta sig framåt vid rätt tidpunkt och då är jag övertygad om att vi löser det här.

Vad var det som gjorde att du gjorde en annan bedömning?

Jag var övertygad om att det skulle bli så. Folkmassan skulle tröttna.

Varför var du övertygad om det?

På samma sätt som man underdriver saker kan man överdriva saker. Precis som vi undervärderade de grundläggande hoten i Kosovo så kan man överdriva vad det är som håller på att hända. Den här svenska underrättelsekillen som beskrev att den albanska folkmassan inte skulle ge upp och hamra på dygn efter dygn var superstressad. Hans kompisar höll kanske på att dö därnere vid Caglavica. När jag var i Kosovo som bataljonschef år 2000 var jag med om ettårsdagen av operation "hätsko". Det var serbiska armén och deras specialpolis som genomförde räder i byarna i ett område när de jagade UCK. Under de här räderna hade serberna ihjäl många albaner. Detta hände i början av april 1999. Och på rädernas ettårsdag skulle många albaner uppsöka minnesplatser. När ettårsdagen inföll hade min bataljon bara varit där i två veckor. Det spred sig en väldigt uppstressad stämning på bataljonen om vad som skulle kunna hända. En del stabsmedlemmar drogs med i det. Man väntade sig det värsta och överdrev hoten om eventuella upplöpp och sammandrabbningar. Men så fanns det en kille från P10 som hette Håkan Forsmark. Honom hade jag fått arva från Flemmings gäng och han hade varit med förut.

”

En del stabsmedlemmar drogs med i det. Man väntade sig det värsta och överdrev hoten om eventuella upplöpp och sammandrabbningar.

”

Var han mer insatt i läget än ni som var nya på platsen?

Ja, han hade perspektiv. Han sa att så här har det varit förut. Vi måste göra en realistisk bedömning om hur farligt kan det vara? Hans inställning var att vi inte får förhastna oss och dras med i en uppstressad stämning. Vi måste sortera det här. Vi sätter ut poster, vi monitorerar men vi kan inte börja agera utifrån något som inte har hänt. Jag hade också varit med om

samma sak – att man dras med i en uppstressad stämning – när jag var plutonchef på Cypern. Då var vi där en halv vecka med den gamla besättningen. Efter det var vi där själva. Den första veckan rapporterade folk allting som hände. Allting.

Så detta hade du med dig där vid ordergivningen på Camp Viktoria?

Ja. Det var därför jag sa att jag gjorde en annan bedömning. Någon bataljonschef där var sur för att jag hade tagit resurser ifrån dem. Jag sa att det är Caglavica som gäller. Det andra är mindre viktigt. Min bedömning gäller. Mitt under ordergivningen kom de från TOC:en och sa att det håller på att bli kris därnere i Caglavica. Så jag fick avbryta ordergivningen och gå ut och prata med Håkansson på radion. Då sa han att nu håller det på att gå åt helvete. Nu hade det blivit mörkt på platsen så nu såg de inte stenarna eller vad det nu var som kastades på dem. De kunde inte se vad som hände i omgivningen eller hur folk rörde sig.

När jag intervjuade honom sa han att när han ringde dig då, bedömde han att det rörde sig endast om minuter innan de skulle bli överkörda?

Ja. Det var läget. Jag sa till honom att det är du som måste avgöra om ni skall dra er ur för att rädda livet på soldaterna. Den bedömningen kan inte jag sitta här på en camp och göra. Och så berättade jag för honom om vilken bedömning av läget som jag gjorde. Att jag tror att folkmassan kommer att tröttna om ni bara håller ut. Och då kommer vi att vara beredda.

Kände du Håkansson sedan tidigare?

Ja.

Hade det betydelse? Hade det varit annorlunda om han varit en engelsman eller tjeck...

Det hade stor betydelse. Jag visste att Håkansson var pålitlig som bara den. Jag var med på en pansarövning i Skåne, det kan ha varit år 1995, när han knöt upp svansen på en stackars P7:are. Han var duktig. Och han var Kalles ställföreträdare och stabschef. Så jag kände honom.

Hur slutade samtalet?

Han sa att de måste stanna kvar för att annars blir det blodbad. Och så sa han att de nu skulle skjuta verkanseld vilket jag skulle meddela ATK. Jamen, sa jag. Det är ett avgörande som han som var på plats måste göra.

[...] Det pågick ju saker hela tiden de här dygnet. Det jag har berättat nu är huvuddragen. Jag höll på och tjtade på KFOR om mer resurser. Det hände saker hela tiden.

[...] Planen var att albanerna kommer att gå tillbaka under kvällen natten men komma igen i ännu större styrka nästa morgon. Och då skulle vi vara beredda på vägen. Då skulle den norska bataljonen vara grupperad längst fram och svenskarna bakom, beredda att ta nästa stöt. I Mitrovica år 2000 var det 40 000 personer, här räknade jag med att det kunde komma ännu fler. Vid elvatiden på kvällen fick vi rapport om att albanerna började ge vika. Det var den mest välbehagliga känsla jag haft i mitt professionella liv. Fram till dess hade vi bara famlat. Alla inkommande informationer hade varit negativa. I Podujevo var det någon som höll på att elda upp kyrkan, någon annanstans hade man tänt eld på något annat. Varje gång det inträffade ville folk att jag skulle ta resurser från Caglavica och skicka dit. Jag vägrade och sa att det blir inget med det. När albanerna började ge vika gav vi order om att norrmännen skulle gå fram precis enligt min plan.

Tidigt på morgonen den 18 mars befann jag mig i en *Forward Command Post* som vi satt upp på vägen. Vägen, som i normala fall är en vältrafikerad motorväg, var stendöd. Norrmännen stod uppställda framför mig, mitt på vägen vid Veternik Ridge. De hade pansarvagnar och taggtråd. Jag fanns direkt bakom norrmännen och sedan, utanför Caglavica fanns svenskarna. Ingen vet hur bra de hade klarat en anstormning nästa dag. De var mycket skakade. De hade sett döden i vitögat. Jag hade sagt till den norske bataljonschefen att han skulle vara beredd på att det skulle bli tufft. Att det skulle komma hur mycket folk som helst från Pristina, att gårdagen var en barnlek och att det inte skulle komma några fler resurser. Han var också pålitlig. Men det kom inte mer än 2 000 den andra dagen. Norrmännen sköt varningsskott och tårgas. Det blev inget upplopp.

”

De hade pansarvagnar och taggtråd. Jag fanns direkt bakom norrmännen och sedan, utanför Caglavica fanns svenskarna. Ingen vet hur bra de hade klarat en anstormning nästa dag. De var mycket skakade. De hade sett döden i vitögat.

”

När du i efterhand tänker på den här händelsen, vad var det som gjorde att du kunde hålla huvudet kallt?

Mitt uppdrag som brigadchef är att ha en plan och se till att de andra håller sig till den. Här gällde det att klara ut vad som var den viktigaste uppgiften. Jag bedömde att det viktigaste var att lösa situationen vid Caglavica den 17 mars. Mitt jobb var att skaffa fram resurser och att samordna.

Vad hände efter den 18 mars? Hur bedömdes läget? Var det fortfarande oroligt?

Jag hade Ivan Tomovic, en underrättelseofficer i en helikopter över området precis hela tiden. Han rapporterade fortlöpande till mig om vad som hände i området. Vi hade ett finskt RAATE-system som vi kommunicerade via och man kunde sms:a med det. Så han lämnade rapporter till mig via sms. Till exempel ”Kosovo-Polje klockan 13.00: allt lugnt”. Det var tryggt att få veta. Jag hade sagt till att jag ville veta om det blev folksamlingar

någonstans. Om det samlades mer än 50 personer skulle vi dit och kolla upp det. På förmiddagen den 19 mars kom det in en brittisk bataljonschef och anmälde sig till mig. Han var den operativa reserven. Han kom med sex kompanier till mitt förfogande, ett tog de in från Bosnien de andra fem landade på Pristina flygplats. ”Vi är underställda dig, vad vill du att vi skall göra?” Då kände man att man var hemma. Så de kunde vi gruppera ut i olika kommuner. Och norrmännen hade vi också kvar. För Sverige tog det tre veckor att komma med förstärkning.

Den 20 mars hade jag planerat att vi skulle återta initiativet ännu bättre. Vi skulle ta oss ur grupperingen på Veternik och den norska bataljonen skulle börja patrullera. Det handlade om att ta och behålla initiativet. Just när det var meningen att norrmännen skulle börja genomföra fordonspatruller ringde Kammerhoffs stabschef från KFOR och sa att vi tar bataljonen ifrån dig för att det är oroligt i Mitrovica. Så det var bara att vinka hejdå till dem. Lika lätt som man kan få resurser kan man bli av med dem. Men det redde ut sig. Det var *the short story* om vad som hände. Har du läst rapporten från International Crisis Group som heter *Collapse in Kosovo*?

Nej.

Läs den om du vill gå in i ämnet. Det fanns ju andra som gjorde bort sig. [...]

Men ni blev hjälteförklarade i DN?

Jovisst. Av han Zaremba.

Vad tyckte du om hans skildring av vad som hände?

Jag tyckte den var rättvis. Jag skrev ett brev till honom efteråt och tackade för att antligen är det någon som skriver något vettigt. De andra brigaderna var fullständigt tagna på sängen. De klarade inte av den här resan som vi fick så brutalt på morgonen den 17 mars. [...]

Om man skall tala om militärt yrkeskunnande och att fatta beslut så kan man likna det vid ett pussel, med hundratals olika bitar. Först när du har lagt alla hundra bitar kan du säga att du vet hur det ser ut. Men som chef kan du aldrig vänta tills du har fått alla pusselbitar. Du måste agera på det du har.

Jag har litet svårt för pusselmetaforen eftersom den utgår ifrån att det finns ett färdigt motiv som det gäller att få ihop.

Vad jag menar är att man måste kunna fatta beslut på osäkert underlag. På extremt osäkert underlag. Du måste kunna ta beslut på din *gut feeling*. Du måste försöka känna vart det bär iväg. Du kan inte vänta tills staben har

tänkt klart. Du måste ha en idé innan dess. Du måste välja vilken riktning som gäller. Och man måste ha tur också.

Vad var det som gjorde att svenska officerare kunde hålla ihop det när andra nationaliteters officerare inte klarade av det? Vi är ju ändå en förhållandevis liten, får man säga oerfaren nation i internationella sammanhang, jämfört med andra länder...?

Jag tror att det kan ha handlat om det paradoxala i att vi var den minsta brigaden. Vi hade alltid för lite folk. Tyskarna och italienarna var 7 000–8 000 soldater, vi hade 2 000. Vi fick alltid hålla på och manövrera med resurser. De andra KFOR-styrkorna hade aldrig varit med om att man tog ett kompani och skickade från en bataljon till en annan. Det fanns inte i deras mindset. Men så gjorde vi alltid. Som brigadchef fick jag alltid ta ett kompani här och skicka iväg och underställa någon annanstans. Det hade jag lärt mig av brigadchefen jag hade i Kosovo 2000, brigadgeneral Richard Shirreff, han som höll på att bli skjuten. Han var extrem på det här.

Extrem på vad?

Han var extrem på att manövrera. Att hela tiden se – vad är viktigast? När jag tog över ansvaret för den svenska bataljonen den 8 april 2000 hade det varit kravaller i Gracanica. En finsk hund hade bitit en demonstrant kvällen innan och det rådde en väldigt hätsk stämning i området just när jag tog över befälet. Detta skulle hanteras på min första ordergivning på plats klockan 08.00. Där satt mina egna kompanichefer, två brittiska kompanichefer och en kanadensare. Jag hade full uppbackning av brigadchefen. Han frågade "Anders, is there anything more that you want? I will support you with what you need." Men det gällde ju även omvänt. En gång hade han en stor framgångsrik operation på kanadensarnas område (visar på karta). De hittade stora vapengömmor och ammunition. Då tog han så mycket folk av mig, plutoner och kompanier, att vi till slut fick skicka ut ställföreträdande personalchefen i bataljonsstaben för att med pistol eskortera skolbarn som skulle till skolan. För då var det viktigast att ha resurserna någon annanstans. Jag frågade honom om jag inte kunde få tillbaka lite folk men han tittade på mig ungefär som "är du inte professionell Brännström?". Det handlar om dynamik. Kraftsamling är inte att vara stark i ett område. Det är att våga vara svag i ett annat.

[...] Om jag inte hade haft den här erfarenheten så hade jag nog inte tagit de beslut om Caglavica som jag gjorde. Om vi inte hade fått den norska bataljonen så hade vi inte klarat av att skydda Caglavica. Och om jag inte hade kastat mig på telefonen direkt så hade någon annan brigad fått den norska bataljonen, då hade de varit på väg till Mitrovica istället för till Cagavica. De

kunskaperna hade jag inte haft om jag inte hade varit bataljonschef under Richard Shirreff i Kosovo 2000.

Övar man på det här dynamiska sättet att hantera förbandsmassa hemma i Sverige? Att ta bort resurser när det går bra på ett ställe?

Nej, inte i förberedelserna för Kosovo 2004. Återigen, med vilka ögon åkte vi dit? Det farligaste som vi trodde att vi kunde råka ut för när vi åkte ner 2004 skulle vara trafiken och trafikolyckor. Det var med de ögonen vi åkte dit.

[...] Åke Norling som varit med som kompanichef när jag var bataljonschef i Kosovo 2000, han var med i Kosovo 2004 som chef G5. Han kände mig utan och innan. Jag kunde säga till honom att ”tänk i den här riktningen” och så kom han tillbaka med en plan efter två timmar som vi byggde en order på. Det handlar mycket om att ha folk omkring sig som man kan lita på. Man behöver inte tänka på samma sätt men det är viktigt att man har samma mentala inställning. Det är farligt om alla tänker på samma sätt.

[...] Det finns ett citat av Douglas MacArthur, vars karriär tog ett snabbt slut eftersom han blev avsatt av Truman. Han var general i Stilla havet under andra världskriget. Han har uttryckt det väldigt bra – ungefär att historien om misslyckande i krig och militära operationer kan sammanfattas i två ord: *To late* – för sent! För sen insikt om ett uppväxande hot. För sena beslut om att mobilisera. För sen utgångsgruppering av trupperna. För sen anfallsorder. Det är hela tiden det som det handlar om. Ju högre nivå man arbetar på desto viktigare blir det att titta framåt. Vad händer i nästa steg? Hur kommer det att bli? Och det är viktigt att ha en bra underrättelsetjänst. Om man inte hela tiden ligger och tittar framåt så kommer man att fatta besluten för sent. När killen blev skjuten i magen den 15 mars. Skicka ett kompani. Invändningarna om att det kostar pengar och tar resurser får man bortse ifrån – skicka ett kompani, det är bättre att de står i Caglavica när dagen gryr än att de är någon annanstans. Det är det som det handlar om. Att titta framåt. Ha en bra underrättelsetjänst. Fatta beslut.

[...] Det värsta jag hade kunnat göra var att hoppa in i en vagn och försöka åka ner till Håkansson. Då hade jag suttit fast i vägblockeringar i fem timmar. Det har jag lärt mig på övningar hemma. Sätter man sig i ett fordon så blir man låst. Det är jättekäckt att vara i fronten men brigadchefens uppgift är inte att stå med en batong i ena handen och en sköld i andra handen. Hans uppgift är att se till att det kommer resurser till förbanden och att de får ledning så att de löser uppgiften.

Jag har också intervjuat Jan-Gunnar Isberg om hans erfarenheter från Kongo. Om jag förstår er båda rätt så ger ni uttryck för litet olika perspektiv

”

Det värsta jag hade kunnat göra var att hoppa in i en vagn och försöka åka ner till Håkansson. Då hade jag suttit fast i vägblockeringar i fem timmar.

”

på det här med var brigadchefen skall befinna sig ? Jan-Gunnar ansåg det nödvändigt att han befann sig längst fram där det hände.

Det är ju där man ska vara, enligt skolboken. Och jag var där framme den 18 mars.

Det kanske är två helt olika situationer, Jan-Gunnar var ju den ende svensken i sin brigad, han kanske behövde vara närmare fronten av det skälet, att se med sina egna ögon...

När jag gick på Försvarshögskolan hade vi en väldigt bra taktiklärare. Han var överstelöjtnant i pansartrupperna – bra lärare kommer man ihåg. Han präntade in hos oss att ”intet läge är det andra likt”. Enligt boken skulle jag ha gett mig av ner till Håkansson eftersom det var två bataljoner som skulle samordnas. Det blev strul i samordningen, det vet jag och staben var på mig och ville att jag skulle åka ut. Men i det läge som var nu, var det viktigare att man spelade sin roll. Principer kan vara vägledande. Men man måste själv bedöma var man tjänar den gemensamma strävan bäst. Om Jan-Gunnar hade varit i mitt läge i Kosovo tror jag att han hade gjort samma bedömning som jag.

”

Men man måste själv bedöma var man tjänar den gemensamma strävan bäst.

”

Du nämnde tidigare betydelsen av att våga agera på magkänsla och osäkra underlag. Vad är det som gör att man vågar agera och inte blir passiv?

Jag tror att det handlar om trygghet. Att man är trygg i sin yrkeskunskap, i sin erfarenhet och att man är trygg i det systemet man verkar i. Att man fått göra misstag

Kände du någon gång under de här dagarna att det här var för mycket, att det var mer än du trodde dig klara av?

Nej, inte på det sättet. Det låter kanske kaxigt men nej. Hade det blivit fel, och en massa folk hade stupat och så, då kanske jag inte hade varit militär idag. Men när man är mitt i ett händelseförlopp så gäller det att vara fokuserad på det man skall göra. Inse att det är många som är beroende av det man gör. På samma sätt som soldaterna som stod utanför Caglavica och tog sten i tio timmar skulle lösa sin uppgift, skulle jag lösa min. Jag skulle tjata loss den där norska bataljonen från COM KFOR, se till att vi fick helikoptrar, försöka titta framåt och hitta en lösning för att ta tillbaka initiativet. [...]

Kosovo

















”Man löser uppgiften”

intervju med Ulf Henricsson

Ur Sydsvenskan den 8 december 2008:

Kroat erkänner massaker 1993

”Ivica Rajic, mannen bakom massakern i den bosniska byn Stupni Do i oktober 1993, har erkänt. I åtta år höll han sig gömd men blev utlämnad till krigsförbrytartribunalen i Haag för drygt två år sedan. Då förklarade han sig oskyldig – nu kommer han att få lägst tolv års fängelse.

I oktober 1993 bröt strider ut mellan kroatiska och bosniska styrkor kring den lilla gruvstaden Vares i Bosnien. Kroatiska styrkor under Ivica Rajics befäl hade hotat bosniska muslimer och endera krävt att de skulle överlämna alla vapen eller fly. [...] De kroatiska styrkorna hade också internerat alla muslimska vapenföra män i två av stadens skolor. De kroater i staden som protesterade, internerades också under vidriga förhållanden. Samtidigt anländer den första svenska FN-styrkan till samma stad.”

Intervju med Ulf Henricsson genomförd 27 november 2008

av Lotta Victor Tillberg

Plats: Svarttorp

Jag är intresserad av att få veta mer om en konkret händelse, från internationell tjänst, där ditt yrkeskunnande ställts på sin spets.

Då får det bli händelserna i Vares och Stupni Do i oktober 1993. Vares var ett känt problem. Staden hade geografisk betydelse för transporter mellan de norra och södra delarna av Bosnien. Den låg i en dalgång med serbiska ställningar väldigt nära, det var svårt, näst intill omöjligt att ta sig

runt. Och inne i staden fanns en spänning mellan invånarna eftersom den bestod av en kroatisk majoritet och en bosniakisk minoritet. När vi kom ner fungerade det hyfsat bra i staden. Där fanns en brigad, Bobovacsbrigaden, som ingick i den bosniakiska andra kåren. Inom kåren fanns det spänningar, visade det sig. Kårchefen tyckte nog inte riktigt att han kunde lita fullt ut på den kroatiska brigaden, men den ingick i alla fall.

Och de här skulle du samarbeta med...?

Ja, det ingick i uppdraget. Men det fanns som sagt spänningar, framförallt mellan andra och tredje kåren, som båda var bosniakiska. Därför grupperade vi det första kompaniet (P2) som kom in, just i Vares för att kunna säkra vägen. Det gällde att hålla vägen öppen, både för transporter-
nas skull men också för att inte låta serberna ta över området. Om de gjorde det skulle vi definitivt vara inspärrade i en ficka. Vårt åttonde kompani fick ta över en kanadensisk camp och vår gräns flyttades till söder om Vares. Vårt högkvarter låg sju mil norr om Vares, i Tuzla.

Kompanichefen i Vares fick god kontakt med borgmästaren, Bobovacsbrigaden och polisen. Det fanns inledningsvis ett fungerande samarbete mellan dem och oss.

Efter ungefär två veckor inträffar strider i en by (Kopijari) i närheten av Vares, som anfölls av den tredje kåren. De tog byn och det var ju lite blodigt. Där fick åttonde kompaniet sitt elddop. Det sköts mycket, kroatiska flyktingar lämnades ut. Då fick vi första signalen om att det inte skulle bli ett så lätt uppdrag. Till exempel, när kompanichefen stod och förhandlade med ett antal kroater, så sköts en av de han förhandlade med, alldeles intill honom. Vi fick en handgriplig hint om att de inte tog så stor hänsyn till om man hade vita FN-fordon eller så.

Den 23 oktober befinner jag mig i Sarajevo men är på väg tillbaka till campen när jag får veta att det är strider i Vares. En konvoj som avgått tidigare under dagen kommer tillbaka och besättningen säger att det är omöjligt att komma fram. Jag bestämmer mig ändå för att försöka åka till Vares för jag vill själv se vad som händer. Vi åker upp mot Vares, och med hjälp av min tolks övertalningsförmåga kom vi vidare. Han var bra, han hade ungefär lika kort stubin som jag. Så småningom hittade vi en död ko och en död koägare på vägen. Där hade det varit strider. Då kom ett bosniakiskt förband som sa att vi inte kan åka upp för att det är livsfarligt, strider pågår. Eftersom jag hade med mig postmästaren och postfröken bestämde jag mig för att vända tillbaka. På vägen tillbaka möter vi en SISU och jag beslutar om att vi gör en omfördelning. SISU-besättningen får ta min Toyota och jag tar SISUN och vi åker igen mot Vares. På vägen upp får jag rapport om att det varit en massaker i byn Stupni Do, utanför Vares och tredje kåren

”

Då fick vi första signalen om att det inte skulle bli ett så lätt uppdrag.

”

vill anfalla. Jag föreslog istället att jag skulle åka upp till Vares och kolla vad som hade hänt. Jag tyckte inte de skulle anfalla förrän vi visste vad som hade hänt. Jag åtog mig att ta rätt på det. Det gick de med på och vi fick skriftligt på det, vi blev lovade att få komma igenom alla vägspärrar och så. Nu hade det hunnit bli mörkt men vi satte på saftblandaren och åkte rakt in i slagsmålet. När vi kom upp till Vares såg vi hur det brann i Stupni Do. Då insåg jag att det här var nog inte så bra.

Då var ni utanför byn?

Ja. Vi kom inte in. Vi åkte in i staden Vares och kom upp till åttonde kompaniets camp. Där träffade jag kompanichefen som just var på väg till Bobovacsbrigaden. Han berättade att det hade kommit en ny regim i staden. Det hade kommit ett par hundra extremister som likt vilda västern bara hade tagit över. Då sa jag att jag följer med dig. Vi träffade Ivica Rajic, som sa att nu hade han tagit över Bobovacsbrigaden (BB). De hade spärrat in borgmästaren, polischefen och den ordinarie brigadchefen. Det var inget vänligt samtal. Jag krävde att få komma in i Stupni Do, jag sa att jag talat med representanter från tredje kåren och de kommer att anfalla om inte vi får reda på vad som har hänt. Han sa nej. Dessutom ville de inte ha kvar FN där, det gick snack om att vi skulle ut. Men för mig var det aldrig något alternativ att lämna. Inte med det uppdrag vi hade.

Det du beskriver låter för mig som att här finns det inga regler eller överenskommelser som gäller. Hur orienterar man sig i en sådan miljö, där man inte kan lita på vad någon säger eller gör?

Det gäller att ha en inre kompass. Att ha bestämt sig för vad man skall göra. Jag är uppfostrad i något som heter uppdragstaktik – man löser uppgiften. Jag tyckte att jag hade en uppgift som innebar att stödja och eskortera så att den militära hjälpen kom in, att skydda de säkra zonerna och att försöka förhandla fram vapenvila. Vi hade också ett kapitel 7-uppdrag vilket innebär att man får använda vapenmakt. Jag kände mig säker på att vi hade rätten på vår sida. Nyligen hade en civil konvoj blivit överfallen och förarna ihjälslagna när brittiska soldater stod och tittade på. Detta hade varit uppe på diskussion hos UNPROFOR:s jurister som gjorde klart att i en sådan situation är det folkrätten, och inte mandatet, som gäller. Enligt folkrätten är man skyldig att ingripa. Det underlättade våra *rules of engagements*. Jag tveklade aldrig om vårt mandat – här var det en fråga om att skapa vapenvila, om att förhindra folkmord. Jag var dessutom övertygad om att jag hade ett bra förband och bra soldater.

[...]

Efter flera samtal med befälhavaren Ivica Rajic – där han inte vill släppa

in oss i Stupni Do – får jag känslan av att han inte har grepp på läget själv. Jag såg på honom att han var jävligt orolig för det här. Vi kom ingen vart i förhandlingarna. Så jag lämnade honom och sa att då åker jag till byn ändå. Nu var det mitt i natten.

Hur väl kände du honom? Hur kunde du veta att han var orolig?

Nej, jag kände honom inte alls. Det här var första gången jag träffade honom. Du ser ju på människor om de är rädda eller osäkra, på hur de agerar. Om han hade varit säker på sin sak så hade han ju bett mig fara åt helvete. Men det gjorde han inte. Han velade och i vårt samtal gav han utrymme för att vi skulle få komma in, men imorgon och sådär. Det var ju den tekniken de hade därnere, det gick inte, men imorgon, och sen gick det inte imorgon heller men i övermorgon.

[...]

Så jag lämnade Ivica Rajic mitt i natten med orden ”att då går vi in ändå”. Men då kommer vi in på professionalism. Det här var en mörk, eländig oktobernatt. Jag insåg att jag inte i mörka natten kan ge mig ut på en okänd väg med minspärrar, efter fjorton dagar i Bosnien, utan att kunna terrängen. Så jag bestämde mig för att vänta tills det blev ljus. Men jag hade i alla fall skrämt upp honom och visat honom att vi inte tänkte släppa det här.

Nästa dag kom vi in i Vares. Stupni Do brann fortfarande men vi fick inte komma in. Det var stora spänningar mellan oss och kroaterna på plats. Jag gjorde bedömningen att vi inte kunde gå för hårt fram. De som var döda, de var redan döda. I det läget var det för sent att rädda liv. Det var viktigare att göra efterarbetet noggrant och säkert.

[...]

Innan dess hade jag lagt ribban när vi hade blivit stoppade i en vägspärr söder om Vares. Trots att jag hade papper från Rajic att jag skulle få passera så sa vägspärren ”stopp och nej du får inte åka igenom”. Då blev jag riktigt irriterad. ”Vi ringer chefen”, sa de. ”Ja, gör det”, sa jag. De fick inget samband, det var ett typiskt sätt för att förhala tiden. Då sa jag till posten, via tolken, att stå nu jävligt stilla, gör ingenting. Och så sa jag till tunga kul-sprutan att rikta in mot posten. Skjut om de gör något. Så talade jag om för den kroatiska posten att nu lyfter jag bort minan. Men gör inget dumt, för det smäller direkt. Då började han gråta. Det låg ett antal minor på vägen. Det var vanliga tryckutlösta stridsvagnsminor. De är inte farliga att flytta på. Men så fanns det en som jag var osäker på för den hade spröt. De kan vara försedda med ett så kallat rubbningsskydd vilket betyder att om man tippas dem för mycket så smäller de. Eftersom jag är skolad även som pionjärofficer (är pansar i botten) kan jag ganska mycket om minor.

Vad är en pionjär?

En pionjär är en fältarbetssoldat i infanteriet eller pansartrupperna. Han ägnar sig åt att se till att vägar är framkomliga och att minor kommer bort. Jag visste vad det var som låg på vägen. När jag hade tagit bort tryckminorna så sa jag till den där posten att ”den där tar du bort”. Och då var han tillräckligt uppskrämd för det gjorde han.

Visste han var det var för mina?

Javisst. Och det som var bra med att han flyttade på den det var att då visste vi att dem kan vi ta bort även i fortsättningen.

[...]

Det där blev sen en skröna som jag hade stor nytta av nere i Bosnien. Men samma skröna har medfört en och annan komplikation hemma, för hemma trodde de att jag inte var riktigt klok. Historien utvecklades till en skröna om att jag hade satt pistolen i huvudet på en serb och på det viset kommit igenom en vägspärr. Vilket inte alls var sant. Men skrönan kom ut i rapporter och media. ”Svensk överste sparkar undan minor.” Men det som var bra med historien där nere var att den ställde krav på mina soldater. Om chefen kan – då kan vi. Det är en intressant effekt. Det var egentligen inte det jag tänkt mig, jag var mest förbannad efter att ha blivit stoppad för tredje gången trots passersedel. Risken i det som jag gjorde var egentligen väldigt liten. Om posten hade rört sig hade han blivit skjuten av tunga kulsprutan.

När jag hör att ”han går fram och flyttar på minan” då tänker jag tänk om den hade exploderat, vilken galning, vilka risker han tar. Men när du berättar om hur du tänkte och om din bakgrund som pionjärofficer då förstår jag att du visste precis vad du gjorde? Var det så?

Om jag inte hade vetat vad jag gjorde hade jag inte gjort det. Jag hade total kontroll på situationen. Man kan fråga sig om jag på min nivå, överste, skall veta något om minor. Ja, det ska jag, säger jag. Man skall kunna minor. Jag skall veta vad jag håller på med. Att vara ett föredöme för andra i ett sån't här läge är helt avgörande. Folk gör som du gör, inte som du säger. Den här händelsen i vägspärren blev avgörande för trycket på omgivningen. Jag tror, nej, jag är övertygad om att Bobovacsbrigaden också fick sig en tankeställare. Här var det plötsligt ett FN-förband som inte backade. De hade väntat sig att vi skulle stå passiva och titta på, som många andra FN-förband hade gjort innan. Vi kom innanför brigadchefens beslutscirkel och han hann inte med i svängarna. Han tänkte nog att oj, fan, planen gick åt helvete, de stack inte.

[...]

”

Det där blev sen en skröna som jag hade stor nytta av nere i Bosnien. Men samma skröna har medfört en och annan komplikation hemma, för hemma trodde de att jag inte var riktigt klok.

”

Jag åkte då tillbaka till Tuzla för att jag hade ett möte med en serbisk befälhavare som jag inte ville missa. Jag ansåg att vi hade grepp om läget i Vares och att vi hade ett löfte om att få komma in i Stupni Do. Ett annat skäl till att jag åkte handlade om förtroende för den svenske kompanichefen på plats. Jag kände att om jag var kvar så var risken att jag skulle jag ta över hans jobb. Det är inte så lätt att stå i en krissituation och inte lägga sig i på fel nivå. Så jag åkte till Tuzla och träffade den där brigadchefen. På kvällen fick jag klart för mig att de inte hade blivit insläppta i Stupni Do. Och senare på kvällen blev jag uppringd av kompanichefen som var klart skärrad. Han berättade att de hade blivit beskjutna, och att en pansarambulans hade blivit överfallen. De sköt mot vindrutorna på fordonen, vilket i och för sig var bra, för då såg vi att rutorna höll. Men vi fick klart för oss att röda kors inte var skyddande. Röda korset var snarare riktprick.

Hur väl kände du kompanichefen sedan tidigare?

Han var ny för mig. Jag kände honom från utbildningsskedet hemma sedan ungefär fyra månader. Jag litade på honom. Det var en duktig officer och han hade grepp på läget. Han rapporterade också att man hade en pansarbandvagn som blivit beskjuten och att man till och med fått ett genomslag i vagnen. Det var inte kul att höra. Alla svenskar hade överlevt och alla var hemma. Han bad om tillstånd att gå ur Vares. Min första tanke var "nej, för helvete, det går inte." Under tiden hade vi fått information om att man hade spärrat in 200 bosniakiska män i två skolor i Vares. Det här var framåt elvtiden på kvällen. Innan jag hann säga nej så tänkte jag att "Ulf, för helvete, lägg av, du har ingen susning om hur läget är sju mil bort, du vet inte hur stämningen bland soldaterna är". Så jag sa till kompanichefen att "OK, du avgör själv, du får ta det beslutet". Han gick ur Vares och det var helt riktigt agerat.

Vad hände sen?

Kompaniet gick ur Vares men vi satte upp nya OP:n runt staden. Nu kommer vi in på något som jag uppfattar är helt avgörande för officersyrket, och det är att kunna bedöma terräng. Hur ser terrängen ut? Vid det laget hade jag fältövat i över trettio år – jag tittar hela tiden på terrängen och den är jag bra på att memorera. Att kunna bedöma terräng är en kunnighet som jag är rädd att man håller på att tappa inom officersyrket nu.

Varför tror du att man tappar det?

Man övar inte. Man går inte ut med kartan i hand och gör en fältbedömning. Man måste ha suttit fast, man måste ha provat själv. Jag har lärt mig väldigt mycket här hemma i och med att jag jobbar i skogen och kör traktor. Då lär man sig var man kommer fram och var man inte kommer fram.

”

Ulf, för helvete, lägg av, du har ingen susning om hur läget är sju mil bort, du vet inte hur stämningen bland soldaterna är.

”

Jag har också haft förmånen att få öva som förbandschef på alla nivåer och jag har fått känna på, vad som går och vad som inte går. Innan vi åkte till Bosnien hade jag varit med om att utveckla stridsfordon 90 och med den kan jag säga att vi hade prövat allt när det gäller framkomlighet. Om det var något som jag verkligen kunde så var det ”var kommer jag fram”. Det här gjorde att jag hade ett väldigt bra underlag att utgå ifrån när jag var där nere. Jag visste var vi kunde åka med Pbv:er och var vi kunde åka SISU. Kan man det då blir det lättare att ta beslut och ställa krav på cheferna.

Näväl, kompaniet gick ur Vares och då kände jag att nu kan jag inte vara kvar här på campen. Jag måste till Vares själv, det är kris. Som chef måste man vara beredd att ta samma risker som soldaterna. Det var väl inte helt ofarligt att åka ner till Vares mitt i natten men jag hade åkt tillräckligt ofta där så jag bedömde att det var värt att ta den risken. Och det gick inte att ta Pbv:n då, så vi tog min Toyota och ett gäng militärpolis.

För att det skulle gå snabbt ?

Ja. Pbv:n fick komma efter. Innan jag gav mig av hade jag givit kompani-
chefen en mycket tydlig order. Han skulle säga till befälhavare Rajic att från
och med nu skjuter vi bara skarpt. Nu är det slut med varningsskott.

Varför gjorde du det?

Det var för att ställa saker på sin spets. Jag hade fått ett råd av min brit-
tiske kollega – att skjut tillbaks så fort du kan. Jag bedömde att nu var det
nog, de har skjutit på oss, nu skjuter vi tillbaka.

[...]

Så när jag senare träffade Ivica Rajic så upprepade jag det här, ”att nu
skjuter vi skarpt, det är slut med varningsskott”. Jag sa dessutom att våra
pansarbandvagnar kommer att köra över dina fordon som försökt köra
över mina patruller på stån. Det gäller en blå Audi, en gul Opel och en vit
Golf. Ser vi dem kör vi över dem direkt. ”Så kan du inte göra” sa han, ”det
har du inget mandat till”. ”Det har vi visst” sa jag, ”du har inget mandat men
jag har mandat – folkrätten”. Ordern till kompaniet var given, allt var redan
klart att såhär skall det gå till. Jag hade litet fjärlar i magen, men ordern var
given. Men då såg jag att Ivica Rajic var skraj. Han var skrajare än jag.

Hur kom det sig att du vågade ge en sådan order?

Vi hade haft en brigadövning hemma i Sverige i maj året innan. Två of-
ficerare hade blivit osams och börjat skälla på varandra inför trupp. Det var
inte bra. Det här hade stabsdoktorn uppmärksammat och han kom in till
mig och sa ”ta av de där idioterna solglasögonen”. Jag frågade honom var-
för det. Då berättade doktorn, som brukade jobba jour på psyket, att om

polisen kom in till honom med en pundare och han fick ögonkontakt med pundaren inom trettio sekunder så kunde poliserna gå. Om han inte fick ögonkontakt så kunde poliserna ta med sig pundaren ut igen, då var det ingen idé. Doktorn förklarade att vi har sex nervbanor som går ut här bak i hjärnan. Av dessa finns det en man kan se. Ögonnerven. Ögonen. Kroppsspråket. Det var det jag såg på Ivica Rajic. Karljäveln är skraj. Jag var nittonio procent säker på att det här skulle gå vägen och det berodde på erfarenheterna från den där brigadövningen. Det här resulterade i att vi inte behövde skjuta ett enda skott. Vi behövde aldrig köra över dem.

Vi hade bestämt oss för att nu skulle vi in i Stupni Do, vare sig vi fick tillstånd eller ej. Vi ställde ett ultimatum ”klockan 13.00 går vi in”. De höll på och tjafsade som vanligt, de ville inte släppa in oss och det var många turer fram och tillbaka. När klockan var 13.00 hade de en ny ursäkt. Då hade jag givit order om att vi åker in vare sig vi får OK eller ej. Så jag åkte med den ena svenska plutonen mot Stupni Do.

Varför då? Var det din uppgift?

Ja. Det var min uppgift. För att komma in skulle de behöva passera vägsprårrar där de skulle bli stoppade. Och jag ansåg att det var min uppgift – inte en plutonchefs uppgift – att starta kriget på Balkan genom att börja lyfta undan deras minor. I vanlig ordning stoppade de oss med hjälp av minorna igen. Och då var det ju en himla tur att jag var med eftersom det inte var en löjtnants sak att besluta om hur man skulle förfara med dem. Efter en del snack sa soldaterna i vägsprårren att jag själv skulle få åka in i Stupni Do, men inte plutonen. Jag hade hotat dem med att om de inte flyttade på minorna så skulle vi skjuta bort dem med kanonen. Det var fullt möjligt. Då gav jag order till plutonchefen att nu när min SISU åker, då åker du i min bakdörr. Tryck ihop vagnarna, max en meter emellan dem. Det gör inget om ni kör ihop men det skall inte vara möjligt att få in en enda mina emellan fordonen. Vi körde rakt igenom. Det var så vi kom in i Stupni Do.

Är det här ungefär ett dygn efter att du fått informationer om att något hänt i byn?

Nej, nu har det gått två dygn. Så kom vi in och hittade eländet. Vi hittade nitton lik och sluträkningen hamnade på fyrtio döda människor. Jag lämnar över till plutonchefen för bevakning och åker vidare till andra sidan av byn. Där möter jag Janne Almgårds pluton som står vid en vägsprårr och inte får komma in. Där utspelade sig den händelse som Jan skrivit om i boken *Uppdrag Utland*. Jag härsknade till på vägsprårren. Vi var ju redan inne i Stupni Do, vi hade redan sett vad som hänt men de ville ändå inte släppa förbi Almgårds pluton.

Jan Almgård beskriver i boken Uppdrag Utland med förvåning hur du agerar?

Jo, men jag kom ju dit med en annan bakgrund. Jag hade redan tagit mig igenom flera av deras vägspärrar. Jag hade redan flyttat på minor. Och jag hade lärt mig att soldaterna i vägspärrarna var kommandostyrda och att det inte fanns något bakom deras hot. De gjorde vad de hade fått order om och de tänkte inte själva. De var inte beredda att dö för den här saken.

Då är man inne på någonting som är svårt att förklara här hemma. Att därefter kommer jag ingen vart om jag inte är beredd att göra det. Jag var beredd att skjuta och vi hade gjort det om det hade behövts. Men det behövdes inte. Om jag är tillräckligt beredd att göra det så slipper jag göra det. Det är inte förrän jag kramar avtryckaren som det blir verklighet. Så jag måste driva det hela väldigt långt.

Du talade tidigare om skrönor som du hade nytta av där men inte hemma ?

Det har varit svårt hemma att få förståelse för hur jag gjorde bedömningen på platsen precis när det hände. Skrönan var att jag hade stoppat pistolen i huvudet på en serb. Men vad jag hade gjort var att jag hade förklarat för en ung förskräckt kroat att ”gör nu ingenting grabben”. ”Stå kvar här så händer inget annat när jag tar bort minorna”. Men det är klart att om de hemma bara hör att jag stoppat pistolen i huvudet på en serb då framkommer ju inget om sammanhanget. Jag hade lärt mig det balkanska sättet, att det var bra att bli förbannad. Om man var riktigt otäck då fick man sin vilja igenom.

[...]

En episod från samma morgon var att de inte ville släppa in oss när vi skulle träffa Ivica Rajic. Då stod vi utanför Bobovacsbrigadens högkvarter vid en vägpost. Där stod jag, med en pansarbil, min tolk, min chaufför och livvakt och en eller två militärpolis. Jag sa till dem att jag vet att han är där. Och om han inte vill släppa in oss så kan han komma ut och träffa oss istället, om han törs. Då blev de upprörda i posten. Bobovacsbrigadens högkvarter var ett sporthotell med solaltaner och ut på en av altanerna kommer det fyra, fem skurkar med patronbälten och kalasjnikovover och gör mantelrörelser. Då kände jag att det här var inget kul. Jag lättade faktiskt på hölstret. Om de skjuter så tänker jag inte dö frivilligt. Och när vi stod där och diskuterade med posten, och det var en väldigt spänd stämning, då hör jag ett välbekant metalliskt ljud bakom mig. Det var skytten på den tunga kulsprutan som laddade. Det är ett speciellt ljud. Då försvann skurkarna med kalasjnikovarna från balkongen och fick vi besked om att jag och tolken skulle få komma in men att tolken inte skulle få ha sitt vapen. Jag sa att det kan jag inte acceptera, ”ni har vapen, då har vi vapen”. ”Nej”, sa de, ”det går inte”. ”Då skiter vi i det här” sa jag, ”då åker vi till Stupni Do” ändå. ”OK” sa de, ”då får

”

Då är man inne på någonting som är svårt att förklara här hemma. Att därefter kommer jag ingen vart om jag inte är beredd att göra det.

”

ni komma in ändå”. Så vi gick in men när vi kom in i lokalen, då skulle de ändå ta Ruzdis automatkarbin. Men då gick vi bara rakt in, då var jag riktigt förbannad. Och sen utspann sig det här med att nu skjuter vi bara skarpt. Det kändes rätt att göra så här. Om jag hade haft den allmänna svenska artigheten då hade vi aldrig kommit någon vart.

Varifrån hade du fått den här attityden ifrån? Eller var du bara förbannad?

Det är nog min läggning. Det handlar om att våga.

Har du tränat på det hemma? Har du varit i liknande situationer och lärt dig att det fungerar?

Jag har haft utrymme att göra saker och jag har valt lösningar som har gått hem. Jag har lärt mig att om du har en motståndare så är det bästa sättet att överraska. Man skall tänka, vad tror han att jag inte tänker göra.

Var det ett tänk du hade med dig från övningar hemma?

Ja. Gör det som motståndaren tror att du inte tänker göra. Jag tänker på Karl XII vid Narva eller Hannibal när han gick över Alperna. Man måste anta utmaningen. Till exempel när vi prövade de nya stridsfordonen, vi tog ut dem, prövade dem i terrängen och hittade felen. Och felet berodde på att vi inte hade provat dem fullt ut innan. Ingen hade tagit den utmaningen.

Alla ni som jag har intervjuat om erfarenheter av internationell tjänst återkommer till det här med övningens betydelse för att ni fixat era uppdrag. Och sen säger ni alla att ni har haft turen eller förmånen att få öva mycket. För mig som utomstående är det en självklarhet att man måste öva för att klara sådana här uppdrag – är det inte så i försvaret?

Det finns en uttalad vilja att öva. Och det övas men jag tycker att det brister i genomförandet. Det finns för många som blivit generaler på planering. Jag tycker att Karl Ydén har rätt i sin avhandling. Du skall inte kunna hamna på högre befattningar om du inte har en professionell militär erfarenhet som chef. Om du inte har den erfarenheten förstår du inte vad det är du produktionsleder och planerar. Jag har dessutom haft en otrolig nytta av att kunna ekonomisystemet.

[...]

När du tog uppdraget att åka iväg till Bosnien, vad hade du själv genomfört för förberedelser?

Man kan ju fundera på att Nordic Battle Group har tre års förberedelser. Jag fick uppgiften 20 april och vi var färdiga att åka i mitten på juli. I verkligheten åkte i vi slutet på augusti. När jag fick uppdraget om att åka till

”

Till exempel när vi prövade de nya stridsfordonen, vi tog ut dem, prövade dem i terrängen och hittade felen.

”

Bosnien var jag brigadchef. För mig var det självklart att åka, det var en utmaning som jag såg fram emot. Jag fick order av ÖB att börja jobba, att rekrytera folk redan innan vi fått order från regeringen. Det var snabba ryck och ÖB sa att om du får problem – ring oss direkt. Vi gjorde det enkelt, vi tog de grejor som stod i mobförrådet. Vi ringde de soldater som var krigsplacerade, kompanicheferna ringde sina, plutoncheferna ringde sina och så fick vi ihop trettio procent av truppen. Resten rekryterade vi på sedvanligt sätt. Jag hade jobbat i fyra år med materialhantering, jag visste precis vad för grejer vi hade och var de fanns. Jag hade varit med och förövat en styrka som skulle åka till Namibia men som aldrig fick åka. Jag kunde materielflödena och jag vågade delegera till min kvartermästare. Han fick fixa det, jag hade annat att göra. Och så gjorde vi en taktisk, organisatorisk och ekonomisk målsättning. Hur stor yta gäller det? Ingen visste. Jag ringde till Jan-Gunnar som var i Makedonien, han fick fixa fram kartunderlag. Och så räknade vi på det.

[...]

Vad visste du om Balkan när du fick uppdraget?

Inte ett skit. Jag var allmänbildad om Jugoslavien. Vi hade varit där på studiebesök när jag gick stabskursen. Och vi hade utbildningar hemma, men det de sa var ju fel. Enligt min uppfattning hade Balkanexperterna här hemma fel om vad som hände där nere. Det var inget etniskt eller religiöst krig därnere, det var skurkarnas krig. Och det är en stor skillnad på om du åker ner och tror att du skall verka i ett folkkrig eller om det är ett begränsat antal skurkar man möter. Förutom skurkarna därnere så träffade jag bara människor som ville ha lugn och ro. Vad behöver man lära sig? Jag behövde lära mig deras mentalitet, vad är det som går hem. Jag behövde veta vad som fungerar. Det går inte att komma där som en allmän konsensusvensk.

[...]

Därnere var det viktigt att stå vid sitt ord. Om jag sa att jag skulle göra en sak så gjorde jag det. Och om jag sa att jag inte skulle göra något så gjorde jag inte det. Det var viktigt att sätta sig i respekt därnere. Vi ett antal tillfällen dunkade jag till exempel hjälmen i bordet och sa ”nu skiter jag i det här, nu går jag” och så gick jag. Och då blev de samarbetsvilliga.

[...]

Självförtroendet växer ju om man vet att man kan någonting bra. Det har man nytta av. Ödmjuk kan man vara men man får inte förinta sig själv.

[...]

Om vi går tillbaka till Stupni Do, vad händer sen?

Den andra delen av kompaniet är i Vares och tar sig in i skolorna. De hittar de inspärade bosniakiska männen. Och vi hittade och tog hand om

treddio, fyrtio flyktingar som flytt ut i skogen från Stupni Do. Vi plockade in dem under ganska dramatiska former. Resultatet blev att befälhavare Ivica Rajic och hans gäng stack. Resultatet av vår insats blev att Vares inte förstördes. Men alla kroater flydde därifrån.

Vad hände med bosniakerna som ni hittade i skolorna?

De kom ut. Sen kom de muslimska styrkorna och tog över staden. Man kan ha synpunkter på att vi borde ha förhindrat en etnisk rensning, men jag bedömer att vi var alldeles för få för att kunna göra det. Och vi hade inte fått de uppgifterna då. Det är svårt att säga. Men om man jämför med Srebrenica så räddade vi i alla fall flera hundra liv, utan vidare. Och vi skapade drägliga förhållanden. Men kanske framför allt så satte vi oss i respekt – vilket påverkade hela den svenska insatsen på Balkan.

I Johanne Hildebrandts bok Blackout skriver hon att ni kallades shoot back battalion?

Det förväntas att man gör det där nere. Det gäller att man tar reda på vad kulturen förväntar sig av dig. I Sri Lanka kan man inte gå fram till en kvinna på landsbygden och ta i hand. Man måste lära sig att hälsa enligt landets koder. Hälsar man så här (visar) så blir de skitglada och det funkar jättebra. Jag har suttit med tamilska tigrarna under ett mangoträd och haft flera utomordentligt bra samtal – det gäller bara att man kan kulturen så att man kan bygga upp ett förtroende för sin person. De skall veta att de kan lita på dig.

[...]

Hur lär man sig det här som du talar om nu?

Det handlar om sunt förnuft. Antingen har man det eller så har man det inte.

Jag tror inte på det där. Om man bara skulle rekrytera utifrån kriteriet sunt förnuft så skulle man aldrig kunna få ihop en hel brigad.

Man måste ha chefer som har sunt förnuft. Cheferna är a och o.

Så soldaterna behöver inte sunt förnuft?

Vad jag menar är att sunt förnuft sprider sig. Det är viktigt att ha bra chefer. I Sverige säger vi ibland att bra chefer inte är så viktiga. Det är de visst, säger jag. Vissa organisationer kan hanka sig runt med dåliga chefer för att organisationen har en inneboende självbevarelsedrift. Men något lyft kan man aldrig förvänta sig av en sådan organisation. Chefen är skillnaden mellan riktigt bra framgång och inte.

Vad var starkast för dig i det här förloppet (Vares och Stupni Do) som du beskrivit?

Det är svårt att säga. Det är en helhet.

Är det ett förlopp som går väldigt snabbt? Du skriver inte i krigsdagboken under de här dagarna?

Ja, det var ett intensivt förlopp. Men jag såg till att få sova. Det tycker jag är en viktig del i ett militärt yrkeskunnande – att man håller sig i form och är utvilad. När jag arbetade på milostaben på 1980-talet var jag övningsledare för högre staber. Då såg jag hur många höga chefer som, när de äntligen tog sig tid att vara med på övningen, skulle vara med hela tiden. Att arbeta fem dygn på raken utan sömn gör dig dum. När jag själv har övat hemma har min målsättning varit att när jag har kört en veckoövning då skall jag orka en månad till. Man måste vila. Det hade jag med mig när jag åkte till Bosnien, att jag tänker inte bli utmattad och dum. Och man skall ha en bra kondition. Det hade jag en otrolig nytta av. För då visste jag att när jag är trött, då är de andra ännu tröttare.

[...]

Man kan ju ifrågasätta om jag skulle ha varit först in i Vares. Jo, säger jag. Det skulle jag. Jag skall inte föra befälet över varje soldat som är där men jag skall synas för dem. Jag skall vara där och känna vibrationerna i luften. Föredömet är avgörande.

Varifrån hade du fått idén om föredömet?

Med min utbildning. Jag hade förmånen att komma in i systemet under 1960-talet, under Vietnamskriget. Jag tog emot Stockholmsbeväringar i slutet på 1960-talet, början på 1970-talet, i Enköping på Göta Livgarde. Det var en hård skola.

På vilket sätt?

Det var anarki. Det var FNL:are och allt möjligt folk man mötte där. Det gick inte att bara kommendera givakt. Man var tvungen att stå för det man sa. Sa man att vi börjar 07.30, då börjar man 07.30 och inte 07.35. Det gällde att våga driva det till sin spets. Det var då jag upplevde att jag kommer inte att bli älskad. Vad fan skall jag göra då? Jo, jag skall bli respekterad. Den tiden var en tuff skola. På 1960- och 1970-talen var dessutom officersyrket ett kall. Det tror jag är viktigt. Det fanns klara disciplinproblem på 1960- och 1970-talen och det var då man tog bort kommandot ”framåt” och efter israelisk modell, införde kommandot ”följ mig”. Det var klockrent.

Jag läste ett citat i en av försvarstidningarna av Commander Frank som ledde USA:s invasion i Irak. Han sa ”There is no single occasion were a

”

Då såg jag hur många höga chefer som, när de äntligen tog sig tid att vara med på övningen, skulle vara med hela tiden. Att arbeta fem dygn på raken utan sömn gör dig dum.

”

commander has ‘managed’ his platoon up a hill under fire.” Han menar att det inte handlar om management, det handlar om ledarskap.

[...]

Jag tänker på det här snacket om fordonen i Afghanistan. Där kör man Toyota för det är billigt och det är det vi har råd med. Men det är inte bra. Jag åkte Toyota på Sri Lanka bland vägbomber och annat elände, så jag vet vad det innebär att åka Toyota. Har man istället ett rejält bandfordon kan man åka runt det som är farligt, man kan både komma fram och komma därifrån om det blir farligt. En sådan enkel sak som att Pbv:erna kan snurra runt sin egen axel, och de kan vända på en trång gata, istället för att behöva backa en halv kilometer – det kan vara avgörande. Men det fattar inte ett antal generaler i högkvarteret. För att de inte har suttit i sitsen att behöva vända på en liten trång bergsväg. Du måste ha övat för att förstå det här. Har man övat kan man inte säga att det går bra med Toyota i Afghanistan. En Toyota kör fast i sanden, den välter och tippas och om man dessutom sätter på den ett och ett halvt ton skydd då är det en direkt dålig bil.

[...]

”När faran kom satt rutinerna...”

intervju med Mats Ström

Intervjuad den 3 december 2008 av Lotta Victor Tillberg

Plats: Försvarshögskolan

Jag är intresserad av militärt yrkeskunnande på högre nivåer i internationell tjänst. Finns det någon händelse som du har varit med om där du upplevt att ditt yrkeskunnande ställts på sin spets?

Det är en svår fråga. Jag tycker att de befattningar som jag har haft har verifierat min utbildning. Den största omvälvningen var nog min första mission i Bosnien. Det jag var med om där förändrade mig både som människa och som yrkesman.

Vad tänker du på då?

Jag tänker på den situation som vi levde och verkade i under BA04 1995 i Bosnien.

Vad var det som hände?

När vi kom ner startade kriget igen efter en tids eldupphör. Vi var under åtta månader utsatta för konstant eldgivning. När man var där blev beskjutningen och allt som hände slentrian efter en tid men nu när man ser tillbaka inser man hur intensivt det hela tiden var. Jag fick två viktiga saker bekräftade för mig själv när jag var där. Det ena var att den utbildning och träning som jag hade fått, med start 1974, var rätt. Den andra insikten som jag fick, var att jag höll måttet, att jag klarade pressen. Vi var väldigt pressade, både i staben och ute på bataljonen, men det gav en livserfarenhet

som har gjort att alla de flesta händelser i efterkommande missioner egentligen har varit förutsägbara.

Vilken var din uppgift under BA04?

Jag var ställföreträdande stabschef.

Kan du beskriva hur en arbetsdag kunde se ut?

En normal arbetsdag började klockan 07.00, då var man uppe och kollade i den taktiska lägescentralen (TOC) om det hade hänt något under natten. Efter frukosten var det morgonbriefing och därefter tog det dagliga vid. Det kunde bestå av alltifrån att hålla presskonferens, genomföra en särskild insats eller hantera dagliga rutiner. Uppgifterna handlade också mycket om att ta itu med allt som var händelsestyrt. Om något inträffade under natten, vilket det ofta gjorde, så var vi uppe även på natten. Det som höll på att knäcka oss i staben var när de stridande parterna återstartade kriget, för det medförde att det inte gick att upprätthålla något som liknade ett normalt svenskt schema med halva lördag och hela söndag som vilodagar. Bosnienserberna gav sig på de bosniska muslimerna på deras vilodag som var torsdag, och muslimerna gav sig på serberna på söndagarna. Vi fick aldrig någon återhämtning. Det första tre månaderna där nere innebar mycket litet vila med hela tiden händelsestyrda arbetsuppgifter, som beskjutningar, konvojer som stördes och soldater (inte svenska) som dödades, och så Srebrenica i juli.

När du säger händelsestyrda menar du att ni reagerade istället för att vara proaktiva, att det ni ägnade er åt var brandkårsutryckningar?

Eftersom vårt mandat var dåligt – det var ett kapitel 6-mandat – var det svårt att vara proaktiv. Våra uppgifter var att övervaka och rapportera, skydda vissa transporter och så vidare. I sista läget fick vi skydda oss själva. Den här sommaren var UNPROFOR ifrågasatt. Vi förberedde exempelvis urdragning tillsammans med engelska förband. Framåt hösten kom vi fick robustare *rules of engagement*. Sedan kom NATO:s flygkampanj där var vi med och beslutade om mål. Det var en intensiv period och under hela tiden fanns det risk för att bli beskjuten. Både när man rörde sig utanför campen, men också i och kring campen sköts det artillerield mot oss.

Var beskjutningen något man lärde sig att leva med?

Ja, det kan man säga. Jag märkte när jag kom hem att det tog tid att trappa ner. Det tog mig två och ett halvt år innan jag släppte tanken om Bosnien. Det släppte egentligen först när jag var tillbaka i Bosnien på en fältövning med Swerap (Swedish Rapid Reaction Unit).

”

Det som höll på att knäcka oss i staben var när de stridande parterna återstartade kriget, för det medförde att det inte gick att upprätthålla något som liknade ett normalt svenskt schema med halva lördag och hela söndag som vilodagar.

”

När du var därnere 1994 fanns det arbetsuppgifter som var enklare än andra? Kan du beskriva något som var problematiskt?

Det vanliga som skulle göras, inarbetade rutiner, var inga problem. Det största problemet handlade om relationer inom staben. Att få cheferna att fungera tillsammans, bataljonschef kontra ställföreträdande bataljonschef, jag och min stabschef – vi var väldigt olika personer. Staben bestod av cirka 60 personer alltifrån yrkesofficerare, reservofficerare, utbildade civila, kvinnor och män, svenskar och danskar.

När du säger att relationer var ett problem, tänker du då på kulturskillnader mellan svenskar och danskar eller något annat?

Det handlade om allt. Kvinnor och män, danskar och svenskar, människor som inte går ihop med varandra. När man dessutom är utsatt för en sådan press som vi var blir stämningen väldigt spänd. Det handlade om allt ifrån vredesutbrott, gråt, ”tandagnisslan”, allt. Jag har lärt mig att det finns ett mönster som i princip alla grupper följer i sådana här situationer (ritar). Först när man kommer ner är man ett glatt gäng och man är positivt inställda till varandra. Sedan infinner sig kontrollfasen, då börjar man bevaka varandra och sitt eget revir. Jag har lärt mig att mot slutet av missionen brukar sån't här plana ut och man hamnar på en acceptabel nivå.

Det du beskriver nu låter som gruppdynamiska problem? Hade det här något att göra med vad som hände i omvärlden?

Nej, egentligen inte. Det här handlade om klassisk stabsproblematik som kräver ett inre ledarskap för att få maskinen att fungera välsmort.

[...]

Att vara ställföreträdande chef i skarpa operationer är ett helvete. För om samarbetet i staben och ordergivning inte fungerar som det ska, då blir ställföreträdaren en buffert mellan chefen och organisationen under chefen. Man får en informell roll och man måste hantera de underlydandes ifrågasättande ”är det här verkligen rätt att göra”. Man kan hamna i positionen att man måste stötta sin chef samtidigt som man kanske inte riktigt håller med om hans beslut. Det blir en balansakt att inte skjuta honom i sank.

[...]

Sådana här relationsproblem som vi nu talat om – klarar man av att hålla det inom staben eller märks de även utanför staben?

För det mesta klarar man att hålla det inom staben. Det finns ju en formell lydnadslinje som gäller, att chefen bestämmer. Men om kompanicheferna känner människor i staben så går det ju inte att dölja. Och då kan det uppstå situationer där kompanichefer försöker få igenom det ena och

det andra som ligger i deras intresse. Om det finns problem i staben kan det också skapa misstro ute i kompanierna om hur det egentligen fungerar. Dessutom kan det fysiska avståndet mellan kompanierna och staben skapa missförstånd. Avståndet till det högsta beslutande organet gör att kompanierna fattar egna beslut och kör sitt eget race. Det är bra ibland och dåligt ibland, och det är också en förtroendefråga. Min slutsats är att det är psykiskt jobbigt att arbeta under press men det behöver inte vara det yttre hotet som är psykiskt jobbigt. Det som är jobbigt är det som ständigt maler på en, det som finns nära. Har du ett vanligt arbete så kan du ju gå hem efter jobbet, men här lever man tjugofyra timmar under samma tak. Det tär på folk.
[...]

Du sa tidigare att du lärde dig under din första mission att din utbildning var rätt. Vad var det i din utbildning/erfarenhet som du hade nytta av?

Jag hade god systemkunskap och rätt erfarenhet med mig. Systemet innebär att jag själv hade varit gruppchef, plutonchef, kompanichef och bataljonschef, att jag hade arbetat i Högkvarteret och gått militärskolorna. Från Högkvarteret hade jag med mig sammanhanget, jag förstod var vi kom in i det stora pusslet. Det vi gjorde därnere handlade om att när något inträffade skulle vi stötta kompanicheferna, ”vad gör vi nu” – höjd beredskap och så vidare. De taktiska besluten byggde på den erfarenhetsbank som jag hade med mig. Alla övningar jag har varit med om sedan 1974 hade betydelse. Och att vi var tränade i samma system, pansarstrukturen. Mängdträningen gjorde att vi hade ett verktyg. När man blev utsatt för fara, då satt rutinerna.

Kan du ta något exempel på när rutinerna ”satt”?

Vi hade en incident med en OP som hade blivit utsatt för serbisk artilleri och tvingats dra sig ur. Detta hände cirka sju mil från Tuzla, i närheten av konfrontationslinjen. Dagen efter åkte vi upp för att reka på platsen. Vi skall återbesätta och förstärka ställningen. Vi ställer pansarterrängbilen i skydd på sluttningen och går upp för att titta vad som har hänt. Vi är sex, sju stycken svenskar och danskar. När vi hade varit där i cirka femtio minuter och rekat så samlas vi i anslutning till vagnen. Eftersom vi bedömde att serbernas beslutscykel var cirka en timme var det dags att dra sig ur innan vi kunde bli utsatta för eldgivning. Kompanicheferna skulle bara gå iväg och ge plutoncheferna sista ordern. De går iväg och jag står kvar vid vagnen. Plötsligt ser jag den svenske kompanichefen och hans plutonchef komma springande över krönet. Det är som i en amerikansk västernfilm – några kommer ridande ur horisontlinjen. Sen hör jag hur kompanichefen ropar *incoming!* Det betyder att han har hört att de skjuter artilleri och då har man ungefär trettio sekunder på sig att ta skydd. Jag kastar mig in i vagnen och

ser till att öppna dörrarna så att de andra också kan kasta sig in. Det var som att tiden stod stilla innan de kommer och kastar sig in också. Jag bara väntade på smällen. Allt gick väldigt fort men jag hann ändå tänka ”vad fan, smäller det inte?” På vägen ner till det bakre skyddet hade jag en sån puls och eufori. Adrenalinet pumpade, det var en konstig lyckokänsla.

Rädsla?

Nej, jag tror inte det. Det var någon form av fokusering. Alla sinnen var på spänn. Senare på kvällen återbesatte vi OP:n. Några dagar senare frågade jag kompanichefen om hur det var med den där *incoming* egentligen. Han berättade att de hade hittat en 15,5 cm granat ungefär femtio meter ifrån platsen där vagnen stått. Men den hade alltså inte exploderat.

När det här hände – hade du varit med om direkt beskjutning tidigare?

I anslutning till bataljonshögkvarteret sköts det runt oss hela tiden, dag som natt. Man hörde detonationer dygnet runt. Smällandet och ljudet av explosioner var inte obekant. Men på högkvarteret var känslan att de inte sköt på oss utan på varandra. Här, vid OP:n, sköt de direkt mot oss och det var en annan känsla av utsatthet.

Den eufori du beskriver, vad tror du att den stod för? Lycka över att klara sig?

Nja, jag hade tidigare läst om spänningsfokusering. Jag tror inte att det var lycka över att ha klarat sig. Många som blivit påskjutna beskriver att de upplever en upprymdhet. Jag tror att det handlar om att man mobiliserar sig för att göra något. I vårt fall var det enda som gick att göra att dra sig ur.

Hade det betydelse att du kände kompanichefen Kent sedan tidigare?

Nej, det hade inget med det att göra. I sådana här situationer agerar man nog likadant. Mitt synfält blev väldigt fokuserat. Det som var i kanterna av mitt synfält var väldigt suddigt.

[...]

Vid ett annat tillfälle var jag och en värnpliktig officer ute och fystränade utanför campen. När vi kom förbi ett område med hus så skjuter de mot oss med kalasjnikovs. Att det sköts i området var inte på något sätt ovanligt. Men att de sköt direkt mot oss var nytt. Jag hörde tydligt kulorna vina. Jag skrek till den värnpliktige ”ta skydd” men han reagerade inte. Han bedömde inte läget på samma sätt som jag. Till slut fick jag slita ner honom i skydd. Och sedan fick vi smyga därifrån bakom en häck. Jag reagerade på vad jag hörde utifrån hur jag är tränad. Jag kände igen skarp beskjutning på nära håll. ”Ptjiing”, det är ett speciellt ljud. Min drill satt. Men den här värnpliktige officeren var inte tränad på samma sätt, han förstod inte hur

”

I anslutning till bataljonshögkvarteret sköts det runt oss hela tiden, dag som natt. Man hörde detonationer dygnet runt.

”

utsatt han var. I efterhand har jag inte reflekterat särskilt mycket kring just den här situationen. Men jag vet att den här killen funderat mycket i efterhand kring att han hade agerat fel. Utbildning, träning och drill är bra – i sådana här situationer måste det sitta i ryggmärgen.

När du säger drill vad tänker du på då?

Till exempel att man lär sig känna igen ljud. Det behöver inte bara komma från övningarna hemma. Eftersom det sköts runt omkring campen lärde man sig att känna igen ljudet av deras olika vapen, när det var farligt och när det inte var det. Ofta sköt de i luften när man körde förbi. Eller så sköt de rakt in i skyddet på campen. Man lärde sig urskilja om det var nära eller på avstånd. Man lärde sig att höra skillnaden mellan kalasjnikovs och andra vapen som de använde därnere. Kulan som visslade förbi för nära, den kände jag igen från övningar hemma, det har jag varit utsatt för tidigare. Nära är farligt, det känner jag igen.

Beprövad erfarenhet är för mig att man varit utsatt för en massa olika situationer. Det är inget man läser sig till. Och när det uppstår en ny situation, som man inte varit med om tidigare, kan man agera för att man känner igen tidigare situationer man varit med om. Även om man inte har hela bilden klar för sig så kan man utifrån olika igenkännbara faktorer ändå göra en kvalificerad bedömning och agera. Om man väntar med att agera tills man har fått alla fakta då är man för sent ute.

Nu kommer jag att tänka på Caglavica. Det fanns signaler på att allt inte stod rätt till men ingen agerade innan det redan hade blivit upplopp. Var du inblandad i Caglavica?

Jag kom in i ett senare skede. I fallet Caglavica var det så att varken NATO eller EU ville se vad som höll på att hända. Signalerna fanns men ingen tog dem på allvar. Man hade bestämt sig för att processen att dra sig ur Kosovo gick åt rätt håll. Man ville inte veta något annat. Jag var med i utredningarna om vad som hände efteråt. Jag fick reda på att när FN:s lokala civila organisationer innan upploppen skickade rapporter om vad som höll på att hända till FN-högkvarteret i New York så kom rapporterna tillbaka rättade till Pristina. För att de skulle vara politiskt korrekta. Man tog inte nota bene av olika händelser och man kom på så sätt att leva i villfarelsen att allt var lugnt.

[...]

Min grundfilosofi är att agera. Om först situation ett inträffar, och sedan inträffar situation två – agera direkt. Jag brukar ta det här exemplet: Fien-den luftlandsätter. Skicka snabbaste förband, skjut artillerield mot området,

”

Även om man inte har hela bilden klar för sig så kan man utifrån olika igenkännbara faktorer ändå göra en kvalificerad bedömning och agera. Om man väntar med att agera tills man har fått alla fakta då är man för sent ute.

”

se till att få mer resurser och så vidare. Man går från att parera till att agera. *Men hur fungerar en sådan proaktiv filosofi i det politiska spelet, till exempel det vi talade om kring Caglavica. Om man har begränsningar i mandat och rules of engagement som inte tillåter att man agerar proaktivt?*

Det man måste göra då är att skydda sin egen trupp. Det var det vi gjorde i Bosnien när vi hade ett dåligt mandat. Så fort något hände, om förbanden blev beskjutna eller något, skicka förstärkning, upp och visa flagg, se till att sätta in sjukvårdsresurser och så vidare. Markera att vi är här, vi ser er. Men det är jävligt frustrerande att inte få agera. När vi kom till Kosovo var det helt annorlunda, då var vi både polis och militär som kunde agera. Det är viktigt att människorna i förbanden känner att de kan göra något viktigt, att de kan verka, agera och påverka situationen. Då blir det lättare för dem att få ut sin spänning och frustration – mot det yttre hotet. När man inte kan hantera det yttre hotet då riktar man sina spänningar och sin frustration inåt och det ställs helt andra krav på det inre ledarskapet.

Blir chefens uppgift annorlunda?

Den blir betydligt svårare. När man kan påverka de yttre omständigheterna och uppnå sina mål är det lättare att vara ledare. Det är av väldigt stor betydelse för både truppen och staben att man känner att man kan göra nytta.

Vad betyder det här för staben? Är det viktigt att kunna ”bocka av” att man fullgjort sina mål?

Javisst. Staben har en operationsplan med *lines of operations* som anger vad som skall göras. Om du hela tiden möter yttre motstånd som gör att du inte kan fullfölja dina mål då fungerar organisationen precis som ett ishockeylag. Personalen blir osäker och tappar självförtroendet. De blir osäkra på hur de skall agera och då börjar de hacka på varandra och till slut så börjar de hacka på ledaren.

Vad måste en chef göra då?

Man måste hantera laget. Man måste få dem att vända sig mot de yttre hoten. De här processerna är generella. De pågår hela tiden. Det gäller att få dem att inte vända sig inåt. Vilket de till exempel gör när förbanden inte har något att göra. Det är då det uppstår jävelstyg. Vi svenskar vill gärna vara effektiva och om vi inte har något att göra börjar vi hitta på saker som vi tycker borde förbättras eller göras på ett annat sätt. Det är då man börjar fokusera på den egna välfärden och det uppstår onödigt tjatter. Sån't måste man som chef känna igen i god tid.

Hur gör man då som chef? Förstorar man upp de yttre hoten eller vad gör man?

Man måste hitta på någonting för dem att göra. När vi var i Kosovo första gången hade vi sådana här problem, det gällde framförallt sjukvårdskedjan. Då hade vi läkare och sjuksköterskor och sex, sju ambulanser som inte hade något att göra. De fick åka ut i området och bedriva uppsökande verksamhet, ge humanitär hjälp, göra det som de är bra på. Då uppstår nästa problem – att de kommer på en massa saker som de vill göra – då måste man kunna begränsa dem. Det viktiga är att folk inte går och väntar utan att de är sysselsatta med någonting som de tycker är meningsfullt. Man måste kunna hålla dem ajour tills att man kan använda dem till det som de är tänkta att användas till.

Är det en del i ett militärt yrkeskunnande – att kunna hålla folk sysselsatta så att de inte börjar ställa till bråk?

Ja. Ser man att de inte har något att göra, iväg med dem på uppdrag.

Är detta något som du har lärt dig hemifrån?

Nej, det har jag lärt mig på plats. Hemma uppstår inte de här situationerna av väntan på samma sätt. Värnplikten är fylld med utbildning och när de är klara så muckar de. Och kom de in på repövning så hade vi en plan för hur den skall genomföras, sen åkte de hem. Hur man hanterar det inre ledarskapet, det är nog en av mina största lärdomar från att ha varit ute i internationell tjänst.

Är det här en konsekvens av att vi i Sverige inte har så stor erfarenhet av att ha förband ute på längre missioner – jag tänker på om man jämför med England eller USA?

Nej. I fallet med sjukvårdarna så var de civila som följde med för att de ville göra en insats. De var snarast övermotiverade. När det gäller utländska professionella förband så är man van att hantera väntan, där kan det istället bli trögstartat när det är dags att få igång dem igen.

Du berättade på konferensen Uppdrag Utland om erfarenheter från Kongo?

Jag kom till OHQ i Potsdam med 72 timmars varsel eftersom min föredare sagt upp sig plötsligt. Det som var nytt för mig där var att arbeta i en tyskledd stab, vi hade en tysk general som chef och en tysk överste som stabschef. På min avdelning som jag skulle ta över och som var under uppbyggnad, hade jag en tysk ställföreträdare, en äldre överste. Jag insåg snart att han var någon sorts *back up*, någon som skulle hålla koll på arbetet på

avdelningen. På många avdelningar som inte hade tyska chefer satte de dit en tysk ställföreträdare. I mitt fall gick han till stabschefen efter fjorton dagar och sa att han ansåg att han inte behövdes på min avdelning. Det var en kvittens på att de insåg att jag kunde jobbet.

Vad bestod uppdraget i?

Vi skulle under pågående uppdrag i Kongo bygga upp ledningsfunktionen. Vi skulle också planera, leda *deployment* och insats av den europeiska styrkan på ungefär 3 000 man. Efterhand bemannades avdelningen med personal från tolv olika nationer, som jag var chef över. Där mötte jag problematiken med hur man skall skapa förtroende när man inte kommer ifrån NATO utan från en ganska liten nation.

Hur gör man det??

När jag kom dit såg jag att de inte hade kommit så långt i arbetet. De hade inte byggt upp något *joint operation cell*, jag såg att metoderna inte var igång.

Var det arbetsmetoder som du kände till?

Ja. Jag hade arbetat i tre år på Högkvarteret med liknande uppgifter. Jag är utbildad i NATO:s ledningssystem, så jag visste vad som skulle göras. Min tyske ställföreträdare såg att jag visste vad jag höll på med.

Så det var inga svenska metoder för ledning du kom med?

Nej, nej, det hade aldrig gått. Den tyske ställföreträdaren kände igen vad jag gjorde, jag använde NATO:s ledningsmetod för genomförandeledning. Han såg att det började hända grejor och då var han nöjd.

Hade du rekryterat din grupp själv?

Nej. Befattningarna fördelas mellan länderna i EU. Så i gruppen anmälde det sig allteftersom italienare, en polack, en spanjor, några irländare med flera. Det tog mig litet tid att förstå hur jag skulle hantera arbetsgruppen, i början tänkte jag svenskt. Jag tänkte att här är en överstelöjtnant, ”då kan du göra det idag och något annat imorgon”. Det fungerade inte. Det kan bero både på språk och kultur. Jag lärde mig att i Europa fungerar det så här (ri-tar tårtbitar). ”Jag har mitt jobb. Då gör jag det. Någon annan gör sitt jobb.” Gränsdragningarna mellan vems jobb som är vems är viktiga. I jämförelse är vi svenskar mycket mer flexibla, vi kan hoppa mellan olika jobb. Här gick det inte att på svenskt sätt göra uppställning på morgonen och säga att ”nu skall vi kraftsamla i den riktningen”.

”

Där mötte jag problematiken med hur man skall skapa förtroende när man inte kommer ifrån NATO utan från en ganska liten nation.

”

Hur hanterar man det, kan du ge ett exempel?

Till exempel. Varje dag skickades det order mellan Bryssel och Kongo som gick via staben i Potsdam. Vid ett tillfälle gick det igenom en order som inte var OK, det var fel struktur på den. Engelskan var inte korrekt och innehållet var fel. Jag borde väl ha kollat den bättre men jag erkänner att jag inte hade gjort det. Detta upptäckte och påtalade den tyske chefen. Jag tog med mig min ställföreträdare och så gick vi ner och skrev om ordern. När vi gjorde det gick det som en ilning genom hela avdelningen. Chefen rättar en order. Mina medarbetare skämdes, de kom och bad om ursäkt, sen började de jobba ordentligt. Vid andra tillfällen frågade jag dem om de behövde hjälp och erbjöd dem min hjälp. Detta avböjdes av mina medarbetare eftersom de tyckte det var genant att bli hjälpt, alltså löste de själva problemet. Det var ett bra sätt att få ordning och reda i boet. Det är min typ av ledarskap, fungerar det inte så får jag gå ner och hjälpa dig att fixa det. Det var man inte van vid i Tyskland.

”

Jag var inte välkommen därnere, jag sågs som den tyske chefens spion och möttes med stor misstänksamhet.

”

Det låter som ett prestigelöst sätt att arbeta som chef?

Jag kan ta ett annat exempel. I Kananga skulle EU-styrkan testa konceptet. Chefen beordrade mig att åka ner och övervaka operationen i Kananga. Han sa att jag som hade *fingerspitzgefule* kunde åka. Jag var inte välkommen därnere, jag sågs som den tyske chefens spion och möttes med stor misstänksamhet. Jag tog med mig en fransk major som var väldigt duktig och som, det visade sig, hade ett mycket gott rykte i systemet. Och så hade jag med mig en tysk kvinnlig läkare som skulle kontrollera det medicinska. När jag kommer ner blir jag mött av den franske generalen som talar till mig på franska, för att han vet att jag inte talar franska. Jag blir bemött som luft. När jag träffade stabschefen förklarade han att jag inte var välkommen. Jag svarade att jag utförde en given order och att jag hade en uppgift som jag tänkte fullfölja. Jag sa att jag kommer att lämna en rapport till Potsdam och den kommer du att få läsa innan jag åker hem. Sen åkte vi med ner till Kananga och jag gjorde inspektionen som jag brukar. Jag åkte med de olika förbanden ut på uppdrag. Jag följde underofficerarna och deras grupper på patrull, logistikerna på sina uppdrag med mera. Jag ställde upp med dem på mornarna. Jag tog inte någon plats. När jag efter tre, fyra dagar ansåg att det var dags att åka hem, då ville chefen på plats att jag skulle stanna tills övningen var klar. När jag frågade varför de ville att jag skulle stanna, så sa de att de ville att rapporten skulle bli bra. Så jag stannade tills övningen var klar. När vi kom tillbaka till Kinshasa blev jag bjuden på lunch av generalen. Det var en trevlig tillställning och nu talade han plötsligt engelska med mig.

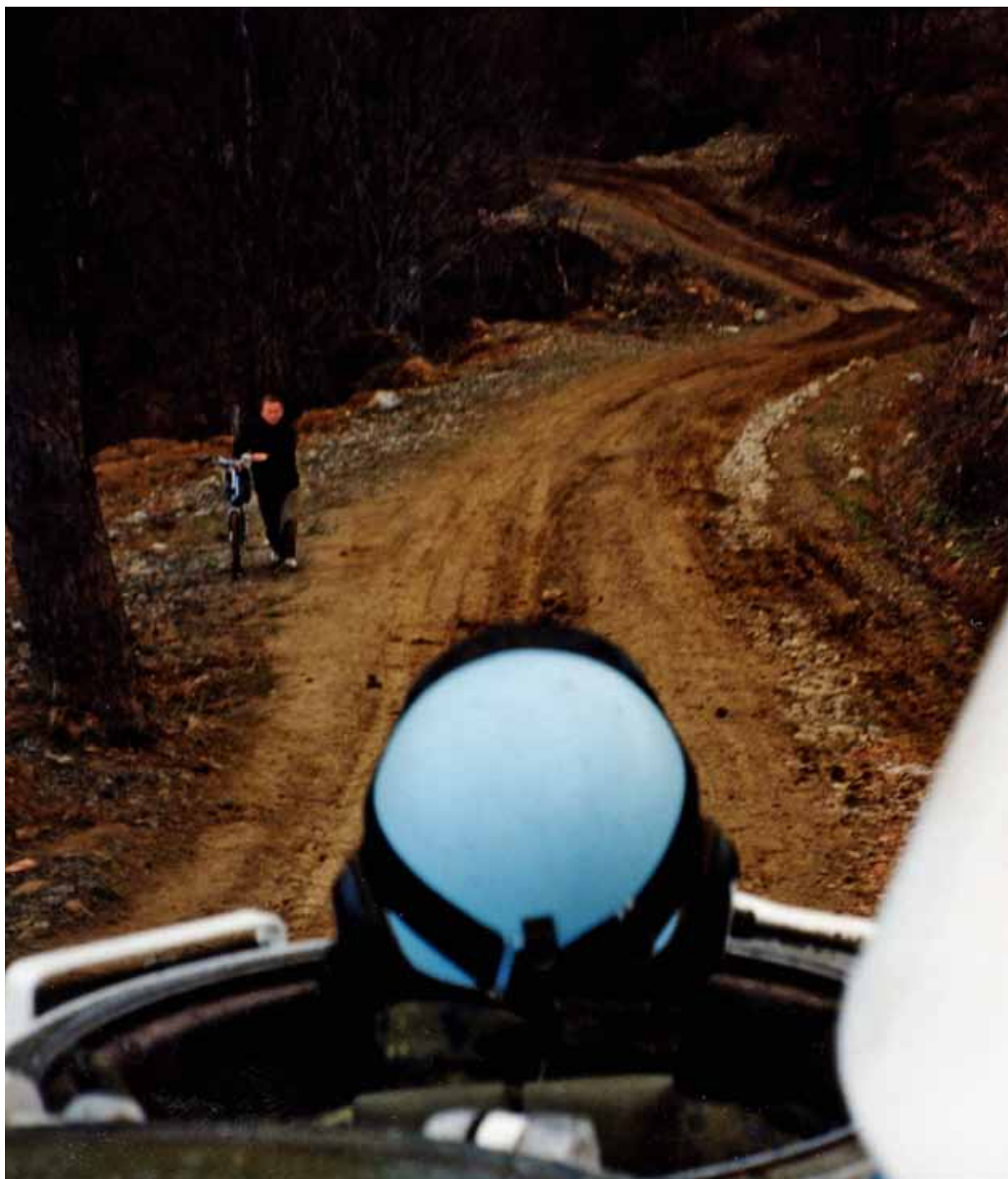
Vad gjorde att du blev accepterad?

Jag tror att det var att jag jobbade prestigelöst. Jag kom inte dit och tog plats som generalen i Potsdams utsände. Jag jobbade på de inre linjerna, visade mig som soldat, jag var ute med truppen. Då såg de att jag var erfaren. Jag kunde ställa frågor som var trovärdiga för dem. De hade förväntat sig att jag skulle komma som från Ludvig den fjortondes hov, för det är så många av deras egna chefer agerar.

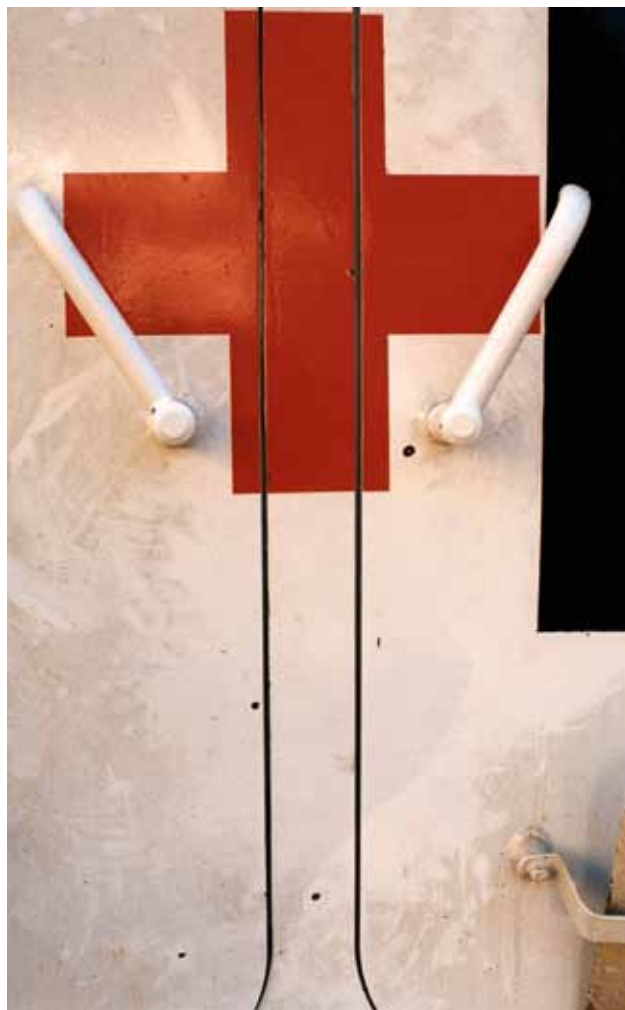
[...]

Skall man göra saker måste man ner i organisationen och snickra. I de här länderna är man soldat och officer, precis som vi i Sverige, och om de känner igen dig som en soldat, då är man en av dem. Då får man förtroende.

Bosnien



























”Det blir aldrig som man har tänkt sig...”

intervju med Hans Ilis-Alm

Intervjuad 22 oktober 2010 av Lotta Victor Tillberg

Plats: Högkvarteret

Kan du berätta om någon händelse där du känner att du har prövats i din yrkesroll?

Det finns många händelser där jag har prövats, fast på olika sätt. De första gångerna man var ute, var det svårare att orientera sig. Man kände att man hade en yrkeskunskap i botten men däremot var den yttre miljön någonting helt nytt. Den yttre miljön var någonting man egentligen haft lite svårt att tänka sig in i, som uppfödd i det svenska värnpliktsystemet. Under utbildningen var det ju svårt att föreställa sig att man skulle hamna i Afghanistan och Afrika och på andra konstiga ställen, utan man såg framför sig gränsen emot Finland eller något liknande. Så det är många situationer där man har lärt sig en massa saker som man efterhand lagt till i sitt register över hur man senare ska agera. Om man ska sammanfatta någonting av de operationerna som jag varit ute på, så är min lärdom att det aldrig blir som man har tänkt sig. Man kan planera hur mycket man vill och det måste man göra, men verkligheten blir aldrig som man tänkt sig. Det måste man veta om. Det är viktigt att kunna känna sig trygg i de förberedelser man gjort men man ska också veta att man kommer att behöva tänka om efterhand. Det är ett arbete med levande materia där förutsättningarna hela tiden förändras. Särskilt när det gäller det snabbinsatser som i Afghanistan och Kongo. Jag har även varit nationell planeringschef för specialförbanden, här på högkvarteret, och haft ansvar för planering och uppföljning. Jag har varit delaktig i många operationer där jag själv inte deltagit i

styrkan som åkt ut, men ändå haft ansvar för planeringen och genomförandet. Även i det jobbet upprepas hela tiden samma sak, att man tror att man vet allting, men det blir aldrig som man tänkt sig.

Kan du ge något exempel på en händelse där du haft en föreställning som sedan inte stämt överrens med den situation du hamnat i?

Jag kan berätta om två händelser. Den första var i Afghanistan dit jag kom tidigt, redan under nyåret mellan 2001 och 2002. Specialförbanden var först på plats därnere. Jag åkte ner med ett gäng från den blivande svenska ISAF-styrkan, där jag skulle vara chef för den svenska kontingenten och mitt förband. Då åkte vi ner och kollade var vi skulle gruppera och tog massa bilder på var vi skulle ha förläggningen, hur det såg ut och så vidare. Sen åkte jag hem igen och presenterade allt och gjorde planeringen. När vi kom tillbaka till Afghanistan en vecka senare var förutsättningarna helt förändrade. Förläggningen var inte alls på samma plats, ingenting var som vi hade tänkt oss. Detta var alltså bara en vecka från att vi var där och rekade. Läget var helt nytt.

Samma sak hände när vi åkte till Kongo, där hade vi en idé om hur vi skulle göra när vi kom ner. Vi skulle ha en del av styrkan kvar i Uganda, dit vi flög in med stora flygplan för att sedan kunna flyga in mindre enheter i insatsområdet. Vi visste inte hur vi skulle förläggas eller grupperas i Kongo, så vi var tvungna att ha utrustning för alla möjliga situationer med oss. Det kunde bli så att vi skulle bo i alltifrån ett färdigt hus till på en leråker där vi fick bygga allt själva.

När vi kom fram var det plötsligt helt nya förutsättningar. Vi skulle bo i en skola och fick alltså ganska bra förhållanden. Jag kom ner tillsammans med några andra rätt tidigt och då fick vi klart för oss hur det skulle vara. Vi fick ringa hem och berätta att de skulle ta bort så mycket prylar som möjligt utav de vi hade begärt från start. Det är ofta så att när man väl sätter igång en operation tänker man sig att ungefär så här blir det, men så blir det väldigt sällan.

Hur var det i Afghanistan när inget stämde, fick ni något bra ställe att bo på där?

Ja, det var ju vid den där fordonskyrkogården Camp Warehouse, det var ju rätt mycket jobb kvar att göra där. Det fanns ett hus i dåligt skick som vi kunde använda och så hade vi tält. Men vi har bra prylar från Sverige så vi var väl förberedda, vilket gjorde att det gick fort att skapa sig ett drägligt boende. Vi levde på *rations* i princip hela tiden vi var där och det var först på slutet som vi fick igång någonting mer välorganiserat när det gällde mat.

”

Sen åkte jag hem igen och presenterade allt och gjorde planeringen. När vi kom tillbaka till Afghanistan en vecka senare var förutsättningarna helt förändrade.

”

Man får vara innovativ och fixa värme och duschvatten. Duschar gör man genom att hålla vatten över sig, det går det med.

De andra jag har intervjuat kommer ju oftast till ett område där allt redan är uppbyggt, så jag har inte hört någon berätta om vad man gör när man är först på plats. Det måste vara en fas då när man fixar det praktiska?

Det är en fas när man fixar det praktiska men samtidigt är det väldigt viktigt att man börjar jobba. Särskilt vid den typen av förband som jag representerat har man en *light footprint*. Man har inte med sig en stor komponent för logistik, som ska bygga bas. Det handlar också väldigt mycket om attityd där jag tycker att man kan se stor skillnad på vad jag kallar den "tyska skolan" och den "anglosaxiska skolan", om det nu finns några sådana. Tyskarna är av den modellen att man kommer ut och sen vill man gärna fixa till allting först. Svenskarna är lite som tyskarna. Medan briter och fransmän har en extremt pragmatisk inställning, man börjar jobba dag ett och det andra det är något man får fixa efterhand.

Hur är den svenska attityden?

Jag vill inte göra mig till talesman för alla, eftersom jag inte vet hur det har varit på andra insatser. Men min känsla är att vi är lite mer åt den tyska skolan. Jag kan berätta om en händelse från Kongo 2006 när den tyske chefen, med ungefär samma befattning som generalläkare, upptäckte att det inte fanns toaletter av den standard som den tyska armén har skrivit i sina föreskrifter och reglementen, på högkvarteret i Kinshasa. Då körde de ner, för en sexmånadersmission, porslinstoaletter från Tyskland för att sätta upp i Kinshasa för att följa någon löjlig regel. Lite så där är vi nog när vi gör våra packlistor i Sverige. Jag vill inte peka ut någon, men ett exempel är när amfibiebataljonen som gick ner till Tchad hade med sig en mängd saker som de fick skicka hem omedelbart, eftersom de inte behövdes. Vi är ofta inflexibla i vårt tankesätt. Har vi gjort en plan så ser förbandets materielstock ut så här och då ska det här med. Det är ett problem att vi tänker så. Sedan har vi en del konstiga regelverk som inte är applicerbara när vi kommer ut i tredje världen. Det blir löjligt och det tar upp en massa resurser när vi får ner saker som inte har någon som helst relevans för uppdraget.

Hur gör ni när ni kommer ut till en plats som är mer eller mindre okänd och samtidigt ska ni vara operativa och fullfölja uppdrag från start? Hur går det till?

Man får ju ha ett sådant koncept att man med egen medhavd materiel kan fixa drägliga förhållanden. Men det kan ju vara allt från att man bor i

småttal till att man bor i större sjukvårdstält. Det är rätt enkla förhållanden men ändå okej. Man är väderskyddad och det är *good enough*. Man måste ha ett mindset som gör att man är beredd på att de yttre förhållandena inte är så viktiga, utan att man är där för att göra ett jobb. Bekvämlighetsaspekten får stå tillbaka. Sen betyder inte det att om det skulle bli en väldigt långt utdragen operation, att man inte ska förbättra de här sakerna efterhand. Men det finns en tendens att man vill ha allt på plats först innan man kan börja jobba.

Den sortens möjligheter till planering och uppbyggnad i förväg, så ser väl egentligen inte förutsättningarna när det handlar om skarpa militära uppdrag i internationella sammanhang?

Nej. Det finns också ett ekonomiskt perspektiv i det där. Det kan satsas oerhörda pengar på att bygga upp en infrastruktur som man sedan lämnar efter kanske sex månader. EU-operationerna har varit sådana exempel, där kontrakten inte är fullföljda innan man drar sig ur. Men det kan ju också vara ett sätt att ge bistånd till värdnationen, det vill säga att de kan ta över campen.

Om det aldrig blir som man tänkt sig, blir inte tillvaron ganska osäker då?

Jo, men samtidigt måste man vara trygg i att man har människor med sig som kan klura ut smarta lösningar på de praktiska problemen när man är på plats. Och att människor har en attityd som gör att de kan acceptera att istället för att de har en dusch, har en påse med vatten som kan värmas i solen och sen hälla över sig. Man lever under rätt enkla förhållanden under en period för att successivt få det lite bättre. Det handlar rätt mycket om vad man har för attityd och kanske mer om vad man har för inställning till sin uppgift och vad man har för förväntningar, hur pass flexibel man är och hur bra man kan anpassa sig. Har man då sådana människor med sig och vet att alla kan sitt jobb och att vi har rätt så bra prylar även om det inte ger oss någon tillvaro i lyx, så är det *good enough*. Då blir man också väldigt trygg och kan gå in i det här "blinda fältet" med tillförsikt och ändå känna att vi kommer att lösa det här.

Talar du och de du åker ut med om att det aldrig blir som man har tänkt sig? Jag tänker mig att det borde vara självklart för just specialförbandens verksamhet?

Jag tror att det har varit självklart för oss. När jag började i specialförbanden så hade vi en föreställning om vad operationerna skulle innebära. Vi såg framför oss något som mer liknade polisiära uppgifter; till exempel gisslanfritagning, där man egentligen bara skulle gå in korta tider, in och ut.

Senare har verkligheten visat sig vara någonting annat. Det fanns en period i början då man behövde prata mycket om det där, men också förändra attityder hos en del av dem vi hade med oss. Det var väldigt kompetenta människor men de hade en annan bild av vad vi egentligen fanns till för. Verkligheten förändrades och då måste man förändra insatsen. Det är det som kan vara lite jobbigt. Det är precis som med Försvarsmakten, att man inte får stagnera som organisation utan man måste hela tiden vara i rörelse och förändra sig efter hur världen förändras.

Det var kanske en av de jobbigaste sakerna, som jag tyckte mig se. Den här kategorin av människor som jobbar i specialförbanden, har väldigt höga ambitioner och höga krav på sig själva. De är ofta rätt högpresterande. Det kan vara svårt för dem att acceptera att man inte kan vara bäst på allt eftersom man måste kunna ganska många olika saker. Om man tränar en sak intensivt under en period så bygger man upp sin kompetens inom det. Samtidigt är det någonting annat som då får stryka på foten, det vill säga att någon annan förmåga är i en nedåtgående kurva. Man kan inte vara på topp i alla discipliner alltid. Det kan vara svårt för en del att hantera.

Hur märks det?

Frustration.

Som en chef måste hantera?

Javisst, det måste man ju göra. Man måste förklara för folk och få dem att förstå att man inte alltid kan vara bäst på allting i längden. Ska man bli bra på "det här" måste "det här andra" få vila och det innebär att den vilande förmågan kommer att försämrast. Då handlar det rätt mycket om att när man väljer ut människor så får man försöka hitta de som har förmågan att kunna leva med det här. Dels att det blir aldrig som man tänkt sig och dels att man inte kommer vara på topp i allting alltid. Dyker det upp en sådan situation att man måste vara på topp inom någonting som man inte tränat på ett tag, då är det viktigt att man har personer med en bra grundplattform som snabbt kan arbeta sig upp till en acceptabel nivå igen.

Vad för tidsförhållanden som gäller, när du talar om att kunna arbeta upp en förmåga som gått ned?

Vi pratar ju inte timmar men alltifrån dagar till en vecka kanske, då man intensivt kan förbereda sig för någonting.

Kan du ge ett konkret exempel?

Ett fiktivt exempel kan vara en organisation med dykande personal till exempel. Det kan handla om att man kommer att behöva göra en komplex

”

Ska man bli bra på 'det här' måste 'det här andra' få vila och det innebär att den vilande förmågan kommer att försämrast.

”

dykoperation men att man av olika anledningar lagt repetitionsträning av dykning åt sidan. Kanske för att man har varit på operation och gjort någonting annat. För att de ska känna sig trygga i uppdragets genomförande och undvika att något går fel så skulle de behöva göra ett antal dyk innan för att komma tillbaka. Även om man är bra grundtränad så är det en färskvara, men som snabbt går att lyfta upp. Men också att man då har människor som är innovativa och inte är intellektuellt låsta så att de bara ser framför sig de här SOP:erna om hur det ska vara. De måste snabbt kunna anpassa sig till förändringen av de yttre omständigheterna utan att gripas av panik. Det är ett viktigt urvalskriterium och det är viktigt att ha människor som kan tillgodogöra sig ny teknik när sådan kommer – och det gör det ju hela tiden. Detta är en viktig förmåga som tyvärr kan vara lite underskattad, men som vi fått pröva mycket i den typ av snabbinsatser jag varit med i.

Har du varit med om situationer där människor varit "låsta" vid en viss uppfattning om hur något ska gå till?

Ja, det har jag, men jag har inget påtagligt exempel som jag kan berätta om. Återigen så finns det ju olika skolor beroende på varifrån man kommer och vilken typ av person man är. Där en skola säger att vi måste göra packningslistor ner på tandkrämstubsnivå och att allting går att planera i förväg. Medan den skolan som jag företräder säger att man ska ha kanske en packningsplan för olika typer av scenarier. Man tar med sig de viktigaste sakerna men sen måste man anpassa resten efter varje situations unika förutsättningar. Det där är också en sådan sak som man måste jobba med i ett förband. "Vilken väg ska vi gå?" Jag kan erkänna att från början var jag en sådan där "tandkrämstubs människa" och trodde väldigt mycket på det. Efterhand har jag helt övergått till det andra. Jag tycker att planer är bra, och viktiga, men jag ser det bara som grunden för att improvisera.

Är det erfarenhet som vuxit fram när du har varit ute och drabbats av att det inte blir som man har tänkt sig?

Ja, men planen är bra för då har man någonting att stå på. Men så finns det de som till varje pris ska genomföra sin plan och måste hålla fast vid den.

Det finns en berättelse i boken Uppdrag Utland där det är några soldater i Liberia som ska göra en long range patrol, men de har inget fordon som är säkerhetsmässigt godkänt. Problemet är bland annat om hur de ska få med sig drivmedel och vatten och hur de löser det på ett sätt som är helt emot säkerhetsföreskrifterna men nödvändigt för just den uppkomna situationen. Är det vad du menar med att man måste kunna vara innovativ?

”

Jag kan erkänna att från början var jag en sådan där 'tandkrämstubs människa' och trodde väldigt mycket på det. Efterhand har jag helt övergått till det andra. Jag tycker att planer är bra, och viktiga, men jag ser det bara som grunden för att improvisera.

”

Ja. Om man tittar på de föreskrifter vi har så är de oftast gjorda för ett civilt regelverk som vi satt ett militärt omslag på. När det gäller flygverksamhet till exempel, så har Försvarsmakten antagit något som heter regler för militär luftfart som från början egentligen är ett civilt regelverk. I dem finns en massa saker som gör att om man följer dem så upprätthåller man en viss form av säkerhet ur ett visst perspektiv, men man ökar risken ofantligt ur ett annat perspektiv. Då vill jag påstå att man inte tillräckligt kritiskt med rätt kunskap analyserat de här reglerna innan man satt ett militärt omslag på dem. Jag kan ta ett konkret exempel: Om man ska göra ett en insats direkt på ett mål med helikopter, vilket inte är ett förstahandsalternativ, så flyger man in och så åker man ner på ett *fast rope* eller firningsrep och sedan börjar man sitt anfall. Om man då följer reglerna för militär luftfart så får man inte ha helikopterdrörrarna öppna under anflygningen. Alla som sitter i helikoptern måste också vara fastspända med säkerhetsbälte vilket innebär att när du flyger är risken att någon ramlar ur ganska liten och då är det civila perspektivet uppfyllt. Det som inte uppfylls är att du exponeras över en plats där det finns fullt av människor med vapen som kan skjuta på helikoptern det antal extra sekunder då du måste ta bort ditt säkerhetsbälte, öppna dörren och ta dig ut på repet för att kunna åka/fira dig ner. Det innebär en mycket högre risk att hela helikoptern går i backen. Det finns andra säkerhetsmässiga hot än att bara ramla ur helikoptern.

Hur gör ni i praktiken då? Följer ni reglerna?

Nej, vi gör det situationen kräver men med en riskanalys i botten och normalt också ett beslutat avsteg. Men nu när vi kommit så här långt i utvecklingen och har erfarenheter från insatser i olika miljöer har vi ett i stort adekvat regelverk. När det inte bedöms vara anpassat så begär vi avsteg från de regler som gäller innan vi åker iväg. Varje svenskt förband som åker iväg har massa avsteg från de olika regler som gäller i Sverige. Att man överhuvudtaget behöver ha avsteg visar på att det finns ett behov av det i systemet och att vårt regelverk inte alltid är dimensionerat efter skarp verksamhet. Det vi försöker göra i de situationerna är att man måste jobba med *risk management* hela tiden oavsett var man är. Om man ska göra ett uppdrag med helikopter gäller det att ha väldigt välutbildad personal i helikoptern så att kompetensen är hög. Genom att höja kompetensen kan man öka marginalerna på andra områden och exponera sig mer för sådant som skulle vara en risk för mindre kompetent personal. Ingen vill ju ramla ur en helikopter utan folk vill såklart leva.

Men är det alltid en svensk som kör helikoptern? Är det något du alltid kan påverka?

Nej, det kan vara någon annan men, då får man ju öva innan. Man kallar det för en *set/fit*-fas där man kommer ner och kör ihop sig. Man har en utländsk helikopterbesättning och helikopter som man övar ihop sig med tills man har en säker nivå av personlig färdighet och samarbete i besättningen.

Under 90-talet på Balkan cirkulerade de många skrönor om hur olika nationer hade olika attityder till helikoptrar och att en del inte kom iväg tillräckligt fort när det började skjutas, för att man spände fast sig och så?

Det bygger ju på kompetens och förtroende för dem man jobbar med och förhoppningsvis så hinner man få en form av relation innan en operation. Man måste vara uppmärksam på skillnaden mellan verkligheten och regelverket. Regelverket är ofta skrivet efter helt andra förutsättningar än de som finns i verkligheten. Då får man i första hand arbeta med antingen att erhålla avsteg eller med att ta ansvar och fatta besluten på plats. Vid de tillfällena är man medveten om att man tar en risk men bedömer att den risken kanske är mindre än vad alternativet vore. Det innebär dock att man kan ställas till ansvar för det efteråt och det är något man måste veta när man tar ett beslut.

Är det som du kallar för avsteg en administrativ process?

Ja, det stämmer. Man begär avsteg hos säkerhetsinspektören eller motsvarande. Det ska alltid finnas någon från myndigheten som granskar avstegen men formellt är det den som är högste chef för insatsen som beslutar om avsteg. Det är vanligtvis Chefen Insats eller chef för en taktisk stab efter samråd från Säkerhetsinspektionen.

Det handlar mer om att du som taktisk chef i insatsområdet vet att om en viss situation skulle uppstå, så har du tillstånd att göra vissa saker. Vissa uppdrag kräver avsteg från någonting och då får man gå hem med en förfrågan om det.

Söker man avsteg innan man åker? Hur blir det då när det inte blir som man tänkt sig? Verkligheten kanske visar att det krävs avsteg från något annat än det man begärt?

Med erfarenheter så kommer också kunskapen om de avsteg som nästan alltid behövs men också förståelsen för att det kommer att kunna uppstå unika behov beroende på förutsättningarna i ett insatsområde. Har man erfarenhet av att ha genomfört många operationer så vet man till exempel att det är oerhört svårt i det inledande skedet av en insats att förvara ammunition på det sätt som regelverket för hur ammunition får förvaras säger. Då vet man att man måste ha ett avsteg från det, för skulle det gå åt skogen och

något exploderar så åker man dit. Man vet att innan allt kommer på plats så kommer det vara en fas där det inte går att uppfylla alla de formaliteter som finns och då måste man ha tillstånd för det. Samtidigt så måste man förstås använda sunt förnuft och omdöme och därigenom minimera riskerna.

Har man tillstånd i alla lägen eller utvecklas det knep att komma runt reglerna?

Nej, i de flesta fall begär man tillstånd för det är inget man vill mörka. Sedan kan det ju hastigt uppkomma situationer där man av någon anledning måste gå utanför regelverket. Det kan vara små struntsaker men någonting som måste hanteras på plats. Det skulle kunna vara en flygplatschef eller någon officiell person i ett land som kräver att du måste betala honom en summa pengar för att du ska få landa ditt flygplan. Du har ingen möjlighet att kontrollera om en sådan avgift existerar eller inte. Då får man ju antingen inte landa där eller betala och sen redovisa vad man gjort för pengarna. När du betalar har du kanske inte hunnit inhämta alla tillstånd då situationen kan uppstå väldigt plötsligt och i ett kritiskt skede, som strax före landning. Då får du ta ett beslut där och då. Och i åtta fall av tio i de här regionerna, så är det säkert pengar som någon stoppar i egen ficka.

Du får inget kvitto?

Jo, det får man begära. Men trots många fina stämplat så skulle man kunna gissa att inte går in i statskassan. Det vet man förstås inte och det kan man inte heller kontrollera. Jag menar att när man står i en situation första gången ser man ett visst problem, och där kommer det här med erfarenhetshantering in på så sätt att när man kommer hem så måste man till nästa gång försöka hitta en lösning som är okej och accepterad eftersom problemet troligen kommer att uppstå igen. Är det en unik situation så kanske man bedömer att det sannolikt inte kommer att hända igen någon annanstans. Jag tror att det finns väldigt få människor som egentligen söker någon form av laglös tillvaro men däremot så måste man förstå att verkligheten hela tiden kommer i friktion med regelverket. Då måste man hitta en lösning. Vi i specialförbanden har haft det väldigt lätt på det sättet att vi har haft korta beslutsvägar och vi har direkt kunnat få kontakt med den som har mandatet att ta beslut. Medan till exempel BA01, som var långt ute i FN-systemet, var tvungna att traggla sig igenom hela den byråkratin. Jag tror att vi här hemma, på den tiden, hade extremt svårt att ta hand om alla behov som fanns där. Det har vi blivit bättre på tror jag. Jag tror också att det idag finns en större insikt om att man faktiskt behöver göra undantag och avsteg och att man kan få det sanktionerat därför att situationen kräver det.

”

Då får du ta ett beslut där och då. Och i åtta fall av tio i de här regionerna, så är det säkert pengar som någon stoppar i egen ficka.

”

Din upplevelse är inte att regelverket har ett liv och verkligheten ett annat?

Jo, under planeringsskedet kan det vara så. Risken är att man tittar ganska endimensionellt på problem när man skapar regler.

Upplever du att säkerhetssystem kan bli begränsningar eller störande när uppgifter ska genomföras?

Ja, men samtidigt vill jag också påstå att till exempel i en stridsituation så är det inte som man kanske skulle föreställa sig. När man var värnpliktig soldat eller ung officer så tänkte man sig att det här med säkerhet i skjutvinklar och så, det bryr man sig väl inte om när man är i strid. Men det gör man faktiskt för annars riskerar man att skjuta egen personal eller civila. Det som man en gång i tiden trodde var väldigt abstrakt har faktiskt en konkret betydelse i verkligheten. Man måste faktiskt stå med kompassen i hand. Det blir ju inte lika vetenskapligt som när man lägger upp en strids-skjutning, då man mäter exakt, men man måste ändå ha en känsla för hur man ska göra. I strid måste alla ha koll på varandra och var man kan skjuta och inte skjuta. På så sätt så är regelverket inte abstrakt. Det tycker jag inte.

Har du själv upplevt säkerhetsföreskrifter som ett hinder någon gång?

Nej, men jag har varit lyckligt lottad genom att vi i specialförbandssystemet alltid arbetat enligt devisen *train as you fight* och därigenom redan under utbildningssituationerna tillsammans med säkerhetsinspektören kunnat utarbeta vettiga och flerdimensionella säkerhetsbestämmelser för insatsrelaterad verksamhet. Men det dyker för det mesta upp några nya intressanta utmaningar vid varje insats. Så man har förstås flera gånger stått på plats och undrat ”Hur ska jag göra det här? Det går inte att lösa enligt de bestämmelser som finns”. De flesta bestämmelser ger dock en inriktning om hur det borde vara i en optimal situation. Då försöker man förstås uppnå det så långt det är möjligt. Ibland har man inte heller vetat om alla bestämmelser och då har man gjort det bästa man kunnat. Det är hela tiden den typen av friktion man möts av när man lever i en värld som tidigare varit helt dikterad av utbildningsverksamhet, där insatser inte funnits med. Nu förändras det här i Försvarmakten och det tycker jag är bra. Det är viktigt att lära sig av erfarenheter och se till att det blir institutionaliserat i handböcker, reglementen och föreskrifter när det är saker som är generellt tillämpbara.

Ser du konkreta effekter av att man har upparbetat mer erfarenhet?

Ja, det tycker jag, det förändras. Återigen då till attityder och vilja och sådana saker. Det kan man se ibland härifrån huset. Jag har varit här sen 2004 och jag tycker det är oerhört viktigt att man, även om man är här, är med

”

De flesta bestämmelser ger dock en inriktning om hur det borde vara i en optimal situation. Då försöker man förstås uppnå det så långt det är möjligt.

”

och deltar i insatser för annars glömmer man väldigt fort hur verkligheten är. Sedan ska du då sitta och hantera de här avstegsfrågoringarna från ett varmt kontor på Lidingövägen. Då kanske man säger: "Vad är det där-för larv, de ska följa reglerna". Då har man ingen förståelse för situationen för de som befinner sig i längst ut. Känslan för verksamheten är en färskvara. Men ju fler vi har ute, och det börjar bli ganska många som har varit och är ute konstant, så blir det bättre. Man kan titta på hur inte bara Försvarsmakten utan även regeringskansliet har utvecklats. När vi gick in det här *battlegroup*-konceptet kunde vi väldigt lite. Ingen i Sverige visste ju vad det egentligen innebar att vara *frame work nation* och vilket ansvar man tar på sig och hur man måste integrera arbetet med andra länder. Det är en rad praktiska problem som måste hanteras. Det fanns ingen kunskap eller kompetens på de områdena, varken här på Högkvarteret eller på departementen. Men den resan har inneburit, både mentalt och i form av organisationsutveckling, att vi har blivit mycket bättre som nation. Hade vi inte gjort det hade vi fortfarande varit lite dysfunktionella. Det är en mognadsprocess som man går igenom som nation. Det är inte bara här utan även på politisk nivå som folk har bättre kunskaper och bättre insikt i vad det faktiskt är frågan om. Även om den mediala debatten är något efter.

Jag vet inte om det är Försvarsmakten eller om det är media eller politiker men man har framställt våra internationella insatser som att det är ganska mycket gullande. Det är lite som du sa innan att det är de här tecknade figurerna [i militära läromedel], det är lite Nalle Puh över det hela. Men verkligheten är ju ganska långt ifrån det. Visst hjälper vi barn, men främst genom att vara där och utöva vårt tjänsteuppdrag snarare än att åka och dela ut nallebjörnar till folk och som gör dem glada i fem minuter. Det går inte att äta nallebjörnarna. På så vis har vi projicerat en bild av någonting som är väldigt långt ifrån verkligheten. När den otäcka verkligheten plötsligt kryper på genom att vi får förluster och sårade då blir det ett uppvaknande. Alla vet att det genomförs en *surge* i Afghanistan just nu. Strategin är att sätta press på talibanerna för att få dem försvagade till ett förhandlingsbord, och så småningom få dem att inse att det inte finns någon annan lösning än att de är med. Då vet man att den perioden kommer innebära mycket intensiva stridshandlingar och stök. Samt sannolikt förluster och sårade. Likväl är det förvånande många, både så kallade försvarsreportrar och politiker, som låtsas att de inte förstår eller kanske inte förstår de verkliga konsekvenserna.

Kan man tänka sig att talibanerna gnuggar händer just nu när det börjas prata om slutdatum för svenska styrkan?

Ja, det är ju precis det som är det strategiska målet för dem. De vill

påverka oss genom att ta död på några svenska soldater för att sätta en snöboll i rullning, som med Madridbomben och allt det här. Det ger ju dem kvitto på att deras taktik är rätt.

Vad är längden ungefär på de uppdrag ni får?

När jag var ute i systemet, fram till 2009, så var det längsta uppdraget sex månader medan normaluppdragen var ganska korta. Små grejer löper hela tiden och de kan vara en eller två veckor. Men i de större insatserna som Afghanistan och Kongo och så rör det sig om max fyra-sex månader, så rätt korta uppdrag. Då blir ju karaktären lite annorlunda mot till exempel en insats som PRT (Provincial Reconstruction Team) i Afghanistan som rullar år ut och år in.

Om vi talar om erfarenhetshantering. Eftersom ni för det mesta inte har någon mission före er på plats, vad fick ni då för underrättelser inför era uppdrag?

I förberedelseskedet pratar man med folk som har erfarenheter från det land man ska till. Till exempel innan vi åkte till Afghanistan hade Jan-Gunnar Isberg varit där som observatör och han kom och berättade hur det var där. Innan vi åkte till Kongo pratade vi också med dem som hade varit där. Man kan också närma sig civila som varit missionärer eller har varit på en plats av annan anledning. På så sätt kan man bygga upp en form av djupare kunskap än den man bara kan läsa sig till i en rapport.

Är det ett arbete som är systematiserat ...?

Nej, inte systematiserat, det vill jag inte säga. Det blir ju mer något som görs när man får uppdraget. Det är i svenska förvaltningslagen styrt så att innan man får vad som kallas en anvisning från regeringen, så får ingen uppgift kosta pengar. Den politiska processen är ganska utdragen. Man har kortat ner tiden men den är rätt utdragen ändå. Vi fick ganska tidigt höra om Kongo, till exempel, men sen blev det berg- och dalbana huruvida det skulle bli av eller inte. Det var extremt tydligt att det fanns en stark politisk vilja i Sverige att genomföra det här. Efterhand ökade den och i och med det kunde man göra en bedömning att sannolikheten var ganska hög att operationen kommer bli av även om inget beslut hade fattats. Skulle man följa reglerna till punkt och pricka får man inte göra några uppdragsförberedelser innan regeringen gett en anvisning, då det är nära ett beslut i processen. Det gjorde inte vi utan då fick jag som förbandsbefäl ta ett beslut, att nu svänger vi om och förbereder oss för det här. På så sätt tjänade vi två veckor istället för att låtsas som om att vi inte visste att det skulle bli något. Då fick

vi använda medel som i vanliga fall skulle ha använts för det här, så det kostade inte staten några extra pengar, men det fanns inte heller några pengar som egentligen var avsedda för den uppgiften.

Du som chef var inte låst vid lagen, utan kunde ta ett sådant beslut?

Rent formellt, om man skulle hårdra det så skulle man ju vara låst. Vi lade om en del anskaffningar, saker som vi visste att vi skulle behöva där som vi kanske skulle ha köpt först året där på. Och vi prioriterade bort något annat för att kunna få fram det vi behövde.

När du tog det beslutet så visste ni att ni skulle till Kongo, men inte mer? Visste du var i Kongo ni skulle sättas in?

Jo, det visste jag men det sa oss inte så mycket. De flesta av oss hade aldrig varit i Afrika.

Från anvisning till start, vad är tidsförhållandet?

Det kan vara väldigt kort. Det beror återigen på den politiska processen. Regeringen kan besluta om att ge en anvisning i väntan på att riksdagen ska ta ett beslut så det kan vara en parallell process. Nu gick den förvånansvärt fort, för att vara i Sverige, i fallet med Kongo. Tre månader är historiskt normaltiden för en proposition innan den går till riksdagen för beslut och nu gick det på någon vecka. Det här var 2003 och det var rätt mycket fokus på Afghanistan och Mellanöstern, sen dök plötsligt Afrika upp och det var ju en lite annorlunda miljö än vad vi hade tänkt oss.

Var det annorlunda på så sätt att det innebar stora förändringar i förmågor som ni var tvungna att träna upp eller var det annorlunda med hänsyn till utrustning och materiel?

Ja till viss del, men det visste vi ju inte då. Ta klimatet till exempel. I Kongo är det ju så otroligt skilda förhållanden inom landet. Till exempel i Liberia, när svensk FN-styrka kom dit så var det en sådan extrem luftfuktighet att grejer ruttade väldigt fort och mycket av det material man hade med sig visade sig inte tåla klimatets påfrestningar. Så var inte fallet för oss men det visste man ju inte innan. Vi hamnade på en högplatå med rätt behagligt klimat. En del av området var regnskog men där var vi inte särskilt mycket utan det var ett öppet landskap med lite kullar på en nivå som gjorde att det inte var så tryckande hett.

Sen visste vi att det fanns en massa andra saker, till exempel malaria, som gjorde att vi skulle bli tvungna att sova i myggnät. Sådana saker var vi tvungna att fixa. Alla fick ta gula febern-sprutor och det kostade massa

”

Det här var 2003 och det var rätt mycket fokus på Afghanistan och Mellanöstern, sen dök plötsligt Afrika upp och det var ju en lite annorlunda miljö än vad vi hade tänkt oss.

”

pengar som vi vara tvungna att betala till civilt sjukhus, vilket blev en lärdom. Innan anvisningen hade kommit skulle man egentligen inte ha fått betala ut några pengar till sjukhuset i Skövde, där vi vaccinerades, men det var jag ändå tvungen att ta beslut om då alternativet hade varit att säga: "Vi kan inte åka ner förrän inkubationstiden är över eller utsätta personalen för en risk". Ett enkelt och förståeligt regelbrott men likväl ett exempel på där reglerna inte fungerar. Nu för tiden är alla i snabbinsatsförbanden grundvaccinerade så det är sådan lärdom som har lett till någonting.

Jag är ju intresserad konkreta exempel på problematiska situationer. De jag intervjuar brukar jag fråga om försvårande omständigheter, om begränsningar eller friktioner... ?

Om vi håller oss till Kongo så tyckte jag att trots att det inte blev som vi trodde så blev det bättre vad det gällde förläggningar och sådant. Sen så handlar det väldigt mycket om relationer. Kan man arbeta upp bra relationer med *host-* och *framework nation* och få till de avtal man behöver för support så får man ganska snabbt ordning på saker och ting. Det handlar väldigt mycket om att bygga relationer med dem som sitter på mer makt och resurser än vad man själv gör.

”

Det handlar väldigt mycket om att bygga relationer med dem som sitter på mer makt och resurser än vad man själv gör.

”

De relationer du pratar om, var det en del av EU-styrkan eller var det så att du pratade med de lokala civila ledarna?

Jag menar i första hand då inom styrkan för att få till den biten. Vi var en del i en EU-styrka som i huvudsak bestod av franska förband, sen var det lite belgiska och brittiska. Den rent formella relationen med de lokala ledarna på plats sköts oftast rätt högt upp i hierarkin vad det gäller avtal och liknande.

Kände du de andra i EU-styrkan sedan tidigare?

Nej, det var helt nya människor. Jag hade haft en av mina killar nere på plats innan så han hade matat hem information till oss. När jag kom ner skulle jag vara ställföreträdare för en svensk-fransk styrka så jag träffade den franske översten som skulle vara chef redan på flygplatsen. Där startade vi vår relation.

Jag tänker mig att relationen ställföreträdare – chef i ett sådant läge är avgörande för hur väl man kan fullfölja uppdraget? Var er relation naturlig eller hur förlöpte samarbetet?

Ja, den relationen är viktig. Man vet ju inte från dag ett hur det kommer fungera. Som alla relationer är det något som mognar och efterhand lär man känna varandra. Det går oftast fortare när man är under lite press

och saker och ting ställs på sin spets. En av de första frågorna han ställde till mig var om vi kommer att skjuta i fall det behövs. Då förstod jag att hans perception av svenskar och svenska förband var att vi skulle backa i det läget. Han trodde kanske också att vi inte hade mandat hemifrån att skjuta. Men vi hade mandaten och alla här hemma var medvetna om att situationen i Kongo var komplex och ganska farlig. Ingen hade darrat på manscheten vad gäller de *rules of engagement* som fanns för styrkan. Det fanns inga svenska *caveats* eller något sådant. Det var hans farhåga att det skulle vara så. Backar man bandet lite grann så är det så att varje gång man ska starta upp en tillfälligt sammansatt styrka, så börjar man med en *force generation conference*. Det vill säga att alla länder åker dit och berättar vad de kan bidra med. Vid den här tidpunkten hade Sverige bara oss specialförband tillgängliga. Så vi åkte ner till Paris och var med på konferensen. Där gick man igenom en tabell där *framework nation* har sammanställt vilka resurser som behövs för uppdraget. Vi sa att vi kan bidra med den här och den här styrkan varpå fransmännen sa att: ”Nä, vi behöver inte några specialförband”. Men backar man bandet ytterligare så hade Anna Lindh och den franska försvarsministern redan bestämt att vi skulle delta med *special forces*. Det visste inte han som ledde *force generation conference* och han ville verkligen inte ha med några svenska specialstyrkor.

Var det specialförband i allmänhet eller just svenska?

De stängde ner behovet av specialförband väldigt tidigt på konferensen. Det stod med i tabellen från början men plötsligt så behövdes det inte och det var ju sannolikt därför att man inte trodde att svenskarna skulle stå upp om det började blåsa. Vilket jag senare tyckte mig få bekräftat i hans fråga när vi kom ner till Kongo. Då förstod jag det bakomliggande snacket lite bättre. Men mitt svar på frågan var: ”Vi kommer att skjuta när det behövs”. Det tyckte inte jag han behövde vara orolig för.

När vi väl kom ner så tog han hand om oss väldigt bra. Vi hade ju som sagt inte varit i Afrika innan utan fick betraktas som noviser både vad gäller miljön och i mötet med lokalbefolkningen. Vi jobbade väldigt integrerat med fransmännen från start. De såg det som en traineeperiod för oss, samtidigt som de så snabbt som möjligt ville få oss självständiga.

Var det franska förbanden redan ute och arbetade när ni kom?

Ja, det var de.

Hur snabbt gick det ifrån att du fick frågan om ni skulle skjuta om det behövdes, till att ni faktiskt var självständigt verksamma?

Vi började arbeta redan dag två. Vi var nere med en förhandsomgång

först, alltså jag och några till och då började vi följa med fransmännen på de uppdrag de gjorde för att lära oss och snabbt komma in i det där. Vi gjorde en mängd *joint patrol's* tillsammans. Den första större sökoperationen som vi gjorde tillsammans var i en miliscamp. Det går till så att man planerar som inför ett anfall fast man skjuter inte, utan säkrar terrängen och sedan söker man igenom campen efter något man letar efter, till exempel vapen eller någon person. Innan vi åkte iväg var vi ganska säkra att det skulle bli stridskontakt. Det blev inte det, men man kunde se i den situationen, att jämfört med hur fransmännen agerade så var det lite mer spänt på vår sida.

Hur märktes det?

I en sådan situation är det viktigt att inte provocera fram våld och om man då börjar med höga kommandon och framstår som mer aggressiv än vad tanken är, kan det gå illa. Man får inte vara för nervös. Det uttrycker sig i hur man arbetar och hur man hanterar omhändertagandet av personal och hur man är. Vi pratade om det efteråt och vi fick lite kritik av den franske chefen som sa till oss vad vi borde tänka på. Vi snackade om det och försökte sedan förändra det. Det här inträffade under vår uppstartsperiod och det är viktigt att snabbt exponera sig för de här situationerna, så att man så snabbt som möjligt kommer in i läget och blir lite mer mogen. Man måste skrapa bort den här första lite högre stressen för det okända. Sitter man på basen för mycket så bygger man ju upp en massa spöken, och därför gäller det att ge sig ut och jobba.

När vi åkte ner på våra första lite större insatser till exempel på Balkan, var det mycket som kretsade kring att bygga den där fina basen först och det var en tanke jag verkligen ville förändra i förbandet. I Afghanistan och i Kongo var vi i ett helt annat läge. Folk hade ett annat sätt att tänka och vi hade en annan typ av chefer även på mellannivå i förbandet som hade samma idé om hur det skulle göras. Det gäller att fort komma till en *operational capability*. Det handlar inte bara om hur bra du skjuter, utan också om att man har kommit ner i puls och förstår vikten av vissa saker som händer, sådant som du inte förstod först när du kom dit.

Fanns det någon punkt när du kände att fransmännens frågetecken gentemot er hade försvunnit?

Efter ungefär ytterligare en vecka genomförde vi en sökoperation till som utvecklades till strid, en ganska stor sådan. Där fick vi ett stort förtroende av fransmännen då vi var de som skulle gå in först. Redan innan vi kom fram började milisen skjuta på oss och då ändrades uppdraget från att vi skulle säkra terrängen till att vi med vapenmakt tog den. Efter den dagen så förändrades allt. Då hade vi bestått provet på något sätt och efter det rullade

det på väldigt bra. Min chef på plats matchade oss bra med gradvis stegrande svårighetsgrad och ökat ansvar. Jag hade väldigt stor respekt för den chefen för han var väldigt duktig och kompetent, hade bra ledaregenskaper och brydde sig om vad man sa. Han hade ett bra *risk management* och han tänkte ungefär som jag, vilket förstås bidrog till ett bra arbetsklimat.

Har du något exempel på relationsproblem eller friktioner i internationell samverkan?

Det jag nu använder som exempel skulle uttaget ur sitt sammanhang kunna tolkas som att det skulle ha varit mycket problematiskt i relationerna men det var det inte. Jag ser det som rätt normalt att det tar tid att lära känna varandra och fungera ihop. Man är både olika som personer och kommer från olika kulturer. Läger man sedan språkdimensionen ovanpå det så är komplexiteten given. Alla som varit ute i internationella insatser känner nog igen detta. Det viktiga är att klimatet i en relation är öppet och att det går att föra konstruktiva diskussioner cheferna sinsemellan. Om allt fungerar från start så är det mer tur. Men med intensivt arbete tillsammans så kortas ”lära känna-fasen” avsevärt.

Jag tänker i det här fallet på ett exempel där jag hade haft en chef som jag fungerade bra ihop med men när hans avlösning kom så tog det ett tag innan vi ”jobbade ihop oss”. Med den nye chefen blev det i början ett helt annat läge. Chef nummer två var mer inspirerad av någon dålig rådgivare han hade med sig. Han var inledningsvis en människa som kom in i operationen och skulle ta över efter en väldigt framgångsrik chef som hade startat upp insatsen. Det hade gått bra och vi hade inga egna förluster och vi hade utträttat bra saker. När den nye kom på plats tänkte han att här finns det ära och berömmelse att vinna och det var ett mindset som varken jag eller övriga i styrkan kände oss bekväma med.

Hur uttryckte han det?

Han tog beslut som jag inte alltid tyckte var så bra eller genomtänkta och vi hade många diskussioner om olika saker. Han lyssnade men vi var inte på samma våglängd. Jag hade mer förtroende för hans föregångares sätt att leda. I det första skedet så var hans beslut inte alltid vad jag förväntar mig av en chef.

Hur hanterar man det?

Du är ju inte bara soldat och militär utan du är också diplomat och politiker och du har ett ansvar för att en multinationell relation ska funka. Du har ett tjänsteuppdrag som måste utföras och man kan inte lägga sin energi på interna bråk. Man har en skyldighet att jobba för en bra relation. Men det

”

Du är ju inte bara soldat och militär utan du är också diplomat och politiker och du har ett ansvar för att en multinationell relation ska funka.

”

”

Men sedan kom vi fram till en punkt då jag kände att nu kommer det inte vara bra att göra det här.

”

betyder inte att man måste acceptera allting. Som militär och soldat så försöker man på bästa sätt att foga sig till uppgiften såvida den inte går utanför ens moraliska gränser eller *rules of engagement* och andra regler som gäller. Då blir det så att man måste resonera om det är en idé han ger, som man inte gillar. Sedan om man gör en bedömning att det här inte är något farligt och jag utsätter inte min personal för en onödig risk och det är ingen regelöverträdelse, så får man genomföra idén om den blir ett beslut trots att man tycker den inte är särskilt smart. Sen kommer man i ett läge då man känner att ens egen personal undrar varför man gör något och då får man prata med dem och säga att vi måste försöka uthärda det här för att relationerna ska fungera. Sedan kan man komma till vägs ände. Det hände mig vid ett tillfälle då vi hade varit ute på ett uppdrag och han hela tiden hittade på nya saker som vi skulle göra, fast de inte fanns med i vår ursprungliga plan. Det fanns heller ingen som förstod varför vi skulle göra det. Jag upplevde att det som en jakt efter stridskontakt som han ville få känna sig framgångsrik i. Vi gick med på någon av förlängningarna av uppdraget och vi hade en del diskussioner i förbandet där jag förklarade varför vi var tvungna att göra det vi gjorde. Men sedan kom vi fram till en punkt då jag kände att nu kommer det inte vara bra att göra det här. Det uppdrag vi skulle ha gjort från början var redan klart och det fanns ingen logisk militär anledning att stanna kvar. Vi hade tidigare sagt att vi kör ett dygn till även om vi inte tror på det, men sen är det slut. När vi sedan hade kört det dygnet sa han att vi måste göra ”det här” också. Då svarade jag: ”Nej, det här gör inte jag, utan nu kommer jag gå tillbaka till campen med min styrka i enlighet med vad vi var överens om igår. Inget nytt som förändrar situationen har inträffat”. Det gjorde vi.

Blev det några efterverkningar?

Nja... faktiskt bara positiva sådana. Hans egen personal gav i efterhand uttryck för att de tyckte att mitt beslut var bra. Och efter den här händelsen så blev det kanske någon tankeställare hos honom. Jag upplever att han förändrades i sitt ledarskap och i sitt chefskap på ett positivt sätt.

Att du tog med dig din styrka och åkte hem – kunde det betraktas som ordervägran?

Nej, jag hade möjligheten att göra det. Dels hade vi en överenskommelse oss emellan sedan dagen innan vilket förpliktigade och inget nytt hade egentligen inträffat som skapade ett behov av att hitta på något nytt. Dels har vi ett system när vi går ut på en insats som vi faktiskt utvecklade i SSG och specialförbanden i början av 2000-talet. Det är nu spritt även på andra förband i internationell tjänst. Det kallas *mission approval request*, det vill säga att som förbandschef har du en mandatbox när du åker ut som säger

vilken typ av uppgifter du får göra. Du behöver inte gå tillbaka till Stockholm annat än för att orientera om läget, så länge uppdraget är inom ditt mandat. Om du behöver gå utanför boxen behöver du ett nytt beslut (*mission approval*) hemifrån. Att förlänga ett uppdrag, eller kraftigt ändra inriktning, är många gånger exempel på att man behöver få ett nytt beslut. Till saken med specialförband hör att det finns ett ganska starkt inslag av nationell ledning, vilket betyder att man har en stark koppling till sin huvudstad.

Menar du till den svenska huvudstaden i ert fall?

Ja, och för andra länder till deras respektive huvudstäder och det är inget konstigt utan alla vet om att det är så. Det innebär att den här *mission approval request* krävs om man vill gå utanför den mandatbox man har. Då får man gå tillbaka till sin general i Stockholm med *requesten* där man beskriver vilken typ av uppgift det är och vilken riskbedömning man gör, utifrån vissa kriterier. Sedan måste jag också ta med om jag själv förordar att uppdraget ska genomföras eller inte. *Requesten* fyller två syften. Det ena är naturligtvis att få någon annans syn på saken. Det är sällan någon i Stockholm vet bättre än de som är på plats, men å andra sidan är man lite som i ett sugrör där ute i insatsområdet och ser inte alltid allting klart. Man kan få motfrågor som till exempel. ”Har ni verkligen tänkt på det här med sjukvården, är den tillräcklig?” Då kan man behöva beskriva mer eller förändra något så att får man ett senare *approval*. Men systemet fungerar också som ett skydd för en själv, för då kan man ju säga att jag man har gjort en *approval request* men att de sa nej hemma i Stockholm. Alla vet att det bara är en fasad, men det är ändå ett sätt att slippa ta smällen lokalt och alla accepterar det utan *hard feelings*.

Kan man hota med Board of Inquiry eller är det här ett annat sätt att inte behöva hamna där?

Ja, men i det här fallet så hade vi en överenskommelse och vi hade gjort en plan från start som vi var överrens om och hade fått godkänd. Sedan ökade vi den planen men vi gjorde samtidigt en överenskommelse om att ”inte längre än så här”. När vi då kom till den punkten så ville han ändå fortsätta. Det han undrade då var om jag kunde tänka mig att låna ut vissa sjukvårdsresurser i ett dygn till. Det gjorde jag efter att jag hade pratat med de berörda. Så det blev inga *hard feelings* men jag tror ändå att han fick en tankeställare då hans ledarskap successivt förändrades och blev bättre. Han var riktigt bra på slutet tycker jag. Men det är också en relation som man bygger med en människa och sen helt plötsligt så byts de ut och en annan kommer in. Det är inte säkert att jag alltid tolkade honom rätt. Han kanske hade synpunkter på mig och vår styrka också men innan man har gnuggat ihop

sig så att man funkar som ett team är det bara att hoppas att man inte ställs inför några tuffa prov just i den fasen.

Om vi återvänder till Kongo där FN skulle ta över efter er. Vad gjorde ni för överlämning till de som kom efter er? Kom det någon ni skulle lämna över till?

Ja, det gjorde det på ett sätt. Den avlämningen handlade om det som var EUFOR:s uppgift vilket egentligen var att säkra flygplatsen i Bunia och att få slut på slakten som var där då. Men framförallt för att FN skulle kunna komma in och ta över. Jan-Gunnar var ju den som kom ner efter oss.

Var det en överraskning för dig att det var en svensk som kom ner då?

Nej, jag hade hört hemifrån att han skulle komma. Så en dag kom han och vi satt och samtalade en stund och jag försökte förse honom med en del underrättelsematerial och rapporter som vi hade sammanställt och vi pratade lite om vilka erfarenheter vi hade gjort. Det var inget långt eller formellt samtal. Han hade en annorlunda uppgift än vad vi hade. Mitt råd till honom var att han skulle vara en vinnare i varje situation. Jag tyckte att jag hade lärt mig där, att oaktat om det är med vapen i handen, en förhandling eller en verbal duell så får man aldrig visa sig svag. I den här miljön måste man vara stark. Framstår du som svag så provocerar du fram att någon känner att det finns en chans att ta makt. Det är sådana mekanismer som man egentligen inte förstår när man lever i den vanliga världen, där det är fred. Just när man är i den här dimensionen av ondska och man är långt nere i det primitiva handlar det mycket om att alla aktörer försöker se chanser och möjligheter för sig.

Skilde det sig från Balkan och Afghanistan tyckte du?

Vad det gäller Balkan så var det ju olika lägen i Kosovo och i början av Bosnieninsatsen. Jag tror inte att det var någon större skillnad på Kongo och hur det var i Bosnien när BA-förbanden var där. Samma sorts galningar och psykopater att hantera. I Afghanistan, 2002, var situationen sådan att vi inte visste vad som skulle ske när vi kom ner. Det fanns extremt mycket vapen där och förband som inte var demobiliserade så man visste inte om det skulle bli fullt krig eller inte. När man tittar tillbaka på det så var det en period i början när ISAF kom in då det fanns mycket positiva förhoppningar hos befolkningen. Det var ju en del försök till sabotage men de avstyrades. Jämfört med idag så var Afghanistan en väldigt lugn miljö. På så vis så kunde man inte med samma tydlighet se det här positionerandet och försöken att hela tiden vinna *the upper hand* som man såg i Kongo och också i Tchad på ett annat sätt.

*Brukar ni ha någon erfarenhetsöverlämning när ni har varit på uppdrag?
Kommer det in någon och tar över i vanliga fall?*

Nej, det är inte alltid som någon tar över och framförallt så är det sällan någon som kommer in och tar över samma uppdrag eller uppgift.

Kan man säga att det formellt sällan är just er uppgift att överlämna till nästa man?

Både och, för att det som vi ofta har gjort, om vi till exempel ser på Liberia så jobbade vi väldigt mycket med att ha briefings och sådant med det förbandet (LA 01) som skulle åka dit. Vi kunde göra en erfarenhetsöverlämning till dem om allt från stridsteknik till miljö och klimat. Nu var ju inte miljö och klimat samma sak i Kongo som det var i Liberia men en del saker var ändå möjliga att överföra. Den öppna erfarenhetsrapport som vi gav ut efter den första insatsen i Kongo är ett exempel på överlämning av erfarenheter. Den är också ett exempel på hur oseriös media genom att lyfta saker ur sitt sammanhang skapar rubriker som har väldigt lite med helheten att göra. Den gången gällde det kvaliteten på liksäckarna. Men genom åren har vi jobbat mycket med direkt erfarenhetsöverföring på soldatnivå till förband som ska in i miljöer där vi varit.

Jag har inga fler frågor nu. Är det någonting du vill tillägga till det som vi har talat om?

Jag tycker att det är viktigt att man pratar om det här med livserfarenhet och sådana saker. Jag tror att människor som har mer livserfarenhet har lättare att hantera komplexa situationer. Det vill säga att du fortare kommer upp från novis till en annan nivå därför att du har lättare att kunna sätta saker i ett sammanhang. Detta gäller naturligtvis inte alla, men om man ska vara väldigt grov, så tror jag att det är så eftersom man har fler saker att relatera till och man kan förstå saker bättre än vad en artonåring kanske kan. Jag kan jämföra med hur vi har tänkt i specialförbanden kontra värnpliktsmindset. Jag jobbade ju på FJS (Fallskärmsjägarskolan) i många år innan och tyckte då att vi hade extremt duktiga soldater. Men efter femton månader hade de nått en viss nivå och i min föreställningsvärld så var de så duktiga som en soldat någonsin kunde bli. Nu ser jag att de var mycket duktiga för att ha varit inne i femton månader men absolut inte så duktiga som en soldat kan bli. Efter att ha jobbat med yrkesförband, i specialförbanden, så förstår jag att det finns en helt annan dimension. Det beror på att vi först har en *selection* då vi tar ut folk på ett mycket noggrant sätt. Sedan går de en grundkurs på ett och ett halvt år. Eftersom alla redan har militär utbildning och erfarenhet när de kommer så skulle man ju kunna tro att de betraktas som mästare när de startar sin operativa tjänst. Men inte alls – när

”

Just när man är i den här dimensionen av ondska och man är långt nere i det primitiva handlar det mycket om att alla aktörer försöker se chanser och möjligheter för sig.

”

de kommer ut från specialförbandens grundkurs anser vi att de är på novisnivå. Det är först sen efter ett par år som operatör då de exponerat sig för massa olika situationer och varit tillsammans med mer erfarna kamrater både under träning och i skarpa insatser som de når de högre kompetensnivåerna. Medan vi tidigare under värnpliktsutbildningen haft en tendens att tro att när du är färdigutbildad är du mästare. Men det är du inte för då kan du kanske dina SOP:er men du kan egentligen inte översätta och sätta in dem i alla sammanhang.

Det finns kritik från vissa håll mot att Försvarsmakten kanske inte vill ha mästare, därför att de är lite krångliga och kan ställa krav inför uppdragen. På grund av deras erfarenhet går de inte med på vissa saker. Känner du igen det?

Nej, det tror jag bara är en fördom. Jag tror att det ytterst är en ledarskapsfråga. Vi har gått en väg där alla är generalister och då tappar man den djupa kunskapen. Traditionellt har vi betraktat det som en större tillgång att du är en duktig rörmokare och kan hjälpa till på basen, än att du är en duktig soldat. Så har vi salufört *peace-keeping* och där funkar det kanske. När vi går in i den typ av uppgifter som vi gör nu, så har det kanske mindre betydelse att du är duktig på att hjälpa till på basen. Nu är det viktigare att du kan hantera det vapen du blivit tilldelad utan att skada dig själv och andra. Hela den diskussionen upplever jag att vi har hoppat över, och ingen har gått ut och tagit den.

”Du får ta hela ansvaret...”

intervju med Jan-Gunnar Isberg

Bakgrund av Jan-Gunnar Isberg:

Det afrikanska kriget 1996-2002 berörde inte enbart Demokratiska republiken Kongo. En rad grannländer var också involverade. Kriget avslutades officiellt när fredsavtalet skrevs under 2002. Ett stort antal grupper med totalt ca 65 000 milismän på en yta stor som halva Sverige hade dock inte accepterat avtalet och gjorde motstånd mot fredsprocessen de närmaste åren efter undertecknandet. De levde på och exploaterade civilbefolkningen, som led oerhört.

Demobiliseringsprogrammen, som skulle attrahera milismännen att lämna in sina vapen och återvända hem till byarna, växte långsamt fram från 2003. När milismännen inte kom för demobilisering måste dock FN:s militära styrkor användas för att skydda civilbefolkningen mot de beväpnade gruppernas fortsatta härjningar. Det var inte möjligt att ens till ringa del skapa säkerhet genom statisk gruppering och patrullering. Operationsområdet var gigantiskt. Dessutom rörde sig de väpnade grupperna över ytan. Den enda möjligheten var att gruppera på strategiskt viktiga platser och med en kraftfull styrka efterhand söka upp milisförbanden och avväpna dem för att inom aktuellt område långsiktigt skydda befolkningen. Efterhand kom också område efter område under regeringens kontroll med stöd av FN:s insatser och kunde normaliseras.

FN tillförde militära förband som opererade under FN-stadgans kapitel 7. Dessa organiserades i två brigader; från augusti 2003 Ituribrigaden om 5 000 man och från mars 2004 Kivubrigaden om 4 000 man. Två multinationella brigadledningarna ledde således bataljoner från Sydostasien, Nord- och Sydafrika samt Sydamerika. Varje brigad hade upp emot 100 pansarfordon. Alla bataljoner var utrustade med både lätta och tunga granatkastare.

Brigaderna hade varsin helikopterbataljon. Vid operationer kunde respektive brigad understödjas från luften med attackhelikoptrar, MI-24. Bägge brigaderna arbetade under ett synnerligen starkt FN-mandat med vidsträckta befogenheter att använda våld.

En översiktlig genomräkning av incidenterna från mitten av 2003 till och med början av 2005 visade att båda brigaderna var i någon form av strid i genomsnitt var tredje dag. Det kunde vara allt från utväxling av eld och eldöverfall till strid som närmade sig medelstor omfattning främst vid de omfattande proaktiva operationerna. Under dessa nitton månader, genomfördes cirka trettiofem högprofiloperationer med allt från några hundra till väsentligt mer än tusen FN-soldater. Under samma tidsperiod förlorade FN-förbanden totalt tjugoen man i stupade till följd av eldgivning och olyckor under strid. Cirka trettio FN-soldater skadades av samma skäl. Jan-Gunnar Isbergs erfarenheter från Kongo beskrivs utförligt i boken *Med alla nödvändiga medel* (2011).

Intervjun med Jan-Gunnar Isberg genomfördes den 12 december 2008
av Lotta Victor Tillberg
Plats: K1

Jag undrar vad du tänkte när du fick uppdraget i Kongo? Det är ett gigantiskt land med mycket komplicerade förhållanden ?

Mina kunskaper om förhållandena i Demokratiska republiken Kongo och FN:s organisation och verksamhet där var inledningsvis begränsad även om jag ägnade all tillgänglig tid före, under och efter utresan åt att läsa på. Efter endast sju dagar i Kinshasa skickades jag i början av augusti 2003 till nordöstra Kongo för att ta befälet över FN:s Ituribrigad som var under tilltransport. Nu kunde jag fokusera på en mindre del Kongo och förhållandena där; Ituridistriktet, brigadens organisation, hur den var utrustad, innebörden av vårt mandat och reglerna för våldsanvändning med mera. Från början insåg jag nog inte att vi skulle komma i strid i den omfattning som sedan skedde. Det var svårt att få grepp om de olika milisgrupperna i Ituridistriktet. Hade de accepterat fredsavtalet? Tänkte de gå med på att avväpnas och så vidare? Hur såg ledarskapets agendor ut?

På min femte eller sjätte dag i Kinshasa närmade sig en civil FN-tjänsteman mig. Vi hade träffats dels på MONUC:s högkvarter dels på en middag och vi trivdes tillsammans. Han sa vid tredje mötet rent ut och rätt fram till mig ungefär så här: ”Nu är pappren påskrivna att du blir chef för Ituribrigaden. MONUC:s högkvarter kommer att skita fullständigt i dig där borta i

”
Nu är pappren påskrivna att du blir chef för Ituribrigaden. MONUC:s högkvarter kommer att skita fullständigt i dig där borta i Ituri. Du kommer att få ta hela ansvaret för det som sker. Går det åt helvete får du ta hela ansvaret för det också.

”

Ituri. Du kommer att få ta hela ansvaret för det som sker. Går det åt helvete får du ta hela ansvaret för det också.” Han sa också att han ville uppmärksamma mig på att jag inte hade tillgång till något nivå 2-sjukhus i Ituri. Det stod fortfarande i Kisangani, 60 mil från Bunia. Min nyvunna vän sa också att om FN-personal dör på grund av att vi inte har kirurgisk kapacitet, då skulle även detta bli mitt ansvar.

Vad tänkte du när han sa så?

Jag hajade till. En av mina första åtgärder när jag landat i Bunia var att ta fram ett flygplan med sjukvårdspersonal som ställdes på Bunias flygplats med hög beredskap för att kunna flyga skadade till Kisangani för omhändertagande.

Det låter som ganska tuffa ingångvärden. Hur gör man när man kommer in som ensam svensk i ett sånt här läge? Hur skapar man sig en överblick över allt som måste göras?

Väl framme i Bunia klarlades inledningsvis hur situationen såg ut i Ituri. Där fanns ju en franskledd EU-styrka, representerande operation Artemis, om cirka 1200 man (IEMF), som hade stabiliserat läget dock bara i Bunia i enlighet med dess mandat. Deras operativa område var femton gånger femton kilometer stort. Trots deras ansträngningar förekom skottlossning varje natt inne i Bunia. Genom föredragningar av dem och information som började samlas i vårt eget högkvarter klargjordes läget. Jag lärde mig var gränslinjerna gick mellan de olika miliserna och fick mer detaljerad information om de olika grupperingarna. Det var viktigt att lära sig vem som var lierad med vem och hur de etniska stammarna var representerade i miliserna samt var de geografiskt hörde hemma. Ledarskapet spelade en avgörande roll vid olika grupperings agerande. FN:s idé var att demobilisera miliserna, som i Ituridistriktet bestod av totalt cirka 25 000 beväpnade i olika grupperingar. Milisrörelserna skulle också snarast ombildas till politiska partier. I Ituri kunde dock ingen av dessa nya politiska partier få nationell betydelse, endast inflytande regionalt. Det förhållandet skulle inte underlätta en demobilisering.

Var det ni militärer som förhandlade med milisen? Om vad?

Så länge milisgrupperna följde fredsavtalets och FN:s intentioner kunde vi prata med dem. Det kunde till exempel handla om praktiska frågor. Hur demobiliseringen skulle genomföras och hur miliserna skulle gruppera fram till avvapning. Hur skulle deras rörelsefrihet bli? Skulle de få underhåll exempelvis mat i avvaktan på demobilisering? Problem uppstod när de inte höll sig till ingångna överenskommelser.

Förhandlade du själv med miliserna?

Hela tiden, FN:s politiske företrädare i Ituri vägrade att misskreditera sig själv och prata med sådana som var misstänkta för krigsförbrytelser. Han ansåg att vi militärer var de som måste ha kontakterna med milisen. Han hade helt rätt i detta. Här arbetade FN pragmatiskt. Man fortsatte att tala med de här ledarna så länge man ansåg att de kunde fylla en funktion i fredsprocessen under någon tid.

Hur gick ett möte mellan dig och milisen till? Var träffades ni? Vad talade ni för språk?

Jag använde tolkar. Jag hade en fransk adjutant, som kunde användas i vissa sammanhang. I övrigt nyttjade vi tolkar från västra Afrika. Vi krävde att de skulle behärska swahili, gärna linguala, franska och engelska. Vi kunde tala franska med de flesta ledarna, annars använde vi något av de lokala språken. Vi möttes i deras eller något av FN:s högkvarter. Fuktade milisledarna att bli arresterade ville de att vi skulle komma till dem med svag eskort.

Vad var det för sorts samtal? Fördes de i konstruktiv anda? Hur gick de till?

Möten kunde ske på deras initiativ eller på vårt. Möten planerades endast så länge milisledaren följde fredsavtalets intentioner. Vid ett tillfälle hade milisgruppen UPC tagit sju lokala polismän till fånga. Då kallade jag till mig UPC-milisens *Chief of Staff*, general Kisémbó. Han var en typisk krigsförbrytare. Jag klarade ut för honom att FN såg mycket, mycket allvarligt på tillfångatagandet. Mitt under förhandlingsprocessen lyckades en av polismännen rymma från miliscampen där de hölls och kunde också berätta för oss var kamraterna hölls fångna.

Erkände Kisémbó att han hade tagit polismännen tillfånga?

Han deklarerade att de skyddades av UPC.

Vad hade Kisémbó för argument för att ta poliserna?

Han var i ett pressat läge sedan vi slagit UPC-milisen i strider på gatorna i Bunia under den 15 och 16 september 2003 med många döda och skadade milismän som följd. Jag hade då också låtit arrestera honom och 70 andra UPC-medlemmar men vi tvingades att släppa honom. Han hävdade att han inte hade kontroll över lägre chefer och menade att mycket av det som hänt var spontant agerande från folket. Han ville också numera gå den politiska vägen. Det passade också FN. Det fanns ju inget direkt att ta honom för även om indicierna var många och han var fortfarande samarbetsvillig och användbar för FN. När vi förhandlade om de tillfångatagna

poliserna ville Kisebo få till stånd en manifestation vilket jag vägrade. Jag sa att han skulle lämna ut polismännen direkt och det gjorde han faktiskt. Men så genomförde Kisebo en egen manifestation i vilken vi inte medverkade. Hans syfte var att förbättra sin popularitet hos Bunias befolkning. Natten efter skickade jag en stridspatrull, som överraskande slog till mot campen där polismännen hade varit tillfångatagna, främst för att säkra bevis. Detta skedde klockan fyra på morgonen. Klockan tolv nästa dag hade vi ett sedan tidigare planerat möte med Kisebo och jag trodde aldrig att han skulle komma till det. Men han kom glad i hågen till avtalat möte.

Varför gjorde han det?

Han hade fått sin lilla manifestation. Han var av med problemet förknipat med polismännen. Att milismän förlorade livet betydde ingenting för honom. Så kunde det vara. Kisebos efterträdare hette Bosco och var en känd krigsförbrytare. Han var dessutom rwandier. Det första jag gjorde när rykten berättade om UPC:s utnämning var att utfästa en belöning på 100 dollar för sådana upplysningar som kunde göra att vi fångade honom. FN gjorde inget dyligt. Detta var mitt högst privata bidrag. Det var en våldsam utmaning riktad mot UPC. Så Bosco kunde vi aldrig och ville heller aldrig förhandla med. Det hade varit ett slags accepterande av uppenbara krigsförbrytelser. Vi tillfångatog Kisebo på nytt ett år senare och han dömdes av en kongolesisk domstol till ett långt fängelsestraff för krigsförbrytelser.

Hur vet man vad man skall börja med i ett område som Ituri, där det måste myllra av olika milisnäten?

Det första vi gjorde var att säkra distriktshuvudstaden Bunia inklusive flygplatsen. Nästa steg var att säkra de andra större städerna och öppna vägarna mellan stad och stad. Därmed öppnades vägar för transporter till våra efterhand etablerade befästa kamper. Helikoptrarna kunde nu frigöras för transporter av trupp i operationer när nya områden skulle befrias. En kanske än viktigare fördel med att öppna vägarna var att människor nu kunde börja röra sig inom större områden och regioner. Milisen förlorade därmed också delvis kontrollen över befolkningen. Detta medförde att viss handel kom igång men också att information om vad som skedde i olika områden spreds bland befolkningen. Milisernas inflytande försvagades. Att öppna upp landet var en synnerligen viktig del i demokratiserings- och fredsprocessen. Vägarna reparerades av Ituribrigadens tre starka ingenjörsförband och säkrades sedan genom gruppering av förband och patrullering.

Bevakade ni vägarna?

Ja, vi grupperade kompanier längs vägarna och patrullerade dem. Vårt

”

Det första jag gjorde när rykten berättade om UPC:s utnämning var att utfästa en belöning på 100 dollar för sådana upplysningar som kunde göra att vi fångade honom.

”

”

Eftersom han oftast inte hade några pengar tog de en del av fångsten från honom, men aldrig hela. Om han upphörde med sin verksamhet kunde de inte råna honom på nytt.

”

operationsområde var naturligtvis för stort och det skedde många övergrepp på befolkningen just längs vägarna. En fiskare med fisk att avyttra placerade fångsten på pakethållaren, och började cykla in till någon stad för att sälja. Han kunde få betala skatt till milisen på sin fisk flera gånger innan han kom in till staden. När vi inte var närvarande var milisen framme och krävde fiskaren på tull. Eftersom han oftast inte hade några pengar tog de en del av fångsten från honom, men aldrig hela. Om han upphörde med sin verksamhet kunde de inte råna honom på nytt. [...]

Jag tänker på staberna – hur såg arbetet med dem ut? Var det du som rekryterade?

Nej, stabsofficerarna togs ut av FN i New York och anlände efterhand från Pakistan, Bangladesh, Nepal, Sydafrika, Indonesien, Sydamerika och så vidare. Det gällde också militärobservatorerna.

Hur fungerade samarbetet i staberna?

Många stabsofficerare var erfarna och skickliga. De var skolade i brittisk stabsarbetstradition, utom de från Uruguay och Bolivia, som arbetade mer enligt amerikansk metod. De hade ambitionen generellt, att dels tjäna sitt land väl, dels att gynna sin egen karriär. En hel del visade ett stort engagemang för fredsprocessen. Kvaliteten varierade visserligen som alltid. De bästa tjugofem procenten gjorde det mesta av arbetet. Vissa officerare kom från länder, som saknade de militära nivåerna ovanför bataljon. Dessa officerare hade liten förståelse och var oftast lågproducerande.

Hur såg ditt samarbete med staben ut? Träffade du staben ofta?

Morgonbriefing genomfördes dagligen klockan 07.30 med avdelningschefer och förbindelseofficerare. Vi gick igenom nattens händelser, och den förestående dagen samt verifierade dagens möten och besök med mera. Vid skarpa lägen var vi mycket operativt fokuserade. Om jag eller andra såg något som vi behövde göra några dagar framåt så samlade jag stabschefen och cheferna för *Intelligence*, *Current Operations* och *Plans* efter morgonmötet med staben. Jag var för det mesta bra uppdaterad och jag gick igenom bakgrunden och motiven samt därefter mitt *Commanders Intent and Guidelines*. Därefter satte dessa chefer staben i arbete för att utarbeta plan eller i regel en FRAGO. Jag åkte ut på fältet och följde pågående operationer eller andra aktiviteter. På kvällen gick jag igenom deras förslag till FRAGO och gjorde vid behov korrigeringar. Vi hade vid behov samlat berörda förbandschefer på kvällen och förankrade kommande operationer, varefter förberedelserna kunde inledas. Chefer för förband grupperade långt bort talade vi med på telefon. Under Bukavukrisen (26 maj–22 juni 2004) gick vi igenom

en order i stort sett varje dag. Därefter gjorde förbanden sig klara över natten och sedan, nästa dag, genomfördes operationen. Alla för de operationerna tillgängliga förband fanns i Bukavu.

Upplevde du någon gång samarbetsproblem i staben? Var det något du behövde ägna tid åt?

I Kivubrigaden som exempel var den förste stabschefen sydafrikan, och han skötte staben perfekt. Det var inga problem. Men näste stabschef, sydafrikan och inkvoterad från ANC med befordran i förtur, klarade inte av det. Då tog informellt chefen för *Current Operations* över ansvaret utan att såra känslor. Han blev både stabschef och CG3. Det var egentligen inget konstigt då en chef för *Current Operations* under pågående operationer alltid har en dominerande roll i staben.

Men du var inte inblandad i stabens interna arbete?

Nej. De fick en uppgift och den löste de, de kom tillbaka med en plan eller order och jag rättade till det som jag tyckte saknades eller fann inkorrekt. De tjugoåtta sydafrikanerna, stabens ryggrad, kom från en och samma operativa brigadstab i Sydafrika. Tolv av dem bidrog mycket aktivt till ledningen av brigaden. Sex av dem var motorerna och bar upp stabsarbetet. Att göra annat än att ta mitt ansvar, vara på fältet och att ha koll på läget och tänka framåtriktat hade varit att förolämpa dessa synnerligen professionella officerare.

Upplevde du att det fanns kulturkrockar?

Mellan mig och brigadernas kontingenter? Nej, det gjorde jag inte. Men jag tror mig ha lätt för att ta folk även i en sådan här internationell miljö.

Varför har du det? Du var ju ensam europé här?

I de militära systemen finns det universella koder. De underlättar, men man får heller inte trampa för mycket fel vad gäller dem. Men grunden är ledarskapet. Det är viktigt att ställa väl motiverade och höga krav på verksamheten inkluderande operationerna både säkerhetsmässigt, kvalitativt och kvantitativt. Chefer måste uppträda föredömligt, men också vara beredda att ta ansvar för det som sker på fältet. Det kan man bara göra fullt ut om man är på plats. Chefer måste också ha lätt för att säga ifrån, inledningsvis med glimten i ögat. I början när organisationen ska sätta sig blir en sådan chef inte populär, men efter några månader vänder det och respekten infinner sig.

Den andra och lika viktiga dimensionen är omhändertagandet. Är man chef på lite högre nivå kan den direkta omsorgen kanske omsluta

stabsofficerare, bataljonschefer och kompanichefer. Det handlar om att intressera sig för nämnda personal, deras framtid och avgöra om det är befogat göra något åt vitsord, men också belöna med särskilda omnämnan. Detta gäller internationellt men ännu mer i Sverige. Även den dimensionen kan endast omhändertas om chefen är mycket på fältet och i verksamheten. Jag har så gott jag kunnat försökt leva upp till detta både som bataljonschef, regementschef och brigadchef hemma och internationellt och jag tycker att jag har haft lätt för att ta folk.

För mig som inte är militär – är det vanligt att en regementschef lägger så mycket tid på att träffa personal enskilt och på att vara ute?

Jag vet att det varierar i betydande grad. Men förbandschefen är ansvarig för verksamheten och resultatet. Det innebär det är dennes ansvar att säkra kvaliteten och säkerheten. Det är också dennes ansvar att utveckla förbandet. En viktig del för att kunna styra och påverka verksamheten är att samla in kunskaper och erfarenheter. En annan del är att gripa in när saker och ting går fel eller om brott sker mot säkerheten. Hur ska regementschefen kunna lägga synpunkter på uttagningen till obligatorisk utbildning om denne inte känner sin personal väl och har följt dem i verksamheten. Det samma gäller RALS. Själv hade jag regeln att vara ute i verksamheten halva tiden. Resten av tiden ägnade jag åt annat. I Kongo var jag ute i operationerna mer än halva tiden.

Men kan det inte upplevas som provokativt, att någon går in och gör deras jobb?

Om inte högre chefer besöker, inspekterar och griper in kommer kvaliteten och säkerheten att successivt gå ner. De unga befälmen får också genom kontakter med högre chefer förebilder och stöd.

Tänker man på karriären under sådana omständigheter som i Kongo?

Jo, det gör man. I svenska utlandsstyrkan hoppas väl många att deras utlandstjänst ska uppmärksammas och vara en merit. De jag arbetade med i Afrika tänkte självklart på sin framtid, befordran, lön och arbetsuppgifter efter hemkomst.

[...]

Hur gjorde du för att skaffa dig en överblick över allt som hände i Kongo? Periodvis var du chef för hela FN-styrkan, både i Kivu och Ituri? Hur hinner man? Du förhandlade med milisen. Jag läste i Force Commanders Commendation Report att du personligen var ute och samlade in vapen från milisen?

Under min tid i östra Kongo låg mitt fokus på det område jag ansvarade för; ett område stort som halva Sverige. Det är riktigt att jag tidvis förde befälet direkt över Ituribrigaden trots att jag också var chef för Kivubrigaden. Då var det jättigt. Förhandlingarna med de olika milisgrupperna skedde ju inte varje dag. Generellt kunde jag under en dag både förhandla och följa våra förband insatta i operation mellan morgonmöte och kvällsmöte i brigadstaben eftersom vi disponerade helikoptrar. Vapnen som *Force Commander* nämner konfiskerades den 8 juni 2004 när vi omringade alla rebellernas positioner i Bukavu och tog vapendepåerna med cirka 400 vapen med ammunition. Vi tog också trettio fångar. Det är självklart att jag ledde operationen. Det var nu vi återtog initiativet i Bukavu. Det sammanhanget hade nog aldrig *Force Commander* klart för sig 200 mil bort.

[...]

Men fanns det tid att sova ... och så?

Jo då. Chefer ska inte rota ner sig i stabsarbetet och sådant. Man skall vara ute. Staben ska sköta sitt. Är man ute på fältet får man hur många idéer som helst om vad som måste göras i nästa steg och nästa steg. Man får massor med intryck, man talar med människor, genomför förhandlingar och möten. Man möter civila representanter för lokala myndigheter, FN och andra organisationer där ute. Det är de här intrycken man tar med sig tillbaka. Det är detta man som chef behöver för att kunna driva på utvecklingen. Dessutom kan man använda intrycken på kvällen när man går igenom rapporterna, som skickas vidare inom FN. Som chef måste man ha en bra bild av det som sker på fältet.

Vad är det som gör att man klarar av ett sådant här uppdrag? Du sa tidigare att du har övat mycket?

Jag blev chef för Ing 3 1993 efter att ha varit chef för en skyttebataljon i Makedonien. Jag blev då samtidigt chef för dåvarande Haparanda gränsregemente som bestod av I 19:s andra brigad. Det här gränsregementet genomförde i sin helhet KFÖ och GKÖ efterhand under en treårsperiod. Regimentet bestod av mer än 6 000 man och vår största KFÖ genomfördes 1994 med mer än 2 000 man. Där fick jag repetera in allt jag hållit på med styckevis och delat under ett helt militärt liv. En brigadstruktur är komplex med indirekta eldsystem, flygunderstöd, kommunikationssystem, transporter, sjukvårdstjänst, underhållstjänst och personaltjänst med mera. Därtill kräver en sådan verksamhet ledarskap. Under de tre åren pågick övningar hela tiden med minst en bataljon. Det tog mig alltså tjugofyra år som officer med fyra år på skolor och majoriteten av resterande år som plutonchef, kompanichef och bataljonschef hemma och internationellt att bli

”

Är man ute på fältet får man hur många idéer som helst om vad som måste göras i nästa steg och nästa steg.

”

”

Det var faktiskt litet enklare i Afrika eftersom vi inte hade ett så komplicerat artillerisystem och enklare kommunikationsstruktur.

”

brigadchef. Jag kände mig säker i rollen. Det måste vara utbildningen och den långvariga träningen.

Så övningarna i Haparanda vintertid kunde du ha nytta av i Afrika?

Absolut. Principerna var desamma. Det var faktiskt litet enklare i Afrika eftersom vi inte hade ett så komplicerat artillerisystem och enklare kommunikationsstruktur. I Afrika hade vi inte heller någon amfibiebataljon, som jag hade i Haparanda skärgård. Därtill behövde vi i Afrika inte tänka på B-styrkans säkerhet. Hela B-sidan gav sig själv i Afrika. Utvärderingarna från operationerna i Afrika var väsentligt enklare. Snön och kylan ersattes av moskitos, elefantgräs och partier av djungel i operationsområdet.

Du sa tidigare att du i Sverige lärt dig något om friktioner som du hade nytta av i Kongo?

Korrekt, flygtransporter och marktransporter inbegriper alltid friktioner med fastkörningar och dåligt väder. Till detta kommer felnavigering och problem med tillgängligheten på indirekt eld och flygunderstöd. Mycket kan fallera. Kommunikationssystemen var både i Norrbotten och i östra Afrika en begränsande faktor. Listan kan göras mycket lång. Det är bara genom erfarenhet man kan förbereda sig och undanröja så många störningar som möjligt i förväg. Att helt ta bort friktioner går inte.

Jag upplevde inte några problem med att använda verktygslådan i Kongo. Systemen som vi använde där kunde jag. Att sköta den militära verksamheten och materielen var en del, och den andra delen var att sköta personalen, det var synnerligen viktigt. Och sedan hade man den politisk/diplomatiska dimensionen att hantera också.

Jag tänker på det politiska spelet i Kongo som du var beroende av men som något du inte kunde styra över?

Det jag tillsammans med FN-diplomaterna kunde påverka var sådant i regionen som var kopplat till fredsavtalet och Säkerhetsrådets resolutioner. Det var mycket.

Hur menar du då?

Vi påverkade regionala politiska företrädare, besökande diplomater och politiker samt befolkningen främst genom våra radioutsändningar och informationsoperationer.

Jag tänker på det som hände i Bukavu, där du fick nej på det du ville göra?

Det är riktigt. Jag hindrades av mitt överordnade högkvarter att använda våld när en rebellarmé trängde in i Bukavu. Det ledde till ond bråd död för

många civila, en utplundrad storstad, ett misskrediterat världssamfund och att fredsprocessen försenades i fem månader. De blev de sex värsta dagarna i mitt liv hittills.

För att du fick nej av FN för att göra något som du visste måste göras?

Jag tänkte ”är det fel på hela min perception – ser de inte det jag ser, varför stämmer inte min plan med mandatet?” FN:s politiske representant för Sydkivuprovinsen var förtvivlad för att man hejdade mig. Jag stoppades alltså av FN:s högkvarter i Kinshasa, min överordnade stab. Vilken fruktansvärd känsla det var. Jag visste då inte att FN:s högkvarter i New York inte var informerat av MONUC:s högkvarter i Kinshasa. FN högkvarteret i New York hävdade knappt en vecka senare att MONUC borde ha ingripit enligt min plan.

Vad gjorde du då? Hur hanterar man det?

Den jag förde diskussionerna med under Bukavukrisen var den brittiske stabschefen i MONUC:s högkvarter i *Force Commanders* frånvaro. Stabschefen var helt länkad med MONUC:s politiska ledning. Jag hade alltså redan fått en skriftlig order på att jag inte fick använda våld och avvärja rebellerna inne i Bukavu. Stabschefen målade upp en rad problem med att också ta itu rebellarmén på väg mot Bukavu, att vi hade för litet resurser, att det pågick konstruktiva förhandlingar, att vi nog inte skulle reta upp rwandierne och så vidare. Han hänvisade vidare till den civila staben som alltså såg politiska problem med mina planer på att ingripa med våld. Jag frågade honom hur mina *rules of engagement* såg ut, hur skulle jag göra om vi inte fick använda *deadly force*. Han bad att få återkomma. Efter att ha konsulterat högsta ledningen svarade han: *You can always block the road*. Det gjorde vi men det hjälpte inte.

Ett återkommande tema i mina intervjuer handlar om att man behövt tänja på reglerna eller behövt gå utanför sina befogenheter – är det något du upplevt?

Har man ett kapitel 7-mandat har man stora befogenheter. Men jag kan ta ett exempel. Vi gjorde några operationer söder om Bukavu med attackhelikoptrar. *Respond on fire* förutsätts att det är något som skall ske omgående. Men vad betyder det? Det finns en oskriven lag om att om de skjuter på dig så skjuter du tillbaka ganska omgående. Vi åkte tillbaka två och en halv till tre timmar senare med attackhelikoptrarna och slog ut en kulspruteställning. Det är kanske att glida på en regel. Det var också väldigt svårt att veta om det begicks övergrepp när vi slog ut milisnästen. Om jag befann mig på marken hade jag väldigt dålig överblick och om jag satt i helikoptern

måste vi flyga högt för att inte bli beskjutna. Målområdet för en operation kunde vara fem gånger sex kilometer stort och till och med större. Om jag efter det att vi tagit kontroll över området hörde att det smattrade till från en karbin här, skott avlossades där och så vidare inom området och senare frågade vad det var som hade hänt kunde jag få svaret att det var *just a snake*. Efter min tid utreddes det om kontingenter skjutit obefogat, men det var inget man talade om under min tjänstgöringstid. Ibland hade jag en känsla av att allt inte stod riktigt till.

Du skriver på några ställen i artiklarna i Kungliga Krigsvetenskapsakademiens tidskrifter (KKVA) att det fanns en "villighet" att använda våld? Kan det vara ett problem att soldater inte vill ta till våld?

I Kongo var de villiga men det kunde vara problem att få igång dem. Det krävdes att man tryckte på. Alla var litet oroliga för att göra fel. Därför var det viktigt att chefer var på plats, chefer som var beredda att ta ansvar. Besättningarna på attackhelikoptrarna utgjorde inget undantag.

Har du något exempel?

Efter Bukavukrisen var en kontingent med i att antal situationer där de inte besvarade elden när de blev påskjutna. Vid ett annat tillfälle hösten 2003 bröt FN-soldater upp ett milisnäste och fick en olycklig *collateral damage*. Det var en milisman som hade en kvinna med ett barn därinne. Kvinnan blev skadad och barnet dog. Det var mycket olyckligt, men ohjälpligt. Jag kunde inte se att de egentligen hade kunnat göra på något annat sätt, men soldaterna på plats upplevde händelsen med avsmak. Det som gjorde mig arg i det här fallet var att de inte fullföljde operationen, de lät milismännen fly med vapnen. Så kan man inte göra. Då stannar ju milisen efter hundra meter och skjuter på dig igen.

Är det skillnad mellan nationer när det gäller villighet att ta till våld? Vad är din erfarenhet?

Nationer med anställda soldater och anställda underofficerare har vid internationella insatser lättare att ta till våld. Här har Sverige haft en nackdel, som nu avhjälpes. I övrigt är det nog mest chefers ovillighet att ta ansvar och om det finns dämpande instruktioner från hemlandet (*national caveats*) som mest hämmar.

Och det är skillnad mot Sverige ?

I Sverige har vi haft värnpliktiga som tjänstgjort i befattningar för underofficerare. Det är en stor skillnad. Det är en skillnad i träningstid på kanske

fem år jämfört med ett gruppbefäl från ett land med professionellt försvar. Den ene kan alla relevanta system utan och innan, den andra har bara sin värnplikt att falla tillbaka på. Erfarenheten och träningen är en viktig faktor när det gäller säkerheten i verksamheten bland annat.

Tvivelade du någon gång på dig själv när du var i Kongo? På om du skulle klara uppdraget?

Efter Bukavukrisen var Kivubrigaden i klar gungning. Självförtroendet stod på låg nivå. Fredsprocessen var skändligen senarelagd. Vi påverkades mycket av den kritik mot oss som kom i media och vi fick civilbefolkningen emot oss. Mitt agerande under Bukavukrisen utreddes beträffande ansvarsfrågan. Jag hade för säkerhets skull printat ut den order som jag fått av FN i Kinshasa, så jag gick fri på ett tidigt stadium och fick förfrågan om jag ville skriva på ett förlångt kontrakt. Några befattningshavare vid MONUC:s högkvarter fick lämna sina tjänster. Efter Bukavu började jag förbereda en rad operationer söder om Bukavu. Där fanns till exempel områden med rwandiska hutubeller vars ledare Interhamwe deltagit i folkmordet i Rwanda 1994. De flydde in i Kongo och dominerade sedan tio år tillbaka stora områden och exploaterade befolkningen och naturrikedomarna. Nu kom ett par av kontingentscheferna med invändningar för att slippa. Det blev en viljekamp mellan dem och mig men efter de inledande operationerna fungerade brigaden igen.

”

Vi påverkades mycket av den kritik mot oss som kom i media och vi fick civilbefolkningen emot oss.

”

Invändningar om vad då?

Invändningarna restes alltså mot att vi skulle inleda proaktiva operationer för att skydda civilbefolkningen. De kände sig osäkra helt enkelt. Man sökte alltså efter sakskalet för att övertyga mig om att vissa operationer skulle ställas in. De kunde argumentera för att operationen var för farlig och att de politiska problemen med Rwanda kanske skulle förstärkas. De överdrev hotbilden och föreslog att operationens målområde flyttades till i ett område där inga av våra målsättningar skulle nås. De kunde hävda att operationen medförde en oacceptabel risk för tredje person (*collateral damage*).

Hur nådde invändningarna fram till dig?

Främst genom kontingentscheferna. Kivubrigadens stab med sydafrikanska nerna fungerade som en maskin. Jag gav dem mitt *intent* och bad dem göra en order på det, vilket de gjorde. Det var bara vid ett tillfälle som den sydafrikanske chefen för *Current Operations* presenterade en order både för mig och kontingentscheferna och avslutade med att säga att det var hans plikt som sydafrikansk officer att framföra att han ansåg operationen för farlig.

Bataljonschefen, som under denna period alltid gjorde motstånd, fick vatten på sin kvarn.

Sa han det inför allihop?

Javisst.

Hur gjorde du då?

Jag beslutade om operationen som genomfördes enligt stabens plan. Men det var på håret att jag gav upp under alla motargument. Det var nödvändigt att ta itu med milisen söder om Bukavu, det var en förutsättning för att senare kunna föra mer resurser till Nordkivu och i förlängningen kunna genomföra allmänna val. Men nu kom det som sagt tusen olika invändningar från en av kontingentscheferna. Till slut var det bara ställföreträdande brigadchef som agerade för att hans landsmän skulle slippa. Jag sa då att ”jag skriver strax under ordern och om någon kontingent har ytterligare invändningar så kan ni meddela era huvudstäder som i sin tur via era delegationer i New York måste uppsöka FN-högkvarteret. Jag tar endast order av dem och MONUC-högkvarteret. Om någon bataljon inte rullar i morgon på utsatt tid kommer bataljonschefen att ställas inför *Board of Inquiry*. Dagen efter rullade hela styrkan och helikoptrarna flög.

Kunde ni göra något i området?

Jo, vi genomförde flera operationer. Det hände många bra saker. Men jag var militärt för svag vilket jag också deklarerade. Men vi lyckades i betydande grad destabilisera milisen till civilbefolkningens fromma. Operationen ovan blev en erkänd framgång.

Du nämnde medias roll?

Bukavukrisen och tiden därefter var förfärlig. Jag var ju tvungen att visa någon sorts lojalitet mot FN samtidigt som jag var mycket bitter över att ha blivit stoppad.

Talade media direkt med dig?

Javisst. Efter Bukavukrisen kom alla östra Afrikas ungefär trettiokrighskorrespondenter till Bukavu. Jag hade en mikrofon under hakan varje dag. FN i New York gjorde bara ett allmänt uttalande om att ”vi är i Afrika inte för att föra krig utan för att skapa fred”. Det gjordes för att mediamässigt lasta av oss. Det lättade också på trycket för oss något.

[...]

”

Om någon bataljon inte rullar i morgon på utsatt tid kommer bataljonschefen att ställas inför Board of Inquiry. Dagen efter rullade hela styrkan och helikoptrarna flög.

”

Om Bukavu var ett (tillfälligt) misslyckande, finns det någon operation som du vill framhålla som föredömlig?

Nyamamba. Det var en operation som blev väldigt bra.

Jag har en fråga på den. I artikeln (KKVA) står det att "brigadchefen ledde operationen från en ledningshelikopter med förbindelseofficerare med samband till alla insatta enheter"? Ska brigadchefen göra det?

Javisst det var ett sätt. Här passade det väldigt bra. Efter halva operationen landade vi och fortsatte ledningen från marken. Brigaden fanns vid den här tiden grupperad över hela Ituri (ritar) och de dagliga operationerna sköttes av bataljonsstaberna. När vi skulle slå till mot Nyamamba organiserade vi en så kallad *Task Group*. Från alla bataljonerna tillfördes förband som bildade en tillfällig bataljonsstridsgrupp. Uppgiften var att avvärja milisen, cirka 300, inom Nyamambaområdet. Milisen hade tre camper för sitt försvar. På marken körde tre kompanienheter om vardera cirka 120–180 man in i målområdet. Ett kompani luftlandsattes i ryggen på milisen. Jag ledde operationen på plats från en ledningshelikopter. Med i helikoptern fanns representanter, seniora officerare, från de olika kontingenterna som jag gav order. Att arbeta så här var ett sätt att skapa lokal överlägsenhet genom att dra samman de förband som behövdes för en specifik uppgift. När vi var klara återgick förbanden till sina vanliga grupperingsplatser.

Om man tänker på militärt yrkeskunnande – kan man säga att Kongo var ett drömmuppdrag med både starkt mandat och resurser till förfogande?

Ja, det kan man säga. Om man bortser från Bukavu. Mandatet var mycket lämpligt för operationen. Tillsammans med våra regler för våldsanvändning fanns det alltid någon regel som medgav att vår handlingsfrihet inte begränsades.

Enligt mandatet skulle befolkningen skyddas. Därmed måste milisen avvärjas. Stora områden var dessutom av FN deklarerade som vapenfria zoner. När vi närmade oss milisens stödjepunkter för att avvärja dem började de i regel skjuta på oss. Därmed sköt vi tillbaka under regeln *Respond on Fire*. När striden var avslutad, vilket kunde ta flera timmar, och milisen avvärjad så slog regeln hålla i förvar till. Därmed togs fångar. Andra regler medgav konfiskering av exempelvis vapen och annan militär materiel.

Är det en praktisk bedömning som du gör eller vem bestämmer det?

Jag tog upp det här med juristerna i MONUC. De hade ingen avvikande uppfattning.

Det låter som att du ser möjligheter i regler och mandat, snarare än begränsningar?

Ja, absolut. Det är alltså möjligt att vrida och vända på mandat och *rules of engagement*. Alltid är det någonting som passar.

Om du skulle ge ett råd till en yngre kollega som ska ner och göra samma jobb. Vad skulle du ge för råd?

Första konfrontationen är helt avgörande. Misslyckas du där då går det snett. Fortsätt utbildningen och var uppmärksam på säkerhet, ordning och reda. Var synnerligen konsekvent att de regler som du själv skrivit under följs. Personaltjänsten måste hela tiden stå i fokus. Lär känna officerarna och inte bara seniorerna. Ägna mycket tid åt de yngre officerarna.

Varför liera sig med de yngre officerarna? Är det ett sätt att få information av dem? Du sa förut att det var viktigt att ge dem uppmärksamhet men det kan väl inte bara handla om ett givande från din sida?

Flera frågor. När du lierar dig så sker det i ledningsgrupp eller strikt i beslutskedjan. Officerskollektivet består också av enskilda officerare alla med någorlunda lika värderingar. Här kommer mer rollen den äldre relativt den yngre. Råd för fortsättning. Uppföljningssamtal. Det handlar att skapa där så är möjligt ömsesidig lojalitet. De yngre officerarnas chefer får aldrig förbigås vad gäller tjänsten. Gemensam värdegrund och ömsesidig lojalitet och tillit kommer att skapa ett mer framgångsrikt förband.

Så den tiden du lägger på att vara ute är en investering från din sida?

Absolut. Och det måste också finnas en belöningsmarkör. De vet att jag pratar med deras överordnade befäl om vad jag sett och så vidare.

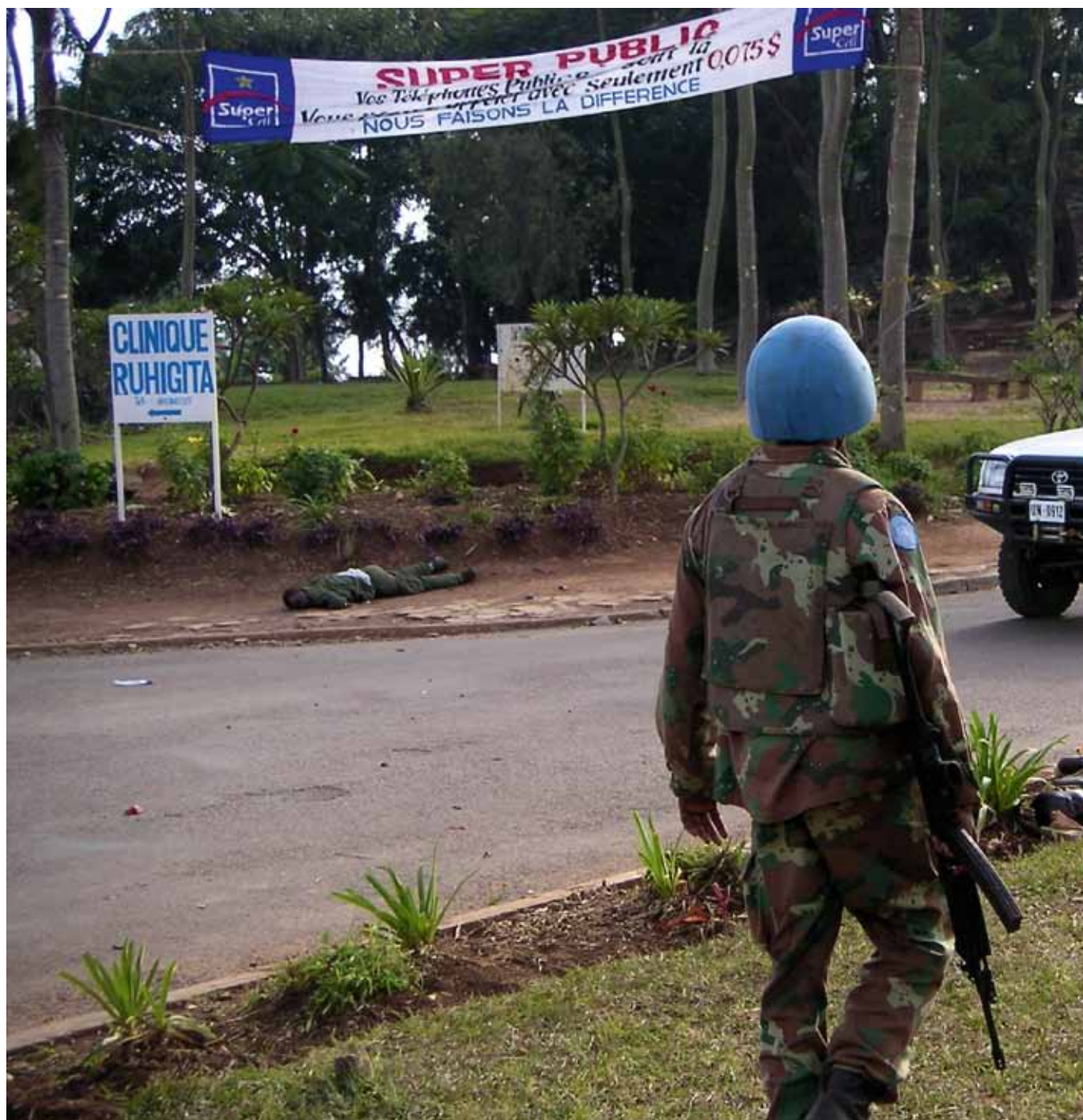
Hur har du lärt dig det här?

Under en av mina första tjänstgöringar utomlands hade jag en chef som inte ägnade sig åt skyttekompanierna. Han lierade sig istället med sin stab och stab- och trosskompaniet och han misslyckades kapitalt. De hade det lugnare och var bekvämt grupperade vid Medelhavets strand. Han dikterade ingen policy. Den militära förmågan och nivåerna på ordning, reda och säkerhet sjönk. Jag kunde inte acceptera det sättet att arbeta. Jag kom dit med mina militära ideal, som jag höll fast vid. Jag hade mina ordningsregler och på mitt kompani fortsatte vi att utbilda och öva ändå. Där lärde jag mig att chefen alltid måste föregå med gott exempel. Vi blev till slut det bästa kompaniet, men det berodde inte på att det jag gjort var särskilt bra, utan det berodde på att den andre chefen misslyckades. Jag lärde mig att

bataljonschefen måste ställa mycket, mycket höga krav. De ska vara lika för alla och de ska vara svåra att uppnå. Man måste arbeta hårt för att nå upp till kraven. Det skall vara ordning och reda och säkerhet hela vägen ner. Samtidigt som det skall vara svårt att uppnå kraven måste man vara generös och visa dem att man ser deras ansträngningar. Det skall kännas bra att uppnå ett mål, som man fått arbeta hårt för att möta.

Kongo









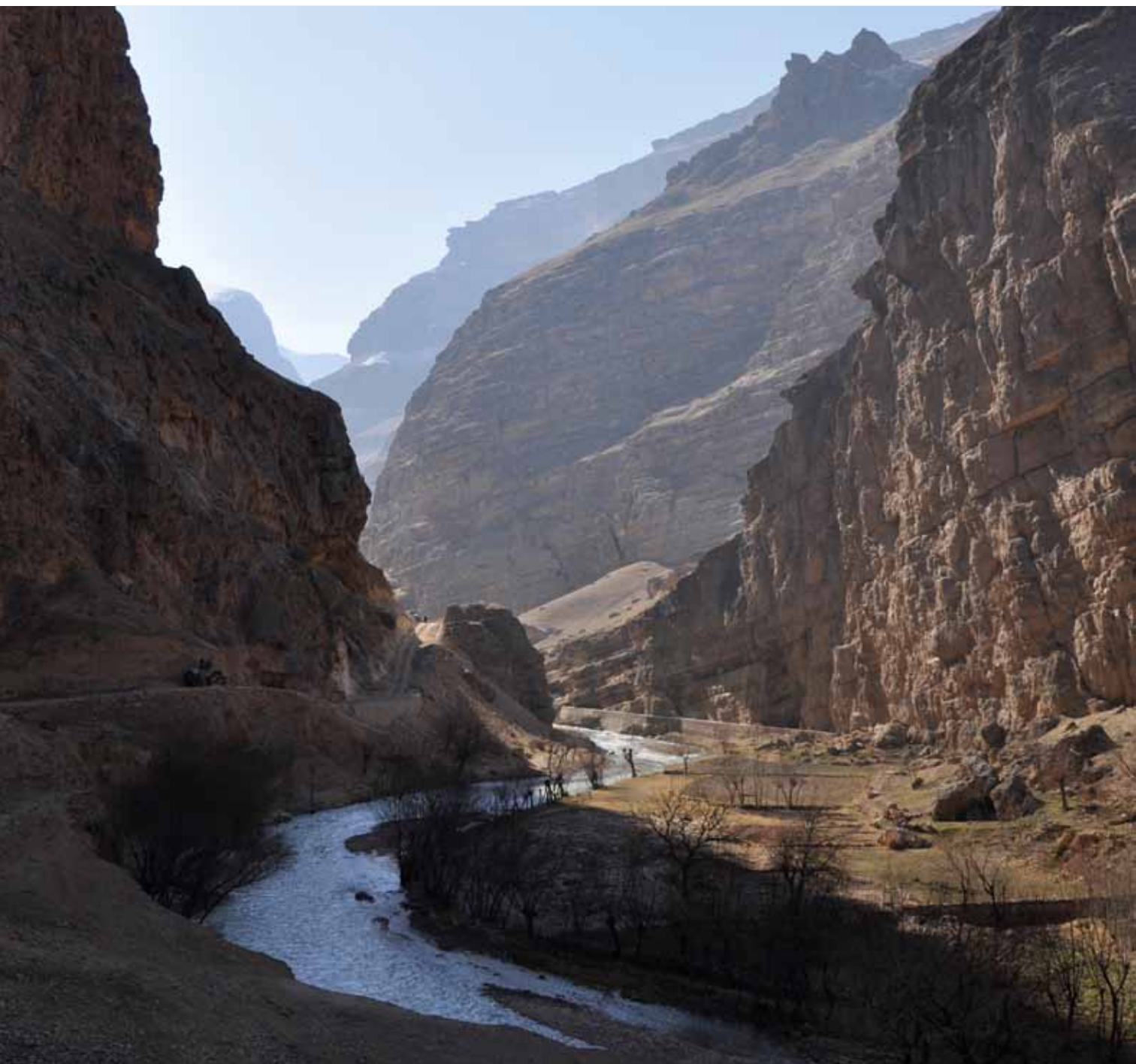












”Svårt att förbereda sig på rätt sätt”

intervju med Olof Granander

Intervjuad av Lotta Victor Tillberg den 28 oktober 2010.

Plats: Försvarshögskolan

Kan du berätta om någon händelse där du känner att du har prövats i din yrkesroll? Något som varit en utmaning utöver det vanliga?

Det beror litet på vad utgångspunkten är. Ska man ta fråan när man var ute 1999 och hur det påverkar mitt handlande i FS17? Eller ska man titta på FS17 och se vilka konsekvenser det kommer att få i framtiden? När jag såg din frågeställning så tycker jag att det i rollen som chef är viktigt att kunna skapa sig en överblick och kunna se gemensamma mål. Det är militärt yrkeskunnande för mig. Där är det finns en mängd småhändelser som bygger upp en erfarenhetsbank.

Du sa att något hände 1999/2000 som du hade nytta av 2008. Är det något specifikt du tänker på?

Det jag funderade på då var det arbete vi gjorde 1999/2000 kopplat till *rules of engagement*, när det rätt att bruka våld och hela den biten.

Jag tycker att jag hade god nytta av att ha jobbat igenom vad reglerna för våldsanvändning betyder i Kosovo när vi skulle reda ut vilka bestämmelser som skulle gälla i Afghanistan. Hur förhåller man sig till det här med att bruka dödligt våld? Det är den svåraste men samtidigt den viktigaste diskussionen att ta med soldaterna.

Vad var det för process ni hade med rules of Engagement under 1999/2000?

Det var en extrem situation som rådde i Kosovo då det inte fanns någon

infrastruktur, ingen polis, ingenting. Vi var allt. Vi var lag och ordning i Kosovo. Våra *rules of engagement* var formulerade men vi var tvungna att tolka dem. När vi hade tolkat dem genomförde vi spel under bataljonschefens ledning om hur de skulle användas i det sammanhanget som rådde då. Jag var väldigt djupt involverad tillsammans med legal och försökte se vilka olika tolkningsutrymmen som fanns.

Var det fortfarande strider i Kosovo eller hade det lugnat sig?

Nej, det var inte strider men däremot förekom skärmytslingar mellan serber och kosovoalbaner. Inledningsvis sköt de ofta från en by mot en annan och vice versa. När vi hade etablerat oss så slutade de med det där.

Kan du ge något exempel på en rules of engagement där ni kände att, det här måste förtydligas, eller det här måste bli mer klart vad det betyder?

Bruk av dödligt våld. Vi var satta där för att skapa säkerhet så vi tränade tillsammans med skyddsvakten till exempel. Det vi gjorde då var att försöka se hur mycket av polismaktens befogenheter som var kopplade till *rules of engagement*. Det fanns bara den svenska lagen att utgå ifrån, det fanns ingen lag från Kosovo. Man fick balansera den svenska lagstiftningen mot *rules of engagement*, som i det här fallet var utarbetad av NATO.

Hade ni situationer när det ställdes på sin spets?

Ja, det förekom sådana situationer. Vid ett tillfälle hade en patrull i uppgift att skydda en busstransport. För att skydda bussen tvingades patrullen att skjuta varningseld när stenar kastades mot den fullastade bussen. Var det rätt eller fel? Det jag lärde mig var att där måste chefen gå in och ta ett tydligt ansvar och göra ett tydligt ställningstagande för om det var rätt eller fel. Både mot soldaten som har öppnat eld men också mot hela förbandet.

Varför var det viktigt?

Därför att det var första gången det hände. Vårt uppdrag var att skydda någon annan men hade vi verkligen rätt att bruka våld i en sådan här situation? Och till vilken grad har vi rätt att bruka våld? Det är en lärandeprocess. Det där tycker jag att jag hade mycket nytta av. Det fanns andra tillfällen där vi också öppnade eld. Till exempel när en PBV öppnade eld mot en man som sköt mot fordonet. Det visade sig senare vara en fylleskjutning. Soldaten gick bara till varningsskott, men att gå från hot om våld till att skjuta varningsskott är ett ganska stort steg. Då hade vi också en sådan diskussion, var det rätt eller fel? Av hela den diskussionen och alla intryck från den, lär man sig väldigt mycket. När jag sedan kom till Afghanistan skulle jag försöka översätta det här. När ska vi använda stridsfordon 90-kanonen

mot en kalasjnikov? Var går gränserna någonstans? Jag tror att det finns ett väldigt stort behov hos soldaterna av att få svartvita regler. Man behöver ge soldaterna så mycket styrning man kan. Min erfarenhet är att man inte kan nöja sig med att säga till soldaten att om det var rätt eller fel agerat "får rätten bestämma i efterhand".

När du säger chefen, som i Kosovo, var det du eller bataljonschefen som skulle ta ställning?

Det var bataljonschefen som tydligt tog ställning i Kosovo. Det lärde mig väldigt mycket om hur man måste agera i sådana situationer.

Kunde du se att det gav effekt på hur soldaterna hanterade sådana situationer därefter?

Det hade effekt på hur vi hanterade situationer där, konkret på den platsen. Men det som också har påverkat mig och hur jag har resonerat kring nyttjande av våld är tiden som jag arbetat på ATS. Men framförallt har jag lärt mig mycket när jag varit tvungen att konfronteras med soldaterna i olika exempel och stridsituationer. Vi tog fram konkreta exempel på när det var okej och när det inte var okej att skjuta. Sen går det naturligtvis inte beskriva alla de situationer som kommer uppstå. Men just att ge den här lilla handledningen gjorde att jag lyfte ansvaret från soldaterna och visade dem att det är förbandschefens ansvar att reda ut de här bitarna. Jag tror det är oerhört viktigt att man lär sig hantera det som chef. Det får inte vara så att soldaten därute känner att han kanske har gjort fel och börjar traumatisera en händelse efteråt.

Är risken att soldaten i så fall också kan bli osäker i en situation där det är viktigt att man inte funderar så mycket...?

Samtidigt är det ganska enkelt att förstå om man går tillbaka till självförsvarsprinciperna. Det är viktigt att man har den här tydligheten, och flyttar ansvaret för brukandet av våld till någon form av chefsperson. Det är svårt att bedöma på vilken nivå det uppfattas av soldaterna, men bara att man för det resonemanget är viktigt.

I de här fallen du berättar om, var slutsatsen att de gjorde rätt?

Ja. Det är också viktigt att tala om varför det var rätt.

Hade ni andra exempel där ni fick gå ut och säga att soldaterna gick för långt eller agerade för lite?

Nja. Vi hade ett problem, framförallt när vi förberedde avlösningen 1999/2000. De som kom ner efter oss var inte riktigt lika på eller framåt.

”

Min erfarenhet är att man inte kan nöja sig med att säga till soldaten att om det var rätt eller fel agerat får rätten bestämma i efterhand.

”

Hur menar du? De var inte lika förtrogna med miljön eller?

Precis. De var inte förtrogna med miljön och de var lite tama i sitt uppträdande och trots att de hade tränat så var de osäkra när de kom ner. Skillnaden blir tydlig när man ser ett rutinerat gäng och sedan så kommer ett tamt gäng. Det är en naturlig del, det är klart man är osäker när man kommer ner på en ny plats med en svår uppgift.

Du såg det på plats att de var osäkra?

Ja, jag såg att det var skillnad på soldaterna.

Hur gjorde ni då?

Vi försökte prata med deras chefer och förklara att de behövde vara ännu tuffare i de här situationerna. Det är ett mindset som man måste arbeta in.

En del måste handla om att de inte är förtrogna med miljön eller handlade det om något mer? De var inte lika mycket på hugget?

Nej. Hur gör man för att få respekt i den serb-albanska miljön? Där förväntas man ha ett visst uppträdande. Det är inte alls samma uppträdande som man har hemma som skyddsvakt eller på sin post. Har man inte det så struntar de i vad man säger. Man måste faktiskt i det här fallet visa att man menar allvar. Det har med kulturen att göra. Det är likadant i Afghanistan. Jag arbetade med Afghanistaninsatser i fler år innan jag blev chef i FS. Det var en enorm styrka att ha varit med i uppbyggnaden och i alla olika turer som varit under missionen där. När jag blev chef jobbade jag väldigt mycket med att försöka prata med soldaterna här hemma inför missionen. Vi pratade om vad det innebär att vara i Afghanistan, vad de har för kultur och hela den biten. Vi pratade också om det här med mjuka värden, ta det som stod i Svenskan i dag till exempel. Där stod det att vi tar större risker genom att den svenska taktiken är att vi tar av oss våra hjälmar när vi går in i en by. Men det är bara ett naturligt mänskligt uppträdande. Det blev nästan så att när man talade för mycket om *cultural awareness* här hemma, så blev reaktionen bakvänd. Soldaterna blev för försiktiga och det tog lite extra tid innan de lärde sig hur de skulle agera där nere.

Har du något konkret exempel?

Nej, inget konkret. Eller jag har ett konkret exempel från när vi var nere på rekognoscering, vilket sker innan man kommit ut och haft den där första viktiga kontakten. Då är man oerhört tafatt i sitt uppträdande och man vet inte hur man ska reagera. Man har fått så mycket pekpinnar om hur man inte ska göra. ”Ska man ta av sig skorna, eller ska man göra si eller så?” Hela den biten gör att man känner sig lite tafatt. Jag kunde se att uppträdandet

”

Hur gör man för att få respekt i den serb-albanska miljön? Där förväntas man ha ett visst uppträdande. Det är inte alls samma uppträdande som man har hemma som skyddsvakt eller på sin post.

”

var osäkert. Det är inget bra när man ska lösa en svår uppgift. Då är det ganska skönt när man har genomfört det första och andra mötet eller uppgiften, då släpper man det. Därför är det väldigt svårt att förbereda sig på rätt sätt inför en mission. Man kan ju samtidigt inte låta bli att prata om olikheterna.

Du säger att det här är ett läge då det inte är bra att vara osäker och visa att man inte har koll?

Kravet är ju att man har en enorm respekt för deras kultur, seder, religion och så vidare. Man vet att det är känsligt, de påstår det i alla fall. Samtidigt är de också förlåtande på något sätt. Vi tror att det ska sluta i katastrof om vi gör fel, men det gör det oftast inte. Vi har en tendens att skrämma upp våra egna soldater.

Men det här som du beskriver nu måste innebära att man blir svag som organisation i samband med att det byts personal?

Så är det ju.

Var det något ni märkte?

Nej. Vi märkte inte av det i Afghanistan. I Kosovo tror jag att vi märkte det, de var mer aktiva runt om kring oss och testade vad man gick för. Soldaterna testades men det var inget organiserat utan det var bara ny och okänd kontakt.

Förstår jag dig rätt – att den dialogen om rules of engagement som ni hade i Kosovo, tog du med dig som en användbar erfarenhet till Afghanistan?

Ja. Framförallt den här biten med att det är viktigt att ta ställning som chef. För eller emot, om något var rätt eller fel. Då lär sig organisationen och man lyfter ansvaret från den som har utövat något. Vi hade flera stycken som bokstavligen sköt ihjäl flera människor på både på tjugo meters håll och på längre avstånd. Hur ska jag hantera dem? Mitt sätt var då att tala om ifall det var korrekt gjort eller inte. Vi gjorde ett dokument där jag tog ställning till om det var korrekt gjort eller inte.

Det du talar om nu, är det något som man kan läsa sig till i en ledningsmanual?

Inte vad jag känner till.

Är det följden av en erfarenhet som du gjort på egen hand när du sett hur viktigt det är?

Ja, jag tror det. Jag har skapat mig den bilden att det är en ganska viktig

sak. Jag tror att det hjälper den enskilde människan att bearbeta hur man handlat eller vad man åstadkommit. Det är inte hela lösningen, för vi vet ju aldrig vilka reaktioner en människa får, men det här samspelet mellan förberedelser och efterarbetet tror jag är oerhört viktigt att alla våra chefer känner till.

Tyckte du att era rules of engagement var bra? Var de tydliga och anpassade för det ni ställdes inför?

Jag hade inga problem att hantera den operationen som vi skulle genomföra med de *rules of engagement* som vi hade i Afghanistan, inte i Kosovo heller. Det efterföljdes av en debatt här hemma om att vi behöver utöka *rules of engagement*. Det har jag personligen inte riktigt förstått, för jag tyckte att vi hade hyfsat tillräckligt med de bitarna. I Sverige har vi en ganska bred tolkning av självförsvarsprincipen. Ska vi dömas enligt svensk lag så finns det många fall där man kan använda sig av nödvärnsrätten. I många andra länder är inte nödvärnsrätten lika utvecklad. Det innebär att de måste ha fler detaljregler medan det räcker för oss. Vi kommer väldigt långt på svensk tradition och svensk lagstiftning när vi utsätts för våld och använder våld tillbaka. Problemet som jag upplevde var när man ska använda våld på förhand.

När ni blir hotade?

Ja. Var går gränsen för när jag är hotad? Ett typexempel finns i boken Uppdrag utland.

Vilket tänker du på?

Den här soldaten som står som post i Afghanistan och bilen kommer emot honom. Hur kan man veta när man står där om det är en självmordsbombare eller inte? Hur nära ska bilen få komma? Var går gränsen? Där är det väldigt svårt. Och hur tar man den diskussionen med soldaterna? Då kan jag förstå att det finns skäl till att man behöver en offensiv *rules of engagement*. Jag tror samtidigt aldrig att det kommer legalisera att du skjuter ihjäl en familj istället för en självmordsbombare.

Men om vi tar soldaten i check-pointen. Är det verkligen rules of engagement som styr hand handlande, om han ska skjuta eller inte, just i det ögonblicket? Jag tänker mig att det kanske mer är hans magkänsla eller moral. Om det är så, då kanske reglerna inte spelar någon roll? Då det till sist är jag eller den praxis råder just här som avgör hur det blir när hotet närmar sig...?

Ja, jag tror det finns en poäng i det. Vi hade mycket diskussioner om hur vi skulle få stopp på bilen. Istället för att skjuta ihjäl en människa kan man

försöka få stopp på bilen. Vi hade de fall där du stod och bevakade och någon kom i en bil och körde emot dig. Hur gör du? Du vill inte ha in honom på sprängavstånd. Vi började diskutera i andra termer och lösningen blev att de vapen vi har är för klena och vi måste ha starkare. Inte för att skjuta hårdare hål i människor utan för att skjuta hål i en bilmotor så att det blir stopp på bilen.

Menar du nu att inte bara skjuta i avskräckande syfte utan att faktiskt kunna stoppa bilen?

Ja, för att skjuta du med en 5.56-kaliber så händer det ingenting om du träffar en bil. Har du ett kraftigare vapen kan du öppna icke dödande eld och men ändå få hejd på fordonet.

Händer det att bilar stoppas så?

Nej, vi var aldrig med om det, däremot så fanns den känslan, att vi var maktlösa i den situationen. Vi får inte öppna eld, men då kan man faktiskt göra ett halvtsteg. Vi kan hitta en annan trappa på eskaleringstrappan genom att skaffa ett tyngre vapen som slår igenom så vi kan få stopp på bilen. Då blir det ännu tydligare för den som sitter i bilen att här är det inte läge att köra. Det händer titt som tätt att det öppnas eld mot bilar i Afghanistan och det är ett problem. Tyskarna sköt ofta mot bilar som kom och inte gjorde som posten ville bak i vagnen. Vi hade aldrig någon sådan våldseskalation, som man säger. Alltså att man går upp i eskaleringstrappan. Vi hade säkert liknande situationer, att bilar inte gör som man säger, men vi har en annan moral och en annan inbyggd praxis för hur vi reagerar. Jag tror det är livsfarligt att stoppa in för mycket våldsanvändning i fredsstabiliserande situationer för då övergår vi till en krigssituation och det är egentligen skillnaden.

Kan det vara så att man också skapar motreaktioner, och utövar man mer våld så får man mer våld tillbaka?

Jag tror det är viktigt för chefer att man har jobbat igenom det här, både etiskt och kunskapsmässigt. Och att man har skaffat sig egen erfarenheten om bruk av våld i de situationer man möter. Vi på I 19 jobbar nu med program om vapnet och själen. Vi går igenom och pratar om till exempel liv och död och olika värderingar med soldaterna. Detta sker under grundutbildningen. Det tror jag är lika viktigt genom hela kedjan, men där lägger man grunden. Man formar kunskapen om det här hos framtida officerare. Det är ett viktigt spår för ett yrkeskunnande.

I Afghanistan var det många situationer där man fick rapporter från fältet som säger att nu är ”den här gruppen” påskjuten eller utsatt för eldöverfall.

”

Jag tror det är livsfarligt att stoppa in för mycket våldsanvändning i fredsstabiliserande situationer för då övergår vi till en krigssituation och det är egentligen skillnaden.

”

Och då kan du inte göra mycket som chef eftersom de geografiskt befinner sig på flera timmars avstånd ifrån dig. Då är det viktigt att man har en god kunskap om vilka det är som finns därute. Det är inte på plutonsnivå utan det är oftast grupper. Vilka grupper är det som finns därute? Vem är chef? Och då är det bra om man har tränat ihop med den gruppen. Jag lade mycket tid i förberedelseskedet på att träna med soldaterna. Vi säger att det är för att visa ledarskap, men egentligen är det för att lära känna dem. Det är en klyscha i utbildningen att man visar sitt ledarskap genom att vara därute. Man funderar inte så mycket på vad man egentligen gör när man är därute. Jag lär ju känna soldaterna och får veta vad de har för kapacitet, hur de agerar, hur de samtalar och hur gruppen fungerar. Det tror jag är viktigt att veta när man jobbar i ett område stort som Norrbotten och har grupper ute på uppdrag i olika riktningar. Man måste kunna lita på att chefen därute har omdömet och huvudet på skaft, att han vet vad det handlar om.

Är det realistiskt? Har du verkligen möjlighet att lära känna så många som du behöver?

Ja, under de månader som vi hade som förberedelser så var jag med alla grupper, alla plutoner. Skyttekompaniet är lite knepigare för de är mer plutonsuppträdande så där blir det mer på den nivån. Men alla stridsenheter hann jag lära känna.

Så när du är på kampen och får en rapport om eldöverfall så kan du se ett ansikte framför dig?

Ja, det kan jag. Det måste man kunna. Om man inte har det tror jag att man blir mycket osäkrare. Det stärkte i alla fall mig att veta vem det var.

Hur använde du det? Betydde det att du kunde agera olika beroende på vad du visste om dem där ute eller var det mer en trygghet för dig att veta vilka de var?

Det var framförallt en trygghet att veta vilka de var som var ute. Det underlättade också diskussionen om lägesuppfattningen som man försöker föra, trots att det är långa avstånd och en knagglig satellitlinje. Det är det samtalet som avgör om beslutet blir att vi ska dra oss ur eller stanna kvar därute. Det svåra är om man ska fortsätta och tvinga människor att vara kvar därute och jobba, fast de precis varit utsatta för eldöverfall och egentligen har behov av att komma hem och slicka sårerna. Där har vi fattat beslut både om att dra tillbaka och fortsätta beroende på hur samtalet har varit.

Är det du själv som pratar med dem då?

Ja.

Är det den gängse proceduren..?

För mig är det så. Staben bereder ett underlag men innan jag faller avgörandet så vill jag prata själv med chefen på platsen.

Men egentligen så skulle stabschefen eller staben kunna prata med dem?

Absolut. Det har de också gjort. Men det är mitt ansvar och då vill jag gärna prata med den som är chef på platsen för att avgöra om vi ska ta ett steg till eller om vi ska släppa det.

Det låter som svårbedömda situationer...?

Ja, det är väldigt svårt. Särskilt när man har skadade. Då är det väldigt svårt att ta ett steg till. Om man får rapport om att bilar har störtat ner från stup eller något sådant då är det ju svåra situationer att bedöma. Då tror jag att man måste ha en förkunskap om förbandet, dess teknik och hur de uppträder men framförallt om vilka människorna är som jobbar där.

Händer det att du och de därute har olika uppfattningar om huruvida ni ska stanna kvar eller dra er ur?

Så har det varit vid något tillfälle. Det var ett tillfälle då vi fick en enhet som blev utsatta för en IED (*improvised explosive device*). Då kände jag att de nog egentligen ville dra sig ur.

Hade de skadade?

Nej, men ett fordon var skadat. De hade suttit i fordonet och IED:n hade gått av under fordonet så det var bara tur att det inte hade slagits sönder. Det hade blivit något fel i laddningen. De kände nog en väldigt stor osäkerhet när de var därute. Det kände jag också när vi resonerade. Kravet på oss var att vi skulle hålla den här vägen där det hade hänt öppen för trafik. Därför beslöt jag att de skulle vara kvar där. Jag bedömde att om de skulle bli utsatta för ett överfall eller eld så skulle de vara så väl förberedda att de kunde klara av det.

Var det en svensk patrull som var ute på egenhand eller var fler nationaliteter inblandade?

De var svenskar. Två plus två. Två grupper, två i varje. De hade fyra bilar så det var en ganska stark enhet som var välbeväpnad och välskyddad med galtar. De kunde agera på plats. Det var nere i en dal. Jag beslöt att de skulle vara kvar där och att vi skulle röja den misstänkta sekundära laddningen som skulle finnas på platsen. Vi var tvungna att göra någonting åt platsen därför bestämde jag att de skulle vara kvar därute. Det tog sju timmar innan förstärkning med bärgningsutrustning och röjningsresurser kom ut till

”

Kravet på oss var att vi skulle hålla den här vägen där det hade hänt öppen för trafik. Därför beslöt jag att de skulle vara kvar där.

”

dem och då var det midnatt. De började arbetet med att försöka se om det var en andra IED, som de misstänkte låg i en kulvert. När de började arbetet blev de utsatta för eldöverfall från alla höjder runt omkring. Klockan var då midnatt och det var becksvarmt och det sköts i ungefär en timme. De försvorade sig så gott de kunde. Det var ungefär femtio finnar och svenskar inblandade i den här striden. Sedan tog väl kanske fiendens ammunition slut eller så fick de några skadade på fiendesidan.

Det var fiendernas ammunition som tog slut?

Ja, precis. Vi fick in ett NATO-flyg över området som säkert bidrog till att fienden försvann så vi kunde röja, kolla, bärga och sedan ta oss därifrån. Det här var en situation där jag kände att det var på gränsen om vi skulle vara kvar eller inte. Samtidigt var uppgiften så tydlig att beslutet var enkelt. Men man kände att de gärna ville åka därifrån för det var lite *spooky* därute.

Det var inte så att de bad dig att få dra sig ur??

Nej, det var mer min känsla. Jag har också varit med om andra situationer där det varit väldigt tydligt att de tycker det är lugnt och att vi fortsätter. Då vet jag det och de får fortsätta och allting är bra. Att ha den kommunikationsmöjligheten mellan chef på plats och den andra chefen är oerhört viktigt. Staben bereder och tar fram förslag men det går inte att lita på det fullt ut, för det kan bli så mycket missuppfattningar på vägen, innan det kommer till mig. Den där kontrollen med chefen på plats vill jag ha.

Om man tänker på ny teknologi, skulle man kunna tänka sig att du har sms-kontakt med honom därute?

Det är inte samma sak. I värsta fall, om man inte kan prata, så är det ett alternativ. Men det är ett nödalternativ. Det är ju så som jag är upplärd och fostrad, det är en mångårig erfarenhet.

Var kommer din upplärning och fostran ifrån?

Från att ha tränat som kompanichef, på ledningsplats i bataljonen, från en ledningsplats här hemma och genom alla övningar.

Det är ingen bra bok som du läst, utan det är mer en slutsats utifrån vad du har varit med om?

Ja, det tycker jag. Utan att peka på några konkreta händelser. Det är en serie av händelser, kunskapsuppbyggnad och träning. Det är viktigt att man som chef får möjlighet att träna och att man får tiden att lära känna sitt förband.

”

Staben bereder och tar fram förslag men det går inte att lita på det fullt ut, för det kan bli så mycket missuppfattningar på vägen, innan det kommer till mig. Den där kontrollen med chefen på plats vill jag ha.

”

Ser det olika ut? Är det upp till varje chef att bestämma hur mycket man tränar tillsammans?

Det är min uppfattning. Som chef för en utlandsmission så finns inget körschema över vad du ska göra, om de inte har skapat ett efter att jag var ute senast. Vi hade mycket synpunkter på att det inte fanns.

Man kan också se det som att det därmed fanns ett stort handlingsutrymme..? Och att du inte är låst vid en massa förutbestämda saker som ska genomföras?

Det är mycket positivt med stort handlingsutrymme. Men det borde vara så att man har ett antal måsten också. För mig var det oklart om man skulle besöka departementet och få deras syn på det hela. Det fanns inte utrett. Man får själv leta sig fram och det är lite frustrerande om man tror att man ska bli serverad. Nu hade inte jag det behovet. Det var nog mer frustrerande för staben som inte visste hur de skulle planera verksamheten för chefen.

Hur gick det till? Hade du någon möjlighet att påverka vilka medarbetare du fick med?

Ja, i vanliga fall utser jag staben. I det här fallet var det lite speciellt för jag fick egentligen manskapet genom Nordic Battlegroup. Förbanden fanns redan när jag åkte på FS 17. Frågan var vilka uppgifter jag skulle tilldela de olika förbanden för den organisation som vi skulle ha nere i Afghanistan. Skulle jägarplutonen vara en jägarpluton? Kunde den organisation som var fastställd gälla därnere eller skulle den göras om?

Så det fanns redan en fastställd organisation?

Som vi skulle kliva in i ja. Min uppgift var att först ta befälet över de här befintliga kompanierna, plutonerna. Sedan reorganisera dem och anpassa dem till den nya uppgiften och träna dem inför den. Det var otroligt väl tränade soldater. De hade varit inne i minst ett år och jobbat ihop innan.

Och ganska sugna på att komma iväg?

Ganska sugna på att komma iväg. Det var ett lätt förband att hantera på det sättet. Men cheferna kunde jag inte välja utan jag hade dem jag hade och då gällde det att konstruera laget så bra som möjligt. Den enda jag kunde påverka var den som skulle bli min stabschef och närmaste man.

(paus)

Jag tänkte på erfarenhetshantering. Skedde det någon strukturerad erfarenhetshantering när du åkte till Afghanistan? Något som du gjorde innan och efter? Fick du träffa representanter som varit där innan eller var det upp till dig själv att söka sådan information?

Genom att jag jobbade med Afghanistaninsatsen på Armétaktiska staben, så har jag en lång erfarenhet av just Afghanistanmissionen. Det är därför jag drar lite på svaret. Jag har varit med om en fyra, fem erfarenhetsseminarier kring de här insatserna. Och tyvärr är det oftast samma frågor som man diskuterade redan vid vårt erfarenhetsseminarium efter Kosovo 2000, som man sedan fortsatt att diskutera. Frågorna handlar om vad Försvarsmakten måste bli bättre på och om att det tar för lång tid för materiel att åka femhundra mil. Det sker förändringar men på erfarenhetsseminarierna är det samma frågor ändå. Jag tror att det beror på att vi hela tiden höjer kraven. Vi är aldrig nöjda. Det ligger i vårt svenska sätt på något vis och samtidigt är det ju det som driver oss framåt. Vi är väldigt duktiga på att titta bakåt och kritisera det vi har gjort, istället för att vara stolta över det. Det är min uppfattning av erfarenhetsseminarier.

Det är upp till det hemroterande förbandet att arrangera erfarenhetsseminarierna. Det är upp till dem att bestämma vad vi ska ta upp, vilka punkter de vill lyfta och hela den biten. Det finns någon form av standardprincip med en inledning och seminariefrågor efter. Vi vände lite på det där eftersom det var ett så stort intresse när vi kom hem. Vi berättade ganska mycket och sedan avslutade vi med en paneldiskussion. Vi gjorde så istället för att gå ut i seminariegrupper, vilket jag tycker bara leder till att det blir fokus på letandet av fel.

Sedan finns det skriftlig dokumentation. Det finns rapporter om varje mission men det är oerhört svårt att ta del utav den informationen. Dels för att den oftast är klassificerad och då finns den lagrad i en databas där vi inte kommer in utan måste beställa materialet. Sen är det väldigt svårt att läsa sig till något med hjälp av rapporter, det är gigantiskt svårt. Man behöver göra det som du gör nu, att sitta och prata med mig för att förstå vad det egentligen står i dem. Där är det upp till mig och mina medarbetare hur väl jag lyckas intervju de jag har i min närhet. Jag tror tyvärr att vi har för hög tilltro till de skriftliga erfarenhetsdokumenten. Man tror att det ska bli som att öppna en "Pandoras ask" och så står alla erfarenheter där och hoppar in i mig. Det är ungefär så man beskriver den här *lessons learn*-processen. Men en *lessons learned* för mig är att vi nu har splitterskyddade fordon istället för att mjuka fordon. För mig betyder det att vi har anpassat vårt uppträdande för ett helt nytt koncept eller en ny uppgift. För mig är det att vi har utvecklat vår ordermetodik så att den har blivit ännu mer effektiv. Det är *lessons*

”

Sen är det väldigt svårt att läsa sig till något med hjälp av rapporter, det är gigantiskt svårt.

”

learned. Det måste ske konkreta åtgärder in i utbildningen, då är det *lessons learned*. Så tänker jag.

Är *lessons learned* något som upptar din tid när du är i Afghanistan? Arbetar du med någon erfarenhetsprocedur av något slag?

Ja, hela tiden.

Lotta berättar om att hon på en konferens hört US Air Force berätta om hur de valde att rekrytera sina militära seniorer, med omfattande egen erfarenhet, till att arbeta med lessons learned-konceptet. De seniora medarbetarna skickades till Afghanistan eller Irak, visserligen med strukturerade frågemallar men de kunde också fungera som utbildare och stöd för missionen på plats. Och vid behov om det inträffade något exceptionellt eller dramatiskt kunde de gå in och göra utredningar eller fungera som coach för chefen på plats.

Jag mötte några sådana nere i Afghanistan som kollade hur vi gjorde och hämtade in information.

Var det amerikanare?

Ja. Det som hjälpte vårt förband bäst att förbereda oss för uppgiften var att det kom instruktörer som hade varit därnere. Det var folk som verkligen hade varit på plats och kunde träna nästa gång som skulle åka iväg. Det är den verkligt konkreta *lessons learned*-processen och där sker en otrolig kunskapsöverföring. De soldater som var i Afghanistan med mig var sedan på livgardet och tränade nästa gång. Det där dokumenthanterandet ger inte någon effekt, tycker jag.

Är det inbyggt i systemet att folk från tidigare missioner ska träna efterkommande gäng?

Strävan är att det ska vara så och det är ett bra system. Det kommer säkert fortsätta så för den törsten efter kunskap är enormt stor.

Vi talar om vad det är för slags förberedelser som krävs för att man ska kunna fullfölja sina uppdrag med framgång. Lotta berättar om en text i boken Uppdrag Utland som handlar om ett förband som ska sättas in i Liberia, som inte lyckas få fram bra information om läget i Liberia.

[...] Vi hade en väldigt tydlig och bra analys av vad vi skulle göra. Jag har gjort en sak som ingen annan hade gjort tidigare. Innan vi började träna och innan vi började sätta samman förbanden fick jag ta med mig mina kompanichefer, mina direkt underställda chefer, ner till Afghanistan. Vi

”

Vi kom dit i rätt klimatsituation det vill säga på sommaren, det är stor skillnad på om man är där på sommaren eller vintern.

”

gjorde reknollan på plats tillsammans där. Detta var nästan ett år innan vår mission. Vi kom dit i rätt klimatsituation det vill säga på sommaren, det är stor skillnad på om man är där på sommaren eller vintern. I och med att jag visste rätt mycket om vad uppgiften handlade om så tog jag med mig mina chefer ner redan nästan ett år innan. Då analyserade vi både vad uppgiften var och kunde konstatera att det här inte var en fredsfrämjande uppgift utan en counterinsurgency-uppgift. Vi diskuterade allt om de här mjuka frågorna, om utrustningsbärande och allt det som man måste ta sig igenom när man skapar ett förband. Allt det gjorde vi tillsammans på plats i Afghanistan. Vi fick en vecka för att jobba med de sakerna och det gjorde att när vi åkte hem hade vi gjort vår analys av uppgiften. Vi hade satt ett antal grundvärderingar. Det här har jag rekommenderat alla andra att göra, just att ta med cheferna ner och göra det på plats. Men det är ingen som har gjort. Det är en sådan lessons learned som inte systemet har velat suga upp. Men alla vi som gjorde det var överrens om att det där var ett kriterium för success.

När du berättar det här så tänker jag att ni också lär känna varandra bättre under en sådan resa?

Ja, och det är oerhört viktigt.

Var det ett eget initiativ från din sida att åka ihop i förväg?

Ja. Det slutade med att jag inte behövde åka ner mer med dem, eftersom jag visste att de visste vad de skulle göra. När de sedan åkte ner på rekognosering kunde de göra det själva och behövde inte ha chefen med sig. Det blev en bra start på förberedelserna inför uppgiften. Om man tittar på erfarenhetsbyggnad och kunskaper så tycker jag att det som hjälpt mig är de pedagogiska grunderna, som man fått i Försvarsmakten.

När du säger pedagogiska grunder tänker jag på en bok. Men det låter inte som att det är boken du menar...?

Jag tänker på att utöva ledarskapet. Att klara av uppgiften. När det väl smäller till är det viktigt att veta vad vår uppgift är. Om den till exempel är att se till att polisen börjar fungera, så blir det den ledstång man håller sig i och den blir ett stöd för både soldater, plutonchefen och chefen. Alla har samma ledstång att hålla sig i. Då förstår man varför man ska åka ut till det här minerade området, trots att man måste leta med minsökare längs vägen för att hitta en IED. Man förstår varför man måste ta sådana enorma risker. Det är lätt att tappa bort sig om man bara fokuserar på att lösa striden. Jag tror att den här helhetsbiten är väldigt viktig. Det har med motivationen att göra. Varför tappar förband motivationskraften efter ett tag?

För att de inte ser mening i det de gör?

Precis. Att man ser meningen i det man gör är också ett skäl till att vi lyckades bra hela vägen trots att vi fick skadade. Vi hade ju en tio, femton skadade beroende på om man ska räkna finnar eller svenskar under den här tiden. Det är ett ganska högt skadeutfall om du tittar på en femhundramannastyrka. Tack och lov avled ingen av dem, förutom tolken vilket naturligtvis var en förlust för förbandet. Det finns flera av dem som var med som fortfarande går på kryckor och lider. Det intressanta är att de inte ångrar vad de gjorde. Varför gör de inte det? Jo, därför att de tror så mycket på vad vi gör där. Det tycker jag är ett exempel på hur viktigt det där är. Varför har danskarna ett självmordsproblem? Varför har amerikanarna problem med självmord bland soldater? På något sätt har de inte bearbetat och inte trott på det de gör.

De har väl också varit utsatta för helt andra situationer som kan ha malt ner det de från början såg?

Möjligt. Så kanske det är. Jag vet inte. Jag vet inte hur pass intensivt det är för en dansk soldat. Det är ju samma känsla. Du rullar ut, du vet inte om det smäller under bilen. Samma sak varenda dag.

När du kom hem så höll ni ett erfarenhetsseminarium?

Ja.

Vilket intresse har visats från andra håll när det gäller era erfarenheter från Afghanistan?

Det finns ett intresse från många håll, men det är ganska spretigt. Det poppar upp lite här och var. Ibland är det media, ibland är det någon kamratförening som vill höra och ibland är det FHS. Det gäller även för plutonchefer och gruppchefer, de blir tillfrågade ideellt att berätta om vad de varit med om. Erfarenhetsseminariet och rapporten som vi lämnar, är ett dokument där det finns många saker beskrivet. Vi skickade hem sjuttiofem olika *lessons learned*-rapporter efter en fasställd mall när vi var i Afghanistan. Ingen av dem fanns på Livgardet ett år senare. Trots att vi skickade hem dem under tiden så fanns de inte där när de som skulle åka ner och lösa av oss tränade. Det beror på vårt klassificerade system och att det inte får spridas. Nu blir det här sakta bättre, men det är ju tröstlöst att vi håller på med det här 2010.

Hur mycket skulle behövt vara hemligt?

Det är svårt att bedöma. Generellt tycker jag att man kan ha allt öppet. Samtidigt är problemet att när allting är sammanställt är det svårt att se om

det håller en hemlig klass, på det hela taget. Från försvarsmaktsledningen tycker jag att det varit ett extremt dåligt intresse för våra erfarenheter. De var på plats och följde upp vad vi gjorde där nere men därefter har det inte kommit några frågor, reflektioner eller funderingar. Det är ändå de som fattar besluten.

Vad kan det bero på? Har de för mycket att göra?

Ja, det beror på det. Alla är i ett ekorrhjul som snurrar. Ingen hinner stanna upp och avdela tid för det, tror jag. När vi var på ATS så missade vi de här grabbarna som var i Maimane och stred. Det var i det norska PRT för ett par år sedan, 2007 eller 2008. Det var några svenska soldater och en officer som var på besök där. De var med om en ganska tuff händelse där PRT:n blev stormade av hela byn. De eldade och tände på så de fick försvara sig med handeldvapen. Svenskarna gjorde en bra insats men när de kom hem så missade Försvarsmakten att plocka upp deras erfarenheter och tanka av dem. Inte minst hade det behövts att någon lyssnade på dem och gav dem återkoppling på att de hade gjort ett bra jobb. Det missade vi när jag jobbade på ATS och det berodde på att det går för fort. Historien glömmar man fort, för att man ska hinna hänga med i nuet, på något sätt.

Jag tycker också att vi är lite fångade i planeringssystem, men det kanske inte har med ämnet att göra. Det är mer "Sovjetligt" än kreativt. Jag har flera exempel på att det som vi planerar i våra matriser är det som blir styrande. Istället för att lyssna på vad som händer på marken. Det går mycket snabbare på marken. Utvecklingen där går mycket fortare än de planer man ser framför sig och sedan klär med pengar och budgetar och allting. Tyvärr är det planerna som styr. Man fattar beslut med hjälp av gammal information. Om du ger ett uppdrag till en handläggare och denne ska utreda hur något ska göras, så kommer han tillbaka med ett förslag om ett år. Det tar ungefär så lång tid om man ska utreda allt och samla fakta med mera. Då har han hämtat fakta på plats och så har han bearbetat och funderat och matat in det i systemet. När resultatet presenteras har tiden redan sprungit ifrån det, så fort går de internationella insatserna. Det räcker med att det byts ut någon chef som styr i Afghanistan så har det ruckats om och det blir nya begrepp och nya uppgifter. Det är inte det svenska planeringssystemet dimensionerat för. Det blir frustrerande och svårt att hantera.

Samtidigt så märker jag en tillnyktring bland de som har jobbat med förband. De inser att om de ska kunna lösa sin uppgift så måste de träna med sina soldater.

En sak som hjälpt mig mycket både i Afghanistan och Kosovo är det totalförsvarssystemet vi haft och tränat på i Sverige.

Vad tänker du på då?

Den här samverkan vi hade. Att träna samverkan och att möta människor av olika typer och skapa förståelse för att man har olika behov och olika system. Jag brukar alltid säga att den enda utbildning jag haft nytta av när jag genomfört internationella operationer är totalförsvarsutbildningen. Det är för att vi pratade så mycket om samverkan. En fredsfrämjande insats innebär mycket samverkan och att försöka få många krafter att gå mot ett mål. Det är totalförsvarsprincipen i sin prydning och jag tror att det är därför våra chefer har lyckats bra på alla missioner de varit ute på. Det är den insikten som är viktigt att träna. Idag är det inte längre inbyggt i officersprogrammet.

”

Jag brukar alltid säga att den enda utbildning jag haft nytta av när jag genomfört internationella operationer är totalförsvarsutbildningen.

”

Hur kommer det sig att du har det med dig då?

Vi har monterat ner hela den här totalförsvarsprincipen de senaste åren. Vi som är lite äldre har vuxit upp med det svenska totalförsvaret. Men i dag talar man inte om det, och det finns ingen lärobok som beskriver totalförsvarssystemet längre.

Menar du att man då inte får med sig erfarenhet av att konkret samarbeta med de civila?

Nej. Det kommer in i comprehensive approach, så det börjar komma tillbaka, men det finns ett stort glapp på ett antal år då man egentligen har tappat mycket av den biten.

Ni som varit chefer i Afghanistan tillhör ni en lite äldre generation?

Nja...i förhållande till de som är nya. Alla som har varit där nere som chefer är ju i min generation.

Jag kan dra ett exempel för att visa skillnad på en svensk och en västerländsk eller annan officer. Jag satt på en PRT-kurs i Tyskland. I NATO så placerar man generalerna längst fram, sedan överstarna och sedan sitter alla i fallande ordning, det är ordning och reda. Jag hamnade bredvid en ungersk överste. Man ska komma ihåg att PRT-kursen var till för att skapa en förståelse för behovet av samverkan mellan den militära komponenten och den civila komponenten. När vi efteråt skulle fylla i en enkät om vad vi tyckte kunde förbättras på kursen, så såg jag vad ungraren bredvid mig skrev. ”To many civilians on this course”. Det visar att det är väldigt stora skillnader i hur vi uppfattar vår uppgift.

(Lotta talar om att hon hade en liknande upplevelse på en konferens med både militärer och civila).

”

Vi från Sverige är inte perfekta och lätta att samarbeta med även om vi har den föreställningen.

”

Jag förstod att det finns en konflikt. Ibland lät det på militärerna som att om de civila bara stannade utanför och inte störde oss när vi gör vårt jobb, skulle allt gå mycket smidigare. Om den konflikten var så tydlig på konferensen hur är det då i verkligheten?

Konflikter mellan olika intressen finns ute på fältet också. Mellan civila och militärer, mellan generationer med olika värderingar och mellan olika kulturer, mellan europeiska värderingar och amerikanska värderingar. Vi från Sverige är inte perfekta och lätta att samarbeta med även om vi har den föreställningen. Men utgående från de värderingar som vi bär med oss hemifrån så har vi människor mer eller mindre lätt att samarbeta med andra. Att som PRT-chef få SIDA-medarbetare att arbeta sida vid sida och tillsammans med amerikanska biståndsarbetare är inte bara självklart. Att få svenska biståndsarbetare att arbeta tillsammans med den svenska militären är inte heller självklart, även om uppdraget tydligt är att verka genom att samverka mot ett gemensamt mål. Exempelvis måste man acceptera att den amerikanska insatsen är nödvändig och måste ha ett stort inflytande, det var inte alltid välkommet vid PRT:t.

”Your cooperation will be appreciated”

intervju med Bo Wranker

Genomförd den 6 oktober 2008 av Lotta Victor Tillberg

Plats: Försvarshögskolan

Berätta om en situation i internationell tjänst som du varit med om, där du känt att ditt yrkeskunnande ställts på sin spets.

Jag har två erfarenheter – den ena är från Makedonien 1996–1997 där jag arbetade på vad man kan kalla strategisk politisk nivå. I och med självständigheten blev jag den förste *Force Commander* som satt i Makedonien. Vi var direkt underställda FN:s generalsekreterare och vi rapporterade till Boutros Boutros Ghali. Uppdraget där hette *preventing deployment*, situationen var någorlunda stabil och vi skulle alltså se till att det inte skedde något. Den andra erfarenheten som jag har är ifrån Golanhöjderna 2000–2003 där jag var så kallad *Head of Mission*. Jag var den högste FN-tjänstemannen i Syrien. Det var en rent militär operation som pågått i många år när jag kom dit.

[...]

Att vara chef för en svensk FN-bataljon betraktas inte som internationell tjänst i FN-högkvarteret. Den som var *the rudest one* han sa ungefär att ”campa med sina landsmän – det kallar inte jag för internationell tjänst. Man pratar då och då lite engelska, som man översätter till svenska, och så gör man precis som man vill, det är inte internationell tjänst. Däremot att vara en kugge i ett högkvarter, oavsett på vilken nivå du är, att vara handläggare i ett multinationellt sammansatt högkvarter, det är internationell tjänst. För då måste handläggaren hantera mötet med en annan kultur.

När FN rekryterar till internationella befattningar är de inte intresserade av nivån bataljonschefer, de tar inte ens emot vitsord på bataljonschefs nivå.

FN är bara intresserade av att veta – om någon hamnar på en så kallad *short list* – hur de fungerat i internationell miljö. Detta är ett intressant perspektiv att ha med sig när vi här hemma talar om internationell tjänst. Jag tycker inte att FN har helt rätt i det här, men man får förstå att detta är deras perspektiv.

[...]

Här i Sverige har vi inte utvecklat någon strategi för hur vi skall få inflytande över operationerna annat än på den absolut högsta nivån, utrikesministerns eller försvarsministerns. På marken har vi varit dåligt representerade. I början på 1990-talet försökte vi påverka regeringen i riktningen att om Sverige ställer upp med svensk trupp så skall också vi ha inflytande i de högkvarter som skötte operationerna. Vi ville ha det som en princip, att vi hade rätt att bemanna befattningar som gav oss insyn i hela operationerna. Här tycker jag fortfarande att vi har dåligt inflytande. Att vi är med och har insyn i hela operationen är slutändan en säkerhetsfråga för svensk trupp.

De problem som du pekar på nu, med brist på svenskt inflytande, är det utifrån din egen erfarenhet i Makedonien och eller Golan?

UNPREDEP i Makedonien skapades från början av USA och de nordiska länderna och var i begynnelsen en del av UNPROFOR. Sen blev den självständig och FN skulle tillsätta chefen. Då ansåg Boutros Boutros Ghali, att det gör jag, och han ville ha en sydkorean som chef. Detta bröt mot den överenskommelse som USA och de nordiska länderna hade gjort. Överenskommelsen innebar att en nordbo skulle vara chef. Och de nordiska länderna bestämde att det skulle vara ett chefskap som roterade mellan länderna. Jag blev tillfrågad av ÖB att bli *Force Commander* för UNPREDEP och jag svarade ”yes, sir” efter klädsam eftertänksamhet. Jag skulle åka i början på februari 1996. Strax efter nyår ringde man från New York och sa att ”du ska inte åka”. Så jag började packa upp igen. Sen ringde man fjorton dagar senare och säger att ”jo, du ska åka”. För mig var detta en avgörande händelse i mitt liv. Jag var inställd på att det inte skulle bli något jobb för UNPREDEP och jag hade redan börjat tala med högkvarteret om andra jobb.

Men så ringer de alltså och säger ”jo, du skall åka, varför är du inte redan där förresten?” Det här går via den svenska FN-delegationen i New York som vidarebefordrar dessa meddelanden. Då visar det sig att Boutros Boutros Ghali hade erbjudit Sydkorea jobbet – eftersom han ville bli återvald som generalsekreterare i FN. Då skrev Madelaine Albright två brev, ett till Sydkorea och ett till Boutros Boutros Ghali, och klarade ut att USA:s överenskommelse med de nordiska länderna gäller och nu är det Sveriges tur att tillsätta chefen. Då lärde jag mig att FN-högkvarteret är en politisk

diplomatisk samlingsplats. Allt som sker där bygger på politiska hänsynstaganden. Och att allt man gör på marken i uniform är helt avhängigt av den politiska nivån i FN-högkvarteret.

[...]

Om världen skall kunna lita på Sverige i internationella sammanhang så måste världen haft möjlighet att bedöma vår duglighet. Vi är dåliga på att ta tillvara på de möjligheterna, om man jämför med andra länder, t.ex. finnarna, som ser till att de har många vitsordade officerare tillgängliga när befattningarna blir lediga. Sådana här befattningar är också kopplade till hur mycket man som nation ställer upp med trupp, det är ett etablerat system. Jag kan tycka att Sverige agerar lite naivt i de här sammanhangen.

Det här perspektivet du berättar om uppmärksammas sällan – att man inte kan få så mycket inflytande om man inte är beredd att spela hela spelet

För i princip alla nationer som jag har mött därute, är det självklart att man rapporterar hem till egen huvudstad. Och att varje nation har ett intresse i varför man är där. Men vad jag har förstått är det enda svenska intresset, att skapa inflytande, att få vara med. Men vill man vara det så måste man ha en strategi som täcker upp helheten och inte bara handlar om att våra ministrar får sitta med. Att vi erbjuder 250 man leder inte självklart att vi får inflytande, vi måste ställa krav. Om vi skickar 250 man då vill vi vara med och besluta om operationens genomförande. Det räcker inte med att ministern sitter med när skiktet emellan inte är med.

Jag kan tycka att det är märkligt litet debatt i Sverige om försvaret och vad vi skall ha det till. Jag jobbade på en fjälltopp i norska fjällen när det första Gulfkriget bröt ut och för oss svenskar var det ett krig som var avlägset och inte angick oss. Men våra danska och norska arbetskamrater gick i princip hem och packade ryggsäcken, det var helt naturligt för dem att det angick dem.

Det är klart att Sveriges historia av att stå utanför krig spelar roll för hur vi uppfattas. Visst finns det en historiskt betingad misstänksamhet mot Sverige, kommer vi att ställa upp när det verkligen gäller? Kan de andra nationerna lita på oss? Vi skall inte låta oss luras av vår egen positiva självbild. Vi deltog pliktskyldigast i det första Irakkriget, med ett fältsjukhus som grupperades så långt bak att det garanterat inte kunde komma till skada. Det var mest en dispensär som upprättades i öknen och det låg så långt bak att man knappt kunde ta emot några sårade. Sverige lånade ut sin flagga men inte mer. Och jag är inte heller säker på att vi hade fått vara med om vi velat. Det såg man ju hur amerikanerna och britterna tog de svåra positionerna, medan fransmännen som kommit tillbaka i Natos militära samarbete,

”

Att vi erbjuder 250 man leder inte självklart att vi får inflytande, vi måste ställa krav.

”

grupperades så långt ut så att det inte fanns några fiender framför för att de inte skulle störa operationen.

Är det så det går till?

När det kommer ner till att ”nu skall vi slåss” då gör man det tillsammans med de nationer man känner och har gjort det tidigare med. Fransmännen hade klivit tillbaka in i NATO-samarbetet, det är klart att de inte riktigt var med. Och då kommer man ner till den professionella nivån, när man omvandlar strategi och politik till operation. I mindre grupper har vi svenskar visat att vi kan fungera med andra länder, det är operation Artemis ett exempel på. Men hela efterspelet med anklagelser och motanklagelser får inte förtroendet för oss svenskar i internationella sammanhang att öka direkt. Och inte politiskt heller, kan jag tänka mig. Vi är en liten nation, det kanske är en av de viktigaste erfarenheterna man kan dra, när man jobbar på den strategiska nivån. Vi är en liten nation med inställningen att det är vi som är normalitet, men jag vill säga att vi är snarast i ytterkanten på vad som är normalt när man möter världen i internationella sammanhang.

[...]

Jag är intresserad av yrkeskunnande – vad krävs för yrkeskunnande för den som skall verka i det du beskriver nu? Att vara representant för en liten nation som vill mycket?

Jag kan ta en erfarenhet från Makedonien. Jag kommer ner till UNPREDEP i Makedonien. Min företrädare hade i sitt tidigare liv varit adjutant åt den finske presidenten i massor med år. Han hade levt i den politiskt diplomatiska världen och det fortsatte han med i Makedonien. Han var, som jag förstod det, bekvämare med att tala med försvarsministern än med ÖB, och det fortsatte han med därnere. Han hade kommit ifrån ett militärt sätt att tänka. När jag kom ner tog det några månader för mig att komma underfund med vad som gällde där. Vårt uppdrag var att stödja Makedonien att bli en demokratisk och marknadsekonomiskt fungerande stat. Det jag gjorde militärt måste vara i samklang med detta.

Vad krävdes då?

Problemet var att trettio procent av befolkningen var albaner. Det tog mig två, tre månader att förstå att skälet till att vi var där var för att skapa förtroende bland befolkningen att världssamfundet inte tänkte låta det som hänt i övriga Jugoslavien också skulle inträffa i Makedonien. *To prevent.* Vårt uppdrag på marken var att bevaka gränser mot Serbien, Kosovo och delvis Albanien. Den makedonska staten hade lite svårt för att vi också var där för att hålla fred inom den makedonska befolkningen. Samtidigt hade

”

Vårt uppdrag var att stödja Makedonien att bli en demokratisk och marknadsekonomiskt fungerande stat. Det jag gjorde militärt måste vara i samklang med detta.

”

den makedonska befolkningen ett enormt förtroende för att vi inte skulle tillåta något att hända dem. Men då fick vi hitta på konstigheter om varför vi stod vid gränsen och tittade in i Kosovo och in i Serbien.

Det låter som ett dubbelbottnat uppdrag?

Ja, det var politiskt dubbelt. Min företrädare hade lagt sitt krut i den politiska och diplomatiska svängen, men jag förstod att jag var tvungen att göra allt militärt korrekt.

Hur menar du?

Jag skall ta ett exempel. Hur gör du som militär om du sitter inför en försvarsminister som uppenbarligen ljuger för dig? Det raka militära sättet är att säga till honom ”du ljuger”. Men här kom jag till slutsatsen att jag, i det här läget, inte kan säga till honom att ”du ljuger”. Utan jag fick gå hem och fundera på hur jag rent militärt skulle hantera att han ljög. Jag var tvungen att visa honom – militärt – att jag vet att han ljuger. Jag gjorde en militär plan som innebar att jag flyttade på några patrulleringsvägar. Jag började patrullera i ett område där jag visste att inget hade hänt, och inget kommer att hända. Det slutade i att han viftade med vit flagg efter ungefär tio dagar. Då visade han att ”nu vet jag att du vet att jag ljög”. Jag tyckte att det jag hade gjort var det militärt sunda. Jag gav mig inte in i en diplomatisk *fight* utan jag visade på marken med mina militära resurser vad jag visste.

Kan du säga mer konkret vad lögnen handlade om?

Han ville upprätthålla chimären av att det fanns ett serbiskt hot mot Makedonien. Det låg i hans intresse att upprätthålla den bilden för det hjälpte honom att påverka världssopinionen och på så sätt kunde han få igenom de makedonska intressena. Jag kunde bevisa för honom att det inte var sant. Hans plan var att jag skulle förmedla vad han sa och börja rapportera att serberna redan var djupt inne i Makedonien. Jag satte in militära patruller i de områden som han påstod att serberna härjade i varje natt. Och då fanns det, som jag redan visste, inget att rapportera om.

[...]

Jag var med om ett antal sådana tillfällen där den makedonske försvarsministern försökte få oss att agera i rena makedonska intressen. Min övertygelse blev allt starkare, att jag inte skulle försöka vara diplomat – det är en annan profession. Jag kom fram till att jag är i uniform och jag är militär och jag arbetar endast utifrån mitt uppdrag. Och då visade det sig att man blev väldigt populär, när man är tydlig med att man inte deltar i det här andra spelet.

Det måste vara svårt – att komma ner och verka i en sådan miljö? Hur vet du vems ord du kan lita på?

Jag hade en polsk diplomat som chef. Han hjälpte mig att få kontakt med ett antal ambassadörer och jag ansträngde mig särskilt att få kontakt med *the big five*, representanter för de nationer som har veto i säkerhetsrådet. Jag försökte skapa en liten grupp av ambassadörer som skulle hjälpa mig att vidga min blick för vad det är som egentligen pågår i det som till synes pågår.

Du valde den formella vägen?

Ja. Amerikanerna hade rådgivarteam i Makedonien men de kunde man bara komma åt via deras ambasad. För att komma i kontakt med dessa fick jag arbeta mycket via deras militärattaché. Han ordnade middagar där jag fick träffa sådana rådgivare.

[...]

Ett annat problem med amerikanerna var att deras ambassadör representerar *Supreme Commander* (USA:s president) på plats. Men jag var FN:s högste chef på plats och amerikanerna hade underställt FN 500 amerikanska soldater. Det skulle jag kunna prata länge om, hur det är att föra befäl över amerikanare, med allt deras inflytande på strategisk, politisk och diplomatisk nivå. Det var mängder med skärmytslingar med amerikanerna och deras ledningssystem. Jag har aldrig sett så mycket generaler i hela mitt liv. Det amerikanska militära intresset var vid den här tiden fokuserat på *force protection* och inga amerikanska förluster accepterades. De som uppsökte mig var väldigt angelägna om att jag bevakade detta. ”Don’t put our soldiers in harms way” var deras ständiga propå.

Ville man att du då skulle skicka andra nationer trupper på farliga uppdrag?

Ja, nordborna skulle användas. Och om jag skulle lösa uppdraget så var jag tvungen att använda nordbor. Ta händelsen när Albanien föll ihop på grund av deras pyramidspel. Mina soldater stod vid gränsen och tittade på det där. De såg hur tullen försvann, hur albanska militären försvann och polisen försvann. Det utbröt ren anarki i landet. Den makedonska reaktionen var att inga albanska flyktingar skulle få komma in i Makedonien. Jag hade inte mer än 1048 soldater glest utspridda i Makedonien. Ingen visste då hur Albaniens kollaps skulle utveckla sig eller vad den skulle innebära för Makedonien. I samtal med den makedonska representationen, president och försvarsminister men också deras militär, förstod vi att makedonierna inte kommer att tillåta att några albaner kommer in landet. De kommer hellre att skjuta ihjäl dem. När det gick upp för mig tog jag det som mitt uppdrag att demonstrera FN:s närvaro i landet och rapportera

händelseutvecklingen. Makedonierna skulle veta att vi hade folk där som såg och visste vad som hände. Men vi hade ont om folk och jag ville utnyttja den amerikanska reserven som vi hade. Jag ville använda amerikanarna i södra Makedonien, eftersom makedonska armén grupperade där och vi ville vara på plats. Men, nej, där fick jag klart för mig att de amerikanska förbanden inte tänkte göra det. Så jag fick istället använda nordborna och tunna ut vår gränsbevakning ytterligare. Jag skickade en finsk femtonmanna-patrull med rörlig bastu i spetsen genom landet som upprätthållde posteringen.

Blev det så sedan – inga amerikanare?

Ja, där fick jag återigen anledning att fundera igenom vilken roll jag hade, är jag politiker, diplomat eller militär. FN-högkvarteret ville att jag skulle fatta beslutet om att amerikanarna inte skulle vara med – men på militära grunder kan jag inte fatta ett sådant beslut. Ur militär synvinkel var detta ett beslut som FN-högkvarteret måste fatta. Det här var ett politiskt beslut som måste tas med den amerikanska FN-ambassadören, det var inte mitt jobb. Det tog en vecka för FN att klara ut frågan politiskt att jag inte kunde utnyttja de amerikanska soldaterna. Då visste jag mitt militära läge, då fick jag använda de förband som jag hade att tillgå.

Vad hade alternativet varit?

Om jag hade gett amerikanarna order så hade de vägrat. Och sen hade det blivit ett jädra liv och jag hade fått ytterligare en pluton generaler och amiraler att tuffa med. Jag visste att jag inte kunde besejra US State Department. Det var inte min strid.

[...]

De miljöer som du beskriver låter som svåra att orientera sig i, man måste kunna urskilja vad som är politik, vad som är diplomati samtidigt som många olika intressen vill påverka dig. Det verkar finnas många olika fallgropar?

Jag lärde mig att när man jobbar på de här nivåerna kan du aldrig vara något annat än militär. Jag är militär och jag står på militär grund. Om det jag gör baseras på min egen uppfattning om den politiska grunden då har jag lekt i någon annans hage. Att arbeta för FN är en hård miljö. Det heter "your cooperation will be appreciated" men det som menas är att om du gör fel så rapporteras det direkt till FN. Gör man fel går det väldigt snabbt. Ett exempel:

När jag var i Damaskus genomförde vi en övning på *headquarter* i Golan. Min stabschef ledde övningen. Övningen gick bra, för bra, så vi var tvungna

”

Och sen hade det blivit ett jädra liv och jag hade fått ytterligare en pluton generaler och amiraler att tuffa med.

”

att hitta på något som försvårade det hela. Vi behövde tillföra fler inflytande faktorer. Så min stabschef hittade på att de japanska styrkorna skulle dras tillbaka och inte användas i övningen. ”Ni får inte vara med” sa han till den japanske kontingentschefen. Två timmar senare får jag ett samtal från FN-högkvarteret som frågade vad fan vi höll på med. Jag försökte förklara att det bara var en övning med det hjälpte inte. De klarade ut för mig att det vi gjort ansågs som högst olämpligt. På två timmar hade händelsen gått från den japanske kontingentschefen, till japanska ambassaden i Damaskus, till Tokyo, och vidare till FN i New York. Vi hade trampat på den japanska stoltheten. Det här fick jag leva med ett helt år.

Afghanistan



















Om att bli erfaren genom andras exempel

om militärt yrkeskunnande i internationella operationer
av Lotta Victor Tillberg, fil dr.

I den här boken har du mött åtta militära chefer som berättar om prövande situationer i internationell tjänst. Deras befattningar spänner från bataljonschef till *Force Commander*. Boken beskriver deras *erfarenheter* från internationell militär yrkespraktik.

Vad kan man göra med en annan människas erfarenhet? När blir det som någon annan varit med om något mer än en intressant historia? Kan man bli kunnigare med hjälp av någon annans erfarenhet? I så fall – hur?

Idag har få organisationer eller företag råd att göra om samma misstag flera gånger. Ingen har heller råd att slösa med sina resurser. En organisations förmåga att omsätta medarbetarnas erfarenheter till användbar kunskap är kanske därför bland det viktigaste en organisation kan ägna sig åt. I den omvandling svenskt försvar genomgått de senaste åren, med omställning från invasionsförsvar till insatsförsvar, ställs frågan om hur Försvarsmakten hanterar gjorda erfarenheter på sin spets. Att man på ett effektivt sätt tar hand om soldater och officerares erfarenheter från internationell tjänst är avgörande för hur framtida internationella uppdrag kommer att lyckas. Utan att överdriva kan man säga att liv står på spel¹.

Ett vanligt problem när det kommer till att hantera erfarenheter är att man förväxlar kunskap (kunnande) och information (fakta). Många erfarenhetshanteringskoncept ägnar sig mest åt det senare, även om terminologin vill ge sken av att man också utvecklar kunnande. Det här avslutande kapitlet behandlar frågan om hur en organisation som Försvarsmakten kan arbeta med erfarenhetshantering, med inriktning på kunskapsutveckling.

¹ Kapitlet är en bearbetning av den föreläsning författaren höll vid 6th International Lessons Learned Conference, arrangerad av Försvarsmakten och Folke Bernadotte Akademin, på Karlbergs slott den 24 juni 2010.

”

En persons subjektiva skildring av ett förlopp – vilket värde kan vi tillmäta det?

”

Med erfarenhetshantering menas här metoder för att omsätta medarbetarens erfarenheter till ett för organisationen användbart kunnande.

Erfarenhet är en persons upplevelse av en situation eller ett förlopp. Erfarenheten är något man varit med om via sina sinnen, med ögat och örat, genom lukt och smak och känsel. Situationen eller förloppet kan man i efterhand rekonstruera genom att man skildrar det för någon annan. Man berättar med allvar och eftertanke, om vad man har varit med om. Den andres erfarenhet kan nås med hjälp av beskrivningar av en upplevelse. En organisations gemensamma erfarenheter kommer till uttryck i praxis, i form av institutionaliserade sätt att handla, bedöma situationer och ta beslut. Dessa handlingsmönster kan vara både uttalade och outtalade.

Intresserar man sig för ett fenomen som *erfarenhetsutbyte* är det ungefär här problemen börjar. Erfarenhet i sig överförs inte i och med att vi får en upplevelse beskriven för oss. Därmed reses ett antal angelägna frågor: en persons subjektiva skildring av ett förlopp – vilket värde kan vi tillmäta det? Vilka slutsatser kan man dra? Måste inte en erfarenhet – i vetenskapens namn – bedömas och värderas? Och hur kan man arbeta med erfarenheter och undvika godtycke och felaktiga slutsatser? Här finns några viktiga utgångspunkter som inledningsvis förtjänar att utvecklas. En första sådan utgångspunkt handlar om erfarenhet som ett rörligt och öppet begrepp.

Exempel från det första Gulfkriget

År 1991 befinner sig John Brasfield i det första Gulfkrigets Irak. Han är spanare i amerikanska armén. Han har tagit med sig en bandspelare som han sätter på i kritiska situationer för att kunna, om nödvändigt och möjligt, skicka en sista hälsning hem:

“I made the tapes in case I was killed that my family might know what happened to me those last few moments, what actually took place. Maybe if I didn’t die instantly I would be able to say goodbye to them.”

Den 27 februari 1991 befinner sig Brasfield i en lätt bepansrad Humvee på en motorväg mellan Basra och Bagdad. Spaningspatrullen han tillhör har beordrats halt för att invänta de amerikanska stridsvagnarna som stannat för att fylla på bränsle. Brasfields spaningspluton agerar förtrupp och de befinner sig nu närmast de irakiska styrkorna utan skydd. När de står där på vägen överraskas de av retirerande irakiska styrkor som nu flyr från Basra mot Bagdad.

”What was happening was that the Iraqi forces were retreating out of Basra to Baghdad. We just happened to be right in the middle of it at that point of time. These were vehicles, busses, trucks, what we would call light

skinned vehicles. These were vehicles we could engage and destroy very easy. We could actually stop these vehicles on the road, and that was what we started doing. We got to a point of about 200 plus prisoners.”

När de amerikanska stridsvagnarna tankat upp får Brasfield och hans grupp order om att åka vidare. De har nu avvärjat de irakiska fångarna och lämnar dem sittande längs med vägkanten. Innan de åker från platsen rapporterar de fångarnas position över radion till bataljonsstaben. Sedan åker de vidare. När de kommit någon kilometer på vägen upptäcker Brasfield att de efterföljande amerikanska stridsvagnarna istället för att ta hand om fångarna, beskjuter dem. Brasfields patrull upplever beskjutningen på så nära håll att man är rädd att själva träffas av *friendly fire*.

”Vehicles continued coming down the road and instead of processing prisoners, the Bradleys have quite a bit of range on them, they were engaging these vehicles and destroying them. It was not a fair fight.”

John Brasfield har sin bandspelare påslagen och från bandupptagning hörs beskjutning och radiotrafik:

– *Why are they shooting at these vehicles?*

– *I know, they want to surrender. They [infanteriet] have armored vehicles, they don't have to blow them apart.*

Nitton år efter händelsen på motorvägen mellan Basra och Bagdad intervjuas John Brasfield (JB) år 2010 i radioprogrammet *This American Life* av journalisten Ira Glass (IG). Under en sekvens i intervjun talar de specifikt om Brasfields upplevelse den 27 februari 1991. Under intervjun interfolieras ljudupptagningar som Brasfield gjorde 1991.

IG: ”That was you on the tape?”

JB: ”Yes, that was me. I was agreeing with Platoon sergeant Mulig about these guys wanting to surrender. We got armor going up against light skinned vehicles, trucks, busses, whatever that was carrying people back and forth. Didn't feel that it was any need to be killing these people because they didn't have any fight left in them. All we had to do was to take prisoners. I felt at that time that if we had sat up a roadblock, that we could have processed Iraqi prisoners all day. There was no need for unnecessary taking of human life.”

Ur bandupptagningen återges mer radiotrafik från tillfället. Rösterna är upphetsade och avbryts av återkommande beskjutning. ”*These guys don't want to fight, did you see the vehicles they [infanteriet] blew up, man, they could have wasted us*”, man hör sedan någon säga ”*dont shoot*” och någon annan säga ”*engage*”, sedan ”*please tell them, sir, that they are willing to surrender, tell them!*” varpå någon svarar ”*I told them that*”. Direkt därefter säger någon ”*It's murder*”.

IG: ”You're in here on the tape saying 'its murder, tell them they are

willing to surrender'. Did anyone tell the commander that these guys were willing to surrender?

JB: "I can't recall if we did or not. I am sure that the Platoon leader made some reference to that there were no fight left in them. But I couldn't tell you if that was actually said or not. It just felt like we were doing the wrong thing."

Händelsen utreddes i efterhand. Några faktiska dödsfall klarlades aldrig. Den 28 februari 1991 utropades eldupphör och de irakiska styrkorna gav upp. Vad som hände på motorvägen mellan Basra och Bagdad lämnade många frågor öppna. Vad hade egentligen hänt? Hade någon gjort fel? Om det fanns ett ansvar att utkräva – vems var det i så fall? Och, inte minst, vad kunde de som var med om händelsen lära sig av den? John Brasfields svar är intressant.

IG: "Since then you had a lot more combat experiences, this event is still pretty early in your combat career. Just explain briefly where else you served and saw combat?

JB: "I was in the Gulf war, I finished that out. I also spent time in the Bosnia Kosovo conflict, flying military intelligence missions."

IG: "And with that combat experience – do you feel same way today? That it was wrong for the commanders to just fire on these guys not try to get them to surrender?

JB: "Actually, my view has changed quite a bit. It has done almost a full 180. I feel now that what we did was right. That we weren't actually murdering people unnecessarily we were soldiers, they were soldiers, there is risk, they knew what the risk was. People that hasn't been exposed may listen to those tapes and still think of it as murder. As I grew a little more battle hardened I realized that there is risk those soldiers were willing to take, and a risk that I was taking at the same time, it could have been me who was killed.

John Brasfield berättar att han har kamrater som var med om samma händelse som fortfarande, snart tjugo år senare, anser att det som inträffade var ett omotiverat och felaktigt bruk av våld.

JB: "They feel like they have killed people unnecessarily or have been part of a team who have killed people unnecessarily and consider what we did was wrong. I have struggled through that myself and I felt that what we did was right and that what we did was justly and what we had to do. I have moved on with my life. I was able to do that because I came to that conclusion. If I felt like I had murdered people on the battlefield I don't think I could have lived with myself, I think I would had a lot of stress and grief and not being able to deal with a lot of issues. I think that is basically what

it comes down to, you got to either rationalize what you did or you gonna live with all that guilt.”

IB: ”When you take a moment and reflect on it, do you think there is a part of you that is rationalizing?”

JB: ”I did my rationalization some time ago. And I have made my decision that what I did was right and I stick with it. I have rationalized to that point. I think you got to do that, so you can live with yourself.”

Soldaten måste leva med sin erfarenhet, oavsett hur den än ser ut. Vad John Brasfields svar visar är hur en erfarenhets innebörd och mening över tiden omformas. När händelsen inträffar är hans omedelbara reaktion att det handlar om oprovocerat våld, att de amerikanska styrkorna orättfärdigt beskjuter irakiska soldater som gett upp. Med fler år i yrket ”as I grew a little more battle hardened” har hans ståndpunkt förändrats. Hans resonemang handlar nu om risktagande. ”Vi var soldater – de var soldater och väljer man att delta i krig så väljer man samtidigt den risk det innebär.”

Poängen med att här uppmärksamma och återge intervjun med John Brasfield och de bandupptagningar som gjordes 1991 är att de tillsammans visar det problematiska med att samla upp och hantera erfarenheter. Erfarenheter är inte statiska och låter sig motvilligt generaliseras, de är snarare personbundna och som exemplet visar – de förändras över tid. Intervjun som metod att fånga erfarenheter ska ses som ett nödvändigt första steg till en djupare förståelse. Intervjun kan vara ett sätt att skildra ett förlopp – en metod för att få fram en persons beskrivning av hur en viss situation upplevdes. Först när beskrivningen finns kan den utsättas för kritisk reflektion, först då kan den ställas mot andras upplevelser och prövas mot annan information.

Nyss nämnda exempel från Gulfkriget visar också hur begreppet erfarenhet måste betraktas som ett så kallat *öppet begrepp*. Med detta menas att det inbegriper en mångfald av olika tolkningar och innebörder. Detta till skillnad från ett så kallat *slutet begrepp* som definieras med hjälp av att man anger de nödvändiga och tillräckliga villkoren ”om och endast om” (Nordenstam 2005). För Brasfield har förloppet en viss innebörd, men de kollegor som var med om samma skeende gör andra tolkningar och drar andra slutsatser av det inträffade.

Väljer man att se erfarenheter som ett slutet begrepp i bemärkelsen att man tror sig kunna låsa fast och förutsäga begreppets meningsinnehåll, visar det sig gång på gång när det gäller militär yrkespraktik vara ett allt för snävt perspektiv. Verkligheten med alla sina komplicerande faktorer och oförutsägbara friktioner kräver en vidare förståelse för vad som döljer sig bakom begreppens språkliga fasader. Vad *imminent threat* betyder i

”

Erfarenheter är inte statiska och låter sig motvilligt generaliseras, de är snarare personbundna och som exemplet visar, de förändras över tid.

”

läroboken eller i ett fiktivt scenario och vad det betyder i verkligheten kan vara helt väsensskilt. I ett kunskapsteoretiskt perspektiv är intresset riktat mot hur yrkeskunnande kommer till uttryck i handling. Detta är praktikkens villkor, att kunna hantera både vad som är möjligt, rimligt och önskvärt i situationen och samtidigt (helst) få rätt i efterhand.

Vad är yrkeskunnande och hur utvecklas det?

Vad är det för kunskapsutveckling som en effektiv erfarenhetshantering ska stödja? Yrkeskunnande är i ett kunskapsteoretiskt perspektiv kunskap uttryckt i handling. Det är inte något som automatisk kommer med en viss befattning utan yrkeskunnande är istället något som utvecklas genom utövning av ett visst yrke. Vägen till ett väl utvecklat yrkeskunnande går via erfarenhet, teori och praktik (inte nödvändigtvis i denna ordning). Teoretiska kunskaper får liv och mening genom medverkan i en viss yrkespraktik. Ett kvalificerat yrkeskunnande utövar den som kan hantera situationer på nivån skicklig eller mästare, enligt Dreyfus & Dreyfus kunskapsindelning (1986). Kunskapsindelningen har beskrivits i inledningskapitlet men repeteras här i kortfattad form:

Novisen har inga egna erfarenheter av de situationer yrket inbegriper där man förväntas kunna agera. Novisens uppgifter måste vara enkla och får inte vara tvetydliga då novisen saknar erfarenhet och sammanhangsförståelse.

Nybörjaren lär sig genom att imitera hur andra, mer skickliga gör, i olika sammanhang. Så byggs successivt en erfarenhet upp. Nybörjaren kan följa enkla instruktioner och i begränsad omfattning agera självständigt men kan inte skilja viktigt från mindre viktigt.

Den *kompetente* har byggt upp erfarenheter och kunskap så att man kan agera självständigt och hantera olika situationer. Arbetet går smidigare och smidigare och den kompetente kan via instruktioner lära sig nya liknande färdigheter likt dem man tidigare lärt in med hjälp av andra. Den kompetente kan relativt lätt följa regler.

Den *skicklige* har lärt sig att göra egna bedömningar om när det är lägligt eller inte att handla på ett visst sätt. Utifrån egen erfarenhet och ett upparbetat kunskapsinnehåll kan den skicklige välja mellan olika handlingsalternativ samt urskilja vad som faller under en regel och vad som måste vara undantag från regeln.

Mästaren skiljer sig från den skicklige genom att handlandet är mer direkt, mästaren bedömer situationen och agerar till synes samtidigt. När den skicklige överväger och väljer mellan olika handlingsalternativ ser

mästaren sig som en del av en situation och agerar utifrån vad som krävs i situationen. Regler och instruktioner är av underordnad betydelse. Mästarens bedömningar och handlingar utgår ifrån egen erfarenhet och reflektion över kunskapsinnehåll.

Ett yrkeskunnande består av olika kunskapsformer och det omfattar såväl praktiska och erfarenhetsgrundade kunskaper som teoretiska. Den som har uppnått ett kvalificerat yrkeskunnande – den skicklige eller mästaren – är den som använder sitt omdöme på ett för situationen adekvat sätt. De tre första nivåerna i Dreyfus & Dreyfus kunskapsindelning – novis, nybörjare och kompetent, handlar om att hantera förutsedda uppgifter och att följa regler. Tyngdpunkten i det man lär sig på dessa nivåer är färdighetskunskap (att bemästra en teknik) och påståendekunskap (teorier, instruktioner, fakta). Uppgifterna är av karaktären att de låter sig beskrivas i instruktioner och de har oftast en tydlig början och ett slut. På dessa nivåer lägger man grunden till förtrogenhetskunskapen, vilken är mer aktiv och framträdande på skicklighets- och mästarnivåerna. Den som uppnått ett yrkeskunnande på de här nivåerna kan hantera det oväntade och skapa önskade resultat även under ogynnsamma förhållanden. Förtrogenhetskunskap handlar om att vara så förtrogen med en viss miljö eller problematik att man kan känna igen och hantera det avvikande och unika när det uppstår. Det är förtrogenhetskunskapen som gör att man kan handla och uppträda med säkerhet, trots att man inte har varit i exakt samma situation tidigare. Erfarenheten av att ha varit i liknande situationer förut, gör att man kan handla på ett för läget adekvat sätt. Förtrogenhetskunskap är ett praktiskt kunnande som känns igen genom ansvarig handling (Bergendal, 2004.) Det är viktigt att poängtera att dessa indelningar mellan olika kunskapsformer endast är teoretiska verktyg, i praktiken är de samtidiga och beroende av varandra.

”

Den som uppnått ett yrkeskunnande på de här nivåerna kan hantera det oväntade och skapa önskade resultat även under ogynnsamma förhållanden.

”

Förtrogenhetskunskap – om att agera på osäkra grunder

Verksamhet som innehåller arbetsmoment vilka till fullo kan formuleras med hjälp av instruktioner – när si gör så – kan kallas *rutinpraxis*. Här är regler av sluten karaktär dvs. en viss uppgift kan endast lösas med vissa på förhand förutsägbara regler och dessa kan formuleras i instruktioner. När man ska verka i miljöer som präglas av osäkra förhållanden, av oförutsägbarhet och motsägelsefulla sammanhang är begreppet *utvecklingspraxis* mer relevant. De regler som konstituerar en utvecklingspraxis kan inte förutsägas eller till fullo formuleras i instruktioner (Göranzon, 2001). I en utvecklingspraxis är graden av komplexitet så omfattande att man måste

”

I den komplicerade verklighet som utgör en utvecklingspraxis räcker det inte med att man har färdigheterna och kan hantera tekniken.

”

kunna agera självständigt och under omständigheter som inte omfattas av något regelverk. Ett exempel: Ulf Henricssons uppdrag i Bosnien innebar ständiga förhandlingar med de olika parterna i konflikten. Ett återkommande drag i dessa förhandlingar var att det som sagts eller utlovats i ena stunden, inte gällde i nästa stund. Passersedlar som utfärdats räckte ändå inte för att få komma igenom vägspärrar trots löfte från högre befäl. I oktober 1993 skedde massakern i Stupni Do. Under två dygn förhandlade Ulf Henricsson med Bobovacsbrigadens befälhavare Ivica Rajic utan framgång om att få komma in i byn. Ulf Henricsson:

”Vi ställde ultimatum att klockan 13.00 går vi in. De höll på och tjafsade som vanligt, de ville inte släppa in oss och det var många turer fram och tillbaka. När klockan var 13.00 hade de en ny ursäkt. Då hade jag gett order om att vi åker in i Stupni Do vare sig vi får OK eller ej.”

Henricsson åkte personligen med den svenska pluton som skulle ta sig igenom Bobovacsbrigadens vägspärrar för att komma fram till Stupni Do.

”I vanlig ordning stoppade de oss med hjälp av minorna igen. [] Efter en del snack sa soldaterna i vägspärren att jag själv skulle få åka in i Stupni Do, men inte plutonen. [] Då gav jag order till plutonchefen att när min SISU åker, då åker du i min bakdörr. Tryck ihop vagnarna, max en meter mellan dem. [] det skall inte vara möjligt att få in en enda mina emellan fordonen. Vi körde rakt igenom. Det var så vi kom in i Stupni Do.”

Stora delar av militär verksamhet kan betraktas som utvecklingspraxis. I den komplicerade verklighet som utgör en utvecklingspraxis räcker det inte med att man har färdigheterna och kan hantera tekniken. Inte heller är det tillräckligt att man känner regelverket och (i teorin) vet till exempel under vilket mandat man opererar. Den här sortens yrkeskunnande är beroende av en form av analogiskt tänkande, en mental förmåga att upprätta förbindelser mellan minnen och erfarenheter från tidigare händelser. Detta analogiska tänkande är vad man har att förlita sig till när läget är skarpt och beslut måste fattas fort och på osäkra grunder.

Detta kunskapsteoretiska perspektiv korresponderar med hur de militära cheferna i intervjuerna berättar om militärt yrkeskunnande. Anders Brännström:

”Om man skall tala om militärt yrkeskunnande och att fatta beslut så kan man likna det vid ett pussel, med hundratals olika bitar. Först när du har lagt alla hundra bitar kan du säga att du vet hur det ser ut. Men som chef kan du aldrig vänta tills du har fått alla pusselbitar. Du måste agera på det du har. // Vad jag menar är att man måste kunna fatta beslut på osäkert underlag.

På extremt osäkert underlag. Du måste kunna ta beslut på din *gut feeling*. Du måste försöka känna vart det bär iväg. Du kan inte vänta tills staben har tänkt klart. Du måste ha en idé innan dess.”

Citatet stämmer väl överens med det som här kallats utvecklingspraxis och förtrogenhetskunskap. Mats Ström väljer att tala om beprövad erfarenhet i liknande termer:

”Beprövad erfarenhet är för mig att man varit utsatt för en mängd olika situationer. Det är inget man läser sig till. Om det uppstår en ny situation, som man inte varit med om tidigare, kan man agera för att man känner igen tidigare situationer man varit med om.”

Problem med metoder för uppföljning

De metoder som företag och organisationer vanligen använder sig av i sina uppföljningsprocesser är oftast inriktade på synliga och mätbara kunskapsformer, de som här kallas påståendekunskap. Andra vanliga beteckningar är boklig kunskap eller faktakunskap. Ekonomiska styrsystem, kvalitetssäkringsmetoder och metoder för verksamhetsuppföljning är näst intill alltid inriktade på indikatorer, det vill säga kvantifierbara mått. Detta gäller också för många erfarenhetshanteringskoncept. När det kommer till att förstå och följa upp förtrogenhetskunskapens roll i organisationer finns stora brister, både i kunskaps- och metodutveckling. Det saknas i många avseenden effektiva metoder för att hantera kunskapsformer som inte låter sig uttryckas i ett exakt språk eller med hjälp av en siffra i en enkät. Kunskapskategorier som omdöme, risktagande, fantasi, mod, ansvar, list, uppfinningsrikedom med mera lämnas därhän eftersom etablerade forskningstraditioner riktar belysning åt annat håll (se till exempel Molander, 1997; Hammarén, 1999). Avsaknaden av metoder som hanterar förtrogenhetskunskap leder till att många organisationer ensidigt ägnar sig åt att utveckla och följa upp påstående- och färdighetskunskaper. När personella och ekonomiska resurser styrs till dessa aktiviteter sker det inte sällan på bekostnad av förtrogenhetskunskapen, vilken tenderar att glömmas bort eller missförstås.

Till exempel uppmärksammades i internationell arbetslivsforskning i mitten på 1980-talet ett fenomen som kallades ”funktionell autism”. Vad forskarna såg var att införandet av expertsystem (datorer) och teknologisk utveckling hade en oväntad bieffekt – nämligen att säkerheten i omdömet försämrades. Arbetsmoment man tidigare kunnat kunde man inte längre, yrkeskunnandet hade urholkats (Göranzon, 1990; 2007).

När uppmärksamhet och kraft läggs på det mätbara finns en i forskningen väl dokumenterad risk att sådant som är avgörande i ett kvalificerat yrkeskunnande – omdömet – eroderar och så småningom upphör.

I boken *Utvärderingsmonstret – kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn* beskriver statsvetaren Lena Lindgren (2008) hur beslutsfatta- res önskan att, i all välmening, följa upp och effektivisera organisationer leder till en enorm överproduktion av utvärderingsinformation. Lindgren redovisar forskning som pekar på att denna omfattande dokumentation tas fram utan tydliga användningsområden och vidare att det som dokumente- ras inte ligger till grund för beslutsfattning. Även andra organisationsfors- kare pekar på risker med uppföljningstrenden. I litteraturen beskrivs hur ”uppföljningsverksamhet” skapar perversa bieffekter i form av strategiska beteenden, till exempel att verksamheten styrs så att man får bra resultat i kvalitetsmätningar men inte fullföljer sitt uppdrag. Andra dokumenterade effekter är *defensiva rutiner* det vill säga att man undviker uppgifter eller moment som ger negativa utslag i dokumentation. Vidare beskrivs hur or- ganisationer ”stelnar” eftersom innovation inte lönar sig när det ambitiösa bestraffas och det mediokra belönas. Driften att följa upp och utvärdera verksamheter kan också leda till skyltfönsterbeteende där den formella strukturen blir en fasad att visa upp – särkopplad från den faktiska verk- samheten.

Inom arbetslivsforskningen finns beskrivningar av att yrkeskunnande riskerar att urholkas när man inte längre kan lita på sin professionella kom- petens – man förlorar förmågan att göra bedömningar. (Göranzon, 1990; Alvesson, 2006; Ydén, 2008; Victor Tillberg, 2010).

I ESO-rapporten *Kår på rätt kurs?* som behandlar försvarets framtida kompetensförsörjning uppmärksammar författarna hur etablerade struk- turer motverkar utvecklingen av vad man kallar erfarenhetsbaserad expert- kunskap.

I Försvarsmakten i modern tid finns ett beständigt, etablerat mönster för hur kompetens betraktas och skapas på såväl individuell som på kollek- tiv nivå. Utbildning och socialisering av officerare har syftat till att skapa överensstämmelse med på förhand definierade kriterier. Svenska office- rare har dessutom systematiskt karriärutvecklats på ett sätt som likriktat dem, och på ett sätt som inneburit flitiga byten av arbetsuppgifter och omfattande internutbildning. Båda dessa faktorer försvårar utveckling av erfarenhetsbaserad expertkunskap, såväl i trupptjänst och militärt ledningsarbete som i förvaltningsarbete (Ydén & Hasselbladh, 2010).

När soldater och officerare beskriver vad som krävs av dem i interna- tionell tjänst berättar de om ofta om situationer som kombinerat svåra

bedömningar, oförutsägbarhet och ogynnsamma förhållanden. Uppdragen de ställs inför beskrivs inte sällan som en räcka av uppgifter man måste kunna bemästra samtidigt (Tillberg & Hammarén, 2002; Svartheden, 2003; Tillberg & Svartheden, Engstedt, 2007). De beskriver situationer som kräver ett yrkeskunnande på skicklighets- eller mästarnivå där förtroghetskunskapen är särskilt framträdande och avgörande. Givet vad som nyss beskrivits finns således ett behov av kunskap och metoder som stärker och utvecklar det som kallas förtroghetskunskap.

Varför behövs exempel?

När en yrkespraktik utsätts för starka förändringskrafter är de konkreta exemplen på vad som är yrkeskunnande i relation till verksamhetens kärnuppgifter av särskild betydelse. Det finns flera fördelar med att arbeta med konkreta exempel, till exempel bör nya managementkoncept och förändringsverktygs relevans bedömas i relation till vad konkreta exempel från en yrkespraktik beskriver om uppdragens karaktär och utmaningar. Exempel på konkreta situationer i militär yrkespraktik gör det möjligt att urskilja på vilka sätt olika kunskapsformer är aktiva och vilken roll de spelar i olika sammanhang. Detta gör det möjligt att skapa stödstrukturer för det yrkeskunnande man vill utveckla – och man kan undvika det motsatta, dvs. att skapa strukturer som förhindrar eller motverkar utvecklingen av önskat yrkeskunnande.

Reflektion över exempel gör det också möjligt att sätta in olika erfarenheter i ett större sammanhang, det kan ses som en slags kompetensutveckling, vilken bidrar till att vidga förståelsen för den yrkespraktik man förväntas agera inom.

Exempelanvändning kan också motverka den återkommande kritik som finns inom Försvarsmakten om att man inte fått tillräckliga kunskaper om förutsättningarna i aktuellt missionsområde (Tillberg, 2008).

All förståelse av en yrkespraktik är i grunden exempelbaserad – man kan säga att exemplen är erfarenhetens språk (Janik, 1996; Bergendal, 2003; Nordenstam 2005). Med exempel menas här avgränsade situationer i en yrkesverksamhet. En viktig poäng är att det naturligtvis inte är exemplen i sig som överför kunskap. Man blir inte mer erfaren eller kunnig genom att bara läsa om händelserna vid till exempel Stupni Do. Det är genom reflektion och systematiserad dialog kring flera exempel, lagda sida vid sida, som kunskap utvecklas. Och genom att använda flera olika exempel tydliggörs särskilt förtroghetskunskapens roll, vilket är något traditionella metoder som enkäter och yttre observationer inte kommer åt.

”

All förståelse av en yrkespraktik är i grunden exempelbaserad – man kan säga att exemplen är erfarenhetens språk.

”

Ett exempel: Hans Håkansson var ställföreträdande bataljonschef när kravallerna oväntat utbröt i Kosovo 2004. På mindre än ett dygn gick fyra och ett halvt års fredsuppbyggande arbete om intet. Över 700 hus brändes ner, ett trettiotal kyrkor förstördes och tusentals människor från etniska minoriteter drevs på flykt. Utanför byn Caglavica utmärkte sig svenska soldater och officerare genom att de, till skillnad från andra nationers fredsbevarande förband, förhindrade en konfrontation mellan den serbiska minoriteten i Caglavica och albanska demonstranter. Hans Håkansson som förde befäl på plats beskriver läget:

”Här stod vi i öppen terräng med en oberäknelig folkmassa. Normalt sett, när man övar, så har man ju en verktygslåda, man har tillgång till alternativ. Om det här händer så har jag de här alternativen att ta till. Men i Caglavica fanns ingenting av det. Ingen fungerande ledningsorganisation (för det behövdes inte eftersom det ju inte var meningen att vi skulle leda). Jag hade inte ens en karta med mig. Det var så långt ifrån nätverksbaserat för-svar man kan komma. Jag har arbetat sju år inom Atleprojektet med att ta fram datoriserade ledningssystem för strid. Och här stod jag utan papper och penna, Marko fick rita läget i dammet på bilen.”

När han i efterhand reflekterar över vad det var som gjorde att han under stark press klarade av uppdraget formulerar han sig så här:

”Det jag hade användning av var att jag hade varit utsatt för så många pressade situationer tidigare så att jag hade ett självförtroende. [] jag kände verkligen när jag stod där att jag har varit utsatt för så mycket press förut att jag klarar det här. Och jag visste att jag kommer att hålla huvudet kallt. Jag kommer inte att få panik. Den utbildning som jag har fått i ledarskap och truppföring är jättebra.”

Vad menar du då? Är det kurser, böcker eller vad syftar du på?

Praktik. Det jag hade nytta av när jag stod där var all den praktiska övningsverksamhet som jag haft turen att få vara med om. Till exempel när man fått truppföra som plutonchef, kompanichef och bataljonschef på de här stora övningarna nere i Skåne. Praktisk erfarenhet – det här kan man aldrig läsa sig till. Det var en trygghetskänsla när jag stod där i Caglavica.

Håkanssons träning i hur man hanterar kravaller var vid tillfället obefintlig. Ändå kunde han lösa uppdraget. Håkansson är noga med att framhålla de övriga inblandades insatser. I samma intervju, på frågan om varför de klarade av att stoppa konfrontationen vid Caglavica säger han att det berodde på:

”... kompanichefernas insatser, att de lyckades hålla ihop och att soldaterna var så uthålliga. De stod ju och tog stryk timme efter timme efter timme. Det var en fruktansvärd grad av våldsanvändning. En annan framgångsfaktor var att alla var så kontrollerade, att ingen började skjuta urskillningslöst. Om en enda soldat får panik och börjar skjuta, eller om en av skyttarna på de tunga kulsprutorna hade sparat ur, på en sekund hade man kunnat ha ihjäl tjugo människor. Det hade räckt med att han sett sin kompis segna ihop blodig på marken och släpas bort, så hade alltihop kunnat spåra ur. Men soldaterna var så oerhört kontrollerade och jag tror att eftersom vi inte sköt urskillningslöst, så sköt inte demonstranterna tillbaka på oss heller. Hade det börjat skjutas hade det blivit ett blodbad. Ett annat alternativ hade varit om soldaterna hade vikt ner sig för att de inte orkat ta mer stryk. Då hade det också blivit blodbad i byn. Men soldaterna stod kvar.”

Hans Håkanssons egen förklaring till sitt agerande är att han tidigare fått träna sig i att föra befäl under stark press. Med ett kunskapsteoretiskt perspektiv kan det beskrivas som att han under övningsverksamheten ställts inför exempel på liknande situationer – Håkansson var förtrogen med vad stark press innebar och denna förtrogenhetskunskap var betydelsefull i fullföljandet av uppdraget att skydda byn.

Kvalificerade exempel

Händelserna vid tidigare nämnda Stupni Do eller Caglavica är exempel på militära utmaningar den som söker internationell tjänst bör kunna hantera. Som dokumenterade och kvalificerade exempel kan de tjäna som enheter för inläring. Det är genom att använda exempel man kan få reda på något om regelföljande i praktiken.

Ett väl utvecklat yrkeskunnande kännetecknas av att vi använder det i situationer som är omöjliga att till fullo förutse, där regler har undantag. Att en regel finns dokumenterad betyder inte att man därmed alltid följer den. Förhållandet mellan regler och hur man följer regler, det vill säga regelföljande är en central utgångspunkt i ett kunskapsteoretiskt perspektiv. Att vara en del av en yrkespraktik innebär att man mer eller mindre omedvetet förhåller sig till de regler som finns i den praxis man verkar. (Se till exempel Janik, 1996; Johannessen, 1999).

I utvecklingen av ett yrkeskunnande är mötet med praktiska och konkreta exempel avgörande. Med möte avses här både det personliga mötet med den typ av situationer man förväntas hantera, men också reflektionen

”

Ett väl utvecklat yrkeskunnande kännetecknas av att vi använder det i situationer som är omöjliga att till fullo förutse, där regler har undantag.

”

både i förhand och i efterhand, över en yrkespraktiks utmaningar och krävande situationer. Med reflektion menas här inte reflektion i största allmänhet, utan den reflektion som avses är en strukturerad och handledd aktivitet med fokus på exemplens kunskapsinnehåll.

Vilka exempel är av intresse? Kan man använda vilken sorts exempel som helst? Nej. Exempelen som avses i det här sammanhanget måste genomgå en kvalificeringsprocess för att betraktas som validerade och allmängiltiga. Exempelen ska bygga på autentiska erfarenheter inifrån en yrkespraktik och inte på fiktiva scenarion. De ska också gå att kontrollera mot andra kända fakta om omständigheterna. Kollegial reflektion över praktiska konkreta exempel – vilket i fallet Försvarmakten betyder att officerare och soldater som själva varit i liknande situationer, bedömer och problematiserar ett exempls trovärdighet, ingår i kvalificeringsprocessen.

I följande avsnitt beskrivs en vetenskapligt beprövad metod som kan användas för att utveckla yrkeskunnande, med hjälp av erfarenhetshantering. Notera att följande beskrivning är översiktlig, se litteraturhänvisningen för vidare referenser.

Erfarenhetshantering med hjälp av en exempelbaserad metod

Dialogseminariemetoden har utvecklats vid avdelningen för yrkeskunnande och teknologi vid Kungliga Tekniska högskolan för att beskriva och förmedla aspekter på praktisk erfarenhetsgrundad kunskap (Ratkic 2006). Metodens design innebär att man på samma gång bedriver kunskapsutveckling (utbildning) och vetenskapligt arbete (produktion av empiriskt material). Utgångspunkten är arbetet med att få fram och reflektera kring konkreta väl beskrivna exempel inifrån en viss yrkespraktik. Inom Försvarmakten har metoden prövats för att kartlägga och sprida erfarenheter gjorda i internationell tjänst mellan olika befattningar och olika nivåer i försvarsmaktsorganisationen. Metoden har också använts för att utforska officerares möte och erfarenheter av ny teknologi. Tre serier dialogseminarier har genomförts med soldater och officerare i ett samarbete mellan Försvarmakten och Kungliga Tekniska högskolan, som en fortsättning på forsknings- och utvecklingsprojekt som startades i mitten på 1990-talet av forskare med militär bakgrund. Projekten har dokumenterats bland annat i *Dialoger om yrkeskunnande och teknologi* red. Peter Tillberg (2002), samt tidigare nämnda antologier *Uppdrag Utland – militära exempel från internationella uppdrag* (2007) *Spelplats – yrkeskunnande och teknologi* (2002) samt *Exempel – yrkeskunnande och teknologi* (2003). Den senaste omgången

dialogseminarier för soldater och officerare avslutades 2007 och resulterade bl.a. den internationella konferensen *Uppdrag Utland – militära erfarenheter från internationell tjänst*, som genomfördes på Dramaten i december 2008.

Arbets sättet bygger på att en mindre grupp (åtta till tolv personer) åtar sig att träffas kontinuerligt, med handledning av en samtalsledare, i skrivseminarier under en på förhand bestämd tidsperiod. Metoden bygger på deltagarnas eget reflektionsarbete som startar genom läsningen av en kortare utvald impulstext. (En sådan impulstext skulle kunna vara tidigare nämnda beskrivningar från Stupni Do eller Caglavica, eller avsnitt ur den här boken.) Deltagarna instrueras att läsa texten långsamt och anteckna sina associationer. De uppmanas att reflektera över på vilket sätt texten knyter an till deras egna yrkeserfarenheter, frågeställningar och observationer. Impulstexten uppmanar ofta till reflektion kring ämnen som kreativitet, improvisation, tyst kunnande, risktagande, beslutsfattande och ansvar, det vill säga ämnen som är relevanta för förståelsen av en viss yrkespraktik. En kort översiktlig beskrivning av hur man arbetar med dialogseminariemetoden:

1. De inbjudna deltagarna läser som förberedelse, var för sig, en utvald text och uppmanas att se förbindelser mellan läst text och egen erfarenhet.
2. Deltagarna skriver en text om sin reflektion, gärna i form av ett konkret exempel, max två A4-sidor.
3. Gruppen samlas för ett så kallat *skrivseminarium*, oftast en heldag. En samtalsledare fungerar som ordförande som kan koppla praktiska erfarenheter till teoretiska modeller och vetenskap. En protokollförare medverkar också med uppgift att dokumentera samtalet.
4. Efter varje uppläsning bereds alla närvarande möjlighet att kommentera uppläst text som också delats ut. Man lyssnar till läsningen med ”pennan i hand”.
5. Varje skrivseminarium inleds eller avslutas med att man går igenom om kommenterar anteckningarna från föregående möte vilka alla fått tillsänt sig i förväg.
6. När en serie skrivseminarier är genomförd redovisas arbetet i en dokumentation, gärna i form av en antologi som gör det möjligt för andra att ta del av erfarenheter och diskussion. Se till exempel *Uppdrag utland* 2007.

Dialogseminariemetoden kan användas både för forsknings-, utbildnings- och utvecklingsändamål. Metoden är ett sätt att arbeta med och utveckla erfarenhet genom att läsa, skriva och reflektera om sin yrkespraktik, både kollektivt och individuellt. Dialogseminariemetoden har använts inom olika yrkespraktiker och med varierande syften. En gemensam nämnare för

”

Metoden är ett sätt att arbeta med och utveckla erfarenhet genom att läsa, skriva och reflektera om sin yrkespraktik, både kollektivt och individuellt.

”

användarna är behovet av erfarenhetsutbyte – kunskapstradering – inom en organisation eller arbetsplats. Dialogseminariemetoden skiljer sig från annan forskning (enkäter, intervjuer, observationer) genom att syfte och problemområde formuleras i en yrkespraktik tillsammans med de yrkesverksamma utifrån deras behov. Den förtrogenhetskunskap som är central i militär yrkespraktik sätts i fokus och en nödvändig kunskapsuppbyggnad möjliggörs. Ett första steg i att utveckla erfarenhetshantering av det här slaget, är att implementera metoden i militära chefers utbildning inför och efter genomförd utlandstjänstgöring.

Sammanfattning

- Ett kvalificerat yrkeskunnande visar sig i handling, genom att utövaren använder sitt omdöme och kan hantera det ”oväntade” under ogynnsamma förhållanden.
- Nivåerna skicklig och mästare (enl. Dreyfus & Dreyfus) förutsätter förtrogenhetskunskap, en kunskapsform som förbises i många erfarenhetshanteringskoncept.
- Konkreta exempel inifrån en yrkespraktik är ett effektivt sätt att skapa bättre förståelse för hur förtrogenhetskunskap utvecklas. (Men det räcker inte med att bara berätta en historia.)
- Dialogseminariemetoden är ett sätt att systematiskt arbeta med konkreta exempel i syfte att utveckla en viss yrkespraktik.
- Metoden bidrar till effektiv resursanvändning genom att den fungerar som utbildningsaktivitet och forskningsprojekt på samma gång.
- Syfte och mål kan bestämmas utifrån en organisations särskilda behov eller intresseområden, till exempel behovet att utveckla den militära professionen i krävande situationer.
- Resultatet kan användas för läromedelsproduktion, kurs- och utbildningsverksamhet både på kort och lång sikt beroende på organisationens behov och intresse.
- Dialogseminariemetoden stödjer en kunskapsutveckling med sikte på skicklighets- och mästarnivåerna.
- Metoden kan användas för att initiera och driva utvecklingsarbete samtidigt som det stödjer erfarenhetsutbyte och kompetensutveckling.

”Mandom, mod och landstingstossor”

av Maciej Zaremba. Publicerad i Dagens Nyheter 2007-06-15

Caglavica den 17 mars 2004, på bilden: överstelöjtnant Hans Håkansson. I slaget som följde skadades trettiofem soldater, men klostret klarade sig. ”Det var Håkansson personligen och hans folk som den dagen gjorde hela skillnaden mellan rätt och fel”, säger general Anders Brännström.

Kan poliser från diktaturer lära ut lag och ordning? Det gör de i Kosovo. Kan en rättsstat byggas av vikarier? I sista delen av reportageserien Koloni Kosovo söker Maciej Zaremba en sann FN-anda och hittar Micke från Gotland.

Efter debaclet i mars 2004 avskaffades merparten av de nationella *caveats* för KFOR-trupper. Hans Håkansson och ett dussin soldater belönades med försvarets guldmedalj för sina insatser i Caglavica.

”Det blev svårt att fokusera”, säger Micke. Men vad kände han? ”Det låter hemskt å säga – men det var inge positive tanker.”

Först när han berättar att han och de andra soldaterna började tacka varandra för det som varit inser jag vad han försöker säga. Negativa tankar hos denne sergeant från Gotland betyder att de inte skulle överleva natten. ”Svårt att fokusera” betyder ”livrädd”. Men så uttrycker sig inte han. I Mickes vokabulär går man inte ens. Man omgrupperar.

Micke har varit med om slaget vid Caglavica, som stod den 17 mars 2004. Jag gissar att läsaren inte känner till det. Det gjorde inte jag heller, förrän jag kom till Kosovo. Ganska märkligt, för när man inser vad som stod på spel måste det ha varit Sveriges viktigaste vapeninsats på kanske hundra år. Och desto märkvärdigare, som det utfördes av bagare, snickare och andra frivilliga, för dagen anförda av en officer som inte lydde order.

Redan det är skäl nog att berätta. Det finns fler: Den dagen led FN:s

fredsbevarande styrkor sitt största nederlag sedan Srebrenica. I närvaro av 17 000 KFOR-soldater och 4 000 FN-poliser kastade sig albanska ligister över sina minoriteter. 900 människor blev skadade, nitton dog, ett trettiotal kyrkor raserade, 700 hus nedbrända, 4 500 drevs på flykten.

”Jag begriper det inte”, säger Hans Håkansson, överstelöjtnant från Gotland. ”Att försvara klostret vid Prizren – det måste vara soldatens våta dröm! Raviner på alla sidor, en flod, en enda smal bro. Ge mig tjugo man, jag skall hålla den mot tusen. Så vad hände?”

Ja, vad hände? När 200 albanska extremister, beväpnade med molotov-cocktails, nått fram till 1500-talsklostret, skickade de fram en förhandlare med vit flagg. Som upplyste de tyska KFOR-soldaterna att inte ett hårstrå skulle krökas på deras hjälmar, bara de flyttade på sig, så man fick bränna i fred. Men om de stod kvar var de dödens. Varpå tyskarna rullade bort sina pansarvagnar och såg sedan på avstånd hur klostret brann.

”De lydde instruktionen” förklarade deras general, Holger Kammerhoff. Enligt *rules of engagement* som varje man hade i fickan, skulle de skydda liv och lem. Men det stod inget om att de fick bruka våld för en byggnads skull. Facit: När den dagen var över hade ingen tysk soldat fått en skråma. Men det mesta de satts att vakta var nedbränt. Liksom det som stod under franskt beskydd: klostret i Drenica och alla de serbiska husen i Svinjare.

Den dagen hade Hans Håkansson 700 man under sitt befäl. Mest svenskar, men också tjecker, finländare, slovakier och irländare. De fick rycka ut i sådan brådska att de varken fick kartor eller vatten med sig. Tusentals albaner var på väg mot de serbiska enklaverna Caglavica och Gracanica med dess berömda kloster. De bar på järnstänger, stenar, en del skjutvapen, samt filter indränkta i bensin virade kring långa störrar. (Det är så man bränner ned hus i Kosovo. Trycker in fönstret och tänder på.)

Håkansson ställde upp sina manningar framför byn, det fanns inte mycket annat att göra. De fick samma förslag som tyskarna fått. ”Flytta på er.” De svarade nej. Sedan stod de på led och höll emot. ”Det var ett medeltida slag”, noterade en observatör. Batong mot påk och sköld mot stålkedja, 700 mot 10 000 som attackerade i vågor. Hur länge skulle de kunna de stå emot?

Någon timme, trodde Håkansson. Förstärkning var inte att drömma om, för denna dag stod hela Kosovo i brand. Snart tömdes hela den svenska förläggningen på folk. ”Alla som kunde gå eller stå, folk från köket och från verkstan som aldrig hållit i en batong.” Ingen gav dem order, de kom av sig själva. De slogs i två timmar, i fyra, i sex ... de kunde inte dricka, de svimmade av uttorkning, de pissade på sig, de fick ben och armar brutna och hörde kulorna vina över huvuden. Men de slogs i elva timmar utan paus. Tills det blev mörkt och angriparna tröttnade.

Trettiofem soldater blev skadade. Men Caglavica blev inte nedbränt. Och

klostret i Gracanica står kvar. När Håkansson insåg att de kunde bli kringrända ropade han i radion: "Defend monastery... use deadly force if necessary." Fast han hade samma manual i fickan som tyskarna i Prizren. Varför gjorde han det?

Innan Håkansson sändes till Kosovo trodde han att UD skulle utbilda honom i landets historia. När det inte blev så skaffade han böckerna själv. Så han visste, säger han, att klostret i Gracanica var en serbisk kultursymbol. Om det förstördes kunde hela Serbien komma på fötter. Och för övrigt, säger Håkansson, "har varje order ett 'bästföre' datum. Sedan står man där och måste fatta egna beslut."

"Det var Håkansson personligen och hans folk som den dagen gjorde hela skillnaden mellan rätt och fel", säger general Anders Brännström, som varit Håkanssons chef i Kosovo. "Hade han prioriterat soldaternas säkerhet, som många andra gjorde, hade Sverige fått ett nytt Srebrenica på sitt samvete."

Jag berättar om detta så utförligt eftersom i fosterlandets tidningar fick svenskarnas insats mindre utrymme än Robinson-Robbans blottade rumpa. Jag finner det vara en tidsbild. Håkansson tycker bara att det är egendomligt. Men kanske tror man i Sverige, säger han, att "FN-soldaterna delar ut dockor till barn och i övrigt främjar jämställdheten. Man blir nog mest generad av att se oss i vapen."

När NATO och oberoende institut analyserar debaclet den 17 mars framgår att det mest ansvarsfulla en officer kunde göra var att bryta mot instruktionen. Men att bara svenskar och italienare gjorde det.

I hela Kosovo upptäckte denna dag militärer att det inte var en armé de anförde utan något som mest liknade ett sanatorium på utflykt. Varje patientgrupp hade sina egna föreskrifter. Amerikaner fick inte slåss med civilister. Slovaker fick inte använda batonger. Tyskar var förbjudna att gå över gatan, för där slutade deras sektor. Och så vidare...

Detta var *caveats*, förbehåll som varje nation ställt upp som villkor för sin medverkan i missionen. Med den följd att merparten av KFOR:s styrkor var oanvändbara när de behövdes. Bara sjutton av de femtiofem enheterna hade tillstånd att bekämpa upplopp. Och det fanns inte en general i hela Kosovo som kunde hålla reda på vad de i övrigt var förbjudna att göra. "Somliga fick nog inte vara ute efter fem", gissar en svensk officer.

Man vill tro att en FN-mission är som en polarexpedition: Klart mål, beslutsam ledning, rätt utrustning, de mest utsökta specialisterna och hän- givna uppgiften. Det har man rätt att vänta, med tanke på de höga lönerna samt att det går 229 sökande på varje FN-tjänst. Men FN-missionen i Kosovo har mycket litet av detta. Den går inte att jämföra med något känt fenomen, men har vissa likheter med vårdcentralen i Sveg.

I Sveg byter man läkare en gång i veckan. I Kosovo skickar man hem soldaterna när de lärt sig hitta. Sex månader är rotationstiden och samma gäller för FN-polisen. Guvernören byts ut en gång om året, de flesta FN-makthavare ungefär lika ofta. Fast där upphör likheten med Sveg. Ty om stafettläkaren ordinerar fel får han Socialstyrelsen på sig. Men en FN-polis som slänger brottsanmälningar i sopen har inget att frukta. FN har inga sanktioner för tjänstefel. Det värsta som kan hända är att kontraktet inte bli förlängt.

En brittisk källa berättar om en skrubb hos FN-polisen, fylld till taket av olästa brottsanmälningar. Det låter troligt, de flesta brott i Kosovo förblir faktiskt outredda. Men varför skulle poliserna utreda när de inte har lust? Det är faktiskt ingen dum fråga. Liksom den här:

Vad gör herr Bangura i Pristina? Han lär kosovarerna att sköta järnvägen, för 80.000 i månaden, ungefär. Lokala järnvägare som skall leva på 1.500 känner sig litet förnedrade av upplägget, särskilt som herr Bangura inget vet om järnväg. Hur skall han kunna det. Han kommer från Sierra Leone, där sista tåget stannade 1975. Han är expert på hamnar.

Herr Bhattacharya från Bangladesh däremot, är inte expert på någonting. Han är parkeringsvakt, saknar körkort och talar endast bengali, men måste ha betalat bra i Dhaka, eftersom han nu är FN-polis. Det finns hundratals av dem, inkompetenta individer inom FN-polisen, ekonomin och även i rättsväsendet. (Vad sägs om en expert på strandrätt som skall rannsaka mordfall.) De kommer ofta från *nonskiing nations*, som är FN-slang för Afrika och Asien.

Nej, det är ingen gåta hur de hamnat i Kosovo. Det är FN-systemet. ”Det är viktigt att det framgår att hela världen tar ett ansvar”, upplyser en diplomat. Visst, en del gör ingen nytta, ”men att kvotera in dem är priset vi får betala för legitimiteten”.

Vilka vi? Det var Kosovo som fick betala. Vem tror på allvar att en polisstyrka från fyrtiofyra nationer, varav hälften från halvdemokratiska länder, varav hälften från diktaturer, varav hälften inte förstår vad de andra säger, varav hälften inte ens är poliser, med risk för eget liv skall införa lag och ordning i ett land som aldrig haft det?

Det gjorde de inte. De såg på medan maffialigor infiltrerade först de kosovarska myndigheterna och sedan också FN-missionen. (Om det finns en självklar slutsats att dra från den historien, är det att FN behöver en egen poliskår, helst av dyrköpta kriminalare från EU-länder, som skall kunna rycka in med kort varsel – och som vi får betala.)

Om läsaren tycker att denna artikel handlar om avlägsna problem som inte angår henne, vill jag upplysa att det är mafiosi från Kosovo som numera hanterar heroinet i Kalmar och sexslavarna i Oslo. Och som lär sponsra

regeringen i Pristina, den dagen provinsen blir självständig. Samt att detta inte är Kosovos skuld, utan vår, som låtit det ske.

Ingen av Kosovos sju FN-guvernörer har ens försökt att ge sig på landets gangsterligor. De mäktigaste av dem, med rötter i gerillan UCK, åtnjöt närmast immunitet under FN, som fruktade att de annars skulle ställa till oro. Eller rent av göra FN-folket illa. Av samma skäl lät FN bli att söka de skyldiga till hundratals mord på serber, romer (och misstänkta kollaboratörer) som ägde rum 1999.

En ödesdiger undfallenhet var det. Men inte helt obegriplig när man väl förstått hur FN:s mission är konstruerad. Att nedkämpa den organiserade brottsligheten hade krävt strategi, uthållighet, mod och offervilja. Just det, en mission, ett besjälat uppdrag. Men världssamfundet har, trots namnet, ingen mission i Kosovo. Det har mest vikarierande FN-vagabonder, extremt välbetalda men utan annat ansvar än för den egna karriären och för vilka Kosovo bara är en episod i densamma. Och karriären befrämjas om man kan rapportera stabilitet och framsteg, inte eldstrider med maffian eller annan tumult. (För att inte tala om skadade FN-poliser.)

Så kom det sig att sju olika FN-guvernörer rapporterade stabilitet och idel framsteg, för att efter åtta år lämna en maffiariden provins efter sig. (Som EU nu skall ta över.) Och de vanliga kosovarerna, de såg på och de lärde. Nog hade de fina principer där i FN, men vågade inte stå upp för dem när det kostade på. Så mycket var alltså de principerna värda ...

Varför lyser de svenska insatserna så vackert avvikande mot den bakgrunden? Revisorn Inga-Britt Ahlenius, som inte låtsas om att hon är på Balkan. Nej, det skall vara samma krav som i Stockholm. Pansarsoldaten Håkansson, som slåss för serber som om de varit från Slite. Och ombudsmannen, visserligen polack, men ack så svensk i sin genstörtiga regeltrohet.

Militärlägre Camp Viktoria utanför Pristina är ett Sverige i miniatyr. Med kyrka, gym, postkontor, våfflor med sylt samt källsortering. Utanför slänger albaner det mesta i diket, men här inne gäller kompostering, återvinning och ISO 14000. "Dessvärre" säger överstelöjtnant Håkansson (hjälten från Caglavica), "finns inte i hela Kosovo någon godkänd återvinning för bildäck." Så vad gör ni? "Ehm...vi.. kör dem till Sverige."

Bilden av en lastbil som passerar Kosovos tusen sophögar på sin väg mot det godkända 200 mil därifrån är så bisarr att det torde vara omöjligt att avstå från gyckel. Men jag måste avstå. Det beror på denna Ahlenius, och Håkansson, och även Micke från Gotland, han som i början av denna artikel gjorde sig beredd för att dö vid Caglavica. Han är i Kosovo igen, nu som ledare för ett *search team* som letar efter sprängämnen och vapen. Ibland gör hans grupp en *hard entry*. Det betyder att de på natten störtar in i ett hus genom stängda dörrar och fönster. Men lurar ingen fara där inne gäller

deskalering: ”Vi ber om ursäkt, hänger av oss vapnen, sätter på skoskydden och fotograferar det vi slagit sönder så att folk kan söka ersättning i Camp Viktoria.”

”Skoskydden? Du skämtar.”

”Visst inte. Så att inte mattan blir smutsig. Sådana här.” Han lossar fickorna på stridsvästen. Ut vecklas ficklampa, kompass, något dödsbringande och längst ned blåa landstingstossor.

Sergeant Micke säger att det har hänt att folk som fått dörren insparkad bjudit på kaffe efteråt. På grund av skoskydden?

”Ja. Vi har visat respekt.”

Use deadly force i den ena ändan, landstingstossor i den andra. Respekt ... Törs man påstå att FN har en hel del att lära av dessa soldater från Gotland? Mycket kan sägas om de märkliga folken på Balkan, men de har ett sympatiskt medeltida drag: De föraktar beskyddare som inte tar sig själva på allvar. Som Unmik, till exempel. Men de respekterar motståndare som står upp för det som de tror på. Som denne Micke, till exempel.

/ Maciej Zaremba

Efterord – inget läge är det andra likt

Efter marskravallerna skrev Anders Brännström en text som han läste i P1:s *Tankar för dagen* den 27 mars 2006.

”Kanske är det för tidigt, men i morgon är det säkert för sent”.

Orden kommer från en fransk 1900-talsfilosof. Jag tycker att hon på ett bra sätt lyfter fram det för oss människor viktiga ordet balans. Balans är viktigt för konståkare och lindansare men också för oss alla andra.

Jag tänker då inte på den fysiska balansen, utan i stället balansen mellan olika val som vi människor har att göra. Ofta kan de uttryckas som motsatspar som vi har att balansera mellan.

Nu – eller senare.

Ingripa – eller inte ingripa.

Acceptera – eller inte acceptera.

Lyssna – eller prata.

Överväga – eller besluta.

Fullfölja – eller avbryta.

En människa behöver bara göra tre saker. Vi behöver födas. Vi behöver dö. Och vi behöver välja. Någon har sagt mig att en människa genomför mer än 10 000 medvetna eller omedvetna val varje dag. Val som ofta belyser balansen mellan ytterligheter. Ytterligheter i en gråskala där helt svart och helt

vitt bara finns i teorin. I lektionssalar och laboratorier där verkligheten måste förenklas, för att vi skall kunna förstå sammanhangen.

När jag utbildades till officer uttryckte många gånger lärarna tesen att ”inget läge är det andra likt”. Varje situation förekommer bara en gång i världshistorien. Visst finns likheter mellan olika händelser och visst kan man lära sig något av det. Men det mina lärare tryckte på var att det inte finns några exakt likadana situationer. Varje situation är unik. Därför finns det inte heller några allmängiltiga måttstockar och modeller som kan appliceras på alla situationer.

Ibland nås jag av föreställningen att bara man läser många böcker om ledarskap och management så blir man en bättre ledare och människa. Min erfarenhet är en annan. Att vistas ute i verkligheten och lära sig av möten och samarbete med andra människor är det som leder till framgång. Att behöva välja och att hela tiden lära sig, såväl av andras som av egna framgångar och misstag.

Sånt är livet. En balansgång mellan ytterligheter, där någon återspolningsknapp aldrig finns att tillgå. Det man sa, det sa man. Det man gjorde, det gjorde man. Det man inte gjorde, det gjorde man inte och det man inte sa, det sa man inte.

En god vän uttryckte det så här, under ett samtal för många år sedan:

”Livet är ingen generalrepetition, det är själva föreställningen”.

Litteratur

- Alvesson, Mats (2006) *Tomhetens triumf. Om grandiositet, illusionsnummer och nollsummespel*. Stockholm, Atlas
- Andersson, Lars (2001) *Militärt ledarskap – när det gäller*. Stockholm, HLS Förlag
- Blomgren, Ebbe (2007) *Caglavica 17 mars 2004*. Stockholm, Försvarshögskolan
- Bergendal, Gunnar (2003) *Ansvarig handling. Uppsatser om yrkeskunnande, vetenskap och bildning*. Stockholm, Dialoger
- Dreyfus, Hubert & Dreyfus Simon (1986) "Why Computers May Never Think Like People" *Technology Review*, January vol. 89
- Göranzon, Bo (1990) *Det praktiska intellektet. Om datoranvändning och yrkeskunnande*. Stockholm, Carlsson
- Göranzon, Bo (2001) *Spelregler – om gränsöverskridande*. Stockholm, Dialoger
- Hammarén, Maria (1999) *Ledtråd i förvandling – om att skapa en reflekterande praxis*. Stockholm, Dialoger
- Hersh, Seymour (2000) "Overwhelming force – What happened in the final days of the Gulf War?" *The New Yorker* May 22, pp 49-82.
- ICG Europe Report N° 155 (2004) *Collapse in Kosovo* 22 april 2004. International Crisis Group
- Isberg, Jan-Gunnar & Tillberg, Lotta (2011) *Med alla nödvändiga medel*. Stockholm, Försvarshögskolan
- Janik, Allan (1996) *Kunskapsbegreppet i praktisk filosofi*. Eslöv, Brutus Östlings Bokförlag
- Janik, Allan (2008) "Military Competence in Conducting War Amongst the People." Innsbruck, The Brenner Archives Research Institute, The University of Innsbruck
- Johannessen, Kjell S (1999) *Praxis och tyst kunande*. Stockholm, Dialoger
- Lindgren, Lena (2008) *Utvärderingsmonstret. Kvalitets- och resultatmätning i den offentliga sektorn*. Lund, Studentlitteratur
- Molander, Bengt (1997) *Arbetets kunskapsteori*. Stockholm, Dialoger
- Nordenstam, Tore (2005) *Exemplets makt*. Stockholm, Dialoger
- Pedagogiska Grunder (2001) "Uppföljning" Stockholm, Försvarsmakten.
- Ratkic, Adrian (2006) *Dialogseminariets forskningsmiljö*. Stockholm, Dialoger
- Svartheden, Joakim (2003) *Exempel. Yrkeskunnandets praktik och IT 2002*. Stockholm, Försvarshögskolan
- Tillberg, Peter & Hammarén, Maria, (2002) *Spelplats. Yrkeskunnandets praktik och IT 2002*. Stockholm, Försvarshögskolan
- Tillberg, Peter (red) *Dialoger om yrkeskunnande och teknologi* (2002) Stockholm, Dialoger

Tillberg, Peter (red), Svartheden, Joakim, Engstedt, Danuta (2007) *Uppdrag utland – Militära exempel från internationella uppdrag*. Stockholm, Försvarshögskolan

Victor Tillberg, Lotta (2007) *Konsten att vårda och ge omsorg*. Stockholm, Dialoger

Victor Tillberg, Lotta (2008) *När läget är skarpt – om militär praktik i ett kunskapsteoretiskt perspektiv*. Stockholm, Försvarshögskolan

Victor Tillberg, Lotta (2010) *Konsten att vårda – om att vara professionell i svåra situationer*. Stockholm, SKL Kommentus Förlag

Ydén, Karl (2008) *”Kriget” och karriärsystemet – Försvarsmaktens organiserande i fred*. Göteborg, Bokförlaget BAS

Ydén, Karl & Hasselbladh, Hans (2010) *En kår på rätt kurs? En ESO-rapport om försvarets framtida kompetensförsörjning*. Stockholm, Regeringskansliet

Digital källa:

This American Life #203 ”Act III War Story” Chicago Public Radio and Radio International.
<http://www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/203/recordings-for-someone>

Författarpresentation

Lotta Victor Tillberg (1971) är filosofie doktor i yrkeskunnande och teknologi, disputerad 2007 vid Kungliga Tekniska högskolan. Hon har arbetat med frågor om militärt yrkeskunnande sedan 1996. Lotta medverkar bland annat i antologin *Uppdrag utland – militära exempel från internationella uppdrag* (2007) samt har författat rapporterna *När läget är skarpt* (2006) och *När omdömet provas* (2008). 2011 publicerades boken *Med alla nödvändiga medel* tillsammans med Jan-Gunnar Isberg. Hon är sedan 2011 anställd vid Gothenburg Research Institute, Handelshögskolan Göteborgs universitet och verksam vid Centrum för studier av militär och samhälle.

Peter Tillberg (1965), är kapten i pansartrupperna och har tidigare arbetat i Försvarsmakten med soldat och officersutbildning. Peter är forskare på Försvarshögskolan och har de senaste 15 åren arbetat med frågor som berör ledarskap, organisation och militär praktik i internationella operationer. Han har bland annat publicerat *Some Aspects of Military Practices and Officers Professional Skills* (2006) och *Mission Abroad – Military experience from international operations* (2008). Peter doktorerar på institutionen för industriell ekonomi och organisation vid Kungliga Tekniska högskolan. Han är projektledare vid Centrum för studier av militär och samhälle, Göteborgs Universitet.

Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS) är ett forum för främjande och utbyte av forskning om militära organisationer och civil-militära relationer. CSMS arbetar utifrån grundantagandet att forskning om militära institutioner bäst bedrivs över universitets-, organisations- och disciplingränser samt i kontakt med det internationella forskarsamhället. Övergripande forskningsteman och pågående projekt bedrivs inom områdena; perspektiv på profession – organisation, struktur och maktförhållanden, praktisk kunskap i kris- och konfliktfyllda miljöer, modern militär professionalism samt demokratisk kontroll och civil-militära relationer.

Fotografer och bilder i boken

Omslagsfoto: Peter Bihl

Fotografierna från Kosovo (sidorna 30, 61-67) publiceras med tillstånd av Överstelöjtnant Hans Håkansson, stabschef och ställföreträdande bataljonschef KS09 i Kosovo 2004. Bilden på sidan 62-63 är tagen av militärtolken Sandra Polasek QL.

Fotografierna från Bosnien (sidorna 68, 95-107) publiceras med tillstånd av Överste 1 Ulf Henriksen, bataljonschef BA01 i Bosnien 1993-1994.

Fotografierna från Kongo (sidorna 108, 149-157) publiceras med tillstånd av Brigadgeneral Jan-Gunnar Isberg, ställföreträdande Force Commander MONUC och brigadchef i östra Kongo 2003-2005.

Fotografierna från Afghanistan (sidorna 158, 187-195) är tagna av Löjtnant Peter Bihl Mentor NCO OMLT FS20 Afghanistan 2010-2011 och publiceras med hans tillstånd.

Ett stort tack riktas till alla de soldater och officerare som har bidragit med fotografier från sina utlandsuppdrag till boken Uppdrag Chef.

Författarnas tack

Alla projekt behöver några som krattar manegen, fattar besluten och tålmodigt väntar på resultatet.

Tack till fil. dr. Karl Ydén vars stöd varit nödvändigt för projektets genomförande. Tack också till forskningssamordnare Anders Claréus och överste Mats Olofsson, Stf. chef Ledningsstabens Utvecklingsavdelning, som möjliggjort denna bok.