

Uppdrag Samverkan

Om konsten att samarbeta när det gäller

Redaktörer

Peter Tillberg

Lotta Victor Tillberg

Monica Hane

Danuta Janina Strandberg

Omslaget: Fältarbetsdykare från Ing 2 genomför rekognosering inför byggnation av Däcksbro 300 under övning Defender Europe 22 i Polen.

Boken är ett resultat av ett forskningsprojekt som möjliggjorts med stöd från Försvarmaktens Forsknings- och teknikutvecklingsprogram (FoT). AT.9225362 Militärt yrkeskunnande, samverkan och professionellt omdöme IMIT 2023.

Uppdrag Samverkan

Om konsten att samarbeta när det gäller

Redaktörer
Peter Tillberg
Lotta Victor Tillberg
Monica Hane
Danuta Janina Strandberg

© 2023 CSMS
Mångfaldigande av denna bok är, enligt lagen om upphovsrätt, förbjuden utan medgivande av författarna.

Omslagsbild: Antonia Sehlstedt, Försvarmakten
Tryck: Livonia Print, Lettland, 2023
ISBN: 978-91-89780-08-8



CSMS
Swedish Centre for Studies
of Armed Forces and Society

Innehåll

Förord av Peter Tillberg.....	5	Statsbesök och hästkortege av Johan Barvaeus.....	78
Samverkan som praktik och yrkeskunnande av Peter Tillberg och Lotta Victor Tillberg.....	7	Samverkan mot ett gemensamt mål – men med olika syfte av Sofie Aminoff.....	81
Del 1. Säkerhet, totalförsvar och civil-militär samverkan.....	19	Samverkan som kunnighet reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane.....	83
Civil-militär samverkan intervju med Malin Dreifaldt.....	20	Del 4. När det verkligen gäller.....	89
En specialförbandschefs erfarenheter intervju med Hans Ilis-Alm.....	28	Sjöräddning när det verkligen gäller av Lars Axvi.....	90
Att göra kursändringar möjliga reflektioner av Peter Tillberg.....	38	Ett självsäkert agerande kan dölja oceaner av okunskap av Peter Arnevall.....	94
Del 2. Från ord till handling.....	45	Samverkan mellan olika nivåer av Malin Dreifaldt.....	96
Ensam är inte stark av Carita Söderlund.....	46	Samverkansmöten – är också samverkan reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane.....	98
Är du behörig? av Alexander Öhrström.....	48	Krig och politik av Jan Almgård.....	104
Ledarskapsutbildning av Bo Rahmström.....	52	Kriterier för framgångsrik samverkan på en högre ledningsnivå i en internationell miljö av Hans Ilis-Alm.....	107
Förutsättningar för samverkan reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane.....	54	Del 5. Kabuls flygplats augusti 2021.....	113
”Will you shoot?” av Hans Ilis-Alm.....	60	Evakueringen av Kabuls flygplats av Ingrid Johansson.....	114
En kopp kaffe och en kanellängd är starten på ett sunt samarbete av Sofie Aminoff.....	62	Bakgrund till den svenska evakueringen av Afghanistan av Peter Tillberg.....	124
Från ord till handling – och omvänt reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane.....	64	Del 6. Samverkan pågår.....	129
Del 3. Att hantera det oväntade.....	71	Ibland är samverkan en smärtsam process av Carita Söderlund.....	130
Om att stänga en postterminal av Peter Arnevall.....	72		
Samverkan med miliser i konfliktområde av Hans Ilis-Alm.....	74		

Samverkan är baserat på erfarenhet av Peter Arnevall.....	132	Modell och verklighet av Lars Gårding.....	175
Erfarenheter av samverkan på papperet och i praktiken – Från blankt blad till en dokumenterad underrättelsestruktur för EU av Petronella Kjellberg Andersen.....	135	Cynefin – ett ramverk för att beskriva samspelssituationer reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane	184
Långsiktig, lågintensiv samverkan av Lars-Åke Ståhl.....	137	Del 8. Efterord och reflektioner	193
Måndagsmötet av Sofie Aminoff.....	139	Försök att fånga verkligheten av Anders Sundelin.....	194
Civil-militärt samarbete – Försvarsmakten och Skövde sjukhus av Zsuzsanna Höjvall och Hanna Ljungberg.....	142	30 råd till den som vill skriva enkelt och sant av Anders Sundelin.....	201
Med språket som verktyg reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane.....	144	Medverkande	216
Monologer, dialoger och utforskande samtal reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane.....	146	Källförteckning	222
Del 7. Framgångsfaktorer	153	Projektledarnas tack	229
Om du läser – läser jag av Ingrid Johansson.....	154	Del 9. Bilagor	231
Tack svärmor för att du lär mig att förhandla av Jan Almgård.....	156	Bilaga 1. Erfarenhetsforum Samverkan av Lotta Victor Tillberg och Peter Tillberg.....	232
Ett förkortat liv av Joakim Svartheden.....	159	Bilaga 2. Om Erfarenhetsforum och Dialogseminariemetoden av Lotta Victor Tillberg och Peter Tillberg.....	236
Jag hade fel – och det blev helt rätt av Malin Dreifaldt.....	161	Bilaga 3. Om Centrum för studier av militär och samhälle	245
Signalsändning vid samverkan av Peter Arnevall.....	164	Bilaga 4. Uppdrag Utland – militära exempel från internationella uppdrag	248
Modellens enkelhet och verklighetens mångfald av Peter Tillberg.....	168	Bilaga 5. Uppdrag Chef – åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer	252
Definitioner av begrepp som samverkan, samarbete och samordning av Peter Tillberg.....	170	Bilaga 6. Uppdrag Afghanistan – bilder och berättelser från en internationell insats	256
		Bilaga 7. Uppdrag Militär – perspektiv på militärt yrkeskunnande	260
		Bilaga 8. Uppdrag Veteran – om svenska militära utlandsveteraner	264
		Bilaga 9. Centrum för studier av militär och samhälle, konferenser 2008–2023	268

Förord

av Peter Tillberg

Det saknas sannerligen inte texter, riktlinjer och policys som uppmanar till samverkan. Samverkan är idag en aktivitet som allt oftare framstår som universallösningen på samhällets problem och utmaningar. Inte heller saknas regelverk, instruktioner och överenskommelser med avsikt att främja och reglera former för samverkan. I *Uppdrag Samverkan – om konsten att samarbeta när det gäller* förflyttar vi perspektivet från policynivåns regler och skriftliga instruktioner till att uppmärksamma själva utförandet av *aktiviteten samverkan*. Hur går samverkan till när det verkligen gäller? Vad är utmärkande för en välgrundad planering av samverkan? Var uppstår friktioner, hur beskrivs motstånd och hinder och inte minst, hur ser framgångsfaktorer ut? I den här boken beskriver ett antal rutinerade "samverkansaktörer" från totalförsvarets olika delar sina erfarenheter av att samverka i praktiken.

Boken handlar om den svåra konsten att samverka i situationer när yrkeskunnandet utmanas och sätts på prov. I Nationalencyklopedin beskrivs ordet konst som färdigheter, men också som ett kunnande som inbegriper omdömesförmåga och personligt förvärvade erfarenheter. Konst är en "kulturyttring vars utförande kräver särskild kunskap och förmåga att bruka denna med personlig behärskning och individuell anpassning till situation och avsikter." Det är denna samverkandets "särskilda kunskap" som utforskas och problematiseras i denna bok.

I *Uppdrag Samverkan – om konsten att samarbeta när det gäller* presenteras inga färdiga lösningar, eller kvalitetssäkrade processer för framgångsrik samverkan. I den här boken får läsaren träffa yrkesverksamma människor – aktörer – som har ställts inför svåra utmaningar, överväganden och beslut när det gäller samverkan inom ramarna för olika former av krishantering. De har verkat i situationer och miljöer där det egna agerandet möts av andra aktörers självständiga handlingar och de beskriver komplexa situationer där det sällan finns endast ett självklart och rätt svar på vad som behöver göras just nu. Deras berättelser, lagda tillsammans, ger form åt en dokumentär komposition om samverkandets olika aspekter och problemområden. Den bärande idén med boken är att den ska innehålla en mångfald av olika konkreta exempel på samverkan. Urvalet av berättelser är tänkt att berika bilden av de aspekter som kan behöva övervägas och beaktas. Exempelen är

tänkta att fungera som ingångar och impulser till läsarens egen reflektion över egen samverkande yrkespraktik. Med andra ord är de inte bara tänkta endast för deltagarna i projektet.

Berättelserna i boken är resultatet av ett delprojekt inom ramen för forskningsprojektet ”Erfarenhetsforum Samverkan” som under åren 2019–2022 bedrivits vid Centrum för studier av militär och samhälle (CSMS). Projektet har genomförts med den numera väl etablerade dialogseminariemetoden. Metoden bygger på att personer, med omfattande och mångårig erfarenhet av det som behöver belysas, bjuds in att i både skrift och samtal dela med sig och reflektera över sina erfarenheter. I metoden ingår att använda sig av konst och litterära texter som inspiration för att hitta tonen och anslagen i sina egna texter. Texterna utvecklas undan för undan i en serie utforskande seminarier som sedan ligger till grund för ytterligare dialoger och kritiska reflektioner. I dessa medverkar både andra aktörer och forskare från olika relevanta kunskapsfält.

I dialogseminariemetoden ingår även att de medverkande forskarna bidrar i samtalen med reflektioner och fördjupningar kring de frågor som väcks utifrån sitt yrkeskunnande. I den här boken finns därför på motsvarande sätt, mellan aktörernas berättelser, insprängt några mer allmänna resonemang och reflektioner kring samverkan, samverkansmöten samt vad som krävs av samverkande aktörer.

Samverkan som praktik och yrkeskunnande

av Peter Tillberg och Lotta Victor Tillberg

Ett antal världshändelser aktualiserar behovet av att förstå olika aspekter av samverkan och förutsättningarna för att kunna lyckas samarbeta. Covid-19 pandemin, Rysslands anfallskrig mot Ukraina och dess följder visar tydligt att ingen allians, organisation eller nation ensam kan möta och bemästra komplexa problem eller uppgifter. För Sveriges vidkommande får ett försämrat säkerhetsläge i Östersjöregionen efterverkningar i form av en svensk Nato-ansökan. Bristande elförsörjning, hög inflation och andra ekonomiska konsekvenser därutöver visar hur beroendeförhållanden mellan stater, samhällen och organisationer är ofrånkomliga samt att det krävs olika former av samverkan. I välfärdssamhället Sverige ses samverkan mellan myndigheter som en grundläggande förutsättning för att uppnå en högkvalitativ omsorg och sjukvård, ett rättssäkert samhälle samt ett effektivt nyttjande av gemensamma resurser. När samverkan fungerar som planerat, är tanken att den ska bidra till en känsla av tillit till samhällets institutioner och till demokratiska värden. Samverkan används frekvent i den politiska diskussionen om hur samhällets aktuella problem ska angripas.¹ Gängkriminalitet och utanförskap, långa vårdköer, den eskalerande klimatkrisen, nya pandemier med mera löses inte av en ensam aktör. Vägen framåt – tillsammans med andra – är lösningen på många av samhällets problem.

I Sverige pågår en sammanhängande totalförsvarsplanering som ska ske ”på nationell, regional och lokal nivå av såväl offentliga som privata aktörer” med syfte att öka den samlade förmågan i totalförsvaret.² Det går inte att ta miste på att den politiska nivån ser det som nödvändigt att samverkan sker mellan myndigheter och organisationer. Försvarsmaktens strategiska inriktning (FMSI) beskriver för 2021–2030 att:

1 Försvarsdepartementet. (2020). *Totalförsvaret 2021–2025* (Proposition 2020/21:30). <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2020/10/prop.-20202130>

2 Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2021). *Handlingskraft. Handlingsplan för att främja och utveckla en sammanhängande planering för totalförsvaret 2021–2025* (FM2021-17683:2 & MSB2020-16261:-3). <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/handlingskraft.pdf>, s. 7.

Om Sverige blir angripet ska Försvarsmakten med stöd av övriga totalförsvaret försvara Sverige för att vinna tid, skapa handlingsfrihet och ytterst för att säkerställa landets självständighet. Motståndet ska vara beslutsamt och uthålligt. Genom ömsesidigt stöd och samverkan mellan militära och civila verksamheter uppnås största möjliga försvarseffekt.³

Expansionen av det svenska territoriella försvaret och uppbyggnaden av totalförsvaret förutsätter samverkan på bred front. I den militärstrategiska doktrinen från 2016 kan man läsa att ”det militära försvaret måste verka tillsammans med övriga samhället för att klara utmaningarna under fred, kris, höjd beredskap och krig.”⁴

Den återupptagna totalförsvarsplaneringen inkluderar, förutom Försvarsmakten, även en rad andra aktörer från olika samhällssektorer. Det handlar om att skapa gynnsamma förutsättningar för samverkan mellan statliga myndigheter, kommuner och regioner, privata företag samt frivilligorganisationer. Det är uppenbart att frågor om organisationsöverskridande samverkan blir centralt i det ”nya” totalförsvaret. Det är *tillsammans* som Sverige ska klara av de olika kriser och utmaningar som medborgarna ställs inför. Ensam är inte stark.

I Försvarsmaktens handbok från 2016 beskrivs samverkan som ”en metod för att uppnå målet – en effektiv samordning av resurser och kompetenser både för att förebygga och hantera samhällsallvarliga situationer och kriser”.⁵ Vidare beskrivs att samverkan inte är ett självändamål, utan genomförs för att uppnå speciella syften som inte kan uppnås av en enskild aktör. I handboken beskrivs även hur samverkan är en väsentlig aktivitet för att tillvarata erfarenheter efter ett händelseförlopp eller aktivitet.

Samverkan genomförs alltså före, under och efter kriser i syfte att förbereda, hantera och lära. Men erfarenheter från konkreta samverkanssituationer visar en process som inbegriper många utmaningar. Det kan till exempel

3 Försvarsmakten. (2021). *Försvarsmaktens strategiska inriktning 2021–2030*. Bilaga 1 (FM2021-7333:1). <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/vart-uppdrag/fmsi-2021-bilaga1.pdf>, s. 11.

4 Försvarsmakten. (2016). *Militärstrategisk doktrin*. Bilaga 1 (FM2016-7616:1). <http://goteborgsforsvar.se/wp-content/uploads/2016/01/militarstrategisk-doktrin-2016.pdf>, s. 44.

5 Försvarsmakten. (2016). *Handbok civil-militär samverkan* (FM2014-1562:13). <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/handbocker/h-samv-2016.pdf>, s. 10.

handla om att det under genomförandet sker förändringar i den grupp av aktörer som tillsammans ska lösa en uppgift. Några tillkommer och några faller ifrån. Uppgiften som ska lösas kan ändra karaktär under tiden som samverkan sker. Det som till en början sågs som viktigt kan ha förlorat betydelse, medan sådant som prioriterats ner till en början senare visar sig vara av största vikt. De som samverkar lär sig kontinuerligt – med nya kunskaper och erfarenheter blir andra lösningar möjliga. Det som skrivs om samverkan i officiella dokument, regelverk och instruktioner är inte heller alltid i takt med hur människor de facto agerar i praktiken.

* * *

”Att vara förberedd är halva segern”. Citatet är hämtat från Miguel de Cervantes klassiska riddarroman *Don Quijote av La Mancha* (1605–1615).⁶ Det finns få karaktärer i vår historia som kan mäta sig med Don Quijote när det gäller planering och förberedelser. Innan han gav sig ut på sina berömda riddaräventyr för att rädda människorna från all ondska, läste Don Quijote det mesta som på den tiden var skrivet om den orättfärdiga värld som fanns utanför hans gigantiska bibliotek. Han fördjupade sig så till den grad i sin läsning att han till slut tappade förståndet. Don Quijote blev efterhand övertygad om att hans drömvärld av fantasier och påhitt var äkta och att det för honom till slut inte fanns något sannare i världen. I romanen visar det sig gång på gång att problemet inte var att Don Quijote inte hade gjort noggranna förberedelser innan han, tillsammans med sin trogne vapendragare Sancho Panza, gav sig av ut på sina strapatser. Det som skulle visa sig vara förödande, var att Don Quijote så benhårt höll fast vid sina planer och föreställningar om världen även vid de tillfällen då han mötte en verklighet som krävde något helt annat. I stället för att lära sig något från de situationer som de två äventyrarna ständigt råkade ut för, bortförklarades dessa med hänvisningar till trollkarlar och trolldom.

Det är numera en naturlig del i mångas arbete att planera för och göra nytta i olika samverkansaktiviteter mellan myndigheter och institutioner. Men samverkan är inte endast planering och förberedelser, även om det är nog så viktigt. Det finns idag en övertro på den ”perfekta planen” som garanti för resultat och måluppfyllelse. I samvaron med andra samverkansaktörer visar sig verkligheten dock ofta många gånger som både oförutsägbar och

6 Cervantes Saavedra, M. (2001). *Den snillrike riddaren Don Quijote av la Mancha*. Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

komplex. Planer behöver därför var skrivna så att de kan justeras och förändras efterhand som aktörerna agerar. Ibland kanske de till och med måste förkastas så att de inte hindrar möjligheterna för en effektiv samverkan och så att uppgifterna kan lösas. Komplexiteten kan handla om att; mandatet var för svagt, uppdraget tolkas olika eller att prioriteringarna skiljer sig åt. Och vem bestämmer – egentligen? Samverkan uppstår inte av sig självt. Det är en aktivitet som kräver både förarbete och uthållighet i genomförandet. En förutsättning för att lyckas i framtiden är att lära av det genomförda och ta tillvara på erfarenheter.

Samverkandets problematiska aspekter är väl dokumenterade i forskningen.⁷ Om kommunikationen fungerar eller inte och vilken tillit som faktiskt finns visar sig när olika organisationskulturer möts, när legitimiteten är under förhandling och då relationer ställs på sin spets. Forskare har även påpekat hur samverkan ibland försvårar möjligheten att ställa någon till svars för ett misslyckande.⁸ Inte sällan uppstår det vid samverkan konflikter kring mål eller olika intressen och dessa måste också hanteras. I uppbyggnaden av totalförsvaret kan till exempel ledningsprinciper och säkerhetsaspekter i det civila samhället väsentligt skilja sig från dem som finns inom försvaret. Privata företag drivs av affärsmässighet och just-in-time-principer som kan stå i direkt motsättning till den form av långsiktig beredskap som totalförvarsplaneringen syftar till.⁹ Mot denna bakgrund blir förmåga till samverkan på alla nivåer en viktig aspekt av de samverkande aktörernas yrkeskunnande. Samverkandets yrkeskunnande blir angeläget att utforska, inte minst på grund av behovet av fungerande samverkan mellan myndigheter, organisationer och aktörer. Finns det en samverkandets ”särskilda kunskap” och hur ser den i så fall ut?

Om begreppet samverkan – metodologiska ställningstaganden

I de utforskande aktiviteter som ingått i det här projektet har vi valt att inte utgå från en på förhand given definition av begreppet samverkan utan i stället se det som ett öppet och ”poröst” begrepp.¹⁰ Ansatsen har medvetet

7 Se till exempel Breimo, F. P. & Anvik, C. H. (2022). Kunnskap om samarbeid i velferdstjenestene. Status og utfordringer. I J. P. Breimo, C. H. Anvik, C. H. C. Lo & E. Olesen (Red.), *Mot bedre samarbeid?*. Universitetsforlaget.

8 Breimo, F. P. & Anvik, C. H. (2022). Kunnskap om samarbeid i velferdstjenestene. Status og utfordringer. I J. P. Breimo, C. H. Anvik, C. Lo & E. Olesen (Red.), *Mot bedre samarbeid?*. Universitetsforlaget.

9 Rosenius, F. et al. (2017). *Ett nytt totalförsvaret. Vitbok. Viktigare slutsatser*. Kungliga krigsvetenskapsakademien. <https://kkrva.se/bookstore/produkt/ett-nytt-totalforsvar-vitbok/>

10 Nordenstam, Tore. ”Exemplens makt.” *Dialoger nr 69–70*. Stockholm: Santerus förlag.

varit bred och undersökningen har startat i de många olika konkreta exempel som deltagarna bidragit med och som de själva sett som exempel på det de kallar samverkan. De berättelser som finns i den här boken visar på de variationer av olikheter och innebörder som de personer som blev inbjudna att medverka i projektet, just för att deras yrkesmässiga erfarenhet omfattat interaktioner över organisatoriska gränser, lägger i begreppet.

Den breda ansatsen valdes för att undvika att allt för tidigt i forskningsprocessen sälla bort situationer och exempel som är viktiga för att förstå fenomenet samverkan inom totalförsvarets kontext och därmed missa möjligheten att synliggöra det yrkeskunnande som behövs för att kunna samverka effektivt.

Vägledande för projektet har varit att försöka belysa hur begrepp, språk och handlingar förhåller sig till varandra. Detta betyder att sökljuset riktats mot de yrkespraktiker där det skrivna ordet i form av policydokument, instruktioner och regler omsätts till handling, i det här fallet i de praktiker där samverkan de facto sker. I stället för att använda ett top-down perspektiv har fokus legat på att få fram en mångfald av beskrivningar av omständigheter, detaljer och situationer. Målet har varit att kartlägga olika perspektiv genom att få ta del av ett stort antal av aktörernas egenhändigt författade berättelser (exempel) från olika samverkanssituationer (bottom-up).

Filosofen Ludwig Wittgenstein argumenterade i sin senare språkfilosofi för att språket i sig, inte har något eget väsen. I stället menade han att det är den konkreta användningen av språket och dess relation till de handlingar som utförs som ger olika begrepp dess innebörder och mening. Det finns släktskapsförhållanden mellan hur man till exempel använder begreppet samverkan i olika sammanhang, men det är samtidigt också viktigt att uppmärksamma de skillnader som visar sig.

En ambition med boken och de exempel som presenteras är alltså att bidra till en förståelse som präglas av att ”kunna se kvalitativa likheter och mönster” där jämförelser mellan en mångfald av exempel och nyttjandet av analogier är metoder för att utveckla en allt djupare förståelse kring ett fenomen.¹¹ Genom att utforska likheter och skillnader mellan de olika texterna finns det en förhoppning om att läsaren själv ska kunna upptäcka hur ”nät

¹¹ Johannessen, K. S. (1999) *Praxis och tyst kunskande*. s 74. Stockholm: Dialoger.

av likheter griper in i och korsar varandra”.¹² Strävan är att genom berättelserna låta samverkansaktörerna som deltagit i projektet teckna ett antal sammanhang som läsaren sedan kan gå i dialog med och relatera till sin egen erfarenhet och aktuella situation.

Det teoretiska perspektiv som används i projektet innebär att vi snarare utforskar möjligheter i begreppet ”samverkan” än undersöker och föreslår avgränsningar och definitioner. Wittgenstein menade att det vore ”absurt att vänta sig av ett begrepp att det skulle foga sig efter vissa trånga möjlighetsgränser”. Genom att lägga exempel sida vid sida handlar det i stället om att se begreppets praktiska verkningsfält. Fokus har riktats mot de handlande aktörernas aktiviteter. Det är i praktiken som ett begrepp får sin innebörd. Vägen dit går via de jämförelseobjekt ”som genom likhet och olikhet skall kasta ljus över förhållandena i vårt språk”.¹³

Om Erfarenhetsforum Samverkan

Detta avsnitt tar upp ett antal av de olika forskningsaktiviteter som ligger till grund för den bok du nu håller i din hand. En initial kunskapsöversikt visar att det redan finns en hel del skrivet om samverkan i såväl vetenskapliga artiklar som rapporter och policydokument. En gemensam nämnare för dessa arbeten är ett fokus på teori, definitioner och begreppsbildning.¹⁴ Det som däremot till stor del saknas är konkreta exempel från samverkanssituationer där aktörerna själva beskriver sina upplevelser och erfarenheter. Av denna anledning blev ett syfte med forskningsprojektet ”Erfarenhetsforum Samverkan” att just bidra med exempel och berättelser inifrån den samverkande praktiken. Projektet genomfördes i CSMS regi under åren 2019–2022 i enlighet med dialogseminariemetoden.¹⁵ Ett övergripande fokus riktades mot den kunskap som erfarna ”samverkansaktörer” erbjuder när det gäller förståelsen av fenomenet samverkan.

Fjorton personer,¹⁶ alla med mångårig erfarenhet från ordinarie myndighetssamverkan, totalförsvarsamverkan och från samverkan inom ramen för internationella militära insatser, bjöds in att i både skrift och samtal reflektera över och dela med sig av sina erfarenheter. Flera av dem som

¹² Wittgenstein, L. (1992) *Filosofiska undersökningar*. § 66. Stockholm: Thales.

¹³ Ibid § 130.

¹⁴ Berndtsson, J. & Tillberg, P. (2020). *Regional civil-militär samverkan: militära och civila perspektiv* (FM2019-15421:3). Försvarsmakten. <https://www.csms.se/upl/files/186516.pdf>

¹⁵ Läs mer om metoden i bilaga 2.

¹⁶ De medverkande presenteras i del 8.

deltagit i projektet har arbetat i ledande befattningar med så kallade samverkansfrågor inom olika myndigheter. De har arbetat inom Försvarsmakten, Polismyndigheten, Utrikesdepartementet, Brandförsvaret, Sjöfartsverket, Regioner och kommuner, universitet och högskolor samt säkerhetsföretag. Många av dem har tjänstgjort i samband med händelser som de senaste åren blivit omtalade och är exempel på när samverkan sätts på svåra prov. Exempelen är tagna från militära internationella insatser i till exempel Afghanistan, Mali, Kongo, Kosovo och så vidare, men även från samverkan under de stora skogsbränderna 2014 och 2018, räddningsinsatser av flyktingar i Medelhavet 2015, terrordådet på Drottninggatan i Stockholm 2017, utbildning och stöd till polisen i Ukraina 2018, Corona-pandemin 2020–2022 samt evakueringen från Afghanistan och Kabuls flygplats 2021. Som ett komplement till exemplen, som författats av samverkansaktörerna själva, genomfördes även 10 intervjuer. Underlag från intervjuerna har använts som inspel till seminarierna och i boken finns två av dessa intervjuer. Utifrån den initiala forskningsöversikten och observationen att konkreta exempel på samverkan saknas i litteraturen, formulerades följande frågor:

Vilka erfarenheter av komplexa samverkanssituationer finns hos de medverkande?

Vilken typ av utmaningar förmedlar de medverkande genom sina exempel att man behöver vara förberedd på att möta i sitt arbete?

Hur förstås samverkan av militära och civila aktörer och vilka begränsningar och möjligheter kan olika synsätt och perspektiv innebära för samverkansarbete i praktiken?

Boken innehåller utvalda berättelser från situationer då kunnigheten att samverka ställts på sin spets. Berättelserna handlar både om dramatiska situationer i trängda lägen där liv står på spel – men här finns även exempel på samverkan i det vardagliga arbetet som många gånger kännetecknas av upprepning och rutin. Dessa visar samverkan som ett tålamodsprövande och tidskrävande arbete där det många gånger handlar om att kunna överbrygga språkliga, organisatoriska och kulturella skillnader mellan nationer, organisationer, roller och yrkesgrupper. Detta för att man ska kunna nå precis så långt som det är möjligt – där och då när det verkligen gäller – med befintliga resurser och kunskaper. Många gånger trots att ”ingenting” stämmer – varken de typfall och scenarier som man övat för eller de antaganden som planen utgick från. Berättelserna i denna bok ger – genom

konkreta exempel från personer med egen gedigen erfarenhet av samverkan – inblickar i de interaktiva processer som skapas mellan människor som har anledning att koordinera sina handlingar. Även interaktionen med den som har fientliga syften bakom sina handlingar är en form av samverkan. Genom att erbjuda en rad olika aspekter och perspektiv, både civila och militära, bidrar texterna i boken till en bättre förståelse både för svårigheterna och för kraften i den utvecklingsprocess som nu pågår inom totalförsvaret.

Utöver att samverkansaktörernas berättelser beskriver omständigheter, förutsättningar och detaljer, är syftet med exemplen att de ska utgöra möjligheter för en läsare att öva sin uppmärksamhet, pröva och ompröva sina slutsatser. Med exemplens hjälp kan man också observera när orden och dess innebörd börjar glida ifrån varandra. Det rikliga bruket av berättelser och den dokumentära kompositionen av konkreta exempel, ansluter till det arbetssätt som introducerats av Nobelpristagaren Svetlana Aleksijevitj. Hennes arbeten beskrivs ofta som ett ”collage av mänskliga röster”.¹⁷ Ett stort antal fotografier från de samverkanssituationer som beskrivs, och andra, har också använts i projektet för att gestalta vad samverkan handlar om i praktiken.¹⁸ Boken innehåller ett urval av dessa fotografier och ett urval av de texter som formulerats i projektet. Under rubriken Medverkande (i bokens efterord) beskrivs närmare vem som gjort vad i projektets olika delar.

¹⁷ Se Anders Sundelins intervju med Svetlana Aleksijevitj i del 8. eller Aleksijevitj's Nobelföreläsning (2015), Jungstrand (2016) "Svetlana Aleksijevitj och den dokumentära rösten. Om lyssnandets etik och tilltalets dubbla botten i Zinkpojkar".

¹⁸ Fotografernas namn anges i boken i anslutning till deras bilder.



Aurora 2017. Fotograf: Joel Thungren,
Försvarsmakten.



Försvars- och blåljusdag i Jönköping 2014.
Fotograf: Robin Krüger, Försvarsmakten.





Övning Defender Europe 2022. Svenska och amerikanska förband bygger tillsammans broförbindelser i Polen. Fotograf: Antonia Sehlstedt, Försvarsmakten.



Del 1

Säkerhet, totalförsvaret och civil-militär samverkan

Civil-militär samverkan

intervju med Malin Dreifaldt

Samverkan inom totalförsvaret har pågått under lång tid i Sverige. Nedan följer ett samtal med en person som har omfattande erfarenhet av totalförsvaret och krisberedskap. Hon har varit aktiv inom både Försvarsmakten och flertalet civila myndigheter från början av 1990-talet och är fortsatt aktiv ännu idag. Det innebär att hon under sitt yrkesverksamma liv har varit med under en tid då totalförsvaret hade en tongivande roll i samhället, under en tid då totalförsvaret nästan avvecklades – för att nu återigen byggas upp. I intervjun beskriver hon en övning för ca 10 år sedan då civil verksamhet och militär verksamhet återigen skulle börja öva tillsammans.

Malin Dreifaldt, då beredskapshandläggare på en länsstyrelse, var i mitten av 2010-talet med som besökare på en ledningsträningsövning tillsammans med sin chef försvarsdirektören och flera kollegor från länsstyrelsen samt en kommun. Detta var visserligen innan beslutet om återupptagen totalförsvarsplanering togs i riksdagen, men man förstod att det bara var en tidsfråga innan arbetet med återtagen totalförsvarsplanering skulle behöva påbörjas.

En tanke med övningen var att alla övningsdeltagare dels skulle få en bra bild över vad civila myndigheter kunde bidra med vid höjd beredskap, dels prova på civil-militär samverkan under fred och höjd beredskap. Fokus på civil-militär samverkan var vid denna tidpunkt större än på många år. Att få delta i övningen var efterlängtat för nu skulle delar av det civila försvaret äntligen få lära sig en hel del om totalförsvaret och samverkan mellan civila och militära aktörer. Men ganska snart, när spelet kommit i gång, upptäckte besökarna att motspelet, som spelade den civila sidan gav svar som inte stämde med verkligheten.

– Startläget i övningen var fred, men att olika oroligheter inträffade runt om i landet. Vi skulle vara observatörer och titta på olika moment där civil-militär samverkan skulle övas. Vi hade en förhoppning om att vi skulle lära oss hur Försvarsmakten samverkade med civila aktörer, men vi konstaterade ganska snabbt att det fanns en stor skillnad på hur de olika aktörerna uppfattade läget, sina mandat och hur svensk lagstiftning reglerar olika aktörers agerande.

Så här i efterhand är det ganska självklart att det skulle finnas sådana skillnader. Vi hade inte övat tillsammans på detta sätt under väldigt många

år och de officerare som spelade det civila samhället hade nog inte fått rätt förutsättningar för att agera som kommuner, länsstyrelser och näringsliv. Man övade därför efter förhållanden som gällde för flera decennier sedan. Ett exempel är att man använde förfogandelagen under fredstid för att förfoga över bussar som nyttjades av det dåvarande landstinget. Trots att det rådde fred spelade de att vd:n på ett kommunalt bussbolag gav bort flera bussar som Försvarsmakten gjorde om till sjukvårdstransporter.

Hur agerade ni när ni var med om det momentet? Påtalade ni bristerna?

– Vi pratade ihop oss med spelledningen efter det momentet. Vi berättade vad vi sett och hur vi tror att det skulle fungerat på riktigt. Med andra ord att man under momentet spelade utifrån en lagstiftning som kräver regeringsbeslut eller att beredskapslarmet aktiverats samt att ägarförhållanden och driften av exempelvis kollektivtrafiken ändrats väsentligt under de senaste åren.

Hur reagerade övningsledningen på era reflektioner?

– Övningsledningen frågade oss om vi kunde tänka oss att gå in och agera motspel. Att spela de roller vi har till vardags.

Ni var inte förberedda och ni gick från att vara observatörer till att spela civila aktörer?

– Ja. Vi kom till övningen som observatörer, men i stället fick vi agera. Efteråt har jag reflekterat över hur modigt det här var av övningsledningen. De visste inte mer om oss än våra namn och titlar.

Hur kändes det att gå in i den rollen ganska omedelbart?

– Några av deltagarna kände sig inte helt bekväma i situationen. De kände sig oförberedda och tyckte nog att det var ganska obehagligt. Men efter det första samverkansmötet blev deras reflektion att vi kan mer än de kan när det gäller våra arbeten till vardags. Det gick från något av en skräckupplevelse till något positivt.

Skräck kan vara förlamande, men den kan också sporra. Pratade ni om vad ni gjort efteråt?

– Vi pratade väldigt mycket om det. De kommande åren var vår länsstyrelse och några av länets kommuner med som civil aktör på de årliga ledningsträningsoövningarna när bataljoner från hela landet övades. Jag tror att det utvecklade kunskap både hos oss och hos övningsdeltagarna. Inte minst utvecklades förståelsen för vilka utmaningar som finns både civilt

”

Vi spelade oss själva med den kunskap vi hade och vi spelade med verkliga förhållanden utifrån hur vi trodde att ett sådant scenario skulle se ut på riktigt.

”

och militärt. Juridik blev också ett område som togs med på ett helt annat sätt under kommande övningar. Vi fick, tack vare dessa övningar, en bättre förståelse för hur vi skulle utveckla vår del av totalförsvarsplaneringen.

Vilken samverkan gjorde ni för att ni skulle lyckas, för att motspelet skulle bli bra?

– Framför allt handlade det om att bidra med den kunskap som vi faktiskt redan har i våra arbeten. Det här var kunskapsbaserat, inget hitta-på. Vi spelade oss själva med den kunskap vi hade och vi spelade med verkliga förhållanden utifrån hur vi trodde att ett sådant scenario skulle se ut på riktigt.

De gånger vi skulle spela utifrån andra geografiska förhållanden, krävdes det givetvis att vi läste på en hel del. Att vi förberedde vissa kontakter med de personer som arbetade på riktigt i den geografi där övningen skulle spelas. Vissa år deltog även andra länsstyrelser och kommuner och då blev spelet givetvis ännu bättre.

Hur tog ni upp det med övningsledningen, att motspelet var dåligt, kanske lite känsligt att påtala?

– Vi uttryckte det förhoppningsvis inte riktigt så, vi pekade på ett antal felaktigheter och det gjorde vi med syfte att förbättra övningsupplägget. Efter varje moment var övningsledningen med oss en stund för reflektion; vad vi sett, upplevt och hur vi skulle ha agerat.

Vi försökte på ett diplomatiskt sätt föra fram konstruktiv kritik för att göra övningen bättre. Jag hoppas verkligen att vi lyckades med det. Om förhållandena varit tvärtom, hade vi säkert inte lyckats. Jag tror inte att civilister skulle lyckas spela militärer särskilt bra. Vi är ju i regel bäst på det vi gör till vardags. Och det är väl också därför vi behöver samverka utifrån våra respektive roller, erfarenheter och kompetenser.

Det är inte självklart att svara ja utan förberedelser?

– Nej. Men där kommer modet in. Vi var där för att lära – och nu kunde vi lära oss samtidigt som vi lärde andra. Men ärligt talat var vi också ganska irriterade på felaktigheter, så vi var peppade och ville verkligen att de som övade skulle få ett realistiskt motspel. Ingen av dem som deltar tjänar ju något på att en övning sker med ett överklagt innehåll.

En av de stora utmaningarna var egentligen att redan vid det första tillfället snabbt skifta från observatör till aktör, men det gick lättare än väntat eftersom vi skulle spela de roller vi har till vardags.

Skulle du säga att ni kunnat se någon nytta med att ha deltagit på dessa övningar?

– Ja, verkligen! Vi har under åren behövt samverka med Försvarsmakten i skarpa situationer. En av de större händelser som jag deltagit vid är skogsbranden i Västmanland 2014.

Under sommaren och hösten 2014 behövde vi samverka civil-militärt både under och efter branden. Samverkan pågick under relativt lång tid.

Jag var samverkansperson på plats i ledningsstaben under branden och stabschef för efterarbetet under drygt fyra månader. Vi som varit med på ledningsträningsövningar hade lärt oss mycket om samverkan. Vi fick med oss oerhört mycket från övningarna som vi hade nytta av under hanteringen av branden. Alltifrån hur respektive aktör arbetar med stabsmetodik, till vilka olika roller och ansvar aktörerna har.

Har du erfarenhet av en samverkanssituation som inte lyckats?

– Det finns många tillfällen som samverkan fungerat mindre bra, men under de flesta övningar hinner man vända situationen från något dåligt till något bra. Det finns i alla fall skarpa händelser och övningar som börjat med nästan katastrofliknande försök till samverkan.

Min erfarenhet är att det då ofta handlar om brist på förståelse för de aktörer man ska samverka med, bristande perspektivförståelse. Det kan vara på grund av bristande kunskap eller en ovilja att samverka överhuvudtaget.

Ett väldigt tydligt exempel som jag minns är när ett samverkansbefäl ville använda bataljonens ingenjörsresurser. Han skulle absolut spränga några broar över en å. Bataljonen var i spelet grupperad i en större stad. Deras uppgift var att hindra fiendens framryckning. Befälets lösning var att ta bort alla broar över den å som delar staden.

Vid den övningen spelade vi den aktuella kommunen och länsstyrelsen. Vi försökte förklara för befälet, efter samtal med Trafikverket, att i de här broarna ligger el, men även it och vatten för hela staden. Hela staden stannar om man tar bort broarna. Det blir mörkt och kallt. Tillgången till dricksvatten och it försvinner. Visst finns planer för om detta händer och viss återställning går ganska fort. Men det drabbar inte bara myndigheter, utan även civilbefolkningen. De konsekvenserna måste tas med i hanteringen.

Här uppstod ett samverkansproblem.

– Det ville inte befälet lyssna på. Så i spelet sprängde han alla broar. Konsekvenserna gjorde att de civila aktörerna inte längre kunde stötta

”

Modet har betydelse både för att våga gå in i vissa samverkanssituationer, men också när det gäller att våga erkänna att jag inte kan och vet allt.

”

Försvarsmakten såsom Försvarsmakten önskade. Och även Försvarsmakten drabbades av problem med vatten-, it- och elförsörjning.

I det fallet fungerade inte kommunikationen oss emellan. Och det gjorde att både civila och militära aktörer fick problem som vi hade kunnat undvika om samtliga fått möjlighet att förbereda och förebygga. I det här fallet hade Försvarsmakten behov av infrastruktur som civila aktörer ägde och hade kunskap om.

Övningsledningen fick gå in och bryta spelet. Vi gjorde en omstart efter gemensamma reflektioner. Jag tycker att det är ett bra exempel på att – om samverkan fungerar – vi kan hitta lösningar tillsammans som gör att verkan mot fienden blir så mycket bättre.

Det gick inte bra med broarna. Men kan du lista några framgångsfaktorer för att samverkan ska fungera?

– Perspektivförståelse, det är en grundpelare i samverkan, som innebär att ha förståelse för den du ska samverka med. Att förstå roller, ansvar och mandat. Men också att ha kännedom om vilka resurser de olika aktörerna har.

Har man inte den förståelsen eller kunskapen måste man ha förmåga att lyssna in det andra perspektivet. Då spelar ödmjukhet en ganska stor roll. De situationer jag upplever inte har fungerat, när det gäller samverkan, handlar väldigt ofta om att den ena eller flera parter inte har lyssnat på varandra.

Om man har olika perspektiv och inte kommer överens. Kan det då bli någon form av förhandlingssituation?

– I de allra flesta fall tror jag att man kan förhandla eller diskutera sig fram till vad som kan tänkas vara det bästa alternativet. Men vid tidspress har man ofta inte mycket tid att förhandla. Att förklara handlingsalternativen och konsekvenserna av ett beslut kan ta tid. Men om det absolut inte går är det en fördel om någon kan döma av.

Finns det någon annan framgångsfaktor för samverkan som du vill lyfta?

– Personkännedom och mod har stor betydelse för hur effektiv samverkan blir. Det har bland annat betydelse för hur tydlig man kan vara i dialoger med andra parter. Jag kan vara mycket tydligare mot mina närmaste kollegor som jag känner väl, men i en ny samverkanssituation kanske jag inte kan använda samma tydlighet eftersom jag då kan riskera att den jag behöver samverka med inte vill samverka med mig.



Stabsmöte under skogsbranden i Västmanland 2014. Fotograf: Kjell Gustavsson

Modet har betydelse både för att våga gå in i vissa samverkanssituationer, men också när det gäller att våga erkänna att jag inte kan och vet allt. Att våga fråga andra om hjälp i en kritisk situation kan avgöra om det slutar väl eller inte. Så för mig har en viktig framgångsfaktor varit att läsa på och att öva. Både teori och praktik behövs för att bli bättre på samverkan.



Runt byn Kårböle i norra Hälsingland rasar 2018 tre stora skogsbränder. Byn är sedan en vecka tillbaka evakuerad och släckningsarbetet pågår febrilt mot elden med samlade förmågor från olika myndigheter, frivilliga samt till-rest räddningstjänst från flera europeiska grannländer. Fotograf: Mats Nyström, Försvarmakten.

Nästa sida överst: Hemvärnssoldat släcker brand norr om Kårböle. Fotograf: Mats Nyström, Försvarmakten.

Nästa sida underst: Soldat från 28:e hemvärnsbataljon samverkar med brandkår längs en av begränsningslinjerna norr om Kårböle. Fotograf: Mats Nyström, Försvarmakten.



En specialförbandschefs erfarenheter

intervju med Hans Ilis-Alm

Vad innebär samverkan ute i eländig terräng i Afrika, Mellersta Östern eller i staber och hur skapas samverkan? En svensk specialförbandschef Hans Ilis-Alm, före detta officer och idag lärare på Försvarshögskolan, har erfarenhet av samverkan på olika nivåer och i olika miljöer. Han har erfarenheter både från fältet och stabsmiljö.

Kongolesisk landsbygd

Vi pratar med dåvarande specialförbandschefen Hans Ilis-Alm om en tillspetsad samverkanssituation på den kongolesiska landsbygden. Han var ställföreträdare för en fransk chef i en styrka med förband från båda länderna. Framför dem, två timmar före, går en svensk-fransk patrull som ska reka vägarnas farbarhet mot ett bergsområde och bedöma risken för att möta motstånd. En främre bas ska etableras i terrängen.

Huvudstyrkan får ett radioanrop. Förpatrullen med de svenska och franska soldaterna är under kraftig beskjutning.

– De blir utsatta för ett eldöverfall och i den här situationen är deras liv i fara, säger Hans Ilis-Alm.

Frågan är om eller hur patrullen ska understödjas.

– Chefen för förpatrullen bedömer att de är i en prekär situation.

Hans Ilis-Alms uppfattning är att helikopterunderstöd, som finns i beredskap, ska användas för att beskjuta det patrullchefen uppfattar som milismän.

– Vi har beväpnade helikoptrar i stand by. Men min direkta chef, den franske styrkechefen som har eldtillstånd, gör en annan bedömning.

I den inledande fasen tvekar den franske chefen att beordra helikoptrarna till insatsområdet, vilket skapar ordentlig frustration hos Hans Ilis-Alm. När helikoptrarna väl sätts in rapporterar de att de har problem att urskilja miliserna från civila i området. De bedömer från sin position att civila kan dö vid en helikopterattack och därigenom också eskalera konflikten. Den bilden har den franske chefen som står i kontakt med helikopterstyrkan, men inte Hans Ilis-Alm.

– Vår patrullchef på plats menar att han kan visa in mot de attackerande miliserna. Men det var en stökig situation där jag bedömer att det finns en stor risk för att våra soldater kan komma till skada. Min uppfattning är att vi ska använda luftunderstöd. Det vill inte min franske chef, säger Hans Ilis-Alm.

Nu gick det bra och Hans Ilis-Alm menar att hans chef hade tagit rätt beslut. Men det var en pressad samverkanssituation och de kunde inte mötas.

Inte samverkat

Ni hade olika uppfattningar?

– Ja. Det var ett typexempel på att inte ha samverkat i tillräcklig omfattning före operationerna så att vi hade en gemensam syn på hur olika omfall skulle hanteras, till exempel vilka kriterier som skulle gälla för insats av flygunderstöd.

Hur hade ni kunnat göra?

– Det man bör göra, om tiden så medger, är att spela olika scenarion (*war gaming*) och komma fram till vad man ska eller bör göra om en viss situation inträffar. Då skapas en gemensam uppfattning mellan den som äger resursen och den som är beroende av den. Alla parter vet vad som gäller.

Din franske chef var kanske mer van, att han såg situationen bättre?

– Jag måste lita på honom. Han ägde understödet. Men vi såg inte situationen. Vi hade ingen överblick över området. Patrullchefen såg det omedelbara, men såklart utan överblick över terrängen i stort. Han befann sig mitt i en eldstrid. Jag och min chef hade en momentan konflikt.

I den här situationen, vilka utmaningar eller problem såg du?

– Utmaningen är att man har en delförståelse av situationen. Min uppfattning var att några av våra soldaters liv stod på spel, baserat på de rapporter jag fick. Min chef hade inte samma perception av läget. Det primära för mig var att se till deras säkerhet. Jag var väldigt fokuserad på det, säger Hans Ilis-Alm.

Du måste ha varit stressad?

– Ja, känslan av hjälplöshet är påtaglig när man inte befinner sig på den aktuella platsen och ens personal befinner sig i en kritisk situation. Det är en av anledningarna till att man i den här typen av insatser är mycket försiktig när det gäller att lägga mandat långt ner i organisationen för flygunderstöd. Det blir ett stort hopp i eskalationsskalan med en sådan insats och med vad det innebär för tredje part.

Bra samverkan

Vi talar om samverkan och samverkanssituationer. Du har lång erfarenhet. Hur blir samverkan bra? Om du håller dig till Eufor, Europeiska unionens militära styrka?

– Jag var med i flera olika insatser under det första årtiondet av 2000-talet. Alla de insatserna var så kallade krishanteringsinsatser, det vill säga relativt hastigt uppkomna lägen och alltid med en första fas av styrkegenerering. Redan i det inledande skedet är det väldigt viktigt att ha eller bygga relationer. Inte minst med de nyckelbefattningshavare från det land som ska utgöra *Framework nation*, det vill säga leda uppbyggnaden och genomförandet av insatsen.

Hans Ilis-Alm kommer in som en av flera representanter för andra länder samt som ny aktör i ett sammanhang med det värdland som efterfrågar insatsen.

Det blir förhandlingar om vad som ska göras.

– Ja. Inledningsvis, när Sverige var en ”ny spelare” inom EU:s krishantering, var det alltid mer problematiskt i många plan än vad det senare var när vi var en accepterad aktör med både förtroendekapital och nätverk på plats. Det är viktiga framgångsfaktorer.

Det handlar mycket om relationer?

– Ja verkligen. Från den politiska nivån och ner till oss på genomförandenivå, säger Hans Ilis-Alm.

I det här fallet gjorde Hans Ilis-Alm och hans förband sin första samverkansinsats i en EU-kontext.

– Relationsbygget startade med att de svenska och franska försvarsmännen möts, enligt rykten, på en damtoalett under ett EU-möte.

Sedan fortsatte relationsbygget med hjälp av kontakter mellan militärledningarna i Sverige och Frankrike samt hela vägen ner till direkt samverkan mellan förband och chefer i insatsområdet.

– Fransmännen var på plats och genomförde en nationell operation redan innan EU tagit sitt beslut om insats – och då var det bråttom att få ner samverkanspersonal så snabbt som möjligt efter EU:s beslut. Den eller de personer man skickar är oerhört viktiga för att skapa rätt förutsättningar för fortsättningen av operationen.

Hans Ilis-Alms ideal är att man har övat och samverkat med framför allt de länder som är tänkbara *Framework nations*.

– Det gör att man har en mognad i relationen, vet hur den andra parten tänker och agerar samt att viktiga procedurer, *tactical and technical procedures*, finns på plats. Det är mycket viktigt att hinna öva innan det blir skarpt läge.

Speed date

Hur har speed date påverkat dig när du åkt ut på en insats?

– Första gången som jag var ute i en större insats arbetade vi under brittiskt befäl och gången därpå med Frankrike som *framework nation*. I det senare fallet var det första gången vi stötte på varandra på förbandsnivå i själva operationsområdet. Lite av en *speed date* där relationen och förtroendet var tvunget att byggas snabbt under pressade förhållanden. De var osäkra på vad vi kunde, vilket mandat vi hade och vad vi var villiga att göra. Det var inledningsvis en viss skepsis mot oss. Perceptionen av Sverige och svenskar var att vi alltid hade en massa *caveats* som skulle förhindra att vi var så effektiva som situationen krävde.

På plats, hur tog du tag i det för att skapa relationer för att möjliggöra samverkan?

– Det var att bygga på alla nivåer, från min roll som styrkechef med den franske motsvarigheten till mina underställda chefer som jobbade med franska kollegor, säger Hans Ilis-Alm.

Hans Ilis-Alm har goda erfarenheter.

– De brittiska förband vi arbetade med på Balkan och i Afghanistan var enkla att bygga relationer med. Det känns som att briter på många sätt står oss kulturellt nära. Med Frankrike är läget något annorlunda, men min erfarenhet är att fransmännen var mycket bra att ha att göra med då och under senare insatser.

Det franska förbandet introducerade det svenska med progression i samarbetet, som Hans Ilis-Alm säger.

– Inledningsvis, när läget så medgav, med enklare uppgifter och därefter när verkligheten trängde sig på med de uppgifter som situationen krävde. Första tiden hade vi heller inga svåra situationer, vilket gav oss tid att hitta formerna för att fungera ihop och bygga förtroende. Jag har samma mycket positiva erfarenheter från samarbete med briter.

”

De var osäkra på vad vi kunde, vilket mandat vi hade och vad vi var villiga att göra. Det var inledningsvis en viss skepsis mot oss.

”

”

Om vi är i en ny miljö med en ny partner, då måste vi också överväga att byta metod utifrån erfarenheter – våra och deras.

”

Det här var i Kongo?

– Ja, med fransmännen var det först i Kongo.

När du och dina soldater bygger relationer, så har vi svenskar lite skämtsamt fått epitetet som fyrkantiga. Har du mött det?

– Lite grand ... Vi brukar jämföras med andra nordeuropéer som tyskar och holländare. Om jag generaliserar så har vi en svaghet för att tycka att vårt sätt är bäst. Vi är strukturerade och vill ofta göra saker sekventiellt; först en sak och sedan nästa. Det är enligt min uppfattning inte så man kan jobba i ett insatsområde. Där måste man prioritera att komma igång med att lösa uppgifterna, även om allt runtomkring inte finns på plats. Gör vad du kan med det du har där du är. Det är något som både fransmän och briter är mycket duktiga på, säger Hans Ilis-Alm.

Förmåga och risker

Du är i Kongo på en insats och ska bygga relationer med erfarna chefer och soldater i ett franskt förband. Du tvingas nu lösa problem efterhand som de dyker upp. Är du ute på djupt vatten?

– Det blir en chefsfråga. I varje ny situation måste man göra en avvägning. Vilken förmåga har mitt förband och vilka är riskerna? Så är det varje gång. I alla sammanhang. Många gånger känns isen väldigt tunn, men samtidigt har man med sig mycket kompetenta medarbetare och känner en väldigt styrka i lagets samlade förmåga.

Du blir bättre i rollen efterhand, i samverkanssituationer?

– Om vi är i en ny miljö med en ny partner, då måste vi också överväga att byta metod utifrån erfarenheter – våra och deras. Jag tycker att jag har blivit bättre på det. Det är en insikt som inte bara kommer, utan den måste förvärvas. Kanske är jag en *slow starter*, men det tog mig rätt många år att förstå att perspektiven på en sak eller ett problem kan se väldigt annorlunda ut beroende på varifrån man kommer. Med det menar jag såväl från olika länder som från olika myndigheter eller organisationer.

Du har lång erfarenhet från fältet och där skiftar verkligheten snabbt. Du har sagt att man kan göra hur mycket planering som helst och man ska planera, men verkligheten blir nästan alltid annorlunda. Hur har detta bäring på samverkan?

– Det har bäring på många olika situationer. Många gånger förekommer svårigheter i interaktionen med andra partners. Det kan bero på olika saker: personkemi, underliggande intressen och inte minst att man inte har

en gemensam förståelse av situationen och vad som ska åstadkommas. Tyvärr har jag några gånger upplevt problem med samverkan mellan konventionella styrkor och specialförband. Skuldbördan i detta är varken ensidig eller entydig, utan ligger ofta i okunskap och förutfattade meningar om varandra.

Verkligheten skiftar

Verkligheten blir ofta annorlunda än förväntat och situationer måste hanteras?

– Då spelar förmågan till anpassning stor roll. Att kunna se på verkligheten som den är och inte som man önskar att den vore. Här kommer ledarskap på olika nivåer in och förmågan att, utifrån den aktuella situationen, kunna göra de nödvändiga anpassningarna. Även här spelar relationer en avgörande roll och det är naturligtvis viktigt att ha en god relation till den chef och stab man är underställd, den operativa ledningen i området, säger Hans Ilis-Alm.

På uppdrag i Tchad stod specialförbandsstyrkan inklusive det svenska förbandet under en styrkechef, *Force Commander*, som enligt Hans Ilis-Alm inte visste mycket om hur han skulle få ut bästa effekt av specialförbanden. Styrkechefen och hans stab hade dessutom en kritisk syn på specialförband i allmänhet.

– Det blev den klassiska friktionen mellan specialförband och konventionella styrkor som resulterade i att man inte fick ut maximal effekt av resurserna.

Samverkan fick sig en törn från dag ett. Hur löste ni situationen?

– Det fanns en samverkansofficer från specialförbandsstyrkan i styrkehögkvarteret, *Force Headquarters*, för att säkerställa god samverkan – inte minst genom att bygga en förtroendefull relation. Denne bidrog med information åt båda hållen.

Men möjligheten att komma fram till styrkechefen var låg, vilket innebar att det fanns flera skikt av skeptiska chefer som först behövde passeras.

– Det var frustrerande för alla oss – som under olika skeden hade den här samverkansrollen – att inte kunna etablera den personliga relationen med styrkechefen. Vi kunde i specialförbandsstyrkan därmed inte få full effekt av de uppgifter vi skulle lösa. Dessutom fick delar av styrkan vid upprepade tillfällen lösa uppgifter som varit bättre lämpade för andra konventionella enheter. Fel användning av resurser helt enkelt, trots att resurserna i form av konventionella förband fanns.

I staber

Kan du relatera till en samverkanssituation du har varit med om som ligger lite högre upp i hierarkin?

– Jag har under flera år arbetat i andra länders högkvarter på militär-strategisk nivå. För att översätta det till svenska förhållanden, en blandning mellan Insatsstaben och Ledningsstaben, säger Hans Ilis-Alm.

I den rollen samverkar de svenska specialförbanden främst för att möjliggöra en aktuell situation samt att följa upp insatsen och påverka planeringen framåt.

– Vi måste, för att utfallet ska bli bra, samverka på den här nivån. Där kan vi enligt ÖB:s direktiv vara med och påverka saker rörande den aktuella verksamheten, i en för Sverige gynnsam riktning. Då handlar det till exempel om att skapa ”mest pang för pengarna” i form av att tillhandahålla efterfrågade förmågor utan att fotavtrycket, och därmed kostnaden, blir för stor. Ett exempel på detta är det CBRN-förband i Irak som Sverige bidrog med. Ett numerärt relativt litet bidrag, men samtidigt en efterfrågad resurs.

Vad betyder samverkan för dig?

– En viktig lärdom är att man ska vara väldigt tydlig mot sin närmaste chef. Om jag kommer ner som svensk styrkechef i ett område så är jag tydlig i min kommunikation med överordnad chef, det vill säga den som kommer att ge mig uppgifter. Det handlar om att skapa rätt förväntningar. Detta förhållningssätt måste sedan redan från start genomsyra alla nivåer gentemot våra motparter.

Mer?

– Det är alltid viktigt att placera en samverkansperson eller styrka hos den mottagande chefen och staben. Helst ska man ha någon som sitter på samma eller motsvarande nivå och som kan vara ”advokat” och ”ambasador” för vår egen styrka, så att det inte blir fel. Med andra ord en person som är en kombination av krigare och diplomat med god social förmåga. Sådana har vi tack och lov gott om i det svenska specialförbandssystemet. I alla samverkanssammanhang handlar det om att vara tydlig med vilka förmågor vi har, vad vi kan göra under givna förutsättningar. Att vara samverkansofficer ställer krav på tålamod, diplomatisk förmåga och samtidigt tydlighet och öppenhet, säger Hans Ilis-Alm.



Fotografier ur Hans Ilis-Alms privata arkiv.





Att göra kursändringar möjliga reflektioner av Peter Tillberg

Någon lär ha sagt att det första steget mot att lösa ett problem är att man först formulerar det. Det är också så, att den som aldrig låter sig förvånas inte kommer att uppfatta att det finns något problem eller en uppgift att lösa. Det finns flera exempel i boken som handlar om att de förberedelser som man gjort eller inte gjort – innan själva samverkan påbörjats – har stor betydelse för hur väl man lyckas. Det som tas upp är till exempel vikten av hur och vilka som är med vid planeringen av samverkan.

Planering av samverkan innebär att aktörerna stannar upp och reflekterar innan de agerar. Detta skiljer sig från många av de vardagliga situationer som vi är med om när vi gör olika saker, utan att först medvetet tänkt igenom olika handlingsalternativ och möjligheter. En situation eller tillstånd – som av aktörerna anses vara viktig eller ett problem som det är väsentligt att komma till rätta med – verkar behövas som utgångspunkt eller vara ett startskott för planeringen. Planering av samverkan handlar framför allt om att tillsammans försöka skapa välgrundade föreställningar om framtiden. Att tillsammans med andra reflektera över vad som kan och bör göras i olika situationer och scenarier.

Planering är alltså en diskursiv aktivitet som stegvis bygger upp en kunskap under vilken man uppmärksammar problem och uppgifter av många olika slag. Inte sällan beskrivs planering som avvägningar mellan förutsättningar och målsättningar, men kanske stämmer det bättre att förstå planering som en relation mellan tidigare erfarenheter, nuvarande kunskaper och aktuella intentioner. Intentioner behöver inte nödvändigtvis vara detsamma som mål eller resultat, utan de är framför allt kopplade till handlingar som anses vara meningsfulla. En del av planeringen är att utforska vilka intentioner som finns hos de olika aktörerna. Ofta kan intentioner vara omedvetna för oss själva och därför kan man behöva hjälp från omgivningen för att synliggöra dem.

I slutet av planeringsarbetet är tanken att det ska finnas en skriftlig produkt – en handlingsplan – som beskriver vad man kommit fram till och vad olika aktörer förväntas göra i olika situationer. Handlingsplanen ska särskilt uppmärksamma ansvarsförhållanden, gränsdragningar och regler. I planen finns det ofta olika styrningar och avgränsningar, men

handlingsplanen måste samtidigt vara skriven på ett sådant sätt att den medger kursändringar – och kanske till och med stödjer sådana. I den här boken berättar aktörerna från olika organisationer att det krävs förmågor hos dem att kunna anpassa sig och vara flexibla när man samverkar med andra. Verkligheten överensstämmer inte alltid med hur man tänkt innan eller med de förberedelser som gjorts. Planen får inte vara ett hinder för kursändringar, utan ska snarare möjliggöra sådana.

Inför planering av samverkan behöver man ägna tid åt att fundera över vilka aktörer som bör vara med under förberedelserna och varför just dessa ska vara med. Det finns också bland berättelserna från det här projektet flera exempel som visar att det är direkt olämpligt att en eller några få personer planerar för dem som är tänkta att utföra det praktiska arbetet. Det är tvärtom så att grunden för ett effektivt och bättre koordinerat genomförande kan uppnås om aktörerna – som tillsammans förväntas samverka i olika situationer – har medverkat i planeringen. Ett säkrare och tryggare underlag för de beslut som fattas och de handlingar som utförs kan vinnas genom att aktörerna själva ges möjlighet att reflektera över olika händelseutvecklingar och avvägningar som de ställs inför under samverkan. Det är naturligtvis ingen garanti för att man alltid kommer att lyckas, men den gemensamma planeringen ger ett underlag med högre precision än om det görs av en ensam planerare.

Dessutom kan man inventera och ta ställning till vilka olika kunskaper, färdigheter och erfarenheter som finns, vilket ytterligare är en fördel med planering som genomförs tillsammans med andra aktuella aktörer och organisationer. Det är ett sätt att minska risken för att de problem och missförstånd som så gott som alltid dyker upp under samverkan tar onödigt mycket tid, resurser och energi i anspråk. Att aktörerna har fått chansen att samtala med varandra om sin syn på samverkan, ambitioner, kunskaper, erfarenheter och idéer bidrar till att de tillsammans kan skapa en någorlunda gemensam bild bland annat av varandras intentioner och arbetssätt, vad som bör göras i olika lägen, hur det ska ske, av vilka och varför.

De som deltar i planeringen har även möjlighet att tillsammans hjälpa varandra att träna sig i att systematisera sina tankar. I nästa steg kan man också försöka göra dessa tankar begripliga för andra.¹ Det handlar om att sätta

¹ Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

ord, bilder och presentera exempel på sådant som man kommit fram till varit värdefullt samt beskriva detta för de personer och organisationer som av en eller annan anledning inte haft möjlighet att vara med under planeringsarbetet. Detta innebär att man även övar sig i att sätta sig in i andras perspektiv. Att vrida och vända på problem och frågeställningar. Fördjupade kunskaper om varandra innebär en bättre förståelse för vad var och en kan bidra med och var just mina kunskaper passar in i ett vidare sammanhang.

”Vi började vid A och skulle göra B för att komma till C. Detta skulle logiskt sett leda till D för att vi skulle nå E. När vi kom till B fann vi att vägen till E var avstängd och aktiviteten D omöjlig att genomföra. Samtidigt ser vi att vi skulle kunna nå F genom aktiviteten G och att vi eventuellt skulle nå H genom aktiviteten J. Därifrån skulle det kanske vara möjligt att nå E. När vi står vid B så är emellertid E inte lika åtråvärt som när vi stod vid A. Tiden har gått och förhållandena förändrats. Nu verkar det mer angeläget att försöka nå K som vi tidigare inte reflekterat över men som nu verkar mer intressant. Då måste vi gå tillbaka till B. Vi måste göra aktiviteten L för att nå M, sedan göra N för att i sin tur nå K ...” (Bengt-Åke Wennberg, 1996)

Ett samverkansförlopp kan beskrivas som ett skeende där ett stort antal punkter eller platser passeras av de olika aktörerna. På vissa av dessa platser kan möten ske, under vilka aktörerna agerar tillsammans eller enskilt. Man kan med rätt stor säkerhet säga att det är nödvändigt att passera en del av dessa platser för att uppnå ett önskvärt utfall med hjälp av kunskap och tidigare erfarenheter av liknande situationer. Andra platser är svårare att vara säkra på och förutsägelser kan vara svåra att göra. Det kan handla om; att motståndaren agerar på ett sätt som man inte trott eller tagit hänsyn till, att väder- eller tidsförhållanden hastigt ändrats, att någon som man är beroende av inte dyker upp, att en aktör som man trodde hade kunskap inom ett visst område inte alls har det, att någon kör vilse eller skadas, att det tillförs resurser som man inte har utbildning för att hantera etcetera.

Det verkar inte vara en framkomlig väg att förstå planering som endast en relation mellan mål och medel eller som en kalkyl där det endast handlar om att placera in fakta på rad efter varandra. Det kommer sannolikt under resans gång dyka upp alternativ som man på förhand inte tänkt på eller sett som möjliga. Planering av samverkan kan därför inte lämnas över till en robot eller dator. Det handlar om att människor återkommande gör val – och att välja innebär överväganden, ställningstaganden, antaganden om rimlighet och osäkerhet. Det går sällan att på förhand räkna ut vad som

kommer att hända i framtiden och vad som då behöver göras. Dessutom finns det åtskilliga exempel på samverkan som visar på att det sällan går att göra 100 % rätt när man står inför ett svårt problem eller en utmanande uppgift. Det finns därmed alltid också en etisk dimension av samverkan som man bör ta hänsyn till.

Vid all samverkan skapas det nya erfarenheter och kunskaper hos aktörerna. Efterhand som samverkan genomförs sker ett lärande hos de personer som medverkar och detta är något som man har med sig inför framtida beslut och handlingar. Det som under en planering beslutats om som lämpliga handlingar, kan komma att ersättas av helt andra och bättre åtgärder efterhand som aktörerna lär sig mer om både sig själv, andra och situationen. Planeringen behöver skapa ett handlingsutrymme för att både fånga upp nya lärdomar som görs efter hand samt att samtidigt ha en beredskap för att hantera det oförutsedda. En viktig del gällande planering av samverkan är därför att möjliggöra eventuella kursändringar under resans gång.



Försvaret övar i Luleå. Fotograf: Mats Carlsson, Försvarmakten.





Försvarsmaktens beredskapsinsats på Gotland 2020. Fotograf: Antonia Sehlstedt, Försvarsmakten.

Del 2

Från ord till handling

Ensam är inte stark

av Carita Söderlund

Jag sitter där på min första samverkanskurs – ivrig och kunskapstörstande med pennan hårt i min hand. Nu ska jag äntligen få en inblick; lära mig varför man ska samverka, hur man gör och vad det leder till för resultat.

Under samverkanskursen får jag lära mig om de olika aktörerna inom systemet, vad de gör, deras roller och mandat. Jag försöker tänka på min roll och de mandat som jag har fått. Mina mandat känns lite otydliga.

Samverkan på en skadeplats verkar så ”enkelt”. Alla har en tydlig avgränsad uppgift, alla har en uniform som visar vem de är, alla vet vem som bestämmer i en given situation och alla vet hur ansvaret skiftar mellan livräddande åtgärder, polisiära uppgifter samt att skydda liv och egendom.

Men att *bara* vara en samverkansperson för samverkans eget skull; att samordna insatser och åtgärder och mäkla resurser. Det är mer diffust.

Men så lyssnar jag på de ”gamla rävarna” och lär mig av dem. De har varit med om både jordbävningar, stora olyckor och skogsbränder. De kan relatera till erfarenheter som inte går att beskriva i ord och text, utan de bara *vet* och agerar – ibland till synes improviserat – men det ger resultat. Med andra ord har de förmågan att förutse vilken effekt en handling kommer att få. Av erfarenhet tänker jag. Av ”tur” säger de själva.

Men det är inte tur. För som det sagts; ju mer man tränar, desto mer tur har man. Det är alltså årtal av träning bakom att kunna leda samverkan på ett sådant sätt att man uppnår dess syfte och mål.

Sen är det dags att träna, öva och pröva. Det är tur att jag får testa i en fiktiv värld. Jag ikläds en roll i samverkansteamet och sätter i gång. Jag har förberett mig genom att ha både agenda och inbjudan till hands. Jag har skrivit ner stödanteckningar för vad jag ska ta upp. Det skrivs protokoll och hela träningen avslutas med en gemensam ”pressträff” där vi som deltagit grillas av ”journalister” om våra fattade beslut och åtgärder.

”

Men så lyssnar jag på de ”gamla rävarna” och lär mig av dem.

”

Så kom dagen då jag prövades *på riktigt*. När Katastrofen inträffade långt från Sverige, men var ändå så nära. När jag deltog i det första POSOM-mötet¹ med representanter från oss i skolan, räddningstjänsten, landstinget, kyrkan, Röda Korset med flera.

Beskrivningar tas fram gällande vad vi kan bidra med för att hjälpa och stötta samt överenskommelser görs kring gemensamma aktiviteter mellan olika organisationer för att nå ut till alla som behöver informationen. Gemensamma budskap går ut till allmänheten. Vi till och med diskuterar vem som ska betala för vad i denna extraordinära situation där alla resurser behövs för att – tillsammans – åstadkomma bästa möjliga stöd till våra kommuninnevånare.

Nästa tillfälle till samverkan kommer när vi samlas för ett nätverksmöte kring en familj som var klienter på socialbyrån. I mötet deltar personal från förskolan och skolan, socialtjänsten, polisen, LSS, psykiatri, arbetsförmedlingen – men också en vänlig och bekymrad granne samt en före detta fosterförälder. Problemen är många och komplexa: psykisk ohälsa, trasig ekonomi, dåliga eller obefintliga familjeförhållanden, barn som far illa, skolgång som inte fungerat, arbetslöshet, missbruk, misshandel och kriminalitet.

Alla vill att situationen för familjen ska bli bättre. Samtidigt sitter här handläggare från olika förvaltningar och myndigheter med egna ”piskor över ryggen”; resurserna är små och ingen vill komma tillbaka till sin chef efter att ha lovat sådant som kostar mycket tid eller pengar.

Ingen vet om de åtgärder som det beslutas om är rätt, om de räcker och hur länge de ska fortgå. Det går inte förlita sig på att andra drar sitt strå till stacken och att de verkligen sätter in utlovade resurser. Men det finns en stor kraft i ett nätverk som faktiskt samverkar och kommer fram till gemensamma lösningar. Ensam är inte stark, utan styrkan ligger i den sammanvägda insatsen.

¹ Många kommuner har grupper för psykiskt och socialt omhändertagande, POSOM. De kan kallas in av exempelvis en räddningsledare i kommunen.

Är du behörig?

av Alexander Öhrström

”

Men var börjar man? Jag har aldrig kommenderat en insats. Jag är bara basse i grund och botten, fjunig och inte riktigt torr bakom öronen.

”

Just idag är det väl lika lugnt som vanligt; det vill säga att folk springer och skriker i korridoren, samtliga telefoner ringer om vartannat, kaffe är utspillt över ett tangentbord, en liten anlagd brand i en soptunna, och min dator har hängt sig. Redan tidigt på förmiddagen är vår funktionsföreträdare tvungen att avvika från jobbet, och lämnar mig som ensam ansvarig på kontoret. Han gör en stor grej av att: ”nu är jag minsann funktionsföreträdare och han litar på att jag sköter hans jobb medan han är borta”. Han har glimten i ögat, men jag vet att han menar det. Ingen press.

Det går ett par timmar innan en, för mig helt okänd, man sticker in huvudet på kontoret och undrar var chefen är. ”Just idag är det jag” säger jag, lite på skämt, fast det idag ändå är jag som ska sköta den här funktionen. Min andra, mer seniora kollega på samma funktion, är såklart föräldraledig just idag.

”Jag kommer från staben. Det har anträffats ett okänt objekt i skärgården strax utanför Skäret. Vi måste ha ut ett team som hanterar det.”

Till en början handlar det om att verifiera uppgiften. Mycket riktigt har en privatperson anträffat något på en kobbe i skärgården i ett militärt skyddsområde. Jag får tag på bilder. Det är inte vår egen materiel, utan något helt främmande. Jag ringer chefen och undrar hur vi ska hantera läget. Han säger: ”Ring in åtgärsteamet, påbörja en insats. Du löser det här.”

Men var börjar man? Jag har aldrig kommenderat en insats. Jag är bara basse i grund och botten, fjunig och inte riktigt torr bakom öronen. Jag frågar efter och får fingervisningar om hur jag ska gå till väga. Ok. Jag känner spontant att det här borde gå och börjar jobba. ”Laga efter läge.”

Jag får till en order – FragO (Fragmentary Order) – som skrivs under av chefen för Insatsstabben och skickas ut till förbandet. Arbetstider och utgifter ska räknas under Skarp Operativ Insats, men den korrekta konteringen är ännu inte fastställd. Jag blir lovad att den korrekta konteringen inom kort ska lösas. Åtgärsteamet rings in från sin lediga tid – vilket jag för övrigt har ganska dåligt samvete över – och förberedelserna är i gång.

Teamet efterfrågar mer information: Vad för typ av objekt är det? Var befinner det sig? Vem hittade det? Har någon slickat på det? Jag ger dem så mycket information som jag kan.

”Vi behöver en båt” säger teamchefen. Självklart behöver de en båt.

Det har jag inte själv tänkt på med allt som snurrar kring det här ärendet.

Dags att springa upp till staben, ta direktkontakt med berörda personer, lösa alla dittills identifierade frågeställningar och logistiska utmaningar.

Och det är precis här som problemen börjar. Det är ännu till denna dag det mest oprofessionella, motsträviga, högfärdiga – och rent ut sagt otrevliga – bemötandet jag någonsin fått i hela min professionella karriär. Vakt-havande befäl vägrar till en början ens prata med mig. Till slut lyckas jag med att få ett samtal med honom, trots att han säger sig inte ha tid för mig. När jag slutligen får träffa hans Eminens vakthavande befäl så möter jag en kompakt vägg av motstånd. Samtalet kan sammanfattas ungefär så här, med reservation för att jag kanske inte minns ordalydelsen exakt 100% rätt:

”Du är inte behörig att leda en insats. Är du utbildad insatsledare?”

”Nej”, svarar jag. ”Det har du helt rätt i. Men nu är jag funktionsföreträdare idag och täcker upp för min chef och behöver hjälp med det här. Jag försöker bara lösa situationen bäst jag kan. Här är en FragO på ärendet. Ett åtgärdsteam håller på att gruppera för att inleda insatsen och transportera sig till Skäret.”

”Men då vill jag att din chef tar det här ärendet med mig.”

”Han är inte här idag. Jag är ansvarig och försöker bara göra det bästa jag kan.”

Vakthavande befälet ger sakta med sig lite inför det faktum att jag inte backar och hämtar en officer som är mer värd hans tid än vad jag är.

”Skulle jag kunna få lite mer uppgifter om platsen och objektet så jag vet vad åtgärdsteamet har att vänta sig på plats?” undrar jag.

”Du har fått bilden redan, varför behöver du mer information?”

”Jag vet ju till exempel inte exakt vilken kobb den ligger på, så jag vet inte vart jag ska skicka dem ...”

”Det är ett skyddsobjekt – så det kan jag inte berätta för dig.”

”Men jag är ju behörig. Jag jobbar på [...] och är klarerad för all information de hanterar.”

”Hmm. Ja ok. Objektet ligger på den här kobben med de här koordinaterna.”

”Och vem är inringaren? Jag skulle vilja direksamverka med denne för att få så mycket information jag kan om platsen; var och när han hittade objektet, om han har rört vid det och så vidare.”

”Det tänker jag inte berätta för dig” är svaret jag får.

”Nähäpp ...? Och varför inte det? Jag behöver liksom få reda på vissa grejer så att teamet som är på väg vet vad de har att vänta sig.”

”Den person som hittade saken är en anställd inom försvaret – och som

”

Nej, det kan jag inte hjälpa dig med. Min personal har begränsad arbetstid och tänker inte stanna kvar efter arbetstid för att köra ut främmande personal. Vem ska betala för det? Vem ska ta kostnaden?

”

har seglat i området på sin fritid. Det är personuppgifter som jag inte tänker dela med dig.”

”Men jag vill ju bara prata med honom för att ...”

”Nej. Jag tänker inte ge ut skyddsvärd personalinformation till dig.”

Nehej, då struntar vi i det då, tänker jag. Han är orubblig och viker inte en tum. Tydligt är ett namn och ett telefonnummer en alltför hemlig uppgift för mig.

Till slut kommer vi till diskussionen om båttransport av åtgärdsteamet. De kan enkelt ta sig till örlogsbasen, men att därifrån ta sig till en kobbe är svårt utan stöd av marina resurser.

”Nej, det kan jag inte hjälpa dig med. Min personal har begränsad arbetstid och tänker inte stanna kvar efter arbetstid för att köra ut främmande personal. Vem ska betala för det? Vem ska ta kostnaden? Har du ett Nakt¹ för övertiden?” är svaret jag får.

Han har ju tyvärr rätt i sak. Vem ska ta kostnaden? Jag har under arbetets gång fått försäkras om att det inte är ett problem och att en kontering ska tas fram – men den har jag ännu inte fått.

”Nej, jag har inte ett Nakt ännu”, svarar jag. ”Men det ligger som en skarp operativ insats under J2’s² ledning och det kommer att tas fram ett Nakt när den kompletta ordern är skriven.”

”Utan en kontering kan jag inte ge något stöd.”

Vi diskuterar fram och tillbaka, men till sist ger jag mig. Jag kommer fram till att det är helt omöjligt att jobba med människan. Jag tackar så mycket för samarbetet samt de uppgifter jag fått, och lämnar staben med ett kraftigt förhöjt blodtryck.

Jag behöver fortfarande ordna en sjötransport till åtgärdsteamet som nu är på väg och tar reda på vem som är vakthavande befäl för örlogsbasen. Jag ringer denne direkt (i stället för att göra ytterligare ett försök i maktens korridorer eller, med svansen mellan benen, ringa min chef). Nu möts jag av en ytterst tillmötesgående officer. Jag förklarar situationen, besvarar några kontrollfrågor, och får omedelbart och utan tvekan en Stridsbåt 90 med tillhörande personal avdelad. Den står i stand-by och inväntar mitt åtgärdsteam. Kontaktuppgifterna mellan åtgärdsteam, vakthavande befäl örlogsbasen, mig själv, samt fartygspersonalen delas mellan oss, och situationen är löst inom loppet av tio minuter.

¹ Nätverksaktivitet, vems konto kostnaden ska dras från. Kontering helt enkelt.

² Sektionen för funktionen Underrättelse och säkerhetstjänst.



När jag senare under eftermiddagen får konteringen från högre ort, mejlar jag den till vakthavande befäl. När åtgärdsteamet anländer till örlogsbasen är allt förberett. De löser sin uppgift friktionsfritt och konstaterar att det är ett ofarligt objekt av okänt ursprung som de bärgar för fortsatt, mer ingående, undersökning.

Försvarmakten genomför 2014 en underrättelseoperation i Stockholms skärgård mot misstänkt utländsk undervattenverksamhet. Fotograf: Jimmy Croona, Försvarmakten.

Ledarskapsutbildning

av Bo Rahmström

”

Kursens innehåll kommer inte att vara helt klar innan kursen börjar, utan jag får ta en utgångspunkt i något jag kan och sen fortsätta därifrån.

”

Jag känner att de är skeptiska redan när de kommer in i rummet. Jag har förstått att många elever är missnöjda med sin grundläggande officersutbildning och ett år efter examen kastas de in i ytterligare ett års utbildning. Jag får bara en chans att skapa rätt förutsättningar och har formulerat övergripande målsättningar för utbildningen. Mitt mål är att fördjupa deras förmågor att vara ledare. Jag vill att de efter genomgången utbildning ska ha modet och självförtroendet att aldrig tveka att ta ledningen, oavsett enhet. Jag vill bidra till att de utvecklar förmågan att förstå sig själva och blir duktiga på att, som man säger, ”ta människor”. Jag vill att de ska utvecklas till föredömen för sin omgivning och att de ska vara stolta över sig själva.

Jag har tilldelats två officerare som ska hjälpa mig att planera kursen. Vi går igenom målsättningar, mina tankar och erfarenheter. Vi kommer fel och missförstår varandra. Jag pratar mål och metoder, medan de genast sätter i gång med att fylla veckoprogrammen med innehåll. Jag ser inte den röda tråden i deras arbete och känner att de kanske försöker lura in mig i något som jag inte förstår och därför inte heller kan stå för. Jag lägger undan deras förslag.

Kursens innehåll kommer inte att vara helt klar innan kursen börjar, utan jag får ta en utgångspunkt i något jag kan och sen fortsätta därifrån. Jag startar med att bygga förtroende och tillit till utbildningen – med andra ord att skapa aptit och intresse. Eleverna måste lita på mig och komma till insikt om att ”vi gör detta tillsammans”.

Till slut sitter alla 15 elever där. Jag känner att de studerar och granskar mig. Osäkerheten kommer krypande. Jag hälsar dem välkomna och presenterar mig lite kort. De är fortfarande skeptiska. Vi presenterar oss. Jag får anstränga mig till det yttersta för att koppla ihop respektive ansikte med rätt namn, i stället för att fundera på om min plan håller.

”Vad har ni för förväntningar på denna plutonchefsutbildning?”

Dammluckorna öppnas och de beskriver allt de *inte* vill ha. De berättar hur de upplevde sin grundläggande officersutbildning. Många är arga och jag är inte helt säker på varför eller vem de är arga på. Det är ömsom påhopp på officerare som utbildat dem tidigare, ömsom underkännande av utbildningen i sin helhet.



Jag lägger korten på bordet gällande vad jag anser vara viktigt för en officer och delar med mig av mina tankar kring utbildningsmetoder, personligt ansvar, förmågan att vara ett föredöme och, sist men inte minst, att glädje måste präglade en utbildning. Jag presenterar utkastet till de sju första veckorna; eldhandvapen och handgranater som metod. Elevernas ansikten spricker upp och det går att ta på förändringen i rummet: ”Om du håller du vad du lovar så kommer det här att bli skitbra.”

Spontan lättnad samtidigt som oron gnager i mig. Vi har sju veckor på oss för att lära känna varandra, bygga förtroende och tillit. Sedan återstår resten av utbildningen, för dem och för mig.

Sverige drabbas av blodig omfattande terror. Försvarsmakten, polis, räddningstjänst och den civila sjukvården rycker ut för att rädda liv. Det var upptakten till totalförsvarsövningen Meteor 22. Foto: Försvarsmakten.

Förutsättningar för samverkan

reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) presenterade 2011 en publikation med titeln ”Samverkan – för säkerhets skull”.¹ Sjutton forskare med varierande bakgrund inom områden som juridik, informationsteknik och psykologi beskriver i 13 essäer hur begreppet samverkan används frekvent inom många myndigheter. I texterna är det tydligt att begreppet *samverkan* används med delvis olika innebörd. Forskarna pekar också på hur språkbruket i olika dokument från olika myndigheter tyder på skillnader i underliggande antaganden om hur de interaktioner som de ser framför sig fungerar – och därmed också gällande vilka förutsättningar som kan antas underlätta processen. I flera av dessa essäer finns listor på strukturella förutsättningar som olika författare och forskare angett som viktiga för att samverkan ska fungera väl. Här är några exempel:

- Att samverkan har en tydlig och klar ledning.
- Att samverkan har ett klart uttalat mål.
- Att tillräckliga resurser ställs till förfogande.
- Att skillnader avseende synsätt, organisation och regelverk har identifierats.
- Att hindrande skillnader har undanröjts.²

I en annan rapport från MSB kompletterar man med att det behövs ett gemensamt språk och förståelse för hur termer ska användas för att undvika missförstånd.³ I många liknande listor och sammanställningar betonas också vikten av gemensamma mål, gemensam värdegrund och att samverkande parter hyser tillit varandra.⁴

1 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2011). *Samverkan för säkerhets skull*. <https://www.msb.se/sv/publikationer/samverkan--for-sakerhets-skull/>

2 Uhr. C. (2011). Samverkansbegreppet. I Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. *Samverkan för säkerhets skull*. <https://www.msb.se/sv/publikationer/samverkan--for-sakerhets-skull/>, s. 20.

3 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2016). *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar*. <https://rib.msb.se/filer/pdf/28738.pdf>

4 Sveriges kommuner och regioner. (2020). *Att hantera komplexa samhällsutmaningar. Organisera, styra och leda i samverkan*. <https://skr.se/download/18.583b3b0c17e40e3038448c1a/1642425653755/7585-889-0.pdf>

Deltagarna i projektet "Uppdrag Samverkan" bekräftar i sina berättelser i princip alla de aspekter som tas upp i dokument, handlingsplaner, kunskapsstöd och utbildningsmaterial som gynnsamma förutsättningar för samverkan. Det är tveklöst lättare att åstadkomma en framgångsrik samverkan om man känner varandra personligen, har ett tydligt gemensamt mål och talar samma språk. Men det är samtidigt både en trivialitet och en utopi. De svåra utmaningarna uppträder i de situationer där dessa förutsättningar av olika skäl inte är uppfyllda – i de fall inget av det som utlovats och räknats med är på plats när man kommer fram. När flera av de kollegor som man känt sig trygg med, efter till exempel gemensamma övningar, plötsligt måste ersättas. När den tillgängliga tiden nästan redan är slut. När man samverkar med helt främmande människor med mycket oklar agenda och med rötter i helt andra kulturer. Berättelserna i den här boken ställer snarare frågor kring vilket yrkeskunnande som är avgörande i de fall förutsättningarna är långt från optimala, hur ett sådant kunnande byggs upp och vilken typ av stödstruktur som då skulle vara värdefull.

De allra flesta situationer är *skarpt läge* – i varje fall i något avseende. Då gäller alltid principen: "gör så gott du kan inom ramen för de omständigheter som råder och de resurser som finns tillgängliga". Samtalen om vad som troligen hade varit bättre förutsättningar för samverkan tillhör efterarbetet – när uppdraget är slutfört eller när krisen är över. Med andra ord, som en del i förberedelsearbetet inför nästa uppdrag och nästa kris. I kommande textavsnitt finns deltagares berättelser om situationer där samverkan fungerat eller tydligt inte har fungerat. Här finns många exempel på frågor som borde ha retts ut och besvarats redan under förberedelsearbetet, något som onekligen hade underlättat aktörernas samverkan.

Alla sammanhang är dessutom komplexa. Ju fler personer som finns närvarande i situationen – och påverkar varandras handlingsutrymme – desto svårare är det att avgöra vad som kan vara det klokaste agerandet just då och att förutse hur situationen kommer att utveckla sig. Det finns dessutom alltid andra faktorer än människor som även de påverkar hur skeendet utvecklar sig och vilka utmaningar som man kommer att möta. En skogsbrand som ska släckas handlar både om vilka kunskaper och erfarenheter som finns hos de personer som agerar i situationen – men också om tillgången på vatten, om det är vinter eller sommar, om det blåser eller är vindstilla, tillgången till antalet brandbilar, brandbekämpningsflygplan och vattenpumpar.

Organisationsforskaren David Snowden⁵ erbjuder ett ramverk som kan vara ett stöd för att förstå och uppmärksamma viktiga skillnader mellan olika samverkanssituationer. Han kallar sin modell för *Cynefin* – ett walesiskt ord som ungefär betyder *livsmiljö, habitat*. Benämningen är vald för att symbolisera att det handlar om en beskrivning av den plats – den kontext – där de berörda i en samverkanssituation befinner sig. Aktörerna behöver kunna särskilja olika delmängder av aspekter som bygger upp den aktuella kontexten. Aspekter som alltså samtidigt och sammanblandat finns i varje samverkanssituation. Det är skillnad mellan hur man måste hantera de delar som man kan räkna med fungerar i stort sett som de alltid fungerar, de delar där utfallet av gjorda insatser är mera oklart och, sist men inte minst, de delar där det garanterat utbryter kaos om man tappar greppet. Dessa delmängder är alltså i grunden mycket olika till sin karaktär och till sin inbyggda logik. Vad som kan anses vara klokt agerande i en viss domän eller på en viss plats skiljer sig därför radikalt från hur man bör agera i en annan. I ett senare avsnitt i boken finns en mer utförlig beskrivning av David Snowdens ramverk *Cynefin* och domänerna *Uppenbart*, *Komplicerat*, *Komplex* och *Kaos*.

Framgångsrik samverkan kräver kommunikation. För att försöka minska risken att vi missförstår varandra, görs försök att entydigt och särskiljande definiera de begrepp vi använder. I praktiken visar det sig emellertid att språkbruket är betydligt svårare att tygla. Orden får sin mening genom hur de används. Vi använder de ord vi har tillgång till för att försöka kommunicera det vi behöver kommunicera. Det behövs många gånger analogier och exempel för att kunna samtala meningsfullt om mer komplexa och mångdimensionella företeelser. Samverkan är – trots eller kanske just på grund av att det används så frekvent – ett sådant svårfångat begrepp med stort omfång och diffusa gränser.

Vår ambition med den här boken är att försöka konkretisera och gestalta vilka innebörder som samverkan kan ha, vilken potential och kraft som skulle kunna utvecklas genom bättre samverkan – men vi vill också peka på arten och omfattningen av det förberedande arbete som behövs för god samverkan. I detta arbete har samverkan i trafiken utnyttjats som analogi för att tydliggöra att samverkan även kan ha en etisk dimension.

⁵ Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal* 42(3), 462–483. doi:10.1147/sj.423.0462
Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review* 85, 68–76.



En utgångspunkt för grundbestämmelsen i den svenska trafikförordningen är samverkan mellan trafikanter.⁶ För att inte orsaka trafikolyckor ska en trafikant iaktta den omsorg och varsamhet som krävs med hänsyn till omständigheterna. En trafikant ska uppträda så att han eller hon inte i onödan hindrar eller stör annan trafik och visa hänsyn mot dem som bor eller uppehåller sig vid vägen.

I trafikförordningen betraktas alltså trafikerandet som ett samarbete. Trafikanterna skapar gemensamt trafiken, men uppmanas individuellt att visa hänsyn och inte i onödan hindra annan trafik. Trafikförordningen förutsätter inte att alla trafikanter har samma mål för sin resa eller ett gemensamt syfte med att ge sig ut i trafiken. Inte heller att de måste komma överens om vilka regler som gäller. En enskild trafikant kan i princip välja att vara en god trafikant även om alla andra väljer att ”busköra”.

Den som vill vara en god trafikant måste behärska sitt fordon, men inte främst för att kunna köra lika fort och smidigt som de andra, utan för att

Beredskapsinsats 2022. Fotograf: Bezav Mahmod, Försvarsmakten.

⁶ Lundqvist, F. & Wennberg, B.-Å. (2005). *Kvalitetssäkring och pedagogisk utveckling vid tillämpning av den nya kursplanen för behörighet B* (Abonnemangsrapport 113). Samarbetsdynamik AB. https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/113Kvalitetssakring_och_pedagogisk_utveckling.pdf

ha mental kapacitet över för att kunna delta i den löpande kommunikationen med de andra trafikanterna. En god trafikant signalerar tydligt och begripligt till de andra vilka avsikter han eller hon just då har – till exempel att byta fil för att senare göra en vänstersväng. För att kunna signalera så att de andra också förstår – och därmed kan välja att anpassa sitt eget körande – underlättar det att känna till det lokala språket som används. En god trafikant är också bra på att tolka avsikterna bakom medtrafikanternas betenden och genom så kallat ”road-talk” komma överens om vem som ska köra först och så vidare. Regler om företräde är en utgångspunkt för förhandlingen mellan förarna – men det finns inget krav på att de måste efterföljas. Med andra ord, blir ingen bötfälld för att ha lämnat företräde för någon som kom från vänster. Samverkan går ut på att skapa flyt i trafiken – så att alla så enkelt som möjligt kan nå sina olika mål.

I den här boken finns det exempel på arbetsformer för samtal och dialog som kan behöva utvecklas för att allt bättre anpassas till de krav som ställs på samverkan mellan totalförsvarets alla olika aktörer. Vad behöver utforskas och vad behöver olika aktörer få reda på för att vara väl förberedda? Vilka behöver vara med i utforskandet? Hur går det till att inventera och trovärdigt kartlägga förutsättningar, möjligheter och begränsningar?

Exempel är dock alltid endast exempel. Goda exempel är de berättelser som erbjuder erfarenheter i en sådan form att de kan översättas till den aktuella situationen. Den enkla slutsatsen är nästan alltid fel – det vill säga tanken att om jag upprepar exakt det som gjordes i det lyckade exemplet så kommer det att fungera på samma sätt här och nu. Det som kan översättas handlar snarare om principerna bakom att aktörerna i exemplet valde att göra som de gjorde. I de goda exemplen erbjuds observationer från ögonvittnen, överväganden som gjordes och information om aktuella handlingsalternativ. Det är även synnerligen osäkert att dra slutsatser som exempelvis: ”att om man bara hade gjort så eller så i stället så hade utvecklingen blivit en annan”. Komplexa system har förmågan att parera och återställa den interna ordningen – men samtidigt även löpa amok om kritiska gränser överskrids.

De goda exemplen fungerar också som referenspunkt i analysen av den egna situationen. Trots att ingen situation är den andra lik, så kan det finnas så kallade *familjelikheter*. Genom noggranna jämförelser växer bilden av likheter – och skillnader – fram och konturerna av det aktuella nuet kan bli skarpare. Konkreta exempel – likheter och skillnader – kan också jämföras med varandra. Det kan kanske vara särskilt lärorikt att fundera över



skillnaderna.⁷ Hur kan skillnader uppstå? Utgår de i sina berättelser från olika tankefigurer och syn på hierarkins betydelse? Tänker de olika om regelverkets betydelse?

Tunga transporter och samverkan under övning Sydfront 2021. Fotograf: Joel Thungren, Försvarsmakten.

Det finns i den vetenskapliga litteraturen många försök att entydigt och särskiljande definiera begreppen *samverkan*, *samarbete*, *samordning* och *samspel*.⁸ I detta projekt är avsikten i stället att belysa bredden av erfarenheter från så många som möjligt av de samverkanssituationer som uppträder inom ramen för totalförsvarets olika delar – oberoende av hur de benämns i vardagen och av aktörerna inom respektive verksamhet.

⁷ Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. Basil Blackwell.

⁸ Se till exempel McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration. A framework for public managers. *International Journal of Public Administration* 35(6), 389–401.

”Will you shoot?”

av Hans Ilis-Alm

I början av juni åker vi till Frankrike för att vara med på styrkegenereringskonferensen, *Force Generation Conference*. Vid en sådan samlas alla länder som uttryckt intresse för att delta i insatsen. Det är vanligtvis det land som tagit på sig ansvaret att vara så kallad *Frame work nation* som leder konferensen. *Frame work nation* har i förväg utarbetat ett detaljerat förslag på hur styrkan och dess ingående delar ska se ut för att kunna lösa uppgiften. Länderna får sedan bjuda på de olika delkomponenterna i strukturen. När vi kommer till konferensen möts vi av en minst sagt förvirrad situation. Ingen vet riktigt vad som gäller.

Vi ställs inför ett fullständigt antiklimax. Enligt fransmännen finns det inget behov av svenska specialförband. Det finns inte upptaget som ett officiellt behov i den styrkestruktur (eng: *Status of Forces Requirements*) som presenteras. Efter konferensen samlas vi till rådslag i ambassadörens residens. Vi undrar alla vad som egentligen hände. Vi rapporterar till Utrikesdepartementet, Försvarsdepartementet och Överbefälhavaren. På hemmafronten resulterar detta i stor förstämning. Ingen kan riktigt förstå och acceptera att det, som efter samtal på ministernivå tycktes vara klart, plötsligt inte alls framstår som en möjlighet. Det rings samtal från Utrikesdepartementet och från Överbefälhavaren till dennes franske motsvarighet. Den militära styrkegenereringen är plötsligt upplyst i det politiska ljus som den rätteligen bör vara.

Det jag inte fullt ut inser just då – trots att detta är min andra styrkegenereringsprocess – är att militär logik egentligen har ganska lite med verkligheten att göra. Styrkegenerering handlar minst lika mycket om politik som om militär logik. Här föreligger dock inte full koordination på den franska sidan mellan vad som avhandlats på EU-mötet och vad de militärt ansvariga har för instruktioner. Fransmännen vet lite om den svenska Försvarsmakten och än mindre om våra specialförband. Det här handlar om vår förståelse för hur andra ser på oss. Fransmännen vet förstås precis vad som väntar oss i operationsområdet. Den här insatsen kommer inte att handla om fredsbevarande uppgifter eller om att dela ut godis till barnen. Här är det allvar och när uppgifterna väl ska lösas kommer den militära logiken att behöva råda. Enligt fransmännen ska ”Mors lilla Olle” icke göra sig besvär. Deras bild är bland annat färgad av Thage G. Petterssons drakoniska utspel

och hans förbud för svensk trupp att delta i stridande insatser. Vår historia av ”flexibla lojaliteter” sedan 1940-talet hinner i kapp oss. Varför inte? Vilka goda skäl finns för Frankrike att som *framework nation* i denna riskfyllda insats acceptera specialförband från ett land som tycks hålla rörmokeri- och snickarkompetens långt högre än förmågan att lösa de komplexa militära uppgifter som det i denna insats kommer att ställas krav på? Enligt min uppfattning gör man en korrekt militär bedömning från den franska militära sidan, dock utan att ha en förankring i politiken. De svenska specialförbanden har inget att skämmas över – varken avseende inställning eller kompetens. Men vem vet detta i denna församling mer än vi i den svenska delegationen? Så småningom kallas vi till ytterligare ett möte där vi ombeds att glömma allt som sades under styrkegenereringskonferensen och att vi är välkomna att bidra med trupp. Den franske generalen i fråga ber om ursäkt för de missförstånd som uppstått.

Någon vecka senare när vi anländer till insatsområdet möts vi av vår blivande chef, överste X. Han är på flygplatsen, tillsammans med vår utsände samverkansofficer, och hälsar oss välkomna. Vår blivande chef ger ett sympatiskt och välkomnande intryck. Efter några inledande artighetsfraser frågar han mig utan omskrivningar: ”Will you shoot?” Jag förstår först inte frågan. Varför skulle vi inte göra det om det var nödvändigt? Jag förstår sedan att frågan grundar sig i en perception om att svenska förband inte vill/kan/får använda våld. Den bottnar sig i vår profilering inom fredsbevarande insatser (*peace keeping*), det vill säga att vi låter andra hantera det farliga när det verkligen gäller. Det är förstås samma uppfattning som är förklaringen till varför man på styrkegenereringskonferensen inte ville ha med några svenska specialförband i den här riskabla insatsen. Detta kan vara svårt för oss att förstå och acceptera då vi inte ser oss själva på det sättet. Det är den där rutan i Johari fönster¹ som spökar igen. Det handlar om en bristande harmoni mellan vår egen självbild och omvärldens syn på oss. Jag tittar honom i ögonen och säger: ”You don’t have to worry about that. We will shoot when the situation so demands.” ”Bien” säger han med ett snett leende och därmed är frågan utagerad.

”

Jag tittar honom i ögonen och säger: ”You don’t have to worry about that. We will shoot when the situation so demands.”

”

¹ Johari fönster är en modell för att karakterisera olika sätt att kommunicera. Modellen utvecklades på 1950-talet vid University of California av psykologerna Joseph Luft och Harrington ”Harry” Ingham.

En kopp kaffe och en kanellängd är starten på ett sunt samarbete

av Sofie Aminoff

”

Det är i det personliga mötet som man lär känna den andre på ett djupare plan, vilket i sin tur skapar förtroende för varandra.

”

Under fem år arbetade jag vid Polishögskolan i Stockholm som lärare i polisär konflikthantering. Tyvärr förlorade vi våra gamla övningsmiljöer när utbildningen flyttade från Sörentorp till Södertörns Högskola. De läromiljöer som högskolan initialt kunde erbjuda var dessvärre inte tillräckliga för vår verksamhet. Vi behövde tillgång både till byggnader och bilvägar som vi kunde spärra av. En förutsättning var att varken byggnader eller bilvägar användes av allmänheten i någon större utsträckning.

Jag och min utbildningsgrupp fick i uppgift att försöka lösa problemet. Vi började leta efter lämpliga övningsområden, både genom att ringa till företag och myndigheter som geografiskt låg i närheten av skolan och själva åka runt. Till slut kom vi i kontakt med Hemvärnets stridsskola (HvSS) i Vällinge. Vi presenterade vårt problem och frågade om det fanns en möjlighet att starta ett samarbete med dem. Efter några telefonsamtal med regementschefen och dennes ställföreträdare, bjöd majoren in oss med orden: ”Kom över hit så får ni se vår verksamhet och vår övningsmiljö. Vi bjuder på kaffe och en kanellängd, så vi ska nog hitta en lösning”. Och så blev det. Kort därefter hade ett kontrakt tagits fram som godkändes och skrevs på av båda parter.

Under tiden jag undervisade vid Polishögskolan tyckte jag verkligen om att åka ut till HvSS. När jag såg i schemat att jag skulle undervisa på HvSS blev jag alltid på gott humör, trots att väderprognosen sa ”ihållande regn”. Anledningen till att jag alltid blev så glad, var att livet och arbetet där kändes bekymmerfritt. Personalen var glad och positiv. Deras inställning var att vi löser eventuella problem tillsammans – utan att göra det onödigt byråkratiskt. En sådan inställning borde finnas i all verksamhet.

Den personliga kontakten var en annan framgångsfaktor. Vi träffades fysiskt och byggde en relation till varandra. Mejl, telefonsamtal och olika programvaror som underlättar kommunikation är otroligt viktigt – men för mig kan de aldrig helt ersätta det personliga fysiska mötet. Det är i det personliga mötet som man lär känna den andre på ett djupare plan, vilket i sin tur skapar förtroende för varandra.



Under åren som vi samarbetade fortsatte vi att träffas. Det var fysiska möten, i regel ganska korta. Man kan säga att det mer handlade om en avstämning; att se individen, att träffa människan. Det formella avhandlades därefter via mejlkontakter. Även under pandemin fortsatte vi att träffas, regelbundet men naturligtvis inte lika ofta. Då tog vi en promenad, i stället för att sitta i ett mötesrum. Vi flyttade ut bord och stolar till kaserngården om vi var flera deltagare.

Med tanke på mina egna, goda erfarenheter, så avslutar jag denna text med att ställa en viktig fråga: "Vad sägs om en kopp kaffe och en kanel-längd?"

Försvarmaktens fältsjukhus vid Stockholmsmässan under Coronapandemin 2020. Fotograf: Jonas Helmersson, Försvarmakten.

Från ord till handling – och omvänt

reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane

Idag – när det finns ett stort behov av att återskapa ett effektivt totalförsvar – ställs vi inför en rad frågor som under många år sällan eller aldrig funnits på någon dagordning. Kravet på samverkan över organisatoriska och kulturella gränser innebär också att frågornas karaktär leder in i delvis andra kunskapsområden och vetenskapliga fält än tidigare – eller i varje fall att resonemangen får i viss omfattning ett annat fokus. Ett exempel är språkets, språkbrukets och samtalandets betydelse för handlandet. Ett annat exempel är teorier och modeller som tydliggör hur förmågan att handla klokt tillsammans kan utvecklas genom att man både tar del av konkreta erfarenheter från liknande situationer och erbjuder sina egna exempel.

I organisationer skapas regler, vanor, språkbruk och sedvänjor. Dessa ligger till grund för hur aktörerna i organisationen förstår och tolkar aktuella situationer som de möter i sitt arbete och vilka handlingsalternativ som står till buds. Nya medarbetare behöver hjälp med att dels sätta ord på och uppmärksamma den aktuella verksamhetens särdrag, dels att förstå vilka ”tysta” överenskommelser och överväganden som gällande praxis bygger på. Med ökad erfarenhet får man en allt tydligare bild av det egna handlingsutrymmet och vad som kan förväntas av andras ageranden. I vissa verksamheter är det en del av strategin för kompetensförsörjning att erbjuda sina medarbetare möjligheten att ständigt pröva mer avancerade uppgifter, ingå i nya team och samarbeten. I andra verksamheter uppfattas en hög personalrörlighet som ett hot mot produktiviteten. Som ”gammal i gården” kan man också efter hand bli helt blind för att det möjligen kan finnas alternativ till att göra som man alltid har gjort. I alla dessa sammanhang aktualiseras betydelsen av utforskande samtal.

Behovet av en mer effektiv samverkan – både inom och mellan organisationer – ställer alla verksamheter inför ökade krav. Det handlar både om kunskapen att veta vad man behöver samtala om och när det är läge att samtala. Tillfällen kanske måste fångas i flykten eller så måste man organisera, introducera och utveckla helt nya mötesformer.

En samverkande part behöver information av de andra aktörerna. Men samtidigt måste denne vara redo att förklara för sina nya kolleger varför man själv gör som man gör och argumentera för sina val av handlingsalternativ.

En viss kunskap om görandet i verksamheten behövs för att introducera blivande kolleger. En helt annan kunskap krävs för att berätta för nya samarbetspartners – särskilt om de har en helt annan bakgrund – det som just de behöver veta för att kunna samverka.¹ Personer som samverkar ska alltså fortsätta att göra precis det som är deras ordinarie uppgift, men att göra det på ett sådant sätt att de underlättar – eller i varje fall inte riskerar att störa eller hindra – för andra som ska fullfölja sina uppdrag.

Samverkan underlättas om många både kan och vågar formulera frågor till de andra berörda om ”varför de gör som de gör” – eller fråga när man känner sig osäker inför vilket gensvar det egna agerandet kommer att få. Att samtala med de andra aktörerna, även under själva arbetet, innebär både en ökad trygghet och att själva verksamheten kan utvecklas. Tillit och trygghet uppstår när man vet att kamraterna ingriper om de – med sin erfarenhet och sitt perspektiv – har en annan uppfattning om vad som behöver bli gjort ”här och nu”.

Vårt handlande blir allt tydligare för oss själva och även lättare att tolka för medaktörerna när *vi sätter ord på varför vi tror att det blir som det blir när vi gör som vi gör*. Genom att samtala om våra överväganden kan de för givet taga antagandena bakom det vi gör bli synliga och möjliga att förändra om det skulle behövas.

I akuta situationer finns det sällan vare sig tid eller praktiska möjligheter att genomföra mer omfattande samtal. En viktig aspekt av samverkanskundandet är vad man ska försöka reda ut och tala med varandra om medan man har tid och möjlighet, trots att ingen exakt kan förutse vilka situationer och utmaningar som kommer framgent. De medverkande i projektet ”Uppdrag Samverkan” bidrar med många exempel på sådant de önskat att de hade tänkt på och pratat igenom innan det blev skarpt läge. Det kan handla om kriterier för när en situation ska sägas innebära så stora risker för människors liv att principen ”kosta vad det kosta vill” är giltig. Det kan också handla om att ha uppmärksammat varandra på att det nästan alltid kommer att vara så att olika aktörer i en samverkanssituation har olika perspektiv gällande det aktuella läget. Några befinner sig ”mitt i elden” och vet precis hur den sprider sig i realtid. Andra är längre ifrån och har inte alltid tillgång till fullt ut uppdaterad information, men de kan ha viktig och

¹ Wenger, E. (1998). *Communities of practice, learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

aktuell information om omfattningen när det gäller tillgängliga resurser samt en god överblick över andra parallella behov som signaleras från andra områden. Därför ingår det i förberedelsearbetet att så långt som möjligt bygga upp en tillit till att övriga aktörer agerar omdömesgillt och efter bästa förmåga samt en tillit till att olikheter i uppfattningar om vad som ska göras oftast beror på olika bedömningsunderlag.

Det är aldrig bortkastad tid att samtala med personer som kan bli aktuella för samverkan. Att lära känna varandra kan vara en bra investering. Flera berättelser från deltagarna i projektet pekar på vikten av att alla som deltar i samtalet formulerar syftet för sitt eget deltagande. Hur passar mitt uppdrag in i helheten? Vad kan jag få reda på i just det här mötet? Hur kan jag bidra med mitt kunnande?

Samverkansmöten som i första hand genomförs för att lära känna varandra och så att säga "få ett ansikte" på den man senare kanske kommer att tala med i telefon, behöver genomföras på ett sådant sätt att de tillfredsställer flera syften samtidigt. Dessa möten ska även ge aktörerna möjlighet att få svar på frågor om framtida samarbeten. Emellertid är den tid som kan avsättas för möten, samtal och förarbeten oftast en mycket knapp resurs och tiden måste därför hanteras med allra största varsamhet.



Krigskirurgi övas vid Försvarsmedicin-
centrum i Göteborg. Fotograf: Bezav
Mahmod, Försvarsmakten.



Livgardets dragoner på Stockholms gator i samband med kronprinsessans bröllop 2010.
Fotograf: Marcus Åhlén, Försvarsmakten.





Samverkan mellan kustbevakningen och Försvarsmakten 2021. Fotograf: Joel Thungren, Försvarsmakten.

Del 3

Att hantera det oväntade

Om att stänga en postterminal

av Peter Arnevall

Telefonen ringde obönhörligen i hållaren på bröstet medan jag tittade bort mot saneringsbanan som höll på att byggas. Jag konstaterade att det kommer bli väldigt kallt för dem som skulle saneras, det var trots allt närmare 20 minusgrader. Jag gjorde en mental notering om att dubbelkolla så släckbilen rundmatade vattnet i pumpen. Då skulle det i alla fall bli ljummet vatten. Jag vände mig åter till sjukvårdsledaren och vi fortsatte diskussionen om i vilken ordning som de tre personerna skulle saneras samt hur de skulle avtransporteras till sjukhus för finsanering.

”

Olyckan var fryst, ingen vidare kontaminering skedde, saneringsbanan var snart klar, byggnaden utrymd och vi kunde snart påbörja saneringen av de drabbade.

”

Polisinsatschefen Emil (som jag av en händelse gjort värnplikten tillsammans med) kom till ledningsplatsen. Han meddelade att det i postterminalen endast fanns de tre personer som varit i rummet när brevet öppnades samt att byggnaden i övrigt var utrymd. Dessa tre väntade nu på att saneras. Jag kände att jag hade läget under kontroll. Olyckan var fryst, ingen vidare kontaminering skedde, saneringsbanan var snart klar, byggnaden utrymd och vi kunde snart påbörja saneringen av de drabbade.

Jag ursäktade mig och gick några steg bort från ledningsplatsen, ringde vakthavande och bad om ett trepartssamtal tillsammans med Anders, som var Räddningschef i Beredskap. Han svarade efter några signaler och jag gav en kort lägesbild med en bedömd prognos att saneringen skulle pågå under 2 timmar. Anders hummade och jag förberedde mig på att återgå till ledningsplatsen för att genomföra en sista avstämning med sektorcheferna, sjukvården och polisen innan vi satte i gång saneringen. Men innan jag hann lägga på sa Anders:

”Peter, jag har fått ett samtal från Postnords huvudkontor. Vet du vad det är för dag idag?”

”Jo, tisdag, hurså?”

”Du har stängt ner postterminalen i Uppsala, så just nu delas det inte ut någon post i hela Uppsala. Det i sig skapar oreda, men det innebär också att alla som får sin pension utbetalat via en avi – alltså inte direkt på ett bankkonto – just nu inte får några pengar. För pensionen delas ut idag.

”Ja, men det kan väl inte vara så många som får den på avi va?”

”Det trodde inte jag heller förrän de upplyste mig om att det är fler pensionärer som får pensionen via avi än direkt på sitt konto.”

”Aj fan.”

”Det kan man lätt säga. Så om jag vore du, skulle jag nog försöka skynda på lite och se till att hitta terminalchefen så ni kan starta delar av verksamheten i alla fall. Om inte annat för att hela omlastningsterminalen just nu står stilla och post som ska vidare till andra städer inte kan lämna terminalen. För varje minut som går växer ringarna på vattnet.”

”Det är taget. Jag rappar på.”

Vi avslutade samtalet och jag greppade handmikrotelefonen till Rakel-enheten¹ samt meddelade sektorcheferna att omedelbart ta sig till ledningsplatsen. Jag tittade på Emil och bad honom leta reda på chefen för postterminalen och ta hit honom. Nu gällde det att snabbt bestämma sig för en omfallsplan och för att få i gång postverksamheten igen. Jag gjorde en ny mental notering i huvudet om att inte glömma att samverka med verksamhetsutövaren om vad ett stopp i verksamheten innebär både på kort och lång sikt.

¹ Rakel är Sveriges nationella kommunikationssystem för samverkan och ledning för organisationer med ansvar inom allmän ordning, säkerhet, hälsa och försvar.

Samverkan med miliser i konfliktområde

av Hans Ilis-Alm

En ny dag gryr. Jag kör mitt korta träningspass i ena hörnet av basen, tvättar mig och äter sedan frukost på verandan tillsammans med Bosse, JP och några andra. Vi ser med spänd förväntan fram emot dagens patrull till byn Z. Vår uppgift är att söka upp och samverka med en ökad milisledare. Syftet är att få hans gruppering att upphöra med nattliga räder mot civilbefolkningen i Bunia. Således handlar det nu om en samverkan där berörda parter inte direkt har gemensamma intressen, men likväl är det en interaktion mellan olika aktörer. Uppgiften innehåller som vanligt ett stort mått av osäkerhet och okända parametrar. Hur kommer milisen att reagera? Kommer de att försöka provocera och testa vår styrka nu när de befinner sig i sin terräng?

Trots dessa osäkerheter känner sig alla trygga i sin professionalitet och vetenskapen om att vara medlemmar i en kompetent och välfungerande styrka. Vi genomför en kort morgongenomgång med huvudsaklig inriktning på slutlig ordergivning för dagens uppdrag. Vi sitter sedan upp i våra fordon och kolonnen rör sig ut genom Sorbonnes¹ numera lite bättre skyddade grindar. Det karaktäristiska slamret av vapen som laddas och säkras blandas med dieselmotorernas brummande och olika order som ges på svenska och franska. "Framåt" eller på franska "On roule".

Byn Z ligger i en dalgång i bergen sydost om Bunia. Först rör vi oss över det öppna savannliknande landskapet för att så småningom börja stigningen upp bland de grönskande bergen. Vi är en ganska imponerande kolonn som i marschgruppering rör oss på vägen som, med Buniamått mätt, är riktigt bra. Våra Gazelle-helikoptrar ansluter när vi närmar oss. De flyger över kolonnen och vidare upp mot byn. Samtidigt sveper en Mirage F4 förbi och går med hög hastighet, på låg höjd, in över byn. Budskapet kan inte missförstås och ingen i byn tar sovmorgon den här dagen. Vi möter kvinnor och barn som arbetar på fälten eller är på väg någonstans för att utföra sina dagliga sysslor. De är färgstarka inslag som kontrasterar mot det torra, brungula gräset längs vägen. Våra militära fordon känns som något från yttre

¹ Namnet på vår bas.

rymden i detta stilla landskap – en stillhet som näst intill bedövar oss med sin skönhet. Naturens brungula nyanser övergår alltmer i grönt och plötsligt är vi där, i Z.

Vår kolonn framrycker in i byn och när det görs halt befinner sig mitt fordon jämte en hydda med mycket färgstarka innevånare. En ung man, med en minst sagt suspekt framtoning, sitter i en vit plaststol och betraktar oss. Han är iklädd en kvinnoperuk (som hålls på plats med hjälp av ett färgglatt hårband), solglasögon (där ena ögat saknar glas) och en blårandig t-shirt på överkroppen. Där tar hans civila jag slut. Den andra halvan av kroppen är klädd i olivgröna uniformsbyxor och svarta kängor. Vid hans sida sitter en ung skönhet iklädd gul blus och en färgglad kjol. Hon ser mycket proper ut, medan han ser ut som en figur ur en Quentin Tarantino film. Av hans rörelser och uppträdande att döma, finns det all anledning att tro att han intagit något annat än te till frukost. Mirageplanet sveper ännu en gång över byn på låg höjd. Folk står i klungor och tittar förundrat upp mot den blå himlen. I mitten av byn kommer en grupp män gående längs bygatan. I mitten går en man iklädd en blå Hawaiiskjorta med palmmotiv på bröstet. I handen bär han en käpp, varifrån det hänger remsor av leopardskinn och rovdjursklor. Runt den ena handleden bär han ett armband av en bit leopardskinn. Min bedömning är att mannen är cirka 170 cm lång. Han är alltså ganska kort, men uppträder med stor auktoritet och det är inget snack om vem som är chef. Denne man, Commander Jerome – den högste chefen för FPRI:s² militära del är en oväntad jackpot i våra försök att få kontakt även med Lendu-Ngiti sidan.³

Det är ofta som milisledare, och faktiskt ledare i allmänhet i delar av Afrika, bär på attribut från rovdjur. Det finns inom animismen⁴, som fortfarande i mångt och mycket präglar den afrikanska kulturen, en tro på att rovdjurets krafter överförs till bäraren och det är således också en form av befälstecken eller statussymbol.

Vi har våra fordon och soldater utgrupperade runt om i byn och är beredda att agera om något skulle inträffa. Överste R och hans duktige officer löjtnant C inleder samtalet med Jerome. Det är som vanligt en psykologisk

2 FPRI är en förkortning för: *Force de résistance patriotique d'Ituri*. FPRI är en Bunia-baserad militärmilis och politiskt parti aktivt i nordöstra delen av Demokratiska republiken Kongo.

3 Commander Jerome kommer sedermera att ställas inför rätta i krigsförbrytardomstolen i Haag.

4 Ett begrepp inom teologin som betecknar en religiös uppfattning enligt vilken naturen är besjälad. Källa: Wikipedia

”

Samverkan mellan två parter utan en gemensam målsättning är också en form av samverkan ...

”

kamp där det handlar om att båda parter vill framstå som starka. Vårt budskap är att alla milisgrupper ska upphöra med sina räder mot Bunia och civilbefolkningen, samt att Kongos öde är i händerna på kongoleserna. Det är de som avgör om det blir fred eller inte. Jerome ägnar sig mest åt att stint stirra på sin motpart där han står och lutar sig mot sin käpp.

När man går in i samtal eller dialog med olika typer av aktörer är det förstås viktigt att ha klart för sig vad man själv vill uppnå. I den analysen ska man ställa sig frågor som: Vem är det du möter och vilken roll har vederbörande just nu? I vilken roll agerar du själv och vad vill du åstadkomma? Det här styr ditt agerande då du kan forma miljön och utfallet genom att uppträda på olika sätt. Men utfallet beror naturligtvis även på omständigheterna. Du kan ha ett syfte att inte få den andra att förlora ansiktet, vilket kan styra din framtoning och vilken plats du väljer att möta den andre parten på. Å andra sidan kan du – av olika anledningar – vilja få motparten att framstå som svag i ögonen på sina anhängare. Då kanske du väljer att på olika sätt förolämpa honom (det är oftast en han) inför ögonen på supportrarna. Det här behöver du ha tänkt igenom noggrant före mötet – och sedan behöver du ha rutinen, kylan och förmågan att läsa situationen samt omsätta din analys i handling.

Detta är något som både överste R och kapten C behärskar till fulländning. Budskapet är tydligt: ”Efterlev vad vi säger annars kommer vi tillbaka och den gången kommer vi inte för att samtala”. Som svensk är det lätt att gå vilse i de här förhandlingssituationerna. Jag vill nog påstå att vi svenskar – som utslag av någon form av nationellt särdrag – oftast vill vara snälla mot andra. Vi synes tro att detta sätt att vara snäll röner uppskattning och att vi därmed kommer att bli bemötta på samma sätt. Sanningen är tyvärr att inget kan vara mer fel. I den märkliga logik som konflikter skapar hos de aktivt deltagande parterna, tolkas ofta snällhet som svaghet. Detta skapar i sin tur föreställningar om möjligheter att utnyttja denna uppfattade svaghet. Det här kan naturligtvis uppfattas som cyniskt – inte minst för en betraktare med ideellt färgade perspektiv som inte har egen erfarenhet och inte blivit härdad av att själv ha jobbat i en sådan miljö. Med andra ord gäller det att kunna vara professionell och realistisk, snarare än idealistisk. Insikten om vad som tycks vara de mentala naturlagarna i en sådan miljö måste ytterst snabbt läggas i den egna verktygslådan.



Totalförsvaret övar räddningsinsats efter terrorattack. Fotograf: Joel Thungren, Försvarsmakten.

Statsbesök och hästkortege

av Johan Barvaeus

Att välkomna gästande statschefer är en viktig del av demokratin. Öppenhet och denna typ av gästfrihet är en viktig del för vår möjlighet att påverka omvärlden. Inför ett stundande besök krävs en mycket noggrann planering, då gästande statschefer har olika hotbild, olika intresseområden och en varierande säkerhetsorganisation bakom sig. Vår kung bjuder in till statsbesöket och Utrikesdepartementet ansvarar för programmet i samverkan med hovet och det civila samhället.

”

Det som först verkade enkelt visade sig – vid närmare granskning – innebära en ganska stor apparat.

”

Varje statsbesök börjar med en hästkortege (om hotbilden inte föranleder något annat). Hästkortege är en vacker och fin tradition som sker med häst och vagn genom Stockholm; från Hovstallet till det Kungliga slottet. Första gången detta fenomen drabbade mig var 2015 inför Indiens statsbesök i Sverige. Som regional insatsledare var vår uppgift att samordna och leda distansskyddet av gästande statschef. Från det att ett gästande lands statschef passerar in i svenskt luftrum ansvarar Sverige för gästens skydd och Säkerhetspolisen ansvarar för dennes närskydd.

Det som först verkade enkelt visade sig – vid närmare granskning – innebära en ganska stor apparat. Med andra ord var det en rad olika funktioner och kompetenser med varierande ansvar som måste samverka med varandra. Ansvarsområden och frågor om mandat övergår snabbt i detaljer, vars syfte är att genomföra en så säker verksamhet som möjligt.

Många är inblandade; Säkerhetspolisen, Hovet, Hovstallet, UD, Försvarsmakten (Beridna högvakten samt övriga funktioner), Freys hyrverk, Polismyndigheten, det gästande landets säkerhetsorganisation, tänkta besöksplatsers säkerhetsorganisationer, Stockholms stad, kollektivtrafiken med flera. Ett stort antal intressenter behöver samordnas för att ett besök ska kunna genomföras under ett pressat tidsschema och inte minst med bibehållen säkerhet och så liten påverkan på övriga samhället som möjligt.

En lika klartänkt som erfaren trafikpolis – som tidigare varit med om ett antal incidenter vid eskortverksamhet med polisbil och mc – insåg att om det händer något allvarligt måste flera frågor benas ut i förväg. Han hade upplevt arbetsmiljöansvaret som en punkt som faktiskt ställer organisationer till ansvar för arbetsmiljöbrott om man inte i förväg vidtagit åtgär-

der, det vill säga att ha genomfört lämpliga åtgärder innan själva olyckan varit framme.

Friskt vågat – hälften vunnet! Denne trafikpolis bjöd in alla som var berörda av hästkortegen till ett möte på polishuset för förutsättningslösa diskussioner. I sal 200 möttes alla parter för första gången. Vissa tyckte de hade mandat att leda verksamheten genom tidigare instruktioner från 1700-talet och andra menade att frågan var svårare att bedöma.

Under samtalen kom många av frågeställningarna att handla om ett antal tänkbara omfall som kunde drabba kortegen och hur dessa skulle hanterats vid en eventuell skarp olycka. Vad skulle hända om ett antal hästar skenar? Eller om kortegen attackerades och människor skadades? Diskussionen i sal 200 handlade om hur allvarliga händelser bäst skulle hanteras. Och om vem som i så fall hade ansvaret.

Efter mötet kunde vi konstatera att alla hade en hel del att hantera om något oförutsett hände. Ibland låg ansvaret hos polisen, ibland hos säkerhetspolisen och ibland hos räddningstjänsten eller sjukvården. Förebyggande övningar och ledningsspel genomfördes för att ytterligare belysa olika situationer och mentalt förbereda respektive organisation.

Arbetsgrupp skapas. Intressenter kanaliseras. Samverkansmöten genomförs. Syftet är att lyfta fram ansvarsfrågor och arbetsmiljöansvar.

Efter det första mötet togs beslutet att man från och med nu samövar och att ytterligare samtal skulle genomföras mellan de olika deltagande organisationerna. Muntlig stridsövning (MUS), övningar och repetition innan genomförande, men även uppföljning ingick. Syftet med uppföljningen var att alla skulle kunna lära sig något av det som genomförts och på så sätt höja sin kompetens. Ganska snart insåg vi att en gemensam ledningsplats behövde upprättas för att kunna ha en gemensam lägesbild – men också för att ha beredskap att hantera ett antal icke önskvärda situationer.

Efter de första planeringsmötena identifierade arbetsgruppen ”rött läge”. Rött läge för Hovstallet kunde vara att bli stillastående med hästarna i några minuter. Hästarna kunde bli otåliga och de som färdades i vagnarna (bland annat kungen) kunde hamna i en icke önskvärd situation. Rött läge för polisen kunde vara en hastigt uppkommen situation längre fram i kortegevägen, till exempel en demonstration som äventyrade säkerheten

”

Detta nätverkande och gemensamma övningar ledde också till många framgångar vid andra typer av insatser där våra myndigheter och andra aktörer möttes i andra sammanhang.

”

hos kortegen. Alla olika deltagande organisationer hade olika uppfattningar om vad som var rätt läge för dem.

Sambandsproblematiken var ytterligare något som man tidigt pekade på. Hur skulle lägesbilden kunna förmedlas i ett så tidigt skede som möjligt? Rakel införskaffades. En gemensam talgrupp skapades i Rakel – via denna kunde alla kommunicera (oavsett vilken organisation som man tillhörde).

När jag slutade som insatsledare 2019 hade jag varit delaktig i ett antal statsbesök. Samverkan mellan organisationerna förfinades för varje genomförande. Vid övningarna, som nu blivit en naturlig del av hästkortegen, inträffade ibland skador med bland annat skenande hästar. Vi märkte tydligt att vi kunde reda ut de flesta omfall på ett bra sätt genom att ha ett gemensamt samband och stå gemensamt på ledningsplatsen (taktisk nivå).

Detta nätverkande och gemensamma övningar ledde också till många framgångar vid andra typer av insatser där våra myndigheter och andra aktörer möttes i andra sammanhang. Personliga kontakter har en avgörande betydelse när man ställs inför riktiga provningar. Samtidigt vill vi inte bygga ledningssystem baserade på personer utan snarare funktioner. Hur man löser ut detta kan vara genom övningsverksamhet och ansvarstagande hos respektive part.

Samverkan mot ett gemensamt mål – men med olika syfte

av Sofie Aminoff

2018 arbetade jag i Ukraina för ett projekt som var finansierat av EU. Projektet var en del i att reformera den ukrainska polisen, SPRU (Support Police Reform in Ukraine). Mitt uppdrag var att – tillsammans med mina svenska och danska kollegor – utbilda ukrainsk kravallpolis i det svensk/danska konceptet för särskild polistaktik (SPT). Med andra ord hur man arbetar med och omkring folksamlingar i olika situationer som demonstrationer, idrottsevenemang och andra folksamlingssituationer.

Som kurschef, hade jag det yttersta ansvaret för utbildningen; att planera och genomföra utbildningen utifrån mål och syfte samt givna förutsättningar. En stor del av min tid i Ukraina gick åt till att skapa rätt förutsättningar för de övriga instruktörerna samt för de ukrainska kursdeltagarna – att samverka med olika motparter inom SPRU och inom den ukrainska polisen. Se till att rätt person fick rätt information, att ordna så att logistik, bokningar, transport fungerade och fortlöpte under hela utbildningsperioden. Helt enkelt att försöka skapa en så bra utbildningsmiljö som möjligt för berörda.

Redan första dagen av utbildningen lägger jag märke till ungefär fem personer som sitter längst bak i hörsalen. Jag antar att de är observatörer från någon av de avdelningar jag och mina kontaktpersoner på HQ samverkat med inför utbildningen, då de inte finns med på namnlistan över deltagare och är civilklädda. Dag tre av utbildningen saknas flera av deltagarna och jag blir informerad om att de har blivit kommenderade att arbeta under en demonstration. Jag rapporterar detta till min chef på HQ, som i sin tur kontaktar deltagarnas överordnade och förklarar att poliserna inte kommer att bli godkända om de inte fysiskt närvarar under utbildningen. På samma vis förklarar jag återigen för de återstående deltagarna; för att bli godkänd på kursen måste man vara på plats och aktivt delta i både teoretiska och praktiska moment. De ukrainska kravallpoliserna framför mig nickar sammanbitet.

När jag sekunden efteråt lyfter blicken längre bak i rummet ser jag hur observatörerna börjar vrida på sig och till synes är inbegripna i en hätsk diskussion. Jag noterar att observatörerna under de första dagarna hade

”

De hade varit väldigt skeptiska i början, men nu funderar de på att testa några av de metoder vi lärt ut och prova ett annat tillvägagångssätt i mötet med supportrar och demonstranter.

”

kommit och gått som de önskat och de hade uppskattningsvis varit på plats 2–3 timmar per dag. Dessutom hade de under den tiden de närvarat, oftare tittat på sina mobiler än på själva undervisningen.

Senare samma dag kommer en av observatörerna fram till mig och vill försäkra sig om att även de kommer att få ett certifikat i slutet av kursen – det har de faktisk blivit lovade. Jag frågar vem som har lovat dem detta och han säger ett namn som jag aldrig har hört förut. Jag ringer återigen min chef och informerar honom om händelseförloppet, då jag anar att denna fråga kan komma att bli större gällande vilka av deltagarna som är berättigade till ett certifikat. Han berättar att detta problem har tilltagit under den senaste tiden, då ett certifikat från ett EU-finansierat projekt många gånger kan ge en ukrainsk polisanställd högre lön och en bättre tjänst. Jag går tillbaka till observatörerna och förklarar att de inte kommer att få något certifikat då de inte aktivt deltagit under utbildningen. Sen drar cirkusen i gång. Under de närmaste dagarna kontakter åtskilliga personer mig, både personal inom missionen som ukrainsk polis.

Mitt mål som utsänd polis inom EU var att lära den ukrainska polisen ett annat sätt att se på folksamlingar, utveckla deras taktik och metoder samt skapa givande diskussioner som i bästa fall skulle så ett frö till kompetensutveckling och förändring gällande hur man arbetar med och omkring folksamlingar i olika situationer som demonstrationer, idrotts-evenemang och andra folksamlingssituationer. För flera av deltagarna var dock det enda målet med kursen att få ett certifikat som i sin tur kunde leda till löneförhöjning eller en bättre tjänst. Eller var de där för att deras chef beordrat dem?

I slutändan tror jag att båda målen blev uppfyllda. De fick sina certifikat. Mot min vilja fick till och med några av observatörerna ett certifikat, då konflikten tagit en politisk vändning som kunde komma att påverka andra parallella projekt inom SPRU. Till min glädje och förtröstan berättar ett par av de ukrainska kravallpoliserna under avslutningsmiddagen att de var positivt överraskade av utbildningen. De hade varit väldigt skeptiska i början, men nu funderar de på att testa några av de metoder vi lärt ut och prova ett annat tillvägagångssätt i mötet med supportrar och demonstranter.

Samverkan som kunnighet

reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane

Brister i motivation anges ofta som orsak till svårigheten att åstadkomma en tillräckligt effektiv samverkan. Att det handlar om att de berörda aktörerna egentligen inte vill samarbeta, utan väljer att prioritera ”sitt eget hus” snarare än det gemensammas bästa. Eller i varje fall att de inte ser någon vits med att lägga tid på att utforska hur långt man skulle kunna komma med en gemensam ansträngning. Vad skulle kunna göras på ett annat sätt än idag för att åstadkomma maximal effektivitet och nytta inom totalförsvarets givna ramar? Låg tillit till aktuella samarbetspartners uppsåt – det vill säga en oro över att partnern orättmätigt kommer att tillskansa sig fördelar på min bekostnad – anges ofta som en förklaring när samarbeten och allianser fallerar.

En alternativ utgångspunkt är att se samverkan som ett resultat av en kunnighet. Ett samverkanskunnande som blivit en alltmer nödvändig del av yrkeskunnandet i alla branscher. Den kunnige vet vad berörda aktörer behöver reda ut med varandra. Denne ser hur det egna agerandet är sammanlänkat med vad andra behöver göra för att lösa sina uppdrag. Inte heller tror denne att samverkan alltid är ett nollsummespel där den ene måste förlora för att en annan ska kunna vinna. Berättelserna från projektet pekar på att det också handlar om generella förmågor; förmågan att analysera en situation och förmågan att anpassa sitt eget agerande efter omständigheterna. Den kunnige känner också igen när samtal och samverkan utvecklas åt fel håll och vet hur man kan ingripa innan det är för sent och konflikten är ett faktum.

Elinor Ostrom¹ (nobelpristagare i ekonomi 2009) och flera andra samhällsforskare använder begreppet ”allmänningens tragedi” för att beskriva fenomenet att många tillgångar som skapats genom samverkan efter hand missköts och resursen utarmas. Över tid tar allt färre initiativ till att vid behov till exempel klippa gräset på den gemensamma gräsytan i bostadsområdet. Till slut ger även de sista upp. Resultatet är att ingen fortsätter sköta allmänningen, men även att ”de sista entusiasterna” känner att deras arbete

¹ Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action.* Cambridge University Press.

missbrukats av dem som valt att åka snålskjuts. De årliga sommarfesterna i kvarteret upphör, eftersom stämningen blivit frostig.

Frekventa observationer av allmänningens tragedi har tolkats som att det ligger i människans natur att alltid agera kortsiktigt och ständigt försöka maximera den egna vinningen – även när det sker på andra människors bekostnad. Konsekvensen av en sådan tolkning är att det bara finns två rimliga sätt att komma till rätta med allmänningens tragedi. Det ena innebär att ägandet delas upp och ansvaret för förvaltningen privatiseras. Var och en sköter sitt. Det andra sättet innebär att hela ansvaret överläts till en överordnad instans med mandat att beordra de underställda att hjälpa till och att överpröva deras beslut om vad som ska prioriteras. I en komplex verksamhet – där framtiden är svår att förutse annat än mycket översiktligt – blir båda dessa lösningar allt mindre ändamålsenliga.

Alternativet att se samverkan som resultatet av en kunnighet – snarare än ett motivationsproblem – innebär att helt andra lösningar blir tillgängliga. Fokus för organiserandet flyttas på detta sätt från möjligheter att hindra de andra att agera egennyttigt, till att skapa bättre möjligheter för gemensamma analyser av rådande omständigheter.

I många dokument som uppmanar aktörerna till ökad samverkan betonas att ledningen måste initiera, uppmuntra, främja, stödja och utveckla nämnda samverkan. Språkbruket kan tolkas som att samverkan inte skulle vara en naturlig företeelse i en verksamhet. Med utgångspunkten att människor i grunden oftast vill välja att samarbeta – men kanske inte alltid kan eller vågar – blir det mer relevant att försöka förstå hur styrsystem, regelverk och policydokument ibland försvårar den samverkan som eftersträvas.



Under övningen Northern Forest (2023) har det finsk-svenska försvarssamarbetet tillämpats på alla nivåer, från högre stab till soldatnivå. Foto: Försvarsmakten.

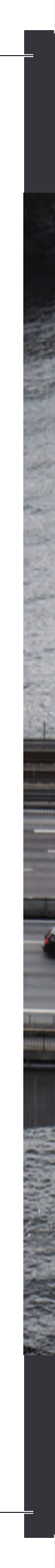
Svenska stridsbåtar 90 som patrullerar utanför Somalias kust.
Fotograf: Johan de Witt, Försvarsmakten.







Försvarmaktsövning Aurora 17 genomfördes med 20 000 deltagare från flera olika nationer. Under ett moment förflyttades 2:a brigaden från norra till södra sidan av Mälaren. Foto: Försvarmakten.



Del 4

När det verkligen gäller

Sjöräddning när det verkligen gäller

av Lars Axvi

”

I Grekland vet jag inte om vi och den lokala kustbevakningen hade samma mål – naturligtvis hade vi det i någon mån – men viktigare var att vi delade på arbetsbördan. Vi gör något som de också gör.

”

Jag kastas tillbaka till mina minnen från Samos 2015 där vi förväntas sjörädda. Först ut. Förväntningar. Vi får besked om en tom emigrantbåt och rusar ut ur hamnen, men avbryts barskt av kustbevakningen. Ni kan inte åka solo. Plats i korgen. Att komma nära den lokala kustbevakningen krävde handling – handlingen påskyndande allt. Undrar hur lång tid det annars tagit? Nu är vi redan dag två varse om deras behov och de om vårt under en insats som skulle pågå i mer än ett halvår. Vår vilja är att rädda människor. Känslan i kroppen var rätt, men handlingen oväntad och inte sanktionerad från dem som bar ansvaret för den lokala sjöräddningen. Vi hade grönt ljus från amiralen i Pireus, men vi var okunniga om räckvidden i det meddelandet och ännu mer okunniga gällande den lokala praktiken. Att göra ”fel” var det bästa som kunde hända, för tack vare detta kastas vi in i en tät samverkan som gör att vi kan bygga tillit och förtroende. Snabbare. Och plötsligt fungerar allt.

Jag tänker på all planering och utbildning som föregick missionen i Kosovo, på det snabba händelseförloppet på Samos och även på en ”vanlig” sjöräddning i Sverige eller andra arbetsrelaterade vardagshändelser. Med risk för att här inte vara tillräckligt specifik, vill jag ändå peka på att det ofta är svårt att planera och förutse samverkan. Mina erfarenheter är generellt från situationer med relativt hög grad dynamik – där det ofta inte är klart vilka som är den andra parten. I Search And Rescue uppdrag (SAR) etableras samverkan för ett visst ändamål. Under Kosovomissionen var ofta de oplanerade mötena givande – i dessa öppnade sig möjligheter och gynnsamma tillfällen. Likadant var det på Samos. På caféet vid båtarna kom olika personer förbi – NGO:er¹, lokala bybor, lokala ämbetsmän eller flyktingar. Att lista ut där och då om det fanns något i mötet – på kort eller lång sikt – krävde ett ständigt samtal bland besättningen.

Jag tänker på mål. Mål är sällan solitära och står sällan i samklang med varandra, men de är ändå viktiga. I Grekland vet jag inte om vi och den lokala kustbevakningen hade samma mål – naturligtvis hade vi det i någon mån – men viktigare var att vi delade på arbetsbördan. Vi gör något som de också gör. Vi kanske arbetar med lite annorlunda metoder, till exempel på

¹ Non-governmental organisations (NGO). En icke-statlig organisation.

grundare vatten och med annan teknik i båtarna. Efter ett tag delade vi på arbetsbördan genom att personalen nyttjades så att deras personal kunde vila när vi var i beredskap. De gick på knäna efter att ha tagit hand om flyktingar i månader.

Annat är det under ett ”vanligt” Search And Rescue uppdrag där man snabbt blir satt att lösa en uppgift. En natt letade vi efter en person som fallit överbord utanför Aberdeen. Det är kallt i vattnet och chansen att överleva är liten. Vi är fyra båtar som gör vad vi kan; kör parallellt, lyser med strålkastare, lyssnar. Alla är med. I sådana fall finns det något förutsägbart i agerandet, men det gäller likväl att förstå varandra över radion och lita på varandra. Både målet och arbetsbördan kunde vi dela på.

Däremot i Kosovo handlade det inte om att dela på arbetsbördan av den enkla anledningen att det inte fanns någon att dela arbetsbördan med. I Kosovo samverkade vi med lokalbefolkningen – ofta mötte vi någon form av byråd med oklart mandat. Jag minns de historier som berättades för mig om övergrepp när Kosovoalbaner drevs på flykt. Jag lyssnade, men förstod egentligen aldrig vad de ville mig. Vad vill de ha? Vad kunde jag ge? Samverkan här handlade om något annat. För oss handlade det om egen säkerhet och framgång, för dem handlade det om ett bättre liv. Kanske kan man samverka trots olika mål?

Samverkan skulle kunna beskrivas som en dans som kräver någon form av koreografi, vilken i sin tur skapar förutsägbarhet. Att på pappret beskriva förutsättningarna för samverkan skulle kunna liknas vid en *metod* och som då skulle kunna bidra till en mer framgångsrik samverkan. Betydligt svårare är att besluta vad som ska nedtecknas. Risken är att: *”Den starka kopplingen mellan personlig erfarenhet och beslut gör att alla försök att beskriva besluten från ett generellt perspektiv blir ointressanta. Däremot kan berättelserna om beslutssituationerna – genom att de synliggör erfarenhet – hjälpa oss att se samma saker.”*² Jag tänker samtidigt att uppdragsböckerna handlar om just detta.

Hur jag än funderar kan jag inte hitta några situationer där den samverkan jag varit med om går att knyta till någon form av dokumentation som jag på

”

Samverkan skulle kunna beskrivas som en dans som kräver någon form av koreografi, vilken i sin tur skapar förutsägbarhet.

”

² Hoberg, C. (2002). Att uppfinna nya förbindelser. I P. Tillberg (Red.), *Dialoger om yrkeskunskande och teknologi*. Dialoger.

förhand läst om hur man samverkar. Det finns däremot gott om teorier och metoder som jag kan spegla situationerna i och som ökar min förståelse.

Jag har under flera års tid varit verksam i utbildningar gällande sjöräddningsledning. I dessa övningar har det varit tydligt att den gemensamma uppfattningen om vad som ska uppnås (målet) är överordnat. Föga förvånande underlättar detta enskilt handlande, medan direkt styrning försvårar. Dessutom kan vanliga språkliga barriärer mellan olika organisationer överbryggas. Jag minns särskilt när en officer bad en färjeskeppare att framrycka med sitt fartyg. Skepparen framrycker nog aldrig med sitt fartyg, men han förstod ändå solklart vad som avsågs då sammanhanget var kommunicerat och de hade ett gemensamt mål.

”

De vägar som samverkan tar är ovissa och förändrar sig under arbetets gång. Att regelmässigt reflektera över ”hur:et” är kanske mer nödvändigt än man kan tro.

”

* * *

I operativa fall rörande sjöräddning är målet ofta tydligt. I andra sammanhang är målet kanske inte lika tydligt, i synnerhet när den operativa nerven saknas. Efter vår förra träff begav jag mig till Försvarsmaktens högkvarter för att träffa Marinstaben i syfte att samverka om Sjöfartsverkets arbete när det gäller totalförsvarsfrågan. Att vi valt att samverka är visserligen ett resultat av intentioner nedtecknade i dokument, men det som sker just nu är ett möte mellan individer med en gemensam vilja att nå resultat. Jag tänker på analogin om att en god roman är strukturerad på ett visst sätt, men att ingen ändå kan förklara hur själva fabuleringen går till. De vägar som samverkan tar är ovissa och förändrar sig under arbetets gång. Att regelmässigt reflektera över ”hur:et” är kanske mer nödvändigt än man kan tro. Finns det en metod för att göra det? Jag vill hitta en motsvarande metod till det vi i sjöräddningssammanhang använde oss av, det vill säga: *Hjälp mig att tänka*. Vi hade detta som idé för att inkludera flera i en gemensam problemlösning. Vi gjorde så i stället för att så att säga göra mitt tillkortakommande till någon annans problem: *Hur ska jag göra?* På en stenig bergsluttning i Grekland 2015 – med ett stort antal strandsatta migranter och en ofullständig plan för hur dessa människor skulle undsättas – använde jag ”hjälp mig att tänka” över radion. Snart vidtog ett kort prat om olika lösningar där flera tankar ventilerades och ett handlingsalternativ valdes. I efterhand valde vi kanske inte det bästa alternativet, men just där och då var det ett som alla vara införstådda med. Vår gemensamma ”värdegrund” – i kombination med alla våra färdigheter – gav oss goda förutsättningar för att kunna verka tillsammans. För mig har teorier och metoder hjälpt till att bättre förstå hur vi lyckas eller misslyckas i vår samverkan.

* * *

Att kunna hantera dynamik och ovisshet är något jag känner att jag upplevt i olika ”operationella” sammanhang och jag slås ofta av hur svårt det är att på förhand förutse vad som krävs. Till vardags använder vi strukturerade processer och vi skulle gärna även vilja kunna titta i en kristallkula för att kunna förutse olika situationer. Innan vi åkte till Grekland för att delta i sjöräddningsoperationer byggde vi om båtarna. Vi satte lås till elektronik. Vi köpte räkneverk och pratade om vikten av att räkna alla som kom ombord. Vi pratade om parlörer och klistermärken för att kunna prata om de mest väsentliga sakerna i samband med räddning. Vi diskuterade tillvägagångssätt och det olämpliga i att ha nödställda i vår styrhytt. Allt detta kändes ganska logiskt hemma, men redan under den första insatsen kom allt på skam. Det var naivt att tro att vi skulle kunna räkna de nödställda när de steg ombord, eftersom situationen var kaotisk. Alla i besättningen var engagerade att så snabbt och smidigt som möjligt få ombord folk. De nödställda var i sin tur totalt utmattade och helst bara ville sova eller kräkas av sjösjuka. De gick rakt igenom styrhytten, eftersom det var den mest naturliga vägen ombord som inte krävde besättningens guidning. Dessutom genomförde vi hjärt-lungräddning (HLR) precis nedanför båtföraren. Någon eller några kunde engelska, så språket var sällan ett problem. För övrigt så pratades det inte så mycket. Att tro att man kan räkna antalet människor under sådana omständigheter är naivt. Räkna – det gör man när de kliver iland.

Ett självsäkert agerande kan dölja oceaner av okunskap

av Peter Arnevall

”

Vi hade inget samband med enheterna nere på Drottninggatan, men vi hade nåtts av fragmenterade uppgifter om att det sköts på platsen och även på andra platser.

”

Det kändes som att rummet var helt tyst och att alla i rummet tittade på mig. Egentligen var det precis tvärtom. Vi hade inget samband med enheterna nere på Drottninggatan, men vi hade nåtts av fragmenterade uppgifter om att det sköts på platsen och även på andra platser. Ledningsoperatörerna jobbade febrilt med att nå enheterna på Drottninggatan, men ingen svarade. Vi hade även fått information om att det fanns många skadade och döda på platsen genom inkommande 112 samtal. Att det fanns ett hjälpbehov var uppenbart, men vi hade inget samband med våra egna enheter på platsen och därigenom ingen aning om vad som pågick. Jag var tvungen att försöka skapa mig lite tid för att hinna tänka. Jag sa till vår vakthavande att försöka nå vår samverkansperson som var på väg till Polishuset samt att ledningsoperatörerna åter igen skulle försöka nå alla aktuella enheter. Sen tog jag ett steg åt sidan för att försöka få rätsida på det som hände.

Underlaget till beslut var skralt och det fanns inte heller någon lägesbild. Men jag behövde bestämma mig för om vi skulle skicka in fler enheter eller inte, eftersom vi behövde någon form av riktning. Att bli beslutsradd var inte ett alternativ. Min erfarenhet sa mig att inte göra någonting – eller snarare att inte *våga* göra någonting – generellt sett är ett dåligt alternativ. Min erfarenhet sa mig att det är viktigt att ta initiativet och behålla det. I pressade situationer med obefintligt beslutsunderlag och där allt ställs på sin spets måste någon vara lugn, peka ut en riktning och visa vägen. Väl medveten om att vägen som stakas ut kan vara helt fel. Just nu var jag den person som behövde visa vägen.

Jag sökte upp vakthavande igen och frågade honom vad han tyckte vi skulle göra. Han lade ifrån sig telefonen mitt i samtalet och svarade helt ärligt att han inte visste. Jag övervägde snabbt sannolikheten för att våra enheter inte svarade för att de var utslagna och ställde det mot att de helt enkelt inte svarade för att de inte hade tid eller att kommunikationsnätet var överbelastat. Men vid det här laget, 20 minuter in i insatsen, borde någon av de fyrtio-talet medarbetare vi hade på Drottninggatan – särskilt ledningsenheterna – ha svarat på radion.

Jag gick ut i trafikrummet, ställde mig framför larmborden och påkallade allas uppmärksamhet. Alla tittade upp på mig och, förutom datorernas surrande, blev det helt tyst i rummet. Blickarna som jag mötte bestod av frustration, beslutsamhet och stress. Jag försökte agera lugnt, tala med låg röst och förmedla min inriktning om att fortsätta larma fler enheter, etablera samband med enheterna på plats och att se till att få fram ytterligare en ledningsenhet till platsen.

Jag gick ut i stabsrummet igen och började skissa på en lägesbild. Var noga med att notera mina antaganden och fastslå den fakta jag faktiskt hade. Antagandena var dock betydligt fler än fakta. Ett par minuter senare anlände räddningschefen i beredskap tillsammans med ytterligare personal. Jag försökte sätta in honom i läget, gav ett förslag till inriktning gällande stabsarbetet och anmälde ett antal behov. Han hade precis börjat ställa ett antal motfrågor när vakthavande kom in och meddelade att man nått fram till Brännkyrkas första bil.

Samverkan mellan olika nivåer

av Malin Dreifalddt

Samverkan internt inom min egen organisation kan ibland vara oerhört komplicerad. Exempelvis när två olika intressen möts och kampen om vem som ska vinna påbörjas; vem som ska vinna beslutet och vem som ska vinna när det gäller ekonomin. När två eller tre olika nivåer möts, uppstår en ännu mer utmanande situation. Speciellt när det gäller olika typer av myndighetsstrukturer. Då handlar det inte alltid bara om olika intressen, utan perspektiven kan vara så fundamentalt olika att skillnaderna vid första mötet kan kännas helt oövervinnerliga.

”

Vi har olika inriktningar, olika ansvar, olika styrning och olika arbetssätt. Även om målet ofta är detsamma.

”

Jag kommer med min organisations inriktningsbeslut som bottnar i politiska beslut. Om jag då i en samverkanssituation möter exempelvis en länsstyrelse, så är det en myndighetschef som till stora delar fattat ett inriktningsbeslut. Ett inriktningsbeslut sprungen ur myndighetens vilja, förmåga och behov. (Inte för att ett sådant beslut är helt opolitiskt...) Jag upplever ofta att samverkan lätt blir rörig mellan olika nivåer – såsom lokal, regional och statlig nivå. Att vi pratar förbi varandra och har svårt att förstå den andra partens situation. En part som därigenom ofta upplevs som – eller blir – en motpart. Vi har olika inriktningar, olika ansvar, olika styrning och olika arbetssätt. Även om målet ofta är detsamma.

Flera sådana exempel kan hämtas från pandemihanteringen. Där hade samhällets alla offentliga aktörer som mål att minska smittspridningen och mildra konsekvenserna av pandemin. För en utomstående tror jag att man lätt tror att hanteringen borde flyta på med gemensamma mål och med samlade krafter. Den lokala nivå som jag arbetar på, har under hela hanteringen lämnat minst veckovisa lägesbilder. Periodvis har rapporteringen till och med varit daglig. Under sommaren och hösten 2020 var den veckovisa rapporteringen i vårt län väldigt omfattande, medan många andra länsstyrelser minskade ner rapporteringen till att bara innehålla det som de övriga statliga aktörerna efterfrågade. Att länsstyrelserna mellan sig gör olika är i och för sig inget ovanligt, men under pandemin har det funnits ett samordningskansli. Detta samordningskansli rapporterade för samtliga länsstyrelser vid exempelvis nationella samverkanskonferenser. Trots detta var underlaget som länens aktörer rapporterade in varierande – både i kvantitet och i form.

I olika sammanhang har länets kommuner lyft problemet med den omfattande rapporteringen till länsstyrelsen. Dels i syfte att minska arbetsbelastningen på redan hårt belastade organisationer, dels för att öka kunskapen om kommunernas ansvar. Trots omfattande dialoger ändrades inhämtad mängd information ytterst lite. Motiveringen var att informationen kunde ”vara bra att ha”. Samtliga rapporter från länets aktörer skickades via ett öppet informationssystem. Systemet bygger också på att informationen bara kan delas på aktörsnivå. Med andra ord – om en aktör delar något med Försvarsmakten, kan Försvarsmaktens samtliga användare se informationen. Våra lägesbildsrapporter om pandemin kunde läsas av ca 600 användare i systemet, trots att bara ett tjugotal aktörer borde ha behov av dem. Även om det bara ska finnas öppen information i systemet, så innehåller ofta rapporter information som på olika sätt kan vara känslig om den hanteras på ett sätt som inte är avsett. En stor mängd öppen information kan dessutom bli skyddsvärd i aggregerad form.

Röricht? – Ja verkligen.

Säkert? – Nej inte alls.

Effektiv arbetsmetod? – Verkligen inte.

Detta sätt att samverka och utbyta information har tagit värdefull arbetstid. Det har belastat organisationerna mer än det bidragit till samordning – och det har dessvärre även skapat misstro och en känsla av att inte kunna påverka. Under pandemin var samverkan just det verktyg som fanns tillgängligt och allt ställdes verkligen på sin spets. Ingen aktör kan styra över en annan. Detta arbetssätt fungerade ganska bra i det mest akuta skedet, men vartefter förutsättningarna ändrades började även bristerna och svårigheterna med samverkan att visa sig. Informationssäkerheten var en stor svårighet. Åtgärder som vi på lokal nivå hade behov av att rapportera till övriga aktörer i länet, kunde få oönskade effekter om det lämnades ut till media.

Utbyte av information kräver stor lyhördhet och respekt för varandras strategier och arbetssätt. Det kräver också att båda parter *vill* samverka. Staten satte formerna för arbetet. Ska jag visa respekt genom att inte opponera mig? Eller ska jag visa respekt genom att ge den högre nivån kunskap om hur vi uppfattar läget och val av rapporteringsmetod? För vårt gemensamma mål är väl ändå att minska smittan? Eller?

”

Utbyte av information kräver stor lyhördhet och respekt för varandras strategier och arbetssätt. Det kräver också att båda parter vill samverka.

”

Samverkansmöten – är också samverkan

reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane

Medarbetare på många arbetsplatser berättar hur verksamheter nästan lamslås av att de förväntas delta i en stor mängd olika möten. Och hur de samtidigt nästan aldrig har tid att reflektera tillsammans med dem som man har allra störst behov av att samordna sig med.

Det absolut bästa sättet att lära känna varandra är att arbeta ihop kring något som faktiskt måste bli gjort. Något som är viktigt. På riktigt. Då kan ingen dölja de svagheter som en samverkanspartner måste vara beredd att försöka kompensera och parera. Då infinner sig tryggheten i relationen. Då vet man var man har varandra. Då vet man om de som ingår i samarbetet säger till när de har andra – men välgrundade – uppfattningar om vad som just nu är det bästa sättet att agera. Även om de i formell mening är underställda eller tydligt sidoordnade.

Att planera samverkan är också samverkan. På riktigt och viktigt. Syftet med planeringen är att samarbetet ska fungera även när det gäller. Möjligheten att träffas är emellertid en mycket knapp resurs i alla verksamheter. Alla möten behöver därför utformas med stor omsorg. Berörda aktörer behöver få möjlighet att avgöra vad nya medarbetare faktiskt kan, vilket mandat de upplever att de har, vilka begränsningar som deras befattning och organisationstillhörighet innebär, vilka fördomar de har om oss andra, vilka farhågor de hyser runt det vi ska ta oss an gemensamt. Och de behöver veta samma sak om oss. Vilka farhågor har vi inför det kommande samarbetet? Vilka blindade fläckar finns?

Samverkansmöten som bara rullar på

Rutiner och arbetsprocedurer finns för att de underlättar vardagsarbetet. Efter hand som förutsättningarna ändras finns det dessvärre en tendens att rutiner och procedurer inte förändras, utan de lever vidare. Invanda rutiner och procedurer har då blivit en så självklar del i arbetet att få komma på tanken att ifrågasätta deras relevans. Man kan säga att mötesrutinerna på något sätt går i arv. Vissa procedurer har också integrerats som delar i andra procedurer och effekterna av en förändring kan vara svåra att överblicka.

Ytterligare en aspekt är att omsättningen på befattningshavare kan vara stor. Erfarna tjänstemän avancerar till andra uppgifter och behöver ersättas med nya. Ett flöde av befattningshavare genom en verksamhet – det vill säga att anställda ges stora möjligheter att pröva alltmer kvalificerade uppgifter – har många fördelar. Det gynnar en stabil kompetensuppbyggnad, ökar lusten hos de flesta att utveckla sitt kunnande och kan förhindra att någon hamnar i en karriärmässig återvändsgränd. Men flödet av nya personer innebär även att gruppen som ska samverka ständigt förändras, vilket kräver ett utökat yrkeskunnande att också kunna hantera detta. Annars kan det infinna sig en känsla av att man ständigt måste börja om.

Samverkansmöten som missbrukas

Berättelser från deltagarna i projektet innehåller också erfarenheter av att samverkansmöten kan missbrukas. Det kan finnas medverkande som bjuder in till möten med ett officiellt syfte, men där det också förekommer ”dolda dagordningar”. Dessa kan vara svåra att upptäcka – i varje fall i tid. Bara det faktum att någon varit i rummet när något presenterats och då inte uppfattat kravet att man måste direkt där och då protestera, kan i efterhand beskrivas av någon närvarande som att samtliga parter var överens. Ett möte som annonserats som ”ett första arbetsmöte” kan kidnappas av en aktör som redan har utarbetat ett färdigt förslag som i första hand gynnar egna intressen.

I en kultur präglad av förhandling kan detta sätt att använda samverkansmöten uppfattas som en självklar strategi. Den starke, den snabbe och den bäst förberedda överrumplar den andre och vinner. Detta uppfattas som rättvist. Att tilliten samtidigt får sig en allvarlig törn hos båda – tilliten för varandra – och att eventuella framtida samverkansmöten kommer att inledas i en allt större misstro uppfattas vara det pris man måste betala. I sådana situationer blir möjligheterna till verklig samverkan allt mindre, till exempel att senare kunna finna så kallade vinna-vinna lösningar, att hitta lösningar som gynnar den gemensamma helheten eller att göra upptäckter av möjligheter som ingen tidigare tänkt på.

Samverkan för att undvika dubbelarbete

Samverkansmöten som syftar till att informera varandra om vad respektive part gör – och inte gör – kan ibland uppdaga att det görs dubbelarbete. Uppdrag och insatser överlappar. Samma kompetens byggs upp på olika ställen.

Det kan tyckas som ett ganska enkelt beslut att bestämma vilken organisation som i fortsättningen ska göra vad och vem som ska sluta göra ett visst arbete. Inte sällan visar det sig emellertid att varje verksamhet också in-
ternt utgör ett komplext nätverk av funktioner. Om någon "blir av med en uppgift" kanske det inte endast innebär avlastning, utan att en för andra kvarvarande uppgifter kritisk förmåga försämras. Beslut om uppdelningar behöver alltid en analys av hur förmågorna att utföra uppdrag och uppgifter är sammanlänkade. Dessa sammanlänkningar är sällan möjliga att upptäcka enbart utifrån organisationsplanen.

Beslutet att dela upp en delvis överlappande verksamhet mellan sig innebär att dubbelarbetet reduceras. Syftet med denna typ av samverkanssamtal är alltså att skapa ett så stort oberoende som det går, samtidigt som man minimerar behovet av kommunikation över gränserna. Genom att samarbetet och kommunicerandet upphör, så minskar även möjligheten att löpande upptäcka möjligheterna i en gemensam ansträngning.

Samverkan om sambruk av resurser

Samverkan kan också handla om att en part behöver assistans från andra för att klara sitt uppdrag. Någon aktör behöver helt enkelt låna resurser från en annan aktör. Men båda vet att lånet aldrig kommer att betalas tillbaka – i varje fall inte i "samma valuta". För att behålla känslan av jämbördig sidordning mellan aktörerna, behöver båda parter formulera den mera långsiktiga anledningen till att den som kan och just då har resurser hjälper till – även över organisationsgränsen.

Ett "nej" som ges som svar på önskemål om att få låna resurser behöver dock inte betyda att man inte vill samverka. Den som äger resursen kan göra bedömningen att de behöver prioritera helt andra uppdrag.

Den hjälpande parten utför oftast ett arbete som redan ingår i deras ordinarie uppdrag och expertis. Den enhet som till exempel har minröjningsresurser, kan välja att röja minor åt en annan enhet som hamnat i knipa – trots att de tillhör olika förband och nationaliteter. Det krävs inte någon förändring vare sig av mandat, infrastruktur eller av organiserandet hos någon part. Situationen har inte heller i särskilt hög grad medfört att det förband som saknade minröjningsresurser ökat sin förmåga att i framtiden hantera liknande sammanhang.

Lärande kan emellertid i alla samverkanssituationer ses som ett generellt eftersträvarsvärt och gemensamt intresse, utöver det uppenbara intresset att

aktuellt uppdrag blir utfört. Den assisterande parten kan alltid sträva efter att försöka lösa uppgiften på ett sådant sätt att man utvecklar sin förmåga att lära ut sitt kunnande. Den mottagande parten behöver inte heller begränsa sitt deltagande till att passivt ”titta på”, utan kan hela tiden försöka utnyttja lär-tillfället till att utöka det egna yrkeskunnandet. Därmed skulle den totala tillgången på den relevanta resursen öka som en bonuseffekt för samhället och utan att det innebär kostnader för utbildning för någon av de inblandade aktörerna.

Hitta vinna-vinna lösningar

Ambitionen med samverkan innehåller i sin förlängning att man försöker leta efter lösningar som erbjuder allt bättre handlingskraft i verksamheten som helhet.¹ Många av de ambitioner som finns bakom en samverkan är synnerligen viktiga steg, men kräver trots allt inte särskilt stora ingrepp eller förändringar i respektive verksamhets ”inre liv” eller i aktörernas yrkesidentitet. För att åstadkomma ett väsentligt större utbyte av en samverkan över etablerade organisatoriska gränser som troligen krävs för att komma till rätta med vissa aktuella samhällsproblem – såsom behov av trygghet och säkerhet i samhället – krävs också att mer centrala aktiviteter i de berörda organisationerna tillåts bli betydligt mer och djupare integrerade i varandra. Det behöver uppstå ett nytt ”vi” där aktörerna, trots att de tillhör olika organisationer, verkligen tar ett kollektivt ansvar för den gemensamma och integrerade aktiviteten.²

MSB uppmanar till exempel till ett samlat grepp om krishantering och skydd mot olyckor och att då också uppmärksamma möjligheten i att koppla detta samman med lokalt brottsförebyggande, folkhälsoarbete med mera.³ Flera universitet på olika ställen i världen satsar nu stort på pedagogiska modeller som bygger på arbetsintegrerat lärande⁴ – det vill säga att studenterna varvar teoretiska studier med praktik ute på olika arbetsplatser. Syftet är att studenterna får möjlighet att utveckla en alltmer relevant

1 Whitaker, G. (1995). *Win-lose and win-win interactions and organizational responses to scarcity* (Abonnemangsrapport 50). Samarbetsdynamik AB.

2 McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration. A framework for public managers. *International Journal of Public Administration* 35(6), 389–401.

3 Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2013). *Ta ett samlat grepp: om trygghet och säkerhet*. <https://www.msb.se/sv/publikationer/ta-ett-samlat-grepp--om-trygghet-och-sakerhet/>

4 Se till exempel Mårdén, B. (2007). *Arbetsintegrerat lärande. Bilder och motbilder* (2007:2). Högskolan i Väst. https://www.lth.se/fileadmin/karriarcenter/Rapporter_naringslivscenter/Arbetsintegrerat_laerande_bilder_och_motbilder.pdf

kunskapsgenerering samt att integrera forskningsfält som tidigare bara arbetat sida vid sida.

Samverkan också för att försvara den professionella hedern

När aktiviteter länkas samman blir det dock svårare att i praktiken särskilja vem som bär skulden, vem som har ansvar för vad och vem som rimligen kan ställas till svars om något fallerar. Detta problem har uppmärksammats av forskare när det gäller samverkan mellan olika myndigheter inom välfärdssektorn.⁵ De olika aktörernas förmåga att förklara bakgrunden till sina initiativ, överväganden och val blir därmed också ytterligare en aspekt av yrkeskunnandet och en fråga som måste behandlas på aktuella samverkansmöten.

Oro att inte kunna försvara sig om man skulle bli orättmätigt anklagad för felhandlingar skapar stress hos de flesta. Det utgör därför ett motiv för många medarbetare att motsätta sig ökad delaktighet och snarare kräva en återgång till strikta befälsordningar och hierarkiska ledningsmodeller – även i verksamheter där dessa inte längre är ändamålsenliga. Frågan om innebörden i att *ta ansvar* respektive *få ansvar* betraktades förr som en fråga enbart för ledningen men blir – i och med kraven på samverkan – en central fråga för alla aktörer.

Karaktären av den fråga som ska behandlas i ett samtal avgör hur mycket tid som måste avsättas. Många frågor som behöver analyseras är av den karaktären att det inte ens blir relevant att försöka formulera frågan mera precist – om tiden som avsatts för samtalet är för kort. Människor undviker att ta upp ämnen och funderingar om de inte känner sig tämligen säkra på att hinna göra sig förstådda, hinna komma ner tillräckligt djupt i frågeställningen – och komma upp igen – innan tiden för samtalet är slut.

⁵ Se till exempel Breimo, F. P. & Anvik, C. H. (2022). Kunnskap om samarbeid i velferdstjenestene. Status og utfordringer. I J. P. Breimo, C. H. Anvik, C. Lo & E. Olesen (Red.), *Mot bedre samarbeid?*. Universitetsforlaget.



Försvarmakten övar avancerad sjukvård inom ramen för Totalförsvaret tillsammans med Polisen och civil sjukvård under övning METEOR 2022. Foto: Försvarmakten.

Totalförsvarskonferens i Visby. Seminarium om kris, krig och propaganda. Foto: Försvarmakten.

Krig och politik

av Jan Almgård

”

Jag börjar förstå sammanhanget. Det finns en politisk vilja i bakgrunden och på något sätt är parterna beredda att bortse från olika saker.

”

Min patrull kommer fram till de icke regeringskontrollerade truppernas främsta ställning. Jag hoppar ur bilen och känner omedelbart kolröken från skyttegravarnas kaminer tränga in i mina näsborrar. Jag går fram till soldaterna och frågar hur de har uppfattat läget under natten.

Soldaterna beskriver att andra sidan har skjutit med bland annat spår-ljusammunition mot deras ställningar. Dock inga skadade. Runt omkring mig ser jag ett antal krevadgropar och hål i asfalten som påminner mig om att denna plats har beskjutits många gånger. Någon minut senare dyker officerare upp från den icke regeringskontrollerade sidan med uppgift att verifiera olika typer av beskjutningar mot deras sida. Med sig i bagage-luckan plockar de upp delar av en sprängd 12 cm granatkastargranat. De karakteristiska fenorna på bakdelen läggs upp på marken framför mig. Jag frågar officeren var de har hittat dessa saker. Han anmäler att det under natten har skjutits mot järnvägsstationen som ligger i närheten. Jag kommenterar att enligt rapporter från hans milisförband så har den andra sidan inte skjutit mot dem. Med andra ord har inget hänt. Det blir tyst mellan oss och plötsligt kommer det en soldat som säger till officeren att det har skjutits med spår-ljus mot deras ställning.

Svaret blir korthugget. ”Det har inte skjutits någonting från andra sidan – är det uppfattat”. Soldaten svarar att han har förstått budskapet. Jag börjar förstå sammanhanget. Det finns en politisk vilja i bakgrunden och på något sätt är parterna beredda att bortse från olika saker. Plötsligt ringer min telefon. Samtalet är från en av cheferna från observatörerna på andra sidan frontlinjen. Han berättar för mig att regeringssidan är beredda att backa från sina ställningar idag kl. 1200. Det blir helt tyst, men efter några sekunder frågar han mig om den icke regeringskontrollerade sidan är beredd att göra detsamma. Jag svarar att det är min förhoppning och lovar att återkomma. Jag går fram till officeren med löjtnantsbeteckningar och berättar att den andra sidan idag ska backa när det gäller detta frontavsnitt, enligt ett tidigare överenskommet avtal, och att det förväntas ske även på den icke regeringskontrollerade sidan. Det ser ut som om han tappar hakan. Han ser väldigt överraskad och glad ut. Under flera veckors tid har parterna försökt komma fram till detta tillbakadragande, men utan att lyckas. Nu är stunden inne. Löjtnanten lovar att återkomma.

Jag tänker för mig själv att det är särskilt spännande att få vara med om

något som har förhandlats fram på högsta politiska nivå och som nu ska verkställas i praktiken.

Efter en stund så frågar jag löjtnanten om reaktionerna i staben. Jag förstår att de inte verkar ta uppgiften på fullaste allvar, utan att det bara är en av många provokationer. Allt skulle ha genomförts för några dagar sedan med massmedia på plats och diverse högre representanter för observatörsmissionen. Nu står jag där med min femmannapatrull tillsammans med löjtnanten. Det är bara någon timme kvar tills allt ska verkställas. Jag ringer min chef igen, väl medveten om att all telefontrafik avlyssnas av båda parter. Jag förklarar att ingen verkar ta det hela på allvar på den sida där jag befinner mig och att det därför krävs en förklaring och ett förtydligande från personer med högre rang än jag. Min chef förstår vad jag menar, eftersom han är diplomat i ett större europeiskt land och dessutom under sin karriär varit placerad i Stockholm. Med endast 15 minuter kvar innan tillbakadragandet, börjar det dyka upp olika uniformerade män från den icke regeringskontrollerade milisen.

Jag förstår att mina chefer inte kommer att kunna vara på plats i tid då det är en bra bit att åka. Enligt reglerna för tillbakadragande så ska ena sidan skjuta upp en grön signalraket, varvid den andra sidan besvarar på samma sätt. Därefter påbörjas tillbakadragandet till en ny försvarslinje. Sikten är mycket dålig i området och – eftersom parterna befinner sig 2 km från varandra – lär de inte kunna se varandras gröna signalraketer. Jag bestämmer mig därför för att använda mig av min handburna radio. Jag ropar upp min motstation på andra sidan frontlinjen och får svar efter ett par anrop. Jag känner lättnaden skölja över mig när jag inser att de är på plats, tittar ner på min klocka och ser att det bara är två minuter kvar. Jag följer med löjtnanten 150 meter ut i ingenmansland och vi ställer oss på en lite högre plats. Det är fuktigt och ödsligt. Vi ser tydligt att naturen har fått känna på en hel del av krigets påfrestningar. Jag tänker på hur mycket lidande som skett i detta område med en front som har gått fram och tillbaka och där många människor har skadats samt fått sätta livet till.

Stunden är inne, löjtnanten tar fram sin signalraket. Ett antal lokala journalister kommer springandes för att kunna dokumentera det hela. På radion hör jag att klockan nu slagit 12.00 och den regeringskontrollerade sidan skjuter upp sin signalraket. Vi ser inget på himlen, men jag bekräftar via radio att vi har uppfattat situationen. På radion pratas engelska, samtidigt som jag på ryska informerar löjtnanten samt ett antal milisledare om vad



Krig, politik och signalraketer. Fotograf:
Jan Almgård, Försvarsmakten.

som händer på den andra sidan. Till sist får löjtnanten instruktioner om att skjuta upp sin raket. Den andra sidan anmäler att de visserligen inte har sett signalraketen, men att de har bekräftat att det nu i området på båda sidor påbörjas en tillbakadragning av styrkorna. En febril aktivitet påbörjas i skyttegravarna med omgruppering av förband. Ett stycke historia har skrivits i en lång konflikt.

Kriterier för framgångsrik samverkan på en högre ledningsnivå i en internationell miljö

av Hans Ilis-Alm

I nästan alla internationella militära och civila krishanteringsinsatser så handlar det om att sätta ihop en organisation som består av ingående delar från olika länder. Det kan skilja sig något om det är en insats som sker under ledning av en befintlig organisation, som till exempel EU, eller om det är en tillfälligt sammansatt gruppering av frivilliga länder som bidrar med resurser under något lands ledarskap. De deltagande länderna tillhandahåller också personal till den ledningsstruktur som etableras. Det innebär att människor från olika håll samlas runt en uppgift som man ska lösa tillsammans. De är utsända som samverkans- och ledningspersonal. De företrädar sina länder och deras intressen, men ska samtidigt tillsammans lösa en uppgift. Översatt till svenska förhållanden skulle det kunna handla om myndigheter och organisationer som samlas för att hantera ett problem eller en uppgift. Mina observationer kommer från tjänstgöring i en multinationell stab som hanterade en insats i kriget mot *Violent Extremist Organizations (VEO)* i Mellanöstern.

De tre mest kritiska faktorerna som enligt min erfarenhet påverkar samverkan är: *kontexten* (situationen kopplat till olika intressen), *perceptionen* (förståelsen av situationen) och *ledarskapet*. Under lösandet av uppgiften kan det hända att omständigheterna förändras över tid. Detta påverkar flera faktorer gällande hur man kan och bör lösa uppgiften. I den aktuella insatsen, som pågick under lång tid, var kontexten ständigt i förändring genom att förhållandena ändrades efter hand samt att nya aktörer involverades. Detta skapade en politisk dynamik runt insatsen. De deltagande länderna hade i flera avseenden olika strategiska intressen och drivkrafter för sitt deltagande och det fanns också intressen som gick starkt isär. Det innebar att såväl synergier som friktioner förändrades då den aktuella situationen påverkades av olika händelser, det vill säga att både kontext och konsekvenser förändrades för de inblandade länderna. Inte minst skapade detta friktioner på den överordnade politiska nivån som krävde en konstant medvetenhet och uppmärksamhet från koalitionen ledning. Den andra kritiska faktorn var perception, eller i klartext de individuella deltagarländernas unika tolkning och förståelse av situationen. Detta var en grundläggande del i

”

Under lösandet av uppgiften kan både kontext och konsekvenser förändras för de inblandade länderna.

”

de underliggande skälen och drivkrafterna för olika länder att vilja delta i denna insats. I efterspelet till 9/11-attentaten handlade det för många länder om skydd mot det gränsöverskridande hotet från en gemensam fiende. För andra om egenintressen i regionen. Perceptionen är i mångt och mycket formad av olika egenintressen. Till exempel, vilka politiska och strategiska fördelar får mitt land om det deltar i operationen och hur kan koalitionen bäst tjäna som ett verktyg för mitt eget lands strategiska målsättningar? För att kunna företräda sin huvudman i samverkan med de andra aktörerna, behöver man förstå de ovanstående faktorernas betydelse och hur dynamiken runt dessa faktorer påverkar arbetet. Det krävs med andra ord väldigt mycket av den som är chef för en insats där många aktörer från olika håll deltar. Det kräver vissa speciella ledarskapskvalitéer och en insikt om att det förhåller sig på detta vis. En chef som förstår värdet av en koalition – och på ett framgångsrikt sätt lyckas förmedla detta till hela sin organisation – skapar en kultur och ett förhållningssätt som gör att samverkan fungerar trots olikheterna. Detta optimerar i sin tur möjligheterna att maximera utfallet av en koalition. Att lyckas med att skapa en framgångsrik samverkanskultur på alla nivåer kräver att chefen investerar såväl mycket tid som energi i detta. I korthet kräver det mycket tid och engagemang för att bygga ömsidig tillit.

Detta exempel är hämtat från några av de erfarenheter jag dragit efter tjänstgöring i ett militärstrategiskt högkvarter där ett land var det som hade ledartröjan. Jag anser dock att mycket av mina erfarenheter kan både översättas och tillämpas nationellt – på alla ledningsnivåer och i olika sammanhang. Den viktigaste faktorn är till syvende och sist det speciella relationsbyggande ledarskap som skapar tillit och en gemensam förståelse av uppgiften, vilket i sin tur möjliggör att man kan bygga verksamheten runt de gemensamma drivkrafterna.



Gödselspridare används, med stor effektivitet, för att släcka bränder. Byn är sedan en vecka tillbaka evakuerad och släckningsarbetet pågår med samlade förmågor från olika myndigheter, frivilliga samt tillrest räddningstjänst från flera europeiska grannländer. Fotograf: Mats Nyström, Försvarsmakten.

Skogsbrand i Kårböle 2018.
Fotograf: Mats Nyström, Försvarsmakten.







Svenska soldater i Afghanistan. Fotograf: Anders Jansson



Del 5

Kabuls flygplats

augusti 2021

Evakueringen av Kabuls flygplats

av Ingrid Johansson

SOG-befälet¹ läste från sin mobil:

*US Intel om planerad attack mot basen inom 60 minuter.
Återgå till barackerna och vidta säkerhetsåtgärder.*

”Ingrid, den här informationen är redan 20 minuter gammal, hur vill du att vi gör nu?”

Frågan ställdes av befälet för SOG:en som nu behövde ett omedelbart besked av mig.

”

Avbrott i arbetet kunde i värsta fall innebära att vi inte skulle hinna hjälpa alla.

”

Vi stod på Kabuls flygplats vid den svenska uppsamlingspunkten för tillströmmande personer som ville resa vidare till Sverige. Vår arbetsplats var några bord och stolar på marken i skuggan av en logementsbyggnad. Alldeles intill hade vi tagit över några övergivna containerbyggnader där de resande kunde ta skydd från solen och vila medan de väntade på sitt flyg. En svensk flagga på staketet markerade vår närvaro.

Vi hade arbetat här i fem dagar. Vi jagade ständigt mot klockan för att få med så många resenärer som möjligt med nästa möjliga flyg. Avbrott i arbetet kunde i värsta fall innebära att vi inte skulle hinna hjälpa alla. Det var min största oro – långt större än oron för min egen säkerhet. Jag ville inte avbryta arbetet, utan var helt inställd på att jobba så länge och mycket det bara gick. Samtidigt insåg jag att mitt beslut gällde alla i teamet och inte bara mig. Men jag var också väldigt trött och visste att det kunde påverka mitt omdöme.

Jag bad SOG-befälet och Noa:s² rådgivare om en snabb överläggning. Vi ställde oss bakom en husknut. Jag förklarade:

”Jag behöver er hjälp, lyssna på hur jag resonerar och tala om ifall ni delar min bild eller inte.

Ett: En attack sker sannolikt där det är väldigt tätt med människor, antingen i Abbey Gate eller centralt på basen.” De båda nickade att de höll med.

”Två: Det är sista dagen för den internationella evakueringen från basen,

¹ Särskilda operationsgruppen (SOG) är kärnförbandet inom Försvarsmaktens specialförband.

² Polisens nationella operativa avdelning (Noa) ska inrikta och leda polisverksamheten nationellt och internationellt samt stödja polisregionerna i olika typer av verksamheter.

det är vida känt. Vi kan därför räkna med att denna *threat alert* följs av fler under eftermiddagen och kvällen.”

De nickade igen.

Jag fortsatte: ”Vi är på en avskild del av basen och det blir alltmer tomt i området runt omkring oss. Det gör det mindre troligt att attacken sker här. Vår uppgift nu är att få ombord resande på våra två sista flyg ikväll. Det handlar om över hundra personer på uppsamlingsplatsen och sannolikt några till. Det tar under en timme att processa dem. Jag föreslår därför att vi jobbar vidare för att hinna klart. Skulle det under tiden blir skarpt läge, så är vi beredda att bryta omedelbart på din signal.” Jag pekade på SOG-befälet.

Och så blev det. Alla var införstådda med planen.

Befälet gav sig av och vi fortsatte att jobba. I varje familjekonstellation fanns personer som vi inte kunde ta med. Någons förälder, syster eller syskonbarn som de tagit med till basen i förhoppningen att de skulle kunna följa med. Beskeden var tunga att ge, men säkert tyngre att ta emot. Överallt runt oss togs gråtande och upprivna människor farväl av varandra när Vesperkollegorna³ lastade de nekade på sin transport tillbaka till Abbey Gate. Övriga satte sig att vänta på att eskorteras till ett flyg.

Cirka 40 minuter senare svängde två jeepar in på gatan och stannade intill oss. SOG-befälet hoppade ut ur en av dem och skrek: ”NU”.

Vi slog ihop datorerna och hoppade in i bilarna. Och vi hade hunnit klart – alla resenärer var listade på något av de två sista flygen den kvällen.

³ Vesper Group, som grundades 2004, är ett svenskt underrättelsebaserat säkerhetsföretag.





Köerna slingrar sig flera hundra meter långa bland transportflygplanen. Många olika nationer har kommit till Hamid Karzai International Airport i Kabul för att hjälpa till med evakueringen.



Operatör ur svenska specialförbanden samordnar de ankommande och avgående svenska transportflygen.











I terminalbyggnaderna råder full aktivitet och många olika aktörer samverkar för att tillsammans lösa flera olika uppgifter. Aktörer från Försvarsmakten och säkerhetsföretaget ansvarar för säkerhet och transporter. Det finns personal från Migrationsverket och Utrikesdepartementet som går igenom identitetshandlingar. Det gäller att under tidspress se till att rätt personer evakueras.

I horisonten ryker det från en av USA:s flera kontrollerade detonationer som görs för att förstöra egen materiel innan den hamnar i talibanernas händer.





Det är en kamp mot klockan att få ut så många personer som möjligt ur landet innan flygplatsen stängs av talibanerna. De svenska aktörerna hinner göra 22 flygningar och sammanlagt förs över 1 000 personer i säkerhet.



Alexander Gustavsson

är uppvuxen i Skåne. Alexander har jobbat i Försvarsmakten som stridsfotograf i 10 år. Han har – både med stillbild och video – följt och dokumenterat svenska förband var de än verkat i världen. Alexander har tjänstgjort i bland annat Afghanistan, Somalia och Mali, i vissa fall under mycket svåra förhållanden. Som stridsfotograf är man också soldat och bär vapen. Man har en hög utbildningsnivå som gör att man kan följa alla förband i alla vapenslag, i alla konfliktnivåer. De bilder som visas i boken är från evakueringen av Kabul 2021. Alexanders fotografier blev nominerade av Årets bild 2021 i kategorin Nyhetsreportage Utrikes.

Bakgrund till den svenska evakueringen av Afghanistan

av Peter Tillberg

Efter 20 års krig påbörjade talibanerna den 1 maj 2021 återtagandet av Afghanistan. USA och deras allierade hade under våren fattat beslut om att de skulle lämna Afghanistan. Huvuddelen av den svenska styrkan lämnade landet redan i slutet av maj. Den 15 augusti lyckades talibanerna – efter omfattande strider – överta huvudstaden Kabul. Talibanernas erövring hade gått mycket fortare än vad man förväntat sig från de allierades sida, och det fanns många kvar i Afghanistan som behövde lämna landet. Diplomatisk personal, militärer, allierade afghaner med familjer, journalister, människorättsaktivister riskerade att tas till fångas eller dödas. Nu var det bråttom. Mellan den 14 och 31 augusti evakuerade de allierade fler än 122 000 personer från Hamid Karzai International Airport i historiens största luftbro någonsin. Den svenska insatsen innebar att drygt 1000 personer flögs ut ur Kabul mellan den 21 och 27 augusti för att tryggt landa i Sverige.

Det var inte endast den största luftbron som genomfördes denna höst 2021, utan det var också en av de mest omfattande när det gäller en skarp samverkansoperation som Sverige och Försvarmakten deltagit i under modern tid. Utöver att Sverige samverkade med många andra nationer och internationella organisationer, var det också en insats där personal från flera svenska myndigheter och organisationer samarbetade för att till slut lyckas med evakueringen. Deltog gjorde operatörer bland annat från svenska specialförband, personal från svenska säkerhetsföretag, piloter och flygbesättningar, sjukvårdspersonal, skydds- och logistikpersonal, klargörings-, lednings- och koordineringspersonal, personal från Utrikesdepartementet och Migrationsverket, tolkar samt ambassadpersonal. Arbetet skedde inte endast i Kabul utan man var på flera olika platser; till exempel Athen, Tblisi, Islamabad och Stockholm.

Mer information om hur evakueringen av Afghanistan gick till, när samverkan fungerade och inte fungerade, kan du till exempel läsa om på följande hemsidor, böcker och artiklar:

Försvarets Forum, nummer 5 2021

Evakueringen från Kabul

https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/6-aktuellt/forsvarets-forum/2021/forum_2105_webb.pdf

Försvarmakten:

Ett år sedan den dramatiska evakueringen från Afghanistan

<https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2022/08/ett-ar-sen-den-dramatiska-evakueringen-fran-afghanistan/>

Ut ur Kabul - Den svenska evakueringen från Afghanistan:

<https://bazarforlag.se/bocker/291317/ut-ur-kabul/>

Regeringskansliet:

Sveriges engagemang för Afghanistan

<https://www.regeringen.se/artiklar/2021/08/sveriges-engagemang-for-afghanistan/>

Det civila försvaret ska ha förmåga att bidra till det militära försvaret vid ett väpnat angrepp eller krig i vår omvärld. Fotograf: Jonas Helmersson, Försvarsmakten.







Fartyg från Nederländerna, USA, Finland, Sverige och Storbritannien kastar loss från Frihamnen i Stockholm under BALTOPS22. Fotograf: Joel Thungren, Försvarsmakten.



Del 6

Samverkan pågår

Ibland är samverkan en smärtsam process

av Carita Söderlund

Varför fattar du inte? Varför ser inte du det som jag ser så tydligt? Jag suckar inombords, som så många gånger förr.

Vi, det vill säga två olika organisationer med olika mål och uppdrag, ska skapa en strategisk myndighetsgemensam plan. Våra uppdragsgivare kräver resultat i form av en produkt. Jag säger: ”Inte så stort. Låt oss hålla det enkelt och greppbart. Då känner jag igen mig. Det här kan jag. Jag har gjort det förut!”

Men du vill mycket mer. Skapa något större, mer avancerat, nåt otydligt som varken du eller jag ens kan överblicka. Som kräver så mycket mer resurser!

Och du har resurserna, du har redan förstått att detta kommer att kräva långt mer än vad du själv kan bidra med. Du har sett till att skapa pengar och personal.

Jag är kvar i min föreställning om det hanterbara och kan inte heller argumentera tillräckligt i min organisation för mer resurser. För jag kan inte ännu tydligt formulera vad de ska användas till.

Så vi stretar, stöts och blöts, i timmar, i dagar, i månader. Vi ritar på whiteboardtavlor. Vi skriver texter och skickar mellan oss. Vi skapar bildspel och underlag. Vi pratar och pratar...

Vi är inte ens överens om vilken produkt vi egentligen fått i uppdrag att ta fram, så därför kan vi inte heller veta hur vi ska skapa den. Jag känner till slut mest frustration och motstånd inför våra möten. Att du inte kan förstå.

Du har ju dessutom en högre chef som driver på dig, som tycker att det är viktigt med den grandiosa produkten. Du får därför mer resurser, men också kontroll och krav på dig. Krav som jag inte behöver hantera på samma sätt. Min chef litar på att jag ska fixa detta, att jag ska leverera en produkt utifrån de få resurser jag fått tilldelat.

Vi tappar tilliten både till varandra och till processen. Vi samarbetar mindre än vi motarbetar varandra. Vår kommunikation är enkelriktad. Vi talar och argumenterar, men lyssnar inte på varandra. Vi kan inte fatta beslut om de enklaste saker kring vår produkt och måste därför ständigt lyfta frågor till våra högre chefer för avdömning.

Det är inte bara denna produkt vi ska ta fram tillsammans, utan vi har flera andra gemensamma projekt. Och även de blir lidande av bristen på tillit och förståelse. Den negativa attityden sprider sig i våra organisationer och fler börjar titta snett på varandra. Jag känner det som att du och din organisation har en dold agenda, i alla de projekt vi möts i. Förmodligen känner du likadant.

Så är äntligen produkten klar. Uppskattad och positivt mottagen av våra uppdragsgivare, men knappast den produkt som du eller jag såg framför oss då vi startade arbetet. Flera år har det tagit. Vi har gjort den främst så som du ville – på ditt sätt – men också mest med stöd av dina resurser. Vi börjar pusta ut, känna lättnad att det snart är över och klart; att vår ”puppa utvecklats till en flygfärdig fjäril”. Glädjen återvänder, prestigen släpper och då börjar vi åter lyssna på varandra. Jag blir nyfiken på hur din process sett ut. Vad har drivit dig? Kanske skulle vi kunna göra en ny produkt ihop? Ja, inte som vi gjorde sist. Det är vi båda överens om!

”

Vi tappar tilliten både till varandra och till processen. Vi samarbetar mindre än vi motarbetar varandra.

”

Samverkan är baserat på erfarenhet

av Peter Arnevall

I vardagen stöter jag i huvudsak på två ”typer” av samverkanssituationer; den förberedda och den oförberedda. Den *förberedda samverkanssituationen* föregås ofta av en tid av förberedelse under vilken jag kan läsa in mig på ämnet, lägga upp en mental strategi och formulera en målbild för mig själv. Man kan utgå från att den man möter har gjort samma typ av förberedelse. Det här är även en situation under vilken det finns tid för att lära känna varandra, ta reda på varandras drivkrafter och förstå varandras perspektiv. Det handlar i princip om ett långsiktigt relationsbyggande präglad av dialog. Samtal förs under vilka man diskuterar ämnet och, efter gemensamma överväganden, kan man samverka fram en bra lösning.

Ett sådant tydligt exempel är arbetet med att höja förmågan kring oljeskadeskydd. I sig är det ett väldigt komplext område eftersom olika lagstiftningar går in i varandra och det är väldigt många aktörer inblandade; kommunala, regionala och statliga myndigheter likväl som privata aktörer. När vi satte oss ner för att ta fram en gemensam planering gjorde jag en tydlig målbild för min organisation. Det är det här vi vill uppnå och det är det här som är vårt önskvärda slutläge. Utifrån den målbilden kunde vi sedan – i dialog med våra medlemskommuner – beskriva var deras ansvarsområden gick in i våra, i vilka olika skeenden vi stöttar varandra och vilka andra aktörer som behöver kontaktas för att fylla de luckor som fanns kvar. Genom en lång mötesserie och ett arbete som sträckte sig i över ett års tid, kunde vi tillsammans samverka fram en gemensam planering och målbild.

Däremot när det gäller *oförberedda samverkanssituationer* är förberedelse-tiden oftast väldigt kort eller helt obefintlig. I mitt fall handlar det ofta om hastigt uppkomna situationer som ingen kunnat förutse samt att man måste agera omedelbart – det ligger i själva definitionen av en olycka. Detta återspeglas i samverkanssituationen, och ibland hinner man inte samverka innan man sätter in åtgärder. Samverkan sker ofta med personer jag möter för första gången och som jag inte har haft möjlighet att bygga någon form av relation med. Vid långsamma kriser, utdragna samtal eller gemensamma strategiarbeten handlar mycket av den första tiden om att lära känna samverkansaktören. I hastigt uppkomna situationer finns dessvärre inte den möjligheten.

Jag har lagt märke till att jag och mina kollegor inom räddningstjänsten angriper oförberedda samverkanssituationer på ett helt annat sätt än de som bara har vana av förberedda samverkanssituationer. Vi accepterar att vi i viss utsträckning inte förstår händelseförloppet eller kedjan av händelser som lett fram till att tåget spårat ut eller att det brinner i ett flerbostadshus. Vi ignorerar ofta orsakssambanden, men vi kan inte låta bli att agera. Även om vi inte får tag på verksamhetsutövaren i vars verksamhet det brinner, och därigenom kan ta reda på vad som faktiskt är skyddsvärt i verksamheten, måste vi börja släcka branden eller börja bära ut saker för att hindra att de brinner upp. Jag upplever att personer vana vid förberedda samverkanssituationer har ett större behov av att samla fakta, försöka förstå och samverka med flera aktörer innan de agerar. Vi agerar ändå.

Likväl präglas räddningsinsatser ofta av ett stort mått av samverkan som kommer i gång allt eftersom. Man måste samverka bland annat med drabbade, fastighetsägare, socialtjänsten, poliser, ambulanser, verksamhetsutövare, enheter från andra brandförsvär och andra. På mycket kort tid ska man lyckas etablera en samverkan som strävar mot ett gemensamt mål. Detta gemensamma mål kanske kan formuleras först en bit in i insatsen, vilket innebär att man ibland måste styra om insatsen från det initiala egna målet till det nya gemensamma målet.

Det finns många exempel på ändrad inriktning av räddningsinsatsen utifrån en ny gemensam målbild – vilken erhållits en tid in i insatsen genom samverkan med andra aktörer. Ett sådant exempel är när jag fick reda på att det, i en angränsande lokal till en verkstad som stod i brand, fanns en stor televäxel som var något av en knutpunkt för en stor mobilleverantör. Från att försöka släcka verkstaden lade jag om inriktningen till att skydda det mest skyddsvärda, det vill säga televäxeln. Ett annat exempel är när det var en lada som brann och jag fick reda på att det stod oersättliga veteranbilar i den. Då lade jag om inriktningen från att begränsa brandspridningen till en vedbod och ensilagebalar till att få ut så många bilar vi bara kunde ut ur ladan.

Jag har även flera gånger reflekterat över att jag inte, till skillnad från långsamma skeenden, i efterhand alltid kan förklara varför jag gjorde som jag gjorde. Efter varje arbetspass under skogsbranden 2014 i Västmanland blev jag intervjuad av forskare och utvärderare från LTH och MSB. Jag kunde inte på ett tydligt sätt förklara varför jag gjort vissa val. Inte heller kunde jag alltid förklara vad som fått mig att fatta ett visst beslut, till förmån för något

”

Jag har lagt märke till att jag och mina kollegor inom räddningstjänsten angriper oförberedda samverkanssituationer på ett helt annat sätt än de som bara har vana av förberedda samverkanssituationer.

”

annat. Jag kunde inte heller tydligt redogöra för varför jag samverkat med vissa, men inte med andra. Det var nog mer än en gång jag använde ordet ”magkänsla” eller hänvisade till att jag ”litade på mitt omdöme”.

Jag har, på samma sätt som många av mina kollegor, formulerat en tankemodell i huvudet där jag checkar av ett antal villkor. Jag gillar checklistor, kanske för att jag trots allt är ingenjör i grund och botten. Checklistan har jag inte på något sätt uppfunnit själv, även om jag tror att andra kanske inte alltid förstår exakt hur jag tänker. Tankemodellen utgår från influenser från forskning och teoretiska modeller som jag tagit del av genom åren och som jag sedan anpassat efter mina egna tankebanor och mina egna erfarenheter. Till exempel kan jag anpassa checklistan gällande var jag kan gena, hoppa över ett steg eller vilka situationer som jag känner igen sedan förut och därigenom snabbare kan bedöma. Jag har själv märkt att jag är inspirerad av cirkulära tankemodeller utan slut, men som loopar, tills uppgiften är löst.

Jag har även lagt märke till att min tankemodell är anpassad för situationer med korta tidsförlopp. Andras tankemodeller, oavsett om vi pratar myndig-heter eller personer som kommer från en annan bakgrund som exempelvis jurister, är anpassade efter deras vardag och de situationer som de normalt utsätts för. Detta är särskilt tydligt i situationer av räddningsinsatser där jag måste samverka omedelbart och man möter någon som är van vid att samverka i veckor gällande en enskild fråga.

När jag nu växlat roll en aning och mitt arbete präglas av förberedda samverkanssituationer, kan jag konstatera att mitt ”normala” sätt att samverka inte alltid är optimalt. Jag är inte van vid att ägna timmar åt att lära känna de andra samverkansaktörerna och blir därför lätt otålig. Å andra sidan vet jag att samverkanslösningen blir bättre och mer förankrad när vi väl är klara, även om det har tagit längre tid. Likväl är min erfarenhet att den enskilt största framgångsfaktorn, oavsett vilken typ av samverkan vi pratar om, är det personliga mötet och förtroendet för varandra. Utan en bra person- och organisationskemi är det otroligt svårt att hitta en bra samverkan.

Erfarenheter av samverkan på papperet och i praktiken – Från blankt blad till en dokumenterad underrättelsestruktur för EU

av Petronella Kjellberg Andersen

Ett exempel på en samverkansinsats där relationsskapande spelade en helt avgörande roll för att lösa ut en komplex uppgift, var när jag tjänstgjorde i EU planning team i Bosnien 2004. Uppdraget var att reda ut hur underrättelsestrukturen skulle se ut när EU skulle ta över från NATO. Under en tid hade företrädare för EU och NATO genomfört förberedelser i Bryssel. Innan avfärd fick jag läsa anteckningar från ett möte vid EU:s militära stab i Bryssel, vilka innehöll fler frågeställningar än svar. Anteckningarna berörde allt från resurser, arbetsmetoder, system till rapporteringsvägar, IT och bemanning. Av naturliga skäl kunde man inte på håll förstå alla delar av situationens komplexitet och vilka möjliga lösningar som fanns att tillgå. Jag konstaterade att jag skulle behöva agera som spindel i nätet och navigera mig fram på plats.

På plats i Bosnien fanns många olika aktörer och tre områden med en multinationell *task force* i vardera. Cirka 7000 personer i styrkan, en general i respektive område, ett stort samarbete lett av NATO samtidigt som det fanns – som alltid i dessa sammanhang – nationella agendor.

Min chef var en brittisk överste som gav mig ett stort mandat och jag var fri att ta kontakt med de jag behövde. Jag träffade många personer på kort tid och framför allt krokade jag arm med en amerikansk överstelöjtnant som var chef för NATO's Allied Military Intelligence Battalion. Vi två tillsammans, med olika erfarenheter och med ett bra samarbete, ritade dag för dag fram strukturen som kom att bli det etablerade arbetssättet framåt.

Att lägga tid på att nysta och försöka förstå hur vi för EU:s räkning och utan egentliga resurser, skulle lösa samma utmaningar som Nato gjort med en bataljon på plats, kändes stundtals ogörligt. Överstelöjtnanten var ett viktigt bollplank och en nyckelperson för att vi skulle lyckas. Hans expertis inom ledning och styrning av underrättelseinhämtning på detaljerad nivå var värdefull.

”

Här gällde det att hålla olika lösningar öppna, att samtala om vad som skulle vara möjligt och vilken nytta vi kunde göra tillsammans.

”

”You don’t know what you don’t know”. Oavsett vad man vet och inte vet, skapar hjärnan sig en bild. Det fanns de som hade farhågor om vad som skulle hända om man började diskutera nationella underrättelseresurser i EU. Från början ville de olika brigadområdena inte föra samtal om EU:s underrättelsestruktur. Här gällde det att hålla olika lösningar öppna, att samtala om vad som skulle vara möjligt och vilken nytta vi kunde göra tillsammans. Vi ville förstå hur de såg på saken och vi visste att det fanns nationella underrättelseresurser – även om allt inte fanns skrivet på papper.

Vi genomförde en resa i hela operationsområdet och träffade alla chefer. Det som sticker ut för mig, så här i efterhand, var mötet med en av generalerna. Från början ville han inte medge att de ens hade inhämtningsresurser i sitt område. Jag förklarade att vi tänkt på olika alternativa lösningar; att ingen från EU skulle styra de nationella inhämtningsförmågorna, att vi skulle dela underrättelser och att det skulle vara alla till gagn. Nationella resurser skulle hjälpas åt på plats – även om den nationella underrättelsetjänsten formellt styrde. Det var här det började att lossna. Samverkan skedde på riktigt. Gemensamt skapades en bild av att formalisera och underlätta utbytet av underrättelser på plats.

När två veckor återstod av det två månader långa uppdraget och underrättelsebilagan skulle skrivas stöttade min chef mig med en parhäst – en underrättelseofficer från Storbritannien. Underrättelsebilagan blev klar i tid innan jag roterade hem.

Framgångsfaktorer var att jag fick fritt spelrum, hålla olika lösningar öppna, att samtala om vad som skulle vara möjligt och framför allt bibehålla siktet på vilken nytta vi kunde göra tillsammans. På plats fanns heller ingen administrativ byråkrati. Uppdraget var på det sättet enkelt, även om den lösning som skulle presenteras krävde att vi var flera som både tänkte och utvecklade.

Varken planer eller metoder kan ses som fullständiga. De kan vara till hjälp, förbereda oss mentalt och utgöra ramverk, men de ger oss inte alla svar. Det är människan och den klokskap vi skapar i interaktion med varandra som slutligen löser ut vägen framåt.

Långsiktig, lågintensiv samverkan

av Lars-Åke Ståhl

Under min tid som förvaltningschef i Ystads kommun utvecklade Sveriges kommuner och Landsting (då SKL, nu SKR) en modell för att förbättra stödet till barn och unga som riskerar att fara illa. Arbetet benämndes *Psynk* och min roll var att, tillsammans med ett antal andra kommuner, bilda grunden för lokal samverkan för den första linjenn; kommun-kommun, förvaltning-förvaltning, kommun-region.

Vi både valde själva och valdes att delta. Idag kan jag konstatera att det är ett av de bästa beslut jag fattat. Jag jobbade i nära samverkan med kollegorna i socialförvaltningen och mitt eget gäng i skola och förskola samt motsvarande personer i Simrishamns kommun. Tillsammans utvecklade vi lokala och hållbara rutiner för att barn och unga ska kunna må bättre. Motivationen var given. Ordet ”sociala investeringar” var visserligen uppfunnet, men krävde förståelse hos oss och andra beslutsfattare. Ett exempel på god samverkan är att utveckla tankesätt kring sociala investeringar tillsammans med akademien och kollegor för att därefter få beslut om att kommunen av-sätter medel.

Projektet leddes kvalificerat, ödmjukt och målinriktat av Ing-Marie Wieselgren vid SKL. Vi som deltog fick möjlighet till insikt och erfarenhet i professionen (skola, socialtjänst, ledare). I ett annat sammanhang har Ing-Marie på följande sätt uttryckt arbetet för att förbättra människors psykiska hälsa: ”Det krävs tillräckliga resurser, kloka prioriteringar, god samverkan, mellan kommun och landsting. Utöver sjukvårdsresurser måste det dessutom finnas bostäder, jobb och möjlighet till delaktighet i samhället”.

Självklart möttes många åsikter och tankar. Självklart stöttes och blöttes olika agendor och uppfattningar om mandat. Självklart var vi osams om var sekretessregler begränsar informationsöverföring. Det visade sig vara viktigt med kontinuitet i kollegiet eftersom varje ny person – som skulle introduceras i modellen och projektet – innebar ett omtag och lägre tempo.

Det som skiljer det här samverkansprojektet från andra är att vi faktiskt försökte och jobbade tillsammans under flera år. Vi inspirerades av kollegor på västkusten som hade en överenskommelse vilken hade tagits fram på ett snabbmatställe. (Jag minns det som att det var en kebabrestaurang.)

”

Det som skiljer det här samverkansprojektet från andra är att vi faktiskt försökte och jobbade tillsammans under flera år.

”

Följeforskningen/uppföljningen leddes av Örebro universitet (Danermark). I doktorsavhandlingen av Ulrika Englund *Samverkansprojekt, och sen då?*¹ konstateras att samarbetet kring en given målgrupp förstärktes av projektet och integrerades i organisationen. Långsiktigt (efter 5 år) noterades dock en försämring av resultaten ... Kanske berodde detta på att kontinuiteten bland de involverade medarbetarna och cheferna blev sämre? De viktigaste faktorerna för framgång är i min uppfattning följande: förankring, helhetsperspektiv, engagemang, kunskap och tydlighet. Rapporten stöder den slutsatsen. Jag är så glad att jag fick och tog chansen!

Jag, vi?

Min roll i samverkansprocessen har under de senaste 30 åren oftast varit ledarens. På senare tid har min roll även varit mentorns. I samverkansbegreppet ligger lärandet som en viktig faktor. Intresse för att delta nästa gång något ska göras beror på hur vi förmedlar förväntningar och arbetets resultat. Den terminologi som används av människorna som styr utvecklingen kan också skapa en känsla av en viss exklusivitet, med andra ord ett ”vi och dom”. Vägledande ord kan vara: kommunikation, mandate creep, samverkan, underställd, struktur, rapport och trossvägen. Mina egna erfarenheter från bland annat genomförandet av Psynk är det bästa exemplet på hur vi tillsammans gradvis lärde oss att förstå varandras syften och språk.

¹ Englund, U. (2017). *Samverkansprojekt, och sen då? En uppföljande studie om samverkansprocessen kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa*. [Doktorsavhandling: Örebro universitet].

Måndagsmötet

av Sofie Aminoff

Vid måndagsmötet frågar gruppchefen om någon i gruppen kan närvara på ett möte inne på Kungsholmen, eftersom han själv inte har tid. Mötet ska handla om terror och eventuella utbildningar som ska genomföras för de anställda inom polismyndigheten. Spontant tänker jag att det ju låter intressant med tanke på hur omvärlden ser ut idag. Samtidigt känner jag en viss tveksamhet; jag är nyast i gruppen, de andra har så mycket mer erfarenhet än jag och det är nog bättre att någon av dem åker i stället... Jag tittar på mina kollegor som sitter runt bordet och, när ingen säger något, så hör jag mig själv säga "Jag kan åka, jag har ju trots allt pluggat 15 poäng internationell terrorism på universitetet".

Någon vecka senare sitter jag vid ett annat bord inne på Kungsholmen. Vi är cirka 20 personer som är kallade. Jag känner inte igen någon av de andra, men konstaterar snabbt att jag förmodligen är yngst och en av ytterst få kvinnor. Den man som har sammankallat till mötet tar till orda. Det är ett stort projekt som ska dras i gång, där utbildning är en del av mycket annat som också ska genomföras. Jag svarar så gott jag kan på några frågor rörande utbildning, och sitter sedan tyst resten av tiden. Lite för sent inser jag att det är i stort sett bara högt uppsatta chefer och experter runtomkring mig.

Jag åker hem och tänker att det för mig nog inte blir något mer av det där. Men efter några veckor ringer en person som informerar mig att han har fått ansvaret för utbildningsdelen av det som diskuterades på mötet och att han gärna skulle vilja ha med mig i projektet. Det kommer att krävas mycket arbete och stundvis långa dagar, men också en möjlighet att skapa något nytt och kunna vara delaktig i något som kommer att påverka många människor framöver. Mannen i telefonen lyckas verkligen sälja in projektet till mig och jag tänker att jag måste hoppa på tåget. Jag kan inte låta en chans som denna försvinna. Efter samtal med min gruppchef går han, något motvilligt, med på att låna ut mig till projektet under det närmaste halvåret. Min gruppchef har en orolig rynka i pannan, som förmodligen beror på att han har en magkänsla om vad som komma skulle och som jag sedan själv skulle få uppleva.

Därefter är tempot högt. Vi står inför en gigantisk arbetsuppgift som dessutom ska lösas under tidspress; vi har en deadline som måste hållas. Det är tre olika utbildningar som ska planeras, skapas och även genomföras:

En workshop för kommunpoliser och deras samarbetspartners i kommunen.

En interaktiv webbaserad utbildning som samtliga anställda inom polismyndigheten ska genomföra.

En utbildning inom operativ ledning vid terrorhot och terrorhändelser riktad till chefer på operativ nivå.

”

... han använder detta projekt som en språngbräda för att göra karriär och skapa sig ett namn ...

”

Det blir långa arbetsveckor och helger. Ett par dagar i veckan sitter jag kvar på kontoret till klockan 22.00, för att sedan morgonen därefter vara på plats igen klockan 8.00. Jag har tre olika kontor i Stockholmsområdet som jag utgår ifrån beroende på vilken av de tre utbildningarna jag arbetar med för dagen och vilka människor jag måste samverka med. Successivt blir jag även varse om det politiska spel som finns inom myndigheten. Det är många som vill vara delaktiga i projektet – med andra ord många som vill ”tycka till”. Det är personer som vill säga sin åsikt, men när det väl kommer till kritan att faktiskt skapa ett underlag, så försvinner de med ursäkten att de inte har tid. En av de personer som jag jobbar allra närmast är ärlig och berättar relativt tidigt för mig att han använder detta projekt som en språngbräda för att göra karriär och skapa sig ett namn inom polismyndigheten. Jag kämpar på, men successivt känner jag att arbetsuppgifterna är övermäktiga och jag mår allt sämre både fysiskt och psykiskt. Trots att jag träffar och samverkar med åtskilliga människor dagligen från olika avdelningar och expertområden, känner jag mig otroligt ensam – samtidigt som mina arbetsuppgifter bara växer och växer.

Min gruppchef på min ordinarie arbetsplats börjar ana oråd och förstår att något inte står rätt till. Han ber mig att släppa projektet för en dag för en avstämning. Två sekunder efter att jag kliver in på hans kontor, kommer tårarna. Trots att min gruppchef inte själv är delaktig i projektet, tar han på en gång kontakt med de personer som jag svarar inför i projektet – personer som han litar på. Han ser till att ansvarsfördelning och arbetsbörda omfördelas och att de uppgifter som jag behåller i projektet är mer rimligt anpassade utifrån vad en individ klarar av. Själv fattar jag beslutet att jag framöver endast ska samverka med de människor i projektet som ger mig energi och undvika de människor som bara tar energi.



När samtliga utbildningspaket har lanserats, så känner jag att det är dags för mig att lämna projektet. I samband med det blir jag erbjuden en ny tjänst på en välmeriterad avdelning som bland annat arbetar med frågor rörande terrorism. Även om jag själv är missnöjd med vissa delar av det jag har varit med om att skapa, så verkar dessa personer tycka att jag har gjort ett bra jobb. Jag tackar dock nej till erbjudandet. Några i min omgivning tycker att jag är en idiot som inte tar erbjudandet: ”Det här är din chans till karriär.” Men just nu vill jag bara komma så långt bort från projektet som möjligt och den osunda arbetsmiljö som den inneburit för mig.

Polisen och försvaret samverkar om bevakning av svenskt luftrum inför för-intelsekonferens i Malmö 2021. Fotograf: Joel Thungren, Försvarsmakten.

Civil-militärt samarbete – Försvarmakten och Skövde sjukhus

av Zsuzsanna Höjvall och Hanna Ljungberg

Helikoptern flyger in mot Skaraborgs Sjukhus Skövde. Ombord finns en soldat med allvarliga brännskador. En stund senare landar ännu en patient, den här gången med splitterskador efter indirekt eld – som lett till en katastrofblödning.

Det här var ett av flera moment när sjukvårdare från 31. Jägarbataljon på Livregementets husarer K 3 övade med Göta trängregemente T 2, Helikopterskvadron och Skaraborgs Sjukhus Skövde.

Under detta moment övades egna förmågor, såväl som samarbetsförmåga och arbetsflöde.

– Vi ser under det pågående kriget i Ukraina att det inte finns en tydlig avgränsning mellan militär och civil sjukvård. Mitt största fokus under övningen är hur vi ska samarbeta med varandra i en skarp situation, oavsett om vi befinner oss i krig, i skymningsläge, eller i fredstid, säger Andreas, övningsledare från sjukvårdspluton på 31. Jägarbataljon, K3.

Skadorna i övningsscenariot dyker sällan upp på akutmottagningen i Skövde och av denna anledning fanns det ett stort intresse hos den civila sjukvården att öva. Övningen gav också deltagarna möjlighet att se hur informationsutbytet mellan myndigheterna fungerar.



Fotograf: Hanna Ljungberg,
Försvarsmakten.

Med språket som verktyg

reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane

Språket är det viktigaste verktyget när det gäller kommunikation mellan människor, även om kroppsspråket också förmedlar information. Erfarenheter som beskrivs i ord kan förmedlas över tid och rum. Ordens kulturella rötter och ursprungliga betydelser kan ge ledtrådar till varför vi vanemässigt väljer vissa ord och uttryck framför andra. Detta kan även förklara de ibland helt ovidkommande associationer som följer med vissa ordval. Orden som inleds med "sam-" (som samverkan, samarbete, sampel, samordning, samvaro) uppfattas till exempel nästan alltid som uttryck för något positivt. Trots att de i sig är neutrala uttryck för olika typer av interaktiva processer.

Orden får sin mening genom hur de används och med språkets hjälp försöker vi ofta uppmärksamma omgivningen på något som vi själva sett eller erfarit. Framförallt gäller detta nya företeelser, som det ännu inte finns några tillräckligt precisa ord för, men som vi människor ändå vill och behöver kommunicera kring. Även tidigare kända företeelser ändrar med tiden karaktär – och även små förändringar kräver att det nya tillståndet kan särskiljas från hur det har varit tidigare. Inledningsvis är vi hänvisade till att använda de ord som både vi själva och andra redan kan och har tillgång till – även om de är diffusa och oprecisa och kanske även lånats från ett annat språk. Det blir efter hand allt lättare att uppmärksamma det viktiga som behöver särskiljas, inte minst med hjälp av samtal, liknelser och analogier med annat man gemensamt känner till. Med andra ord så fylls begreppen efter hand med ett innehåll.

I många sammanhang utvecklas det helt nya ord för att det i just detta sammanhang visat sig viktigt att exakt kunna särskilja det ena från det andra. De flesta yrkesgrupper har ett internt språkbruk med mycket mer precisa användningar av orden jämfört med när de kommunicerar med andra yrkesgrupper. Renskötande samer delar till exempel in året i åtta årstider, eftersom det är en meningsfull uppdelning som är relevant för deras verksamhet. Språkets sätt att fungera innebär alltså att samma fenomen i praktiken kommer att benämnas med ett otal olika uttryck, och tämligen oberoende av vad som är rätt eller fel enligt ordboken. Ordens betydelse i sitt sammanhang glider och kan med tiden även förändras. Möjligheten att missförstå varandra är uppenbar. Risken för missförstånd är kanske till



och med särskilt stor i situationer när man refererar till ett gemensamt officiellt språk och obetänkt räknar med att andra använder orden på exakt samma sätt.

Utgångspunkten att se språket som ett verktyg som hela tiden utvecklas gör det orealistiskt att tänka sig att personer som i sin yrkesroll behöver kommunicera med andra professioner först måste utveckla ett gemensamt språk med entydiga definitioner för att kunna samverka. Det är snarare förmågan att vara tydlig och konkret som behöver övas tillsammans med förmågan att ta reda på hur det man själv sa blev förstått. Känslan av att ha blivit förstådd handlar om huruvida det man menat och velat förmedla nått fram snarare än vad man exakt sagt.

Totalförsvarsövning Vildhussen med cirka 1500 deltagare genomförs våren 2022. Hemvärnet övar tillsammans med olika civila myndigheter. Fotograf: Joel Thungren, Försvarsmakten.

Monologer, dialoger och utforskande samtal

reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane

Deltagarna i ett samtal kan ha mycket olika ambitioner med sin medverkan. Samtal blir alltid mer givande om den som arrangerar ett möte också presenterar bakgrunden och vad denne hoppas att mötet ska ge. I bästa fall klargör även de inbjudna deltagarna sina förväntningar och varför de har valt att delta. Då kan alla hjälpas åt att förvalta den avsatta tiden på ett bra sätt.

Samtal får olika karaktär beroende på vilka syften som dominerar. En möjlig klassificering är att skilja mellan *monadiska*, *dyadiska* och *triadiska samtal*. Terminologin är lånad från teorier om de utvecklingsfaser som det mänskliga psyket antas genomgå.¹

Ett *monadiskt samtal* kännetecknas av att det enda viktiga är vem som säger det som sägs. Just inget av det som sägs är informativt – i meningen att någon som lyssnar har nytta av det sagda. Det mesta som sägs i ett monadiskt samtal är självklarheter eller i varje fall redan kända fakta. Innehållet i anförandet är av underordnad betydelse. I ett monadiskt samtal förväntar sig ingen något gensvar på det som sägs. Den avsatta tiden fylls av en rad monologer.

Den monadiska formen är inte begränsad till stormöten med särskild talarstol. Många arbetsgrupper tillämpar den vid sina vanliga ”veckomöten”. Arbetsformen går ut på att alla ska få tid att säga sitt. Det eftersträvas att alla ska få lika lång taletid och att alla ska få tala till punkt. Ingen ska avbryta eller ifrågasätta det som sägs. Alla har rätt att framföra sin sanning. Ingen får därmed heller någon hjälp med att tänka vidare eller tänka djupare kring de svårigheter som tas upp. Reflektioner och vägledande reaktioner – som någon kanske hoppats på – uteblir.

Den stora risken med monadiska samtal är att personer som tagit upp ett för dem viktigt problem kan invaggas i tron att problemet kommer att lösas

¹ Lund, M. (2001). Tillit och mänsklig utveckling. I G. Aronsson & C. Karlsson (Red.), *Tillitens ansikten*. Studentlitteratur.

eftersom det nu uttalats. Chefen kan kanske tro att deklarationen att företaget har nolltolerans mot mobbing faktiskt även innebär att trakasserier upphör. En deltagare på veckomötet kan tro att någon ”ansvarig” kommer att ta tag i det problem som vederbörande beskriver, medan de flesta ser arbetsformen som en aktivitet för att ”prata av sig och lätta på trycket”. Därmed kommer inget av det som sägs att behöva tas på allvar.

En annan form för samtal är de dyadiska. *Dyadiska samtal* syftar enbart till att skapa och upprätthålla relationer samt kontaktvägar som kanske kommer att behövas i ett senare sammanhang. Det som sägs förutsätter ett gensvar från övriga, men vad som det faktiskt innehållsmässigt talas om är av underordnad betydelse. (Det kan lika mycket väl handla om vädret.) Utan det viktiga är att samtalsprocessen skapar goda relationer. Det ska kännas bra medan samtalet pågår. Deltagarna ska bekräfta varandra. Det är viktigt att lyssna på varandra för att det känns bra att bli lyssnad på, snarare än att någon har ett äkta behov av att faktiskt förstå vad den andre tycker eller hur denne ser på något. Dyadiska samtal ska vara ytliga och handla om sådant man garanterat redan är överens om. Vanliga samtalsämnen är ”vad som vore bra om det kunde bli” – men utan att det ställs krav på att någon deltagare i samtalet ska agera.

Dyadiska samtal är inte meningslösa, men blir det om de blir normen för alla samtal som förs i en verksamhet. Den trivsamma stämningen blir huvudsyftet. De samtal som verkligen skulle behövas kommer på så sätt aldrig till stånd.

Samtal om vad som behöver åstadkommas eller om hur orsak och verkan hänger samman kallas triadiska. I *triadiska samtal* är det fokus på att man, med hjälp av samtalet, får ett allt bättre grepp om en sakfråga. Det kan handla om ren information från den som vet något som andra inte redan vet – men det långsiktiga syftet är att samtalet ska förbättra förståelsen av vad som sker, öka förmågan att dra välgrundade slutsatser och komma fram till vad som i så fall förefaller vara ett både möjligt och klokt handlande.

De samtal som behövs i samband med utökad samverkan är triadiska. De handlar genomgående om att så bra som möjligt försöka ta reda på hur det förhåller sig inom de ramar som omständigheterna tillåter. Hur ser de andra berörda på situationen? Vilka farhågor har de? Vilken expertis erbjuder de? Vilka teorier använder de som förklaringsmodeller? Varför gör jag och mina kolleger nästan alltid olika bedömningar?

Samtal där man redovisar och tillsammans reflekterar över gjorda erfarenheter tillhör den triadiska kategorin. Deltagarna erbjuder varandra bilder av verkligheten som de andra inte självklart redan har. De hjälper varandra att utforska likheter och skillnader mellan de olika exempel och händelsekedjor som presenteras. Genom sådana samtal kan konkreta bilder växa fram till och med av så abstrakta fenomen som samverkan. På samma sätt kan man få svar på frågor man har ställt sig: Varför är det viktigt att inte i onödan rasera tillit? Går det att samarbeta även om man inte har samma mål? Är gemensamt ansvar en utopi?

Berättelser om gjorda erfarenheter innehåller självfallet också de känslor som fanns då när berättelsens händelse ägde rum. Men syftet med det triadiska samtalet är *inte* den terapeutiska effekten av att sätta ord på sina känslor och *inte* heller den läkande insikten att man inte är ensam om en viss typ av erfarenhet att man kan både bli accepterad och förstådd. Dessa effekter är inte ett mål i sig, utan är mer som en bonus eller möjligen en nödvändig sida av ett gott triadiskt samtal. I det triadiska samtalet är känslor en aspekt att beakta och att ta med i beskrivningen av sakfrågan, men likvärdig med andra aspekter av det som beskrivs.

Det triadiska samtalet syftar till att gemensamt utforska hur det förhåller sig. Det är viktigt med sanna och ärliga gensvar. Ett sant gensvar betyder att den som säger något just då håller det för sant. Senare kan det visa sig att det var helt fel och då måste påståendet omprövas. Men i ett triadiskt samtal sägs inget bara för att provocera. Det ansvarsfulla i ett triadiskt samtal är att opponera sig när någon gör beskrivningar av sakfrågan som inte stämmer med egna erfarenheter. Det som beskrivs som ett exempel behöver inte ifrågasättas. Det kan mycket väl ha inträffat precis så som det berättas. Det är de slutsatser som nästan automatiskt dras utifrån exemplet som måste vara förenliga med allas erfarenheter för att samtalet verkligen ska kunna bidra till en alltmer välgrundad förståelse av själva sakfrågan. Den som duckar för omaket att problematisera, som tiger för att inte uppfattas som krånglig eller håller med bara för att det inte ska bli dålig stämning, får det moraliska ansvaret för att utgångspunkter och antaganden inte korrigeras. Detta betyder i förlängningen att etablerade, men otidsenliga, rutiner tillåts fortsätta.



Karlskrona marinbas. Fotograf: Bezav Mahmod, Försvarsmakten.



Samövning med amerikanska flygvapnet. Övningen genomfördes 2020 i svenskt luftrum med fokus på samverkan. Fotograf: Antonia Sehlstedt, Försvarsmakten.





Fotograf: Bezav Mahmod, Försvarsmakten.

Del 7

Framgångsfaktorer

Om du läser – läser jag

av Ingrid Johansson

Framför mig i residensets matsal satt en späd pakistansk kvinna, klädd i traditionell shalwar kameez och omsvept av en generös sjal. En lågmäld, blyg person med stark utstrålning och den där styrkan som man kan finna hos någon som överlevt grymhet, övergrepp och förnedring – och som har tagit tillbaka kontrollen över sitt liv. Hon talade modersmålet punjabi. Hon studerade engelska, berättade hon, och hoppades kunna konversera lite grann på engelska i framtiden.

Kvinnan framför mig var Mukhtar Mai. Hon var Pakistans mest kända människorätsaktivist och hedersvåldsoffer efter Malala. Och en av sju kvinnliga huvudpersoner vars livsöden utgör kärnan i teaterpjäsen SEVEN – om sju kvinnor från olika länder och deras kamp för mänskliga rättigheter. Pjäsen hade spelats i 39 länder, men aldrig i Pakistan. Nu fanns den möjligheten. Ambassaden hade lyckats övertyga Svenska Institutet att tiden var mogen att sätta upp pjäsen här i Pakistan. Vi ville genomföra projektet i landets samtliga fyra regioner. Detta var viktigt eftersom ambassaden, på grund av säkerhetsläget i landet, inte på många år genomfört några kulturprojekt utanför Islamabad, och knappt ens där.

Jag var angelägen om att inhämta Mukhtar Mais medgivande innan vi satte igång. Sa hon nej, fick det vara. Jag förklarade att avsikten var att knyta kända politiker, aktivister, kändisar inom kultur och sport till föreställningarna och tillsammans skapa en mediakampanj i konventionella och sociala medier för att sprida kunskap om flickors och kvinnors rättigheter samt information om hur de kunde söka stöd och hjälp.

Hon svarade att hon stödde projektet. Jag påpekade att detta skulle återuppväcka intresset för hennes fall, väcka starka reaktioner. Var hon inte orolig för vad det skulle kunna föra med sig? frågade jag. Hon satt tyst en stund, svarade sedan, på engelska: "It doesn't change anything."

Där rullade projektet i gång. Under en månad gavs föreställningen i Islamabad, Lahore, Karachi, Peshawar och Quetta. Många deltog; flera politiker, en polischef, kända aktivister, en federal domare, Pakistans enda kvinnliga minröjare, flera idrottsstjärnor och några av Pakistans mest populära artister och skådespelare. Kampanjen nådde uppskattningsvis 25 miljoner följare i sociala medier och långt fler genom andra medier – många av dem var flickor och kvinnor som vanligtvis inte intresserade sig för rättighetsfrågor.

Men det visste vi inte när vi förberedde den första föreställningen. Ämnet var kontroversiellt i det värdekonservativa Pakistan. Vi undrade om vi skulle bli stoppade av censuren? Skulle vi lyckas övertyga prominenta personer inom politik, myndighetssfären, civilsamhället, media och kulturlivet att ställa upp?

Den viktigaste – men samtidigt svåraste – nöten att knäcka var att hitta en senior statstjänsteman till den första föreställningen. Det skulle ge projektet välbehövad status och förankring både i det offentliga och civila samhället. Flera politiker och höga tjänstemän reagerade på förfrågan med artig tystnad, som innebar ett pakistanskt nej. Tiden gick och vi var rädlösa. En samarbetspartner tipsade om att statssekretären på ministeriet för mänskliga rättigheter möjligen kunde övertygas. Jag hade inte mött henne tidigare, men bad omgående om ett officiellt möte.

Några dagar senare möttes vi. Efter inledande artigheter lade jag fram mitt ärende. Jag tryckte på att projektet skulle bidra till att göra MR-ministeriets många bra initiativ mer kända bland unga kvinnor. Jag berättade hur det skulle gå till och vad vi önskade av henne. Hon begrundade noga mitt ärende, insåg att detta visserligen kunde vara ett behjärtansvärt projekt, men samtidigt i en form som var helt ny och okänd. Ambassadören på andra sidan bordet var också okänd, men samtidigt en person som hon ogärna ville stöta sig med. Hon bad att få se manuskriptet och bläddrade i det. Till sist frågade hon med en granskande blick:

”Is this anything like the Vagina Monologues?”

Överraskad skrattade jag till och försäkrade att så inte var fallet:

”I can assure you it’s not, it would not cross my mind to bring something like that to you the first time we meet. However, Muhktar Mai’s story is included, and it is quite explicit.”

Hon fortsatte att bläddra i manuset och ställde förströdda frågor om projektet till synes för att vinna tid. Jag visste att min enda chans att vinna över henne var där och då. Om jag lämnade mötet utan ett positivt besked, skulle chansen gå mig ur händerna för gott. Vad skulle få henne att överkomma sin oro och tacka ja? Vad kunde jag säga eller göra för att övertyga henne?

När jag kände att mötet obönhörligt började löpa mot sitt slut så sa jag:

”If you read one part, I will read one too.”

Hon tittade upp och svarade utan att tveka:

”Let’s do it!”

”

Vi undrade om vi skulle bli stoppade av censuren? Skulle vi lyckas övertyga prominenta personer inom politik, myndighetssfären, civilsamhället, media och kulturlivet att ställa upp?

”

Tack svärmor för att du lär mig att förhandla

av Jan Almgård

Som patrullchef hoppar jag ut ur bilen och försöker att få en överblick av den enorma röran som råder vid en av de få gränsövergångarna längs frontlinjen. Med mig har jag tre bilar som är fulla med egen personal som ska åka på ledighet. De har tågtider att passa, så det här får inte ta för lång tid.

Det har snöat cirka 20 centimeter under natten, vilket absolut inte gör det till en enklare situation. Ett hundratal bilar står i samma kö och nu gäller det att ta sig igenom på ett effektivt sätt. Vårt mandat medger rörlighet över frontlinjen, vilket innebär att vi har formellt rätt att passera utan att behöva stå i kö. Jag blir ganska snabbt varse om att några av bilarna har stått i kö under närmare ett dygn utan att ha avancerat nämnvärt. De yttre omständigheterna är inte direkt gynnsamma; tio grader kallt och nyfallen snö som gör att bilarna har svårt att ta sig fram – inte minst för att huvuddelen inte är utrustade med vinterdäck. Jag tar mig fram till fots längs kön och får höra diverse glåpord som gör gällande att ingen kommer att släppa fram oss.

Väl framme vid gränsbommen så stöter jag på två unga uniformerade män i 20-års åldern. De verkar minst lika bekymrade som jag, inte minst då de har en klunga på 10–15 personer runt omkring sig som frustrerat gapar och gormar över situationen. Jag tilltalar de unga uniformerade männen på deras språk och förklarar att vår konvoj ska igenom. De är medvetna om vilket mandat den organisationen som jag företräder har och börjar skrika till olika människor att de ska flytta sina bilar för att min konvoj ska komma igenom. Ingen framgång direkt. Det blir till och med ännu värre. Folk blir ännu mer uppretade – både på de uniformerade unga männen och på mig. Jag använder radion för att kontinuerligt uppdatera min egna personal. Mina lokala förare ligger på framkant och försöker med stor påhittighet att kryssa mellan de olika köerna. Människor skriker, hytter med nävarna och tutar oavbrutet med bilarnas signalhorn.

De uniformerade männen som har frågat mig varifrån jag kommer – och dessutom blir förvånade över att jag pratar deras modersmål – övergår nu till att diskutera ishockey samt fotboll med mig. Jag önskar att jag kunde mer om dessa idrotter, men ett namn kan jag i alla fall bekräfta: Zlatan.

Plötsligt säger en av de unga männen till mig att han vill ha mina handskar. De är mina favorithandskar då de är alldeles ypperliga i det kalla vädret. Hans handskar ser ut att vara i ett betydligt sämre skick. Jag förstår hans vink: ”Ge mig handskarna så kommer ni snabbare igenom kön.” Jag svarar honom kort att det inte är aktuellt och inser i samma stund att jag nu måste reda ut detta själv, utan hans hjälp.

Diverse personer, främst kvinnor, kommer fram till mig och försöker visa mig olika dokument för att bevisa att de också har förtur. Jag tvingas konstatera att jag inte kan hjälpa dem. Nu måste jag så snabbt som möjligt ta mig igenom detta virrvarr av människor och fordon. Jag hör att diverse svordomar riktas åt mitt håll, men försöker att inte bli provocerad. Andra talar om för mig att det är min organisation som är ansvarig för kriget. Men även detta rinner av mig. En äldre bastant babusjka (äldre kvinna) riktar sin ilska mot mig efterhand som mina bilar avancerar i kön, men samtidigt säger hon att det är bra att det internationella samfundet får se hur dåligt det är i den här delen av världen. Hon uttrycker att den egna televisionen bara visar hur bra allting är. Jag får av henne också lära mig att bilar med en handikappad passagerare har förtur i kön och därför sitter det minst en invaliderad person i varje bil. Men eftersom nästan alla i kön befinner sig i samma dåliga situation så spelar det ingen roll – alla får ändå vänta.

Bredvid bilköen finns en fälla för personer som tar sig till fots över frontlinjen. Där ringlar en lång kö av främst gamla pensionärer, mestadels kvinnor, som ska över till den regeringskontrollerade sidan för att hämta sin pension. De sitter inte i några bilar, utan får snällt stå i kö och vänta på sin tur. Alla orkar inte med det. Plötsligt – när vi nästan har kommit fram till ”gränsbommen” – så ser jag att det vid sidan av gångvägen finns en orörlig kropp som är täckt med hjälp av en filt. Kroppen har lyfts upp på en bänk.

Enligt de uniformerade unga männen avled mannen i morse. Ingen ovanlig situation, men i allra högsta grad beklämmande, eftersom ingen tar bort kroppen. En ambulans eller motsvarande kan inte ta sig förbi kön.

10 meter från bommen får jag den sista utskällningen av en äldre kvinna. Hon skriker allt vad hon orkar och berättar hur oduglig den organisation som jag tillhör är. När hon har skrikit klart, passar jag på att önska henne en trevlig dag. Hon kommer helt av sig, ler och önskar mig detsamma. Bommen öppnas och min konvoj passerar i riktning mot den andra sidan. Vi kommer precis att hinna till anslutande tåg. Det tog oss 2,5 timmar att ta oss igenom denna kö.

”

Jag hör att diverse svordomar riktas åt mitt håll, men försöker att inte bli provocerad.

”



Gränsövergång. Fotograf: Jan Almgård, Försvarsmakten.

Jag pustar ut och tänker på min ryska svärmor som med största sannolikhet är min bästa tränare i förhandling. Utan den kvinnans sparringträning hade jag inte rett ut den här situationen. Huvudregeln är att inte låta sig provoceras av att en massa människor skriker på dig. Försök att i alla lägen behålla ditt lugn. Men det kanske viktigaste av allt är att du måste vara positiv och helt övertygad om att du kommer att lösa uppgiften. Det ska helt enkelt vara "roligt" att ställas inför en massa olika problem.

Ett förkortat liv

av Joakim Svartheden

Samordning, kan det vara något för dig att jobba med?

”Absolut” svarar jag av två anledningar, dels gillar jag att jobba med folk i nätverk och dels vill jag väldigt gärna arbeta på Forsvarsmaktens Ledningsträningscentrum, vars chef ställer frågan: ”Berätta mer!”

Beskrivningen i telefon blir kortfattad: Ledningsträningscentrum, som är en del av Ledningsregementet, ansvarar sedan länge för att driva system och faciliteter för de större ledningsträningsövningarna, och sedan nyligen även de spel och scenarion som i sin tur driver övningarna. För ett par veckor sedan övertog enheten också regementsstabens ansvar för att samordna garnisonens stöd till övningarna. Min roll blir att axla det samordningsansvaret under ställföreträdande centrumchefen.

Beskrivningen väl på plats blir förkortad, bokstavligen:

”Du kommer att agera OPR och bilda ett lokalt CPT under SITEDIR och ingå i den centrala motsvarigheten under EXDIR. Först ut blir CJSE. Vi kommer ha både LCC, ACC, MCC och BFOR HQ på området, möjligen även SOCC och säkerligen SRSG. Internt föreslår jag en tämligen omedelbar samverkan med J7 och C RLS, externt HKV INS och FBA, FHS förstås och småningom BDC och FNDDU, men dem ser du nog först på MPC, IPC har varit och FCC:n blir du inte kallad till.”

Jorå, så att ...

”Läs EXPLAN och EG/ToR så får du grepp om både övningen och begreppsfloran.”

Combined Joint Staff Exercise. Bakom bokstavskombinationerna hittar jag småningom en multinationell civil-militär ledningsträningsövning, anordnad i samarbete mellan Forsvarsmakten och Forsvarshögskolan med dess finska och baltiska motsvarigheter, jämte allehanda statliga, överstatliga, mellanstatliga och icke-statliga organisationer. I runda tal 1200 deltagare av ett fyrtiotal nationaliteter som alla kommer att behöva arbetsplatser, samband, datastöd, förläggning, förplägnad, transporter, skydd och bevakning i Enköping. Det hela ska ske inom ramen för en fingerad NATO-ledd

”

Det gick för att det var skarpt läge. De flesta förstod att de behövde lägga allt annat åt sidan.

”

operation med FN-mandat enligt kapitel VII. Men vad det innebär vet jag ännu ganska lite om.

OPR? *Officer with Primary Responsibility*. Visserligen inte för övningen, men väl för samordningen av regementets stöd till den. En civilanställd be-teendevetare och ledarskapslärare, må vara i grunden officer, men som sådan aktiv under ett annat årtusende. Jag ikläder mig min nya roll i mitten av januari och övningen går av stapeln under månadsskiftet mars-april samma år. Det organisatoriska ansvarsskiftet har inneburit att en del övningsplanering hamnat mellan stolarna. Det visar sig snart att vi inte ens kan erbjuda arbetsplatser inom regementets befintliga lokaler, utan får öppna en outnyttjad länga intill en övergiven industrilokal. Där far jag omkring med en major från regementsstaben; mäter ytor, kryper efter el-uttag, spolar i toaletter, hör efter med den närbelägna restaurangen hur många matgäster de kan ta emot, sätter igång ventilationen och ställer in ett portabelt sensorlarm för att kunna börja förvandla hangaren till en datoriserad stabsmiljö. Nu handlar det inte om att tjugo kadetter kan bli sura, utan om huruvida ett tusental personer från när och fjärran ska kunna öva.

Det gick. Men hur gick det till?

Det gick för att vi började där vi kunde. Jag var trots allt en gammal stabsplutonchef som rekat många grupperingsplatser och min vapenbroder, majoren, ställde all sin tid, kunskap och ödmjukhet till förfogande. Att sköta underhandskontakter, konsultera högre chef, samla övriga enheter, göra dragningar, hålla möten, samverka med annan myndighet, ge order, författa styrdokument, balansera formella och informella kontakter, var inget nytt för någon av oss.

Det gick för att det var skarpt läge. De flesta förstod att de behövde lägga allt annat åt sidan. De som inte begrep fick vi helt enkelt övertyga, ibland i ett tonläge jag dittills sällan tordats använda av rädsla för att få ovänner. Men nu visade det sig att detta gav mig bundsförvanter. I kontakterna med andra myndigheter, svenska som utländska, civila som militära, visade sig servicekänsla, lyhördhet och allmänt hyfs vara mer än tillräckligt. Övningen visade sig i själva verket vila på en bärande, om än emellanåt bräcklig, civil-militär samverkan både när det gällde planering och genomförande.

Men framför allt gick det för att det måste gå. Vi hade inte något val.

Jag hade fel – och det blev helt rätt

av Malin Dreifaldt

Jag känner mig inträngd i ett hörn. Har inte tid och jag **vill** framför allt inte! Hur ska jag kunna sysselsätta en blivande miljösamordnare i fyra veckor utan att vi båda blir galna på varandra? Dessutom brukar krisberedskapens akuta åtgärder sällan vara helt miljövänliga. I alla fall inte när det inte går som planerat.

Hösten 2013 bestämde min dåvarande chef, med viss påtryckning från en kollega, att vi skulle ta emot en praktikant. Praktikanten studerade till miljösamordnare. En något märklig koppling till det vi jobbade med, tyckte jag. Samhällsskydd och beredskap har naturligtvis en koppling till miljösamordning på grund av klimatförändringarna och dess konsekvenser. Men detta år 2013 var det inte solklart för mig att en person med inriktning mot miljö skulle få ut något av att göra praktik hos oss. Nåväl. Det var väl bara att acceptera. Beslutet var ju redan fattat.

Eftersom kollegan, som tydligt uttryckte en önskan att vi skulle ta emot praktikanten, kände praktikanten sedan tidigare var det naturligt att någon annan blev handledare. Jag såg hur fyra veckor av extra jobb plötsligt tornade upp sig. Kalendern var redan fulltecknad. Mellan alla möten, övningar och planeringar skulle alltså handledning av en ”gröngöling” klämmas in. Dessutom skulle personen introduceras i arbetsområden som verkade vara, för honom, helt okända.

När praktikperioden var inne dök en ung, nyfiken och frågvis kille upp. Vi kan kalla honom Max. ”Gröngöling” – absolut! Men han ställde, mestadels, relevanta frågor. Han ifrågasatte saker som för mig under många år varit så självklara. Vilken roll har SOS Alarm gällande larmen till tjänsteman i beredskap? Varför har ni just den ersättningsnivån som ni har? Vilka mandat har tjänsteman i beredskap? Varför använder ni inte ledningsplatsen oftare? Mina svar började ofta med en ljudlös suck som förhoppningsvis även var omärkbar. Men efter att ha hört mina egna, reflexmässiga svar, började jag inse att jag hade en hel del att ta tag i. Det som under lång tid varit så självklart, var ju inte självklart. När jag tänkte efter. Jag hade börjat förvalta saker som egentligen borde utvecklas. För utveckling behövdes verkligen!

Praktiken genomfördes utan några större konstigheter. Max visade ett stort intresse för både krisberedskap och totalförsvaret. Han visade sig dessutom vara en stor tillgång, eftersom han tog en hel del ansvar när det gällde de praktiska kring möten och konferenser. Max bidrog till att jag började reflektera över mitt arbete och tog tag i saker som blivit föråldrade. Vi blev ett riktigt bra team. Det kändes helt naturligt att han ganska snart deltog fullt ut i alla arbetsuppgifter som var mitt ansvar.

Det var inte med någon glädje jag började inse att praktikperioden snart skulle vara slut. Jag skrev en kort rapport om vad han arbetat med under sin tid hos oss och skrev på intyget som skolan skulle ha.

Under kommande månader rättade jag till felaktigheter och ökade tempot när det gällde en hel del arbetsuppgifter som jag tidigare utfört mer eller mindre slentrianmässigt. Alla dessa frågor hade gjort att jag vaknade upp och tog tag i saker. Instruktioner och handlingsplaner uppdaterades och kopplades ihop med de praktiska kunskaperna jag fått under åren. Arbetet med framtagningen av regionala risk- och sårbarhetsanalysen fick helt nya former och ledningsplatsen trimmades till en användbar, skyddad plats för ledning och samverkan. En tydlig röd tråd blev synlig och plötsligt började vårt län lyftas fram som ett gott exempel inom civil-militär samverkan. Men jag saknade ”min” praktikant och hans ibland väldigt näsvisa frågor.

Enligt mig finns ett stort behov av att blanda olika typer av kunskap för att komma framåt i en verksamhet. Vi behöver novisen och nybörjaren som ifrågasätter den erfarne. Men för att våga eller kunna ifrågasätta på ett konstruktivt sätt, krävs många gånger teoretisk eller praktisk kunskap. Vi behöver också den erfarne för att ge nybörjaren kunskap om historik och tidigare gjorda val i liknande situationer. Om man bara har personal och medarbetare med lång erfarenhet, riskerar man att utvecklingen stannar och verksamheten övergår i enbart förvaltning. Jag tror därför att varje organisation och varje situation som vill nå ett bra resultat, ska ställa krav på sammansättning av olika kunskapsnivåer. Jag är helt övertygad om att det även gäller olika typer av samverkanssituationer. En person som – med en ärlig okunskap om vad exempelvis gradbeteckningar står för – kan ändå ha en bra och jämlik grund att stå på. (Så länge personen med gradbeteckningarna kan acceptera att det inte är självklart för alla vad de står för.)

Det mest optimala torde vara en blandning av individer med olika erfarenhet och yrkeskunnande. Då kan nya tankar ges utrymme, samtidigt som erfarenheter bidrar till att undvika redan identifierade misstag. Samtidigt kan en del av den erfarnes kunskaper överföras till nybörjaren. Nya tankar och ifrågasättande kan ge näring till utvecklingen av arbetssätt och metoder. Jag tror att många av oss behöver utmanas och ifrågasättas kontinuerligt för att vi i längden ska kunna behålla vårt analogiska tänkande och undvika att fastna i förvaltande av något som tidigare varit det bästa alternativet.

Jul- och nyår passerade och chefen meddelar att vi åter ska ta emot en praktikant. Max har ställt frågan om han får komma tillbaka på sin slutpraktik, denna gång under tolv veckor! Till min stora glädje hade den blivande miljösamordnaren under sina tidigare veckor hos oss, utvecklats till att bli en riktig krisnörd. Underbart! (Då kan han inte ha tyckt att jag var alltför otrevlig och snorkig.) Slutpraktiken blev minst lika bra som den första praktiken. En avgörande framgångsfaktor var att vi hade tillräckligt med tid, då Max kunde delta i hela processen, allt från kommunuppföljning till sammanställning av risk- och sårbarhetsanalyser. Militärregionerna hade blivit en samverkansaktör, och vi kunde påbörja en civil-militär samverkan på allvar.

Våren 2014 kunde vi fira Max examen. Han var väldigt tydlig med att han ville arbeta inom krisberedskap och inte bara med miljöfrågor. Efter sommaren behövde vår enhet utökas och, efter rekryteringsprocessen, stod det klart att Max skulle erbjudas en tjänst hos oss från september. Till saken hör att det den sommaren utbröt en stor brand i skogarna i norra Västmanland. Max fick därför börja en månad tidigare än planerat. När vi under augusti möttes på ledningsplatsen för branden var det för att tillsammans ansvara för bland annat samverkan mellan de berörda aktörerna.

Sedan dess har vi valt lite olika arbetsgivare, men är idag åter igen goda kollegor. Han hos regionen och jag hos en kommun i samma län. Ibland presenterar han sig som min tidigare praktikant, vilket värmer extra. Även om han ofta lägger till: "Om jag gör något galet får ni skylla på Malin!"

”

Det mest optimala torde vara en blandning av individer med olika erfarenhet och yrkeskunnande. Då kan nya tankar ges utrymme, samtidigt som erfarenheter bidrar till att undvika redan identifierade misstag.

”

Signalsändning vid samverkan

av Peter Arnevall

”

Samtalet började och det kändes redan från början att vi kände lite på varandra, mätte varandra och att de bedömde ”what’s in it for us”.

”

Jag lärde mig ganska fort att signalsändningar är viktiga när man träffar människor för första gången, och att dessa lägger grunden för det fortsatta samtalet. Ung, hungrig och vetgirig hade jag stövlat in i salen, skakat hand med alla ledamöter och sen slagit mig ned vid podiet för att invänta vår föredragning. Men jag märkte på min chef, som kom strax efter mig, att något inte stod riktigt rätt till. När det var vår tur ropades jag upp och de bad mig föredra ärendet. Jag tittade mig lite förvirrat omkring och tänkte att jag bara är bisittare och det ju är min chef som ska föredra. Chefen reste sig, harklade sig och sa: ”Tack för att vi fick komma och att ni har tid att lyssna på oss”. Samtidigt tittade han på mig. Att jag gått in först och hälsat på alla hade skickat signalen att jag var huvudnumret och han mellanakten – när det egentligen var precis tvärtom.

När jag några år senare för första gången skulle besöka regionpolischefen och förhoppningsvis få tillstånd till att genomföra ett gemensamt uppdrag våra organisationer emellan, var jag noga med att ta med mig min gamla missionsrygga. Ryggan med JÄGAR-bågen och ISAF-märket som visade att jag rört mig i områden där ett yttre hot är påtagligt. Att jag hade lite koll på det arbete som jag förhoppningsvis skulle bli satt att genomföra. Polismyndigheten hade varit avvaktande till brandförsvarets förslag om att initiera ett gemensamt samverkansprojekt kring terrorhändelser och pågående dödligt våld. Av förståeliga skäl, vad kan egentligen brandkåren om skjutvapen, gängkriminalitet, ISIS och IED:er?

Jag och min förbundsdirektör hade i våra förberedelser inför mötet pratat om vikten av att få projekt att börja rulla. Att det var viktigt att polisen skulle uppfatta att projektet var lika viktiga som vi tyckte och, sist men inte minst, att vi skulle visa att vi visste vad vi håller på med. Samtalet började och det kändes redan från början att vi kände lite på varandra, mätte varandra och att de bedömde ”what’s in it for us”.

Samtalet kom in på själva hotbilden och hur den kan te sig i Sverige mot bakgrund av det som hänt vid Stade de France och Bataclan bara några månader tidigare. Som av en händelse kunde jag nämna att min syster, tillsammans med de övriga forskarna på Cats, arbetat med kartläggningen av ISIS-återvändare, samt att brandförsvaret varit i London för att besöka



London Fire Brigade efter bomberna 2015. Projektet initierades och vi skapade tillsammans en gemensam samverkansmodell för det skadep platsnära arbetet vid situationer av pågående dödligt våld – som numera är nationell standard.

Beredskapskontroll i Kalix 2022. Fotograf: Bezav Mahmod, Försvarsmakten.

När jag några år senare var på Gotland och tittade ut genom ett fönster kom jag att tänka på det där mötet i polishuset. Varför vet jag inte. Under det nu pågående mötet såg det ut som om jag noga funderade igenom de olika alternativen, även om jag egentligen redan hade bestämt mig. Men jag ville att det skulle se ut som att jag noga övervägde om det verkligen var värt besväret. I grunden var det egentligen en ganska stor sak, inom räddningstjänsten, på gränsen till jättelik. Vi nio räddningstjänster hade nu, efter en del givande och tagande, enats bland annat om en gemensam syn på ledning av räddningsinsatser, räddningsledarens placering och kompetensnivåer. För mig och min räddningstjänst skulle det inte innebära några större förändringar, utöver några ändringar i den nomenklatur som

reglerats i föreskrifterna. Däremot innebar detta stora förändringar för min ena granne, som tidigare haft en helt annan syn på ledning. Jag såg att det fanns en del vända i deras hållning och insåg vilken omställningsresa de skulle behöva göra. I denna situation var det bara dumt att ta strid för att namnet på vår nuvarande räddningsregion ska vara namnet på den framtida gemensamma räddningsregionen. Det skulle dessutom skicka signalen att de gick in i vår räddningsregion, något som deras politik nog var ganska ointresserade av, i alla fall signalsändningsmässigt. Och det var egentligen innehållet i ledning jag var ute efter – att det ska spegla den teori och syn på ledning som jag och min organisation har och som vi anser vara rätt.

Jag ville ge dem någonting i alla fall. Även om jag tycker att namnet på vår nuvarande räddningsregion är fullkomligt briljant, vilket också kan hänga ihop med att jag var med och tog fram det från första början. Men det var inte värt att låta det gemensamma styrdokumentet för ledning spricka, bara för ett namn. Då tar jag hellre den, i förhållande till deras, lilla striden internt.

Jag nickade och sa: ”Absolut, vi byter ut det namnet och hittar ett gemensamt.” Stilla tänkte jag för mig själv att chocken det här kommer skicka ut i branschen kommer vara värt alla interna diskussioner om ett namn jag kan tänkas behöva ta.



Ubåten HMS Gotland anländer till Marinbasen Karlskrona efter övning. Fotograf: Jonas Helmersson, Försvarsmakten.

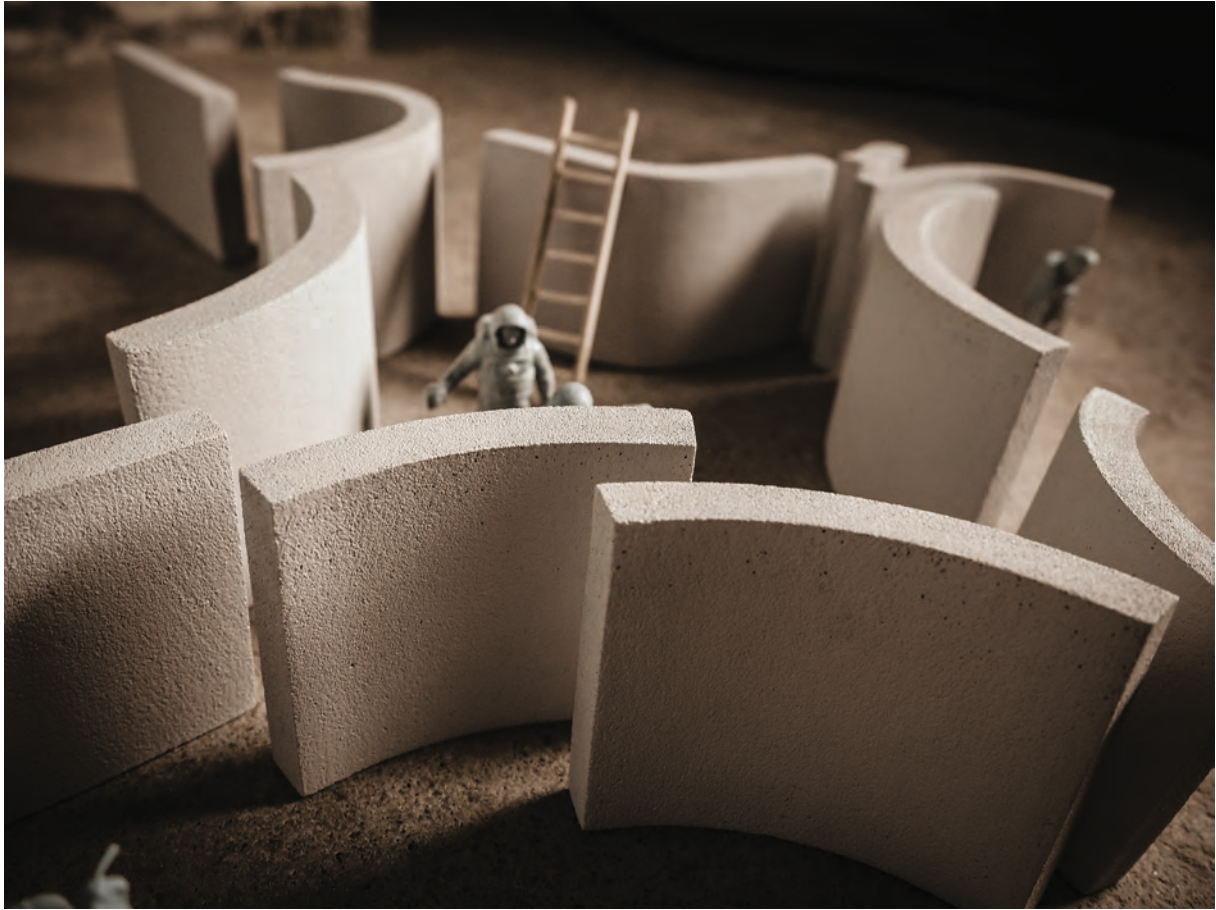
Modellens enkelhet och verklighetens mångfald

av Peter Tillberg

Det som gör en modell användbar är ofta dess kombination av förenkling och träffsäkerhet. Det är svårt att ens föreställa sig att vi skulle kunna leva i en värld utan modeller och teorier. I människan finns en stark drivkraft att försöka skapa ordning och trygghet i de situationer och sammanhang som hon möter. Att skapa modeller för sin förståelse har klara fördelar men också risker. Den förenklade modellen kan i sin enkelhet inbjuda till missbedömningar. Ramverket Cynefin har därför avsiktligt till sin form organiska linjer och saknar geometrisk perfektion.

I David Snowdens teoretiska ramverk har Hannes Rydell i sin visualisering tagit fasta på följande:

– Jag har velat illustrera att tvivel ingår som ett element i bedömningsfrågor. Frågor som jag ställt mig är: Hur kan de aktörer som samverkar – när de ställs inför en skarp situation – välja vilket av fälten och därmed också vilken logik som bör gälla? Finns tiden att bedöma situationen så komplex som den faktiskt är? Har vi överblick nog? Gör vi oss en för stor och detaljrik karta av verkligheten, så att den blir mindre användbar? Och när det väl gäller; hur svarar vi upp mot en situation, om vi avstår från tvärsäkerhet, men ändå måste agera?”



Cynefin – utsnitt I. Fotograf: Hannes Rydell

Definitioner av begrepp som samverkan, samarbete och samordning

av Peter Tillberg

Den initiala kunskapsöversikt som genomfördes inom forskningsprojektet visar att det inte saknas förslag på definitioner av de olika begreppen, snarare tvärtom. I en omfattande litteraturstudie ”*Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review*”¹ från 2020 studerades hur begreppen collaboration, coordination och cooperation definierades i nio ansedda vetenskapliga tidskrifter inom managementområdet under tidsperioden 1948–2017. Variationer mellan definitioner i de olika artiklarna och tidskrifterna visade sig vara mycket stor.

Olika forskare utgår från olika vetenskapliga fält och teoretiska modeller, vilket innebär att fokus i studierna, liksom i valda definitioner, kommer att riktas mot i varje fall delvis olika aspekter av fenomenen. Castañer och Nuno² lyfter i sin sammanfattning upp att alla de olika definitioner som de funnit mer eller mindre överlappar varandra men att de olika begreppen ofta särskiljs utifrån tre basala dimensioner – olikheter i attityden till interaktionen, olikheter i själva beteendet samt i termer av vilken typ av utfall som är syftet.

I Svenska Akademiens ordbok beskrivs samverka som ”*ett gemensamt handlande för visst syfte*”.³ Definitionen tar fasta på det konkreta handlandet och indikerar att samverkan handlar om att personer utifrån mer eller mindre uttalade målsättningar eller syften tillsammans med andra ta sig an en uppgift eller problem. Termen handling brukar med hänvisning till Aristoteles⁴ inkludera även personens intentioner bakom valet av ett specifikt görande. Uttrycket ”gemensamt handlande” brukar i juridiska sammanhang syfta på att handlandet också sker i samförstånd – dvs att aktörerna är någorlunda överens både om uppsåtet och om tillvägagångssättet.

1 Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), s 965–1001

2 Ibid s 965

3 Svenska Akademiens ordbok: <https://www.saob.se/artikel/?seek=samverka&pz=2>

4 Aristoteles. (1967). *Den nikomachiska etiken*. Göteborg: Daidalos AB.

En mängd vetenskapliga studier behandlar vad som verkar vara gynnsamma strukturella förutsättningar för samverkan, mellan fristående och oberoende organisationer. Studierna belyser såväl organisatorisk gränsöverskridande aktiviteter inom den offentliga sektorn som olika typer av allianser mellan kommersiella företag.⁵ En gemensam nämnare för detta perspektiv är att samverkan i grunden handlar om *”en social företeelse som förutsätter interaktion mellan människor”*. Denna interaktion kan uppstå helt spontant eller den kan vara mer eller mindre organiserad, strukturerad och planerad. Forskaren Kajsa Lindberg har ingående studerat olika aspekter av samarbete, samverkan och samordning. Hon drar slutsatsen att det finns tydliga skillnader mellan hur begreppen används i praktiken och hur de definieras i vetenskapliga artiklar och i ordböcker.

*”Orden samverkan och samarbete används ofta synonymt, och samverkan och samordning är inga uteslutande termer. Det är snarare så att ordens betydelser överlappar och kompletterar varandra även om definitionerna inte är identiska.”*⁶

I vetenskapliga studier är det eftersträfvansvärt att försöka renodla de aspekter som ska studeras. Praktikens frågeställningar innehåller sällan denna möjlighet att förenkla. Situationen är precis så komplex, mångfacetterad och föränderlig som den är. Mycket hänger ihop och låter sig inte sorteras i antingen eller. Aktörerna måste handla här och nu och även när situationen är oklar och diffus. Det handlar om att försöka förstå och kunna gripa in i skeendet i just det aktuella, enskilda och unika fallet.

Kunskaper från vetenskapliga studier – statistiska samband, modeller, teorier och begreppsapparater – kan mycket väl ha stor relevans men frågan om ”vad som är klokt agerande här och nu” kräver en lokal analys. Där behövs samtal som underlättar för aktörerna att uppmärksamma varandra på vad var och en uppfattar håller på att hända om alla fortsätter göra som de brukar och vad var och en anser vara kloka interventioner. Då handlar det om att göra sig förstådd. Och då handlar det snarare om att med analogier och exempel förse de tillgängliga orden med det konkreta innehåll som behövs här och nu för att kommunikationen ska fungera. Huruvida aktörerna syftar på – delvis olika sociala fenomen – och därmed på andra interaktiva

5 Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), s 965–1001

6 Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Malmö: Liber. s. 11

handlingar – när de säger samverkan jämfört med när de säger samarbeten måste få visa sig efter hand. Eller om de faktiskt använder orden helt synonymt.

Svårigheter med att precisera begrepp

Att avgränsa eller definiera vissa begrepp är något som utforskas på djupet i den engelske filosofen W.B. Gallies artikel *Essentially Contested Concepts*.⁷ I artikeln gör Gallie en omfattande språkfilosofisk undersökning om de begrepp som han kallar för i grunden omstridda. Dessa menar Gallie är till sin karaktär svåra, ja kanske till och med omöjliga att uppnå en enighet om. Samverkan är ett exempel på ett sådant i grunden omstritt begrepp.

Vad utmärker då den typen av begrepp? Det första kännetecknet är att de är värderande. Att det handlar om något som eftersträvas eller anses som allmänt värdefullt. Samverkan är till exempel ett fenomen som gärna kopplas till värderingar. Ett i grunden omstritt begrepp är dessutom komplext i den meningen att det har starka associationer till en mängd andra underbegrepp. Samverkan används till exempel ofta tillsammans med; tillit, förtroende, diplomatisk, omdöme, beslutsam, kreativ, ledarskap, demokratisk, effektivt etcetera. Ett tredje kännetecken på ett i grunden omstritt begrepp är att det man vill uppnå, till exempel samverkan, alltid innebär ett invecklat och ömsesidigt påverkande förhållande mellan alla dessa underbegrepp. Samverkan behöver alltså förstås som en mycket komplex kombination av alla dessa begrepp och att dessa kombinationer dessutom skiljer sig kraftigt åt beroende på vem, vilka, när, var och hur begreppen används och hur de värderas.

Det finns också beskrivet i litteraturen en inbyggd psykologisk motsättning mellan känslan runt det vi vet att vi med säkerhet kan åstadkomma och lockelsen i det som fortfarande innehåller ett mått av osäkerhet och en potential som för att förverkligas kräver att vi är kreativa och behöver anstränga oss.⁸ Det som uppfattas som eftersträvansvärt förutsätter att det finns ett utrymme att modifiera agerandet utifrån att omständigheterna kommer att förändras under skeendet. Gallie menar att oavsett hur mycket man tycks planera och förbereda sig på dessa förändringar så verkar just

7 Gallie, W.B. (1955-56). *Essentially Contested Concepts*. London: Proceedings from the Aristotelian Society, vol. 56.

8 Rosa, H. (2020). *Det vi inte kan råda över. Om vårt förhållande till Världen*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

de som gör att en strävan känns meningsfull inte vara möjliga att förutse. Gallie kallar därför att den här typen av begrepp är öppna till sin karaktär.

Oenighet kring begrepp och definitioner handlar enligt Gallie inte endast om att man saknar teoretiska kunskaper eller praktiska erfarenheter av begreppet. Även om man skulle lägga mycket tid och kraft på att diskutera vad till exempel samverkan "är" så kommer det ändå finnas utrymme för meningsskiljaktigheter och missförstånd. Detta innebär naturligtvis inte att man ska undvika samtal om "i grunden omstridda begrepp" utan bara att aktörer behöver vara medvetna om att det trots stora ansträngningar kommer finnas kvar ett utrymme för olika tolkningar och innebörder. Det handlar alltså om att acceptera att det kvarstår viss oenighet kring det språk och de begrepp som används. Det paradoxala är kanske att det viktigaste att bli enig om är just oenigheten kring ett begrepps betydelse.

Dialogseminariets särskilda pris 2004 tilldelades matematikern Lars Gårding med följande motivering.

Lars Gårding har vikt sitt liv åt arbete med modeller. Och han ser modeller där andra förväxlar dem med verklighet. Med sitt skarpsinne har han inte bara skapat modeller, han har också varnat för vår benägenhet att prioritera modellens enkelhet framför verklighetens mångfald.

Lars Gårding ser modellerna som ett källsprång ur människans uppfinningsförmåga – och som existentiellt tvång. Han kallar det för vår teoretiska drift. Allt kretsar kring att något prövas genom något annat. I essän ”Modell och verklighet” lyfter han fram den dialogiska kärnan i allt prövande arbete: ”Det är i regel inte verkligheten själv utan de kritiska punkterna i kontakten mellan verklighet och modell som leder till nya modeller.”

Modellen är en hydra som förvandlar sig allt efter vilket verklighetsfragment vi försöker fånga. Lars Gårding ser också det dynamiska modellbygget hos en Tjechov.

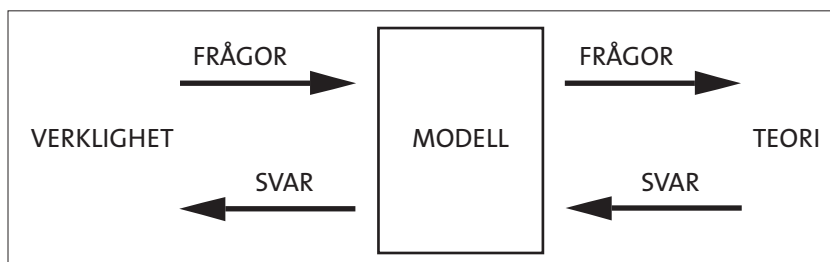
Lars Gårding får Dialogseminariets särskilda pris därför att han i sina essäer insiktsfullt visar sann trolöshet mot triviala sanningsanspråk, samtidigt som han i sina filosofiska dialoger med lätt ironi punkterar floskler och hurtfriska programförklaringar.¹

1. Formulering av professor emeritus Bo Göranson, Yrkeskunnande och teknologi (KTH) – grundare till Dialogseminariet på Dramaten och också ansvarig för tidskriften Dialoger i Gunnar Berg (red). Det Matematiska kulturarvet. Dialoger 71–72 2005. s 7.

Modell och verklighet

av Lars Gårding

Dagens föreläsning i Sommaruniversitetet handlar om vetenskapliga modeller och teorier. Lars Gårding, matematikprofessor i Lund, presenterar modeller från olika vetenskaper – matematik, ekonomi etcetera – och diskuterar deras användbarhet. Men det är inte bara i vetenskapen som modeller används. De flesta människor låter sitt handlande styras av någon modell – en världsförklaring eller en bild av sig själva. ”Människans förmåga att acceptera motsägelser mellan modell och verklighet är mycket stor. Oftast blundar hon för verkligheten och föredrar modellen.” (Dagens Nyheter 21 juli 1968.)



Ordet modell har många betydelser. Jag använder det här som namn på de scheman eller schematiska tankegångar som människan använder då hon vill analysera ett stycke verklighet. Ibland kompletteras en modell med abstrakta logiska resonemang, och på det sättet uppstår en teori för modellen eller för en klass av modeller. Människans förmåga att acceptera motsägelser mellan modell och verklighet är mycket stor. Oftast blundar hon för verkligheten och föredrar modellen. Verkligheten uppfattas så som den speglas i modellen.

I de exakta naturvetenskaperna, där modellens giltighet kan och måste prövas med experiment, är uppdelningen i verklighet och modell absolut nödvändig liksom också en avgränsning av modellens giltighetsområde. Dessa principer har slagit igenom på många områden av modern vetenskap. Enligt min mening kan de användas på nästan alla former av mänskligt tänkande och ger då, om inte helt nya så åtminstone tankvärda perspektiv. Jag återkommer till detta i slutet av artikeln men exemplifierar först de allmänna begreppen med korta beskrivningar och värderingar av några viktiga modeller.

1. De naturliga talen

Den enklaste matematiska modellen är de naturliga talen 1, 2, 3. ... Till modellen räknar jag också operationerna addition och multiplikation. De naturliga talen är en modell för konkret räknande där man bortser från alla egenskaper hos objekten utom deras antal. Denna modell finns hos alla folk men med en praktisk begränsning: alla tal har inte namn. Det går alltid att tänka sig eller på något sätt ange stora tal utan namn i språket. Forntidens kulturfolk har också på fullt allvar ställt följande fråga: Finns det antal som är så stora att de inte kan räknas? Kan till exempel sandkornen på jorden räknas? Den sista frågan besvarades av Arkimedes i ett arbete med titeln "Sandräknaren" (200 f Kr). Han namngav först en serie snabbt växande tal och kunde sedan genom överslagsberäkningar visa att ett visst av dessa tal säkert måste vara större än det antal sandkorn som ryms på jordklotet. Vi ser här hur modellen – de naturliga talen – ger svar på en konkret fråga som inte kan besvaras utan dess hjälp. Abstraktionen har givit utdelning, och vi har ett exempel på den situation som illustreras av vänstra delen av vår figur. Den ojämna konturen till vänster ska antyda att vi skurit ut ett stycke utan motsvarighet i modellen. Modellens rektangulära form antyder dess schematiska karaktär.

Vår modell, de naturliga talen, har många intressanta egenskaper. Redan ett ytligt studium av multiplikationen visar att vissa tal är produkter av tal större än ett, till exempel $20=2 \times 2 \times 5$, andra tal är det inte, till exempel 5. De senare kallas primtal. De första primtalen är 2, 3, 5, 7, 11, 13, 17. ... Med lite kännedom om multiplikationstabellen är det lätt att fortsätta serien så att den omfattar alla primtal under 100, men arbetet blir allt tyngre ju längre man fortsätter. Det ligger då nära till hands att fråga sig om primtalen tar slut eller inte. I Euklides "Elementa" (400 f Kr) finns ett enkelt och samtidigt mycket skarpsinnigt resonemang som ger svaret: primtalen tar aldrig slut, deras antal är oändligt stort. Vi har här ett exempel på en fråga i modellen som kan besvaras genom en teori, dvs logiskt bindande utsagor om modellen. Situationen illustreras av figurens högra del. Teorins ojämna kontur ska antyda att dess innehåll inte är fixerat. Den omfattar i vårt fall en mängd satser om de naturliga talen, till exempel om lösbarhet och olösbarhet av vissa ekvationer, primtalens fördelning o s v. Teorins omfattning och slagkraft beror bland annat på skickligheten hos de matematiker som skapar den. Då jag i fortsättningen skisserar andra modeller än de naturliga talen sker det hela tiden så att jag fyller vår tredelade figur med nytt innehåll.

2. Himmelsmekaniken

Den verklighet som man vill analysera föreligger i form av astronomiska observationer av jordens, planeternas och solens inbördes lägen vid olika tider. I modellen motsvaras dessa himlakroppar av punktformiga objekt, massor, som attraherar varandra enligt Newtons lag. Kraften är riktad mot det attraherande objektet och dess storlek är proportionell mot produkten av massorna och omvänt proportionell mot avståndets kvadrat. Rörelsen försiggår så att produkten av ett objekts massa och dess acceleration är lika med den attraherande kraften. Teorin består av matematiska satser för hur en sådan rörelse försiggår. Det visar sig att hastighet och läge hos alla objekten vid en given tid bestämmer den fortsatta rörelsen, och denna rörelse kan räknas ut. Modellen och en stor del av dess teori skapades av Newton på 1600-talet. De besvarar ett otal astronomiska frågor. Planeternas massor och banor kan beräknas med stor noggrannhet. Små avvikelser från teoretiska värden har lett till att nya planeter upptäckts och tagits med i modellen. Banorna för konstgjorda satelliter kan räknas ut med modellens hjälp. Teorin har efter Newton genomgått en fruktbar utveckling ända fram till våra dagar. Himmelsmekaniken har varit en nästan exempellös framgång och har satt djupa spår i sjuttonhundratalets och artonhundratalets filosofi.

3. Klassisk kvantmekanik

Här gäller det bland annat att analysera ljus från atomer som kan iakttas i form av spektrallinjer och spår på fotografiska plåtar. Modellen är en variant av himmelsmekaniken, med objekt som motsvarar atomkärna och elektroner, men det relativt handfasta sammanhanget mellan objekt i modellen och observerat objekt är borta. Vissa objekt i modellen måste tolkas både som vågor och partiklar. Den intuition som lett till den kvantmekaniska modellen har sitt främsta stöd i de begrepp som varit fruktbara i himmelsmekanikens modell och teori, till exempel massa, moment, impuls och energi. Observationsmaterialet, plåtarna, ger inte mycket ledning. Teorin för modellen består av satser ur teorin för Hilbertrummet. Den klassiska kvantmekaniken har varit mycket framgångsrik på det sättet att man från ett fåtal mätvärden av typ laddning och massa hos atomens delar kunnat förutsäga ljusstrålningens våglängder och hur dessa förändras då atomen påverkas av elektriska och magnetiska fält. En egenskap hos modellen, den så kallade komplementaritetsprincipen, har fått en viss betydelse i filosofin.

Små avvikelser mellan beräknade och observerade våglängder har lett till en mera förfinad modell där också elektriska och magnetiska fält uppfattas som kvantiserade på samma sätt som modellen för atomen är en

kvantisering av modellen för planetrörelse. Denna modell har varit mindre framgångsrik och man har haft stora och ännu olösta svårigheter med dess teori. Man är till och med i den genanta situationen att ha en modell där kraven på logiskt matematiskt sammanhang inte kan förenas med intressanta tillämpningar. Å andra sidan fungerar modellen bitvis mycket bra på det sättet att man från vissa uppmätta data med modellens hjälp kan förutsäga andra. Man kan bara gissa sig till vad som kommer att hända då nästa stora framsteg görs. Är det modellen som kommer att ändras eller är det teorin som kommer att byggas ut?

4. Ekonomi

Jag tar prisbildningsteorin i fullständig konkurrens som exempel. Man vill analysera det samspel mellan producenter och konsumenter som bestämmer priserna. Producenter och konsumenter uppträder också i modellen, men med starkt förenklade motiv. Producenterna strävar där endast efter att maximera sin vinst, och konsumenterna vill bara maximera sin nytta. Vinst och nytta antas numeriskt bekanta för varje tänkbart läge på marknaden. Jämviktslägen karaktäriseras på följande sätt: Varje ändring från ett jämviktsläge medför att någon får det sämre. Till ett sådant jämviktsläge hör ett prissystem som då det tillämpas håller marknaden i jämviktsläge. Teorin står till tjänst med villkor som garanterar att jämviktslägen finns och med metoder att beräkna priserna. Matematiskt är den av ganska enkel beskaffenhet, och man frågar sig kanske varför inte till exempel priserna på specerier räknas ut centralt med en datamaskin. Svaret är att modellens nyttofunktioner är så svåra att mäta att varje sådan uträkning är praktiskt meningslös. Men modellen är inte värdelös för det. Ibland tillåter den åtminstone kvalitativa slutsatser, och under alla förhållanden är den en hjälp då man analyserar en marknad. Modellen gör tjänst som begreppsapparat.

Nästan alla ekonomiska modeller har en bristfällig numerisk förankring i verkligheten, och detta har lett till en ganska skarp uppdelning av ekonomin i två grenar, en teoretisk som sysslar med modell och teori och en beskrivande som sysslar mer direkt med verkligheten och har mer eller mindre starka inslag av modelltänkande.

5. Språk

Man kan uppfatta den klassiska grammatiken eller delar av den som modeller av ett språk. Det finns också andra av mera allmänt innehåll som analyserar språket som ett led i en muntlig eller skriftlig kommunikationskedja mellan en meddelare och en mottagare. Jag inskränker mig till de grammatiska modellerna. Här har man sällan gjort en klar skillnad mellan modellen

och dess teori, uppfattad som en logisk analys utifrån av modellen eller en klass av modeller. Den första mera strikta analysen av detta slag gjordes för tio år sedan av Noam Chomsky. Han betraktade generativa modeller, dvs regelsamlingar eller instruktioner som leder till grammatiskt välformade satser men inga andra. "Han går", "går han", "räven blommar" är exempel på välformade svenska satser, fast den sista råkar vara meningslös, medan "han gå", "viktig statsråd" inte är välformade. Med metoder från den symboliska logiken kunde Chomsky göra det mycket plausibelt att en generativ modell för ett språk måste innehålla regler, så kallade transformationer, som går utöver de enkla regler som tvångsmässigt följer ur materialet och som var de enda som accepterades av den så kallade strukturalistiska skolan, som avvisade stora delar av klassisk grammatik som alltför löst grundad och filosofiskt besmittad. En sådan transformation är i svenskan till exempel övergången från aktiv till passiv form. Chomskys insats är tvåfaldig. Dels har han skärpt kraven på grammatiska modeller, dels har han släppt ett tidigare krav att modeller skall härledas från materialet genom mer eller mindre automatiska processer.

Verklighet-modell

Med detta är min exempelsamling avslutad, och jag övergår till att göra några allmänna reflexioner om vår tredelade figur. I himmelsmekaniken finns en perfekt balans och anknytning mellan de olika delarna, och teoridelen har visat stor livskraft. Men vi har sett att jämfört med detta idealtillstånd kan teoridelen vara otillräcklig. Detta inträffar i teorin för kvantiserade fält. Många modeller är så hårt schematiserade att de inte kan förutsäga något precist om verkligheten, utan måste spela rollen av begreppsapparat. Effektiva modeller är sällsynta och kan inte härledas ur verkligheten genom någon automatisk process. Det är i regel inte verkligheten själv utan de kritiska punkterna i kontakten mellan verkligheten och modell som leder till nya modeller. Då verkligheten är svåråtkomlig eller svåröverskådlig är det ofta den gamla modellen som ger mest näring åt den intuition som behövs då man skall konstruera en ny.

Uppdelningen i verklighet-modell-teori kan genomföras i många sammanhang, men om man lämnar matematiken och de exakta naturvetenskaperna, är det i regel ingen skarp gräns mellan modell och teori och dessutom är inslaget av teori i den mening jag använt här i regel obetydligt. Jag inskränker mig i fortsättningen till paret verklighet-modell, som spelar en mycket stor roll i det mänskliga tänkandet.

Det är naturligt att betrakta till exempel utvecklingsläran som en

modell för livets utveckling på jorden. Den övertygar både genom sitt inre sammanhang och genom att den stämmer med verkligheten. En modell som saknar en av dessa egenskaper är det något fel på. Man kan om man vill betrakta marxismen som en modell för samhällets historiska utveckling som fyller stora krav på inre logik och sammanhang. Dess svagheter avslöjas då den konfronteras med verkligheten. Modellen kan bara i efterhand anpassas till det historiska skeendet. Dess förutsägelser har varit värdelösa. Man kan också se de stora filosofiska systemen och religionerna som modeller för verkligheten och människans villkor. De vill kombinera universell giltighet med inre sammanhang och övertygande innehåll men misslyckas på alla punkter. De blir aldrig annat än överdimensionerade korthus utan ett stadgande skelett av inre logik och utan fast förankring i verkligheten. Ändå är det så att de flesta människor tror på minst en modell av detta slag. Modeller som syftar till världsförklaringar vinner i regel många övertygade anhängare, och deras roll i historien och den värld vi lever i nu är mycket stor. För många människor intar ofta den modell de tror på verklighetens plats. Med en lätt överdrift kan man säga att de lever i modellen. En troende marxist tolkar allt skeende i sin modells termer, en fanatisk anhängare av en religion betraktar livet som ett skuggspel och sin religion som den enda sanna verkligheten. Nästan alla människor gör sig en modell av sig själva och sitt förhållande till verkligheten och låter ofta sitt handlande dikteras av modellen. Konflikter som har sin rot i spänningar mellan modell och verklighet är ett ständigt återkommande tema i litteraturen. Jag ger ett enda men drastiskt exempel. Huvudpersonen i Tjechovs novell "Fodralmänniskan" är latinlärare i en sydrysk småstad, övertygad anhängare av den sk borgerliga moralen i dess strängaste form. En spirande kärlek mellan honom och en ung lärarinna får ett tvärt slut då han upptäcker att hon åker cykel: en ung kvinna på velociped, det är dock otänkbart.

Jag tror människan har en teoretisk drift. Hennes hjärna är ett sorteringsverk där intryck lagras, systematiseras och bearbetas till modeller av verkligheten. I dessa modeller vill hon skapa ordning och system. Överväldigad av en förvirrande och sammansatt verklighet flyr hon ibland in i modellens enkla och trygga värld. De flesta får nöja sig med en modell gjord av andra, men några kan skapa nya modeller eller bygga ut gamla. Den teoretiska driften är ett behov av att sysselsätta hjärnan med det som den är gjord för: modellbygge. Denna drift har givit oss både primitiva världsförklaringar och solida vetenskapliga teorier.



Cynefin – utsnitt II. Fotograf: Hannes Rydell

När flera människor agerar tillsammans och är beroende av varandras handlingar uppstår per definition komplexitet. I den **komplexa** domänen arbetar aktörerna på att gemensamt bli duktiga på att hela tiden avläsa vart verksamheten är på väg och att bästa möjliga kvalitet upprätthålls. Under resans gång kan de upptäcka att helt andra mål än de tidigare beslutade är både möjliga och mer relevanta, men att de kräver att riktningen ändras. I den komplexa domänen gäller "evolutionär planering" och en "emergent practice".

I domänen **kaos** finns ingen ordning alls och inga begränsningar. Allt kan hända. Hela havet stormar. Här finns inte utrymme för andra ageranden än att med alla medel återställa stabiliteten – kosta vad det kosta vill. De krafter som släpps lösa om man hamnar i domänen kaos är svåra att överblicka och få ordning på.



Den **oordnande** domänen ligger centralt i modellen *Cynefin*. Detta fält representerar den mest riskfyllda kontexten – och är samtidigt den kanske vanligast förekommande. Förvirringen uppstår eftersom det i en grupp av aktörer ofta finns olika uppfattningar, åsikter och perspektiv gällande det sammanhang man medverkar i.

I den **komplicerade** domänen är det inte självklart vad som ska göras, av vem, när och hur. I en komplicerad kontext krävs att man undersöker de olika handlingsalternativ som finns – och flera olika möjligheter kan dessutom vara lika bra. Det handlar om att avgöra vilket alternativ som just här och nu är att föredra.

I den **uppenbara** domänen känner alla till vad som behöver ske. Om alla bara gör som de alltid har gjort, följer reglerna, så blir det precis så som det alltid har blivit. Samtal om verksamheten, om olika handlingsalternativ och om överväganden är onödiga och ses som resursslöseri.

Cynefin – ett ramverk för att beskriva samspelssituationer

reflektioner av Peter Tillberg och Monica Hane

I alla situationer där flera personer agerar samtidigt, blir frågan om samspel aktuell. Det den ene gör påverkar handlingsutrymmet för de andra. Samspel är dynamiska och är under ständig utveckling. De aktörer som deltar i samspelet kan löpande reflektera över det som sker genom att vara uppmärksamma på de gensvar som ges på det egna agerandet. Varje handling är ett slags prövande som ger ett allt bättre underlag för fortsatta överväganden om vilka anpassningar som behövs och hur var och en bäst kan ingripa i skendet. Även den som inte ingriper aktivt har ett principiellt ansvar för att utvecklingen blir som den blir genom att passivt tillåta andra att göra det de gör.

Analysen av vad som kan vara ett klokt agerande blir alltmer korrekt om situationen medger att de berörda kan kommunicera med varandra. De tolkningar, överväganden och beslut som gjorts kan, genom samtal, bli bekräftade eller korrigerade. Risken för feltolkningar minskar självfallet om de som samspelar är bekanta med varandra. De kanske till och med har hunnit komma överens om hur de ska agera i vissa på förhand definierade situationer och har kommit överens om vilka kriterier de ska tillämpa. De kan också på förhand ha försökt utforma strategier för hur de gemensamt ska kunna förstärka ett samspel som verkar vara framgångsrikt, alternativt dämpa samspel som verkar driva utvecklingen åt fel håll.

De flesta samverkanssituationer är emellertid – trots omfattande planering – svåra att överblicka. I varje fall inledningsvis. Organisationsforskaren David Snowden har utformat ett ramverk som han gett namnet *Cynefin*.¹ Det är ett walesiskt ord som ungefär betyder livsmiljö, habitat. Snowden menar att aktörer behöver kunna särskilja de olika delmängder av interaktioner och beroenden som samtidigt och sammanblandat finns i varje samverkanssituation. Dessa domäner är i grunden så olika till sin karaktär att vad som kan anses vara klokt agerande i en viss domän, skiljer sig väsentligt från hur man bör agera i en annan.

¹ Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal* 42(3), 462–483. doi:10.1147/sj.423.0462
Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review* 85, 68–76.

Modellen har huvudsakligen tillämpats i sammanhang med fokus på ledarskap – och därmed också mest på mer stationära samverkansmiljöer och planerade verksamheter – men har i sina grunddrag kanske ändå större relevans som ramverk för aktörer som behöver förstå den typ av samverkanssituationer som uppträder oplanerat och i olika typer av kriser.

Cynefin består av fem olika domäner. Dessa är strukturerade utifrån de olika särdrag som är utmärkande för den situation – eller de omständigheter – som man agerar utifrån. Domänerna skiljer sig åt och därför behövs olika agerande i de olika kontexterna. Snowden menar att det är viktigt att se att de olika domänerna har olika slags logiker och att de inte ska blandas samman. Om inte skillnaderna mellan dem synliggörs och görs begripliga, är risken stor att det uppstår motsättningar och konflikter. Det koordinerande av handlingar – som är nödvändigt i en grupp människor som tillsammans ska lösa ett uppdrag – riskerar då att försvåras.

Den mest avgörande skillnaden finns mellan de ordnade domänerna, det vill säga det uppenbara och det komplicerade – och de oordnade, det vill säga det komplexa och kaos.

Det uppenbara och ”best practice”

Det finns delar i alla situationer där det för alla är uppenbart vad som behöver bli gjort. Det behövs inga särskilda överväganden för att komma fram till vad som kan sägas vara ”best practice”. De inflytelser som behöver beaktas är ordnade och alla kan räkna med att om alla gör som de alltid har gjort så blir det precis så som det alltid har blivit. Utgångspunkten i den uppenbara domänen är att aktörerna på förhand vet varför, vad, hur och när något behöver göras. Det är inte nödvändigt att man kommunicerar om det som ska ske. Det förväntas att alla redan känner till reglerna och att det är självklart vad som ska åstadkommas. Samtal om verksamheten, om olika handlingsalternativ och om överväganden är onödiga och ses som resursslöseri. I den uppenbara kontexten är kunskap stabil och kan därför formuleras i olika regelverk och styrdokument som ”best practice” efter det att den evidenssäkrats och kategoriserats.

Det finns stora och allvarliga risker med att organisationer överförenklar sin verksamhet. Den trygghet som man kan känna genom att hela processen förefaller självklar och välkänd, enkel och upprepningsbar, lätt att dokumentera och inga instruktioner måste utvecklas och skrivas om är förrädisk. Risken är att invaggas i en falsk säkerhet och bli blind för

att verksamheten i ett svep kan transformeras till kaos. Det faktum att en verksamhet för länge drivits på sätt som i grunden inte tar tillräcklig hänsyn till kontextens faktiska egenskaper kan få betala ett högt pris. Samarbetspartners kan tappa tilliten och de mest kompetenta anställda söker sig till andra arbetsplatser. Kanske har de länge varit frustrerade över att verksamheten inte är så effektiv som den skulle kunna vara och insett att ”de ordnade domänernas verktyg” inte löser problemen man står inför – utan snarare förvärrar dem.

Det komplicerade och ”good practice”

I en komplicerad domän finns ingen ”best practice”. Det är inte självklart vad som ska göras, av vem, när och hur. I en komplicerad kontext krävs att man undersöker de olika handlingsalternativ som finns – och flera olika möjligheter kan dessutom vara lika bra. I slutänden handlar det om att avgöra vilket alternativ som just då är att föredra. Idealet som eftersträvas i den ordnade men komplicerade kontexten är – liksom i den uppenbara – stabilitet och förutsägbarhet. Att förenkla för långt innebär emellertid risker att hamna i kontexten kaos, att situationsanpassning försvåras men också risken att ”robotisera” aktörerna.

Utvecklingen av nya kunskaper och förmågor behöver i den komplicerade domänen en helt annan pedagogisk utgångspunkt än vad man kan finna i resonemang som hör till den uppenbara domänen. I den senare anses det vara ett tidsödande, ofta onödigt och svårt arbete, att själva finna svar på vad som är lämpligast att göra i en viss situation. Lösningen är i stället att tillkalla expertis utifrån och fråga om hjälp. Expertisen kan vara företrädare för vetenskap och forskning men kan också vara inhyrda konsulter, rapporter och instruktioner. Tanken är att det ska ske ett informationsflöde mellan praktiken – de som gör och vet hur verksamheten går till – och forskningen – de som övat sig i att analysera det som skulle kunna vara annorlunda än det är. Några gör medan andra tänker. Ett alternativt angreppssätt är att nya idéer, metoder och samspelsmönster hela tiden prövas och utvärderas inom ramen för den löpande verksamheten. Detta innovativa utforskande arbete kan inte överlätas enbart till externa experter. Den egna personalen behöver aktivt medverka för att utveckla verksamheten och det egna yrkeskunnandet. Det handlar om att skapa former för ett research partnership och för utforskande samtal mellan de olika aktörerna och organisationerna.

Den förvirrade domänen

Centralt i modellen *Cynefin* ligger den förvirrade och oordnade domänen. Detta fält representerar den mest riskfyllda kontexten – och är samtidigt den kanske vanligast förekommande. I den förvirrade oordnade domänen befinner man sig när det fortfarande är oklart vilka olika typer av domäner som finns representerade i den aktuella situationen. Förvirringen uppstår eftersom det i en grupp av aktörer ofta finns olika uppfattningar, åsikter och perspektiv gällande det sammanhang man medverkar i. En utmaning blir att tillsammans komma fram till vad som kännetecknar den kontext man befinner sig i och vilka utmaningar som behöver hanteras för att undvika att skeendet löper amok.

Kaos – hela havet stormar

I domänen kaos finns ingen ordning alls och inga begränsningar. Allt kan hända. Hela havet stormar. Då finns inte utrymme för andra ageranden än att med alla medel återställa stabiliteten. Kosta vad det kosta vill. David Snowden varnar för rådet att – när verksamheten ”gått i stå” – på olika sätt försöka introducera kaos som en intervention för att få något att hända. De krafter som släpps lösa om man hamnar i domänen kaos är svåra att överblicka och få ordning på.

Ett sätt att skapa någon slags stabilitet i situationen är att agera för att ”stoppa flödet”. Därefter försöka arbeta sig ut ur kaoset till ett läge där det finns möjlighet att få en överblick över nya alternativ och därefter fatta nya beslut. Det som eftersträvas är en slags transformering från den kaotiska till den komplexa kontexten. Den strategi som förefaller lättast – nämligen att försöka återgå till en beprövad ”best practice” för att ta sig ur kaoset – menar Snowden inte är att rekommendera. Valet att hålla fast vid ”best practice” trots att förutsättningarna egentligen kräver en annan logik, är många gånger just skälet till att man befinner sig i ett tillstånd av oreda.

Den komplexa kontexten och samarbete

När flera människor agerar tillsammans och är beroende av varandras handlingar uppstår per definition komplexitet. Domänen kännetecknas av samma typ av ostyriga krafter som finns i kaos, men organisationen har lyckats bygga upp ett kunnande bland de berörda som innebär att man kan hålla dessa krafter i schack. Det faktum att man i efterhand ibland kan visa vilka händelser som ledde fram till vilka konsekvenser betyder inte att samma sak kommer att inträffa om händelsen upprepas. Det är få statistiska samband som är så stabila att de inte ändras över tid. Hela

korrelationsmönstret kan bli ett helt annat genom en till synes mycket blygsam ändring i något avseende. Utfallet kan inte förutses, men de berörda aktörerna kan hålla skeendet under kontroll och inom acceptabla gränser.

I vissa fall kan det förefalla mest praktiskt att försöka förenkla en i grunden komplex verksamhet genom att behandla situationen som om den vore ordnad och bara ovanligt komplicerad. Införandet av standardiserade vårdkedjor inom vården och specialmottagningar för olika diagnosgrupper är exempel på sådana komplexitetsreduktioner. Priset är att patienter med flera och ofta sammanlänkade problem och krämpor tvingas besöka ett antal frikopplade institutioner där det är svårt för den enskilde vårdgivaren att se och agera utifrån hela bilden. En svårare, men mer adekvat ansats, är att designa en arbetsprocedur som gör det möjligt att patienten har en samordnande kontakt som hela tiden följer den enskilde patientens tillfrisknande och som genom samverkan med olika expertfunktioner undan för undan tar ställning till nästa insats. Behandlingsarbetet anpassas efter de kunskaper om den enskilde patienten som löpande visar sig. För att våga pröva nya patientcentrerade handlingsalternativ, krävs både ett gediget yrkeskunnande samt att det finns utarbetade och trovärdiga strategier om processen plötsligt tar en oväntad och inte önskad riktning. Aktörer på alla nivåer behöver också ges möjligheter att kunna ingripa när någon verkar vara på väg att göra misstag.

Komplexitet är organisatoriskt krävande, men har också sina fördelar. I den komplexa domänen arbetar aktörerna på att gemensamt bli duktiga på att hela tiden avläsa vart verksamheten är på väg och att bästa möjliga kvalitet upprätthålls. De kan därför under resans gång upptäcka att helt andra mål än de tidigare beslutade är både möjliga och mer relevanta, men att de kräver att riktningen ändras. Trygghet skapas genom att aktörerna också vet att de har förmåga att gripa in i händelseförloppet om risken att hamna i kaos verkar öka.

I den komplexa domänen gäller ”evolutionär planering” och en ”emergent practice”. De som vill påverka komplexa skeenden behöver förstå varför de personer som man arbetar tillsammans med gör som de gör. Förstå vad dessa uppfattar som meningsfullt handlande. Behöver kunna pröva olika handlingsalternativ i praktiken och vara beredda och öppna för att omvärdera dessa efterhand som skeendet fortlöper. Beslut och samverkansformer har i en komplex kontext möjlighet att växa fram efterhand. Detta ställer krav både på den enskilde och på den organisation som arbetet sker i.

Grundläggande är att ha gedigna erfarenheter och kunskaper om de situationer någon förväntas kunna agera i – men det krävs mer.

Många verksamheter skulle med stor sannolikhet kunna åstadkomma betydligt mer med tillgängliga resurser om man kunde utnyttja den flexibilitet och den rörlighet som är möjlig inom den komplexa domänens principer. Beskrivningar av erfarenheter från försvarets olika internationella uppdrag innehåller många konkreta exempel på evolutionär planering och emergent practice. Till exempel militärer som befinner sig i okänd terräng och helt oväntat hamnar i en konflikt. Ingen har varit med om exakt den situationen tidigare och ingen har på förhand med säkerhet kunnat veta vad som skulle kunna fungera eller ej. Man har emellertid i praktiken varit med om liknande situationer och genom erfarenhet lärt sig hur till exempel tillit fungerar och inte fungerar, när regler är till hjälp och när de hindrar ett agerande, när organisationen stödjer agerandet och när den begränsar etcetera.

Det finns dock svårigheter med att åstadkomma en sådan både mental och organisatorisk transformation. Även om man inser dess potential inför framtiden och också dess nödvändighet för att komma till rätta med aktuella problem. Det krävs både nya kunskaper, andra infrastrukturer och en tillämpning av andra organiseringsprinciper för att möjliggöra att de aktörer som arbetar i komplexa miljöer kan använda undan-för-undan planering och action-research. Hur man ska lyckas åstadkomma denna transformation är en central uppgift för varje organisation som anser sig vara professionell och som samverkar med andra aktörer i olika uppdrag.





Svenska och finska amfibieförband övar landstigning i skärgården under Natos marinövning BALTOPS 2016. Fotograf: Joel Thungren, Försvarsmakten.



Svenska specialförband övar inför insats. Fotograf: Jimmy Croona, Försvarsmakten.



Del 8

Efterord och reflektioner

Försök att fånga verkligheten

av Anders Sundelin

Svetlana Aleksijevitj har skrivit fem böcker om det märkligaste experimentet i mänsklighetens historia, det vill säga försöket att i det som var Sovjetunionen förändra människans natur. Den första boken handlar om kvinnliga soldater i andra världskriget, den andra om barns upplevelser under samma krig, den tredje om soldater och officerare i det afghanska kriget, den fjärde om dem som tog livet av sig efter sovjetimperiets sammanbrott och så den femte, om Tjernobyl. Själv säger Svetlana Aleksijevitj att det inte är händelserna i sig som intresserat henne, utan vad som händer med människan under katastroferna. Hon skriver en historia om mänskliga känslor: vad människor tänkte, trodde och kände, vad de hoppades på och vad de fann.

I hennes böcker läggs röst till röst så att de bildar en symfoni, med sparsmakade kommentarer av författaren. Hon har sagt att hon försökt hitta den litterära metod som ligger närmast verkligheten: ”Jag har försökt fånga den på papperet.”

Svetlana Aleksijevitj föddes i Ukraina i maj 1948. Fadern var vitryss, modern ukrainska. Båda arbetade som lärare. Familjen flyttade 1954 till Vitryssland, där hon växte upp på landsbygden, som äldst av tre syskon, ett barn som hade det bättre ställt än klasskamraterna. Hon hittade tidigt till skolbiblioteket. I byn, har hon sagt, fick hon sin livsutbildning.

Efter avslutad skolgång började Aleksijevitj arbeta som reporter på en lokaltidning. 1983 var hon färdig med sin bok om kvinnor som deltagit i andra världskriget, Kriget har inget kvinnligt ansikte. Först två år senare gavs den ut, då Gorbatsjov kommit till makten. Hon anklagades för att vara både pacifist och anti-kommunist, men boken kom att tryckas i flera upplagor, så småningom säljas i två miljoner exemplar. Hennes böcker har inspirerat till både teaterstycken och dokumentärfilmer, de har översatts och getts ut i ett tjugotal länder. På svenska finns Bön för Tjernobyl samt urvalet Förförda av döden.

Nu skriver hon på två böcker, en om kärleken och en om Ryssland efter murens fall. Den sistnämnda ser ut att bli klar först.

Under två år bodde hon i Göteborg. Där träffade jag henne en eftermiddag i november, på en kinakrog i Haga, och ställde mina frågor med hjälp av översättaren Kajsa Öberg Lindsten. Efteråt ursäktade sig Svetlana Aleksijevitj, sa att hon varit förkyld och inte riktigt i form.

Hur hittar du dem du intervjuar?

– Jag har inget problem med att hitta människor, mitt problem är att jag jobbar så länge med mina böcker; jag jobbar i tre, fyra, fem år, jag intervjuar kanske femhundra personer för varje bok. Ibland fler. Jag sitter med ett oerhört stort material. Att sen, ur detta material, vaska fram guldkornen är mitt stora problem.

Du tycker inte det är svårt att tränga sig på människor?

– Det där var nog en väldigt svensk fråga! I Ryssland pratar man om sig själv, man vågar tala om det som är personligt. Man sluter sig inte kring det man varit med om. Människor i Ryssland pratar med varandra. Nu, när hela samhället förändras, när det ryska samhället blir mer borgerligt och mer klassindelad och den gamla bygemenskapen försvinner, då kanske också det förändras, att människor sluter sig.

Men, det är klart, visst är det ett problem att få människor att berätta sånt som är riktigt intressant, som är nytt, som de kanske inte ens själva någonsin uttryckt.

Och hur gör du då?

– Försöker hitta en fråga som de inte har hört förut.

Som till exempel?

– Ja, till exempel ... jag intervjuade en kvinna som var med under andra världskriget, som soldat, och hon talade om det stora fosterländska kriget och om det hjältemodiga ryska folket och detta stora lidande ... bla bla bla ... alltså det man jämt får höra så fort någon ska berätta om kriget. Men jag ville höra hur det verkligen var. Så jag sa, till sist: Alla talar hela tiden om hur människor led. Men led inte djuren också? Då tystnade hon, och så började hon berätta om en händelse, det var under ett tyskt anfall, då flera hästar stått instängda i ett stall och hur de hade börjat skrika något så fruktansvärt. Alla hade sprungit dit för att försöka rädda hästarna. Plötsligt hade jag en berättelse i stället för denna svada!

Man måste ibland chocka människor, med en fråga, för att befria dem från andras känslor och hitta tillbaka till sina egna. Det finns säkert många sätt att göra det på, men vad det handlar om är att få igång ett samarbete med den man intervjuar. Intervjuer är samarbete. Den jag intervjuar måste ju också uppleva mig som intressant, som någon hon vill delge ett förtroende.

Vet du mycket i förväg om dem du intervjuar?

– Nej. När jag höll på med Bön för Tjernobyli försökte jag välja ut folk av olika slag för att få olika synpunkter, olika perspektiv, på katastrofen: en vetenskapsman, någon som hade förlorat en anhörig, någon som varit med om att röja upp efteråt och så vidare. När jag höll på med boken om kvinnorna i kriget försökte jag se till att få människor från olika vapenslag, eftersom det kan vara så stora skillnader, till exempel mellan den som varit vid infanteriet och den som varit vid flyget. En pilot kan ju ha varit med under hela kriget utan att på nära håll ha sett en enda död människa. Men annars vet jag inte mycket om dem.

Vet du på förhand vad du vill veta?

– Ett och annat vet jag, till exempel hur en människa har upplevt döden. Men jag litar på själva samtalet, att det som är viktigt sakta kommer medan vi pratar med varandra. Om jag visste i förväg vad jag vill veta behövde jag ju inte vara författare. Då behövde jag inte ställa mina frågor.

(Hon tystnar, tar ny sats.)

– Jag försöker hitta ett nytt förhållningssätt till allt det som hänt under dessa sjuttio år. Folk pratar om tiden under Gorbatsjov, tiden under Lenin, om varubristen och så vidare, men det som är intressant för mig är när någon plötsligt avbryter sig mitt i en historia och säger någonting personligt, något som handlar om henne eller honom. Eller när jag frågar en kvinna om perestrojkan och hon svarar att jag var så dödligt förälskad precis då så jag märkte inte något av den där perestrojkan. Det som intresserar mig är dessa två sidor av en och samma människa: den som överlevt och den eviga människan. Det stora byggs upp av små saker.

Blir du ofta överraskad?

– Ja, annars skulle det inte kännas meningsfullt att jobba som jag gör. Om jag inte blev överraskad skulle det inte bli litteratur, bara journalistik – kanske bra journalistik, men journalistik. Jag vill åt det som finns under ytan. Jag vill ju att de själva ska utvinna något nytt, tillsammans med mig. Jag vill att de ska hitta nya, personliga uttryck för sina känslor. Jag försöker förstå saker. Mina böcker ger bilden av tiden som varit, byggd på människors egna minnen av den.

Vet du vad du har för sorts historia redan under intervjun eller först när du skriver?

– Redan när jag talar med någon kan jag känna det. Fast ibland kan det vara lite knivigt. Jag kom till Kiev, när jag höll på med Kriget har inget

kvinnligt ansikte, till en klubb för kvinnokrigsveteraner. Jag fick se en massa fotografier. Åh! Hur skulle jag kunna välja några bland alla dessa kvinnor? Jag hade bara två dagar på mig. Och då fick jag en idé: jag valde de vackraste kvinnorna! Jag hade nämligen pratat med en man som hade samlat ihop lik och begravt dem och han hade sagt att han tyckte mest synd om de vackraste kvinnorna. Och så hade jag träffat en kvinna som sagt: "När man såg alla dessa döda vackra män, vilken chock det var!" De borde ha fått förlova sig, fått gifta sig.

Jag kan inte bara skriva om hur man heroiskt slog ihjäl varandra.

Låter du människor läsa det du skriver innan det går i tryck?

– I början gjorde jag det, men nu har jag slutat. När jag visar dem vad jag skrivit vill de bara skriva om sina berättelser.

Ofta är det ju så att de är bra på att berätta, men när de ska skriva blir det betydligt mindre intressant. Jag träffade en kvinna som under en belägring hade tjuvlyssnat till ett samtal mellan två unga män. Den ene frågar den andre om han varit ihop med en tjej och de pratar om hur hemskt det skulle vara att dö utan att få veta hur det är att ligga med en kvinna. Tänk att dö utan att veta någonting om livet!

När jag sen visade henne vad jag skrivit ville hon inte ha med det. I stället skrev hon en egen berättelse, samma berättelse om kriget som hon brukade framträda inför publik med. Det här andra, sa hon till mig, det hade hon bara berättat för mig. Lilla flicka, sa hon, du är så ung så du vet inte hur man ska skriva om livet.

Är det någon skillnad mellan att intervjua kvinnor och män?

– Jag intervjuar hellre kvinnor eftersom de berättar med många fler detaljer. Deras värld är mer rik på nyanser, mer färgstark. Och kanske det är så att kvinnovärlden är mer intressant eftersom vi lever i en mansdominerad värld. Den kvinnliga världen är mer okänd. Det är kanske också så att jag inte är lika bra på att ställa frågor till män. Det är kanske därför jag tycker att mina intervjuer med kvinnor blir bättre än de med män.

Jag antar att en författare måste vara androgyn.

Kan du då säga något om det du har kallat förädlingsprocessen, när du skalar av för att kunna skriva?

– I huvudsak handlar det om att komma fram till en filosofi, ett bärande tema som man kan luta sig mot. Det handlar om att hitta en idé som bär.

Att stryka ...

– Det handlar mer om att välja. Det handlar om vissa detaljer man fastnar för. Jag skriver inte om det de säger, jag tolkar det de säger. Jag försöker fånga deras sätt att tolka verkligheten.

Lägger du också till ord?

– Naturligtvis är det deras egna ord! Jag skriver inte om deras berättelser, jag bearbetar dem. Jag tar bort en massa ord men försöker behålla deras ton. Och jag har ett bra gehör. Jag kommer ihåg den ton deras berättelse har.

Tonen är det viktigaste att få fram?

– Oh ja! Det är oerhört viktigt. Det är som musik. Utan musik ingen litteratur. Därför är också titlarna på mina böcker så viktiga, att hitta en titel som motsvarar innehållet, som har samma ton.

Du använder bandspelare.

– Alltid. För att bevara musiken. När man gör så där, som du, (hon nickar mot mitt anteckningsblock), då bevarar du ditt sätt att tala, din ton.

Det vet du väl ingenting om.

– Nej, men jag måste ha bandspelare. Det är mitt sätt att bevara tonen i det som sägs, deras ton.

Tar du händelserna i den ordning de inträffat eller stuvar du ibland om dem för att bättre passa berättelsen?

– Naturligtvis är det så att jag inte flyttar över obearbetade berättelser till skrift. Det finns en del efterföljare till mig, i Vitryssland och i Ryssland, som har inspirerats av mitt sätt att arbeta, men det blir inte så lyckat eftersom de inte fattat vikten av att bearbeta det material de har.

Betyder det att du också stuvar om i en berättelse, säger att först hände det och sedan det, men i själva verket var det tvärtom?

– Jag förstår inte problemet. Det är inget problem för mig. Jag skriver om människors känslor. Händelserna är inte det viktiga. Men jag förfalskar inte verkligheten. Jag skriver mänskliga vittnesmål, inte faktakataloger.

Kan man då hitta på saker?

– Jo, på sätt och vis. Jag kan ta ett exempel från mitt arbete om kvinnor under kriget. Det enda intressanta en kvinna sa var: "När jag hamnade vid fronten var jag så liten att jag faktiskt blev stor under kriget." Jag ville ha det

där med i boken, så jag stoppade in det i en annan berättelse. För mig är det inte konstigt att göra så. En annan kvinna sa: "Man var så fruktansvärt nyfiken på att få se sin första döda människa." Det var den enda intressanta meningen hon sa. Jag undrade länge hur jag skulle kunna få in den någonstans, i en annan historia, och då var det en kvinna som var inne på en liknande tankegång, och jag frågade om det var så att man var fruktansvärt nyfiken på att få se sin första döda människa. "Precis så!" svarade hon. "Precis så var det!" Och så kunde jag stoppa in den meningen där.

Kollar du någonsin om det folk berättar är sant?

– Det finns inte så stora möjligheter att ljuga i den sortens berättelser jag skriver. Jag är intresserad av känslorna, och det är ju deras känslor. Inte mina. Inte någon annans. Och hur skulle jag kunna kontrollera om någon som reste till Tjernobyl kom hit eller dit? Någon berättar om hur det är att dö, hur skulle jag kunna kontrollera det? Det finns ingen absolut sanning. Om vi tre som sitter vid det här bordet efteråt skulle skriva ner en berättelse om det vi varit med om skulle vi få tre olika berättelser.

Det förstår jag, men det finns ju saker som inte är tolkningar av verkligheten utan faktiskt sant eller falskt. Någon säger att han spelat i ett fotbollslag eller tagit en examen som han inte har gjort. Ibland fejkar människor sin bakgrund. Ibland spelar minnet ett spratt. Har det ingen betydelse, tycker du?

– För mig är det andra frågor som är viktiga. Även om någon ljuger lite för mig, förgyller verkligheten en smula, är jag övertygad om att den där falska tonen brinner upp, genom kondensering. Jag ser till att ta en annan människa, som har reagerat på ett annat sätt, alldeles oteatraliskt, och ställer henne mot den andre. Jag får till ett slags maskspel. En teater. Du måste förstå att jag inte porträtterar en enda människa, jag följer inte bara en enda människa, och därför blir det inte så viktigt om en människa ljuger lite. En människas berättelse läggs till en annan människas berättelse. Jag gör fem olika intervjuer om samma sak och jag har fem olika berättelser.

Kan man då säga att det är sant det du skriver?

– Verkligheten glider hela tiden undan för oss. Jag försöker gripa tag i verkligheten. Jag tycker själv att jag har valt den bästa vägen för att kunna göra det. Jag fantiserar inte ihop mina böcker. Jag ställer frågor, jag frågar om hur saker och ting har varit.

Var och en ser sin sanning. Ingen äger sanningen.

Varför skriver du inte romaner?

– Därför att jag tycker att det verkliga livet är intressantare än fiktionen. Ett enda liv kan visa upp verklighetens hela rikedom. Det finns så många spännande viskningar i vinden som bara försvinner om vi inte spar dem. Ortega y Gasset, en spansk filosof, talade om nittonhundratalet som massmänniskans århundrade. Men det är den ensamma människan i detta stora kollektiv som gör historien. Det går inte att berätta om det på annat sätt än genom dokumentären. Om du tar ”En ensam människas röst”, som inleder *Bön för Tjernobyl*: denna kvinnas känslor kan mäta sig med de känslor som finns hos Shakespeare. En helt vanlig kvinna, som livnär sig på att baka kakor, bär på samma sorts känslor som vi hittar i världslitteraturen. Det fascinerar mig.

Har det varit annorlunda att arbeta med en bok om kärlek efter allt det lidande du skrivit om?

– Kärlek – vad är det om inte lidande?
(Hon skrattar.)

Alltså ännu en bok om lidandet?

– Det blir en bok om allt. Jag har träffat kvinnor som sagt att de var som lyckligast under kriget. De var så unga då. Krig är starka känslor, när man befinner sig så nära döden.

Om man är en känslig människa är hela livet en tragedi. Man går hemifrån och trampar ihjäl en myra. Man går förbi en hemlös och undrar var han ska tillbringa natten. Hur ska man kunna vara lycklig när träd huggs ner? Fast träden dör tiggande.

Något mer om att skriva, till sist?

– Det är så svårt att sätta orden tätt tillsammans. Det är så svårt att inte hitta bara de rätta orden utan också andra ord. I vår tid pratar ju alla så mycket, allt detta babbel på internet, så många ord. Det är som om solen tappat kraften.¹

¹ Intervjun gjordes i november 2007, åtta år innan Svetlana Aleksijevitj tilldelades Nobelpriset i litteratur. Den ingår i boken *Reportage. Att få fakta att dansa* (2008). På svenska finns numera, förutom *Bön för Tjernobyl* och *Förförda av döden*, *Kriget har inget kvinnligt ansikte*, *Tiden second hand*, *Zinkpojkar* och *De sista vittnena*. Hon bor numera i Berlin.

30 råd för den som vill skriva enkelt och sant

av Anders Sundelin

Det finns flera skillnader mellan den som skriver fiktion och den som skriver icke-fiktion, det vill säga sakprosa. Den viktigaste handlar om frihet. Romanförfattaren har full frihet att uppfinna både människor och handling, medan den som skriver ett reportage, en biografi eller en forskningsrapport utifrån egna erfarenheter och minnen har sin frihet kring skuren. Verkligheten sätter en gräns mellan vad som kan sägas och vad som inte kan sägas. Det man berättar ska, kort sagt, vara sant.

Sanningskriteriet innebär att det finns en osäkerhet i det skrivna. I sin bok om uppväxten i det kommunistiska Albanien, *Fri*, påstår författaren Lea Ypi att hon aldrig hade funderat på vad som menas med friheten, alltså den politiska friheten, förrän dagen då hon kramade Stalin. Det kan vi vara rätt säkra på – vem ska kunna bevisa motsatsen? – men när hon fortsätter med att berätta om replikväxlingen om Stalin i klassrummet, replik på replik, undrar man hur hon kan minnas det. En liknande scen i en roman om en flickas uppväxt i Albanien väcker inte en sådan fråga. När Svetlana Aleksijevitj, i min intervju med henne, säger att hon skriver om känslor och att händelser inte är det viktiga glider hon förbi problemet. Händelser, det vill säga handling, utgör ju fundamentet i berättelser, påhittade eller ej, vilket redan Aristoteles påpekade:

Ty lycka och olycka ligger i handling, och tragedins syfte är inte att skildra egenskaper hos människor, utan en handling, och till karaktären är människorna så eller så, men lyckliga och olyckliga blir de efter sina handlingar.

Jag borde naturligtvis ha frågat henne om det här.

När hon påstår att människor ofta är bra på att berätta ”men när de ska skriva blir det betydligt mindre intressant” håller jag med henne. Det är svårt att skriva, även om sådant man varit med om; det är svårt att skriva enkelt. De rätta orden vill inte infinna sig, formuleringar känns plötsligt tunga, en osäkerhet smyger sig på: Vad hände *egentligen*? En högtidlighet inför det skrivna ställer sig i vägen för infallen, spontaniteten, känslan som var.

Att få ner sin historia på papper gör att man kan få syn på vad som hänt, bättre begripa vad man varit med om, men historier som livet skriver skrivs inte av sig självt.

1. *Följ ditt hjärta.* Journaliststudenter som funderar på att börja frilansa frågar mig ibland om vad de ska inrikta sig på, här mitt svar. Vad är du själv intresserad av? Vad är du nyfiken på? När jag själv började frilansa efter att ha varit anställd några år reste jag till Afghanistan. Det var hösten 1981, under Sovjets ockupation. Varför Afghanistan? Därför att jag varit där förut, som tjugoåring, hade rest genom landet på väg till och från Indien; inget land under resan genom Asien hade gjort mig så nyfiken. Under kriget var Afghanistan extremt svårbevakat men varför skulle inte jag kunna ta mig in, andra hade lyckats. Jag tog mig in, kom tillbaka, skrev artiklar och en bok, min debut. Det blev flera resor, flera artiklar, böcker.

När man ska välja bland sådant man varit med om, en massa händelser, kanske dramatiska, bör man gå till sig själv och ställa frågor som: Vad väcker det starkaste engagemanget? Vad vill jag att andra ska få veta? Vad grubblar jag på? Vad känns svårt att skriva om, sådant jag inte riktigt vågar sätta ord på? Här börjar resan mot det inre, den unika historien.

Det egna intresset, engagemanget, blir en motor när det går som trögast, känns mest motigt, problemen olösliga – för så känns det ibland, rätt ofta.

2. *Man kan skriva vad som helst bara man blir trodd.* Gabriel García Márquez skrev det. Han fick Nobelpriset i litteratur för det han skrev och han skrev inte bara romaner: han skrev om presidentens frisör, om en dramatisk kidnappning och om att överleva ensam på havet i tio dagar, utan mat och vatten.

I exaktheten ligger trovärdigheten, konkretionen, det som hjälper läsaren att fångas av berättelsen, sådant som till och med går att kontrollera: Tidpunkten. Platsen. Personerna. Händelserna. Orsakerna. Det vill säga de gamla kumpanerna När, Var, Vem, Vad, Hur.

3. *Detaljen ger besked.* Den är slutgiltig, odiskutabel. Den öppnar landskapet för läsaren, fångar stämningen, klär en person. Situationen blir påtaglig, sammanhanget tydligt. ”En liten detalj kan ha kraft nog att bli den största metaforen”, säger den polska reportern Hanna Krall som beskrivit bakelser, glass och sodavatten, angett gatuadresser och brödrapars klädsel i detalj för att levandegöra det judiska samhälle som förintades i Polen. Betydelsen ligger i precisionen: våra egna erfarenheter styr oss i en bestämd riktning genom konkretionen. Vi kan dra egna slutsatser, blir på så sätt engagerade.

4. *Minnet är bedrägligt.* Jag intervjuade en gång en före detta officer som varit inblandad i en spionhistoria. Han hade känt den dömd och jag träffade honom för att ställa några frågor om eventuella medhjälpare, vilket polisen misstänkt. Nu berättade han om ett möte han varit med på, omgärdat med största sekretess, och om hur han efteråt förlorat sin portfölj med hemliga handlingar – vilket han blivit dömd för. Det fanns anledning, menade han, att någon på mötet tipsat östsidan om portföljen – han hade gjort vissa observationer – och kunde jag ta reda på vilka som varit med på mötet skulle jag eventuellt kunna hitta en misstänkt medhjälpare.

Innan jag gick vidare kollade jag domen och hittade en annan historia. Den hade ingenting med öst att göra. Officeren ljög inte, han berättade en historia. Denna skamfläck i hans karriär hade med åren förvandlats till en spännande historia. Så snart vi börjar berätta något vi varit med om har vi börjat avlägsna oss från själva händelsen, en berättelse tar form och vi får allt svårare att veta vad som egentligen hände. Även våra egna minnen måste alltså undersökas.

Därför: anteckna, skriv dagbok, under resans gång. Skriv ner allt – vardagliga händelser, samtal, intermezzon, personers utseenden och klädsel, miljöer, dofter, matpriser, tankar ... – eftersom du inte vet som kan komma till nytta när saken ska nedskrivas, definitivt inte minns allt, inte minns rätt.

5. *Sök i arkiven.* På Riksarkivet hittar man personers och organisationers arkiv, Säpos historiska arkiv, UD:s arkiv, Krigsarkivet m.m. Från landsarkiven beställer jag släktutredningar, där hittar jag även fastighets- och mantalslängder, äldre brottmålsakter. På kommunarkiv har jag hittat elevförteckningar, betygs- och examenskataloger, auktionsprotokoll, avlöningsjournaler. På Falu tingsrätt satt jag flera månader med brottmålsakter ur arkivet för att kunna skriva *När knarket kom till stan*. På Stockholms stadsarkiv hittade jag den försvunne Bosse Janssons studentuppsats. Kungliga Biblioteket har det mesta som tryckts i Sverige. Arbetarrörelsen arkiv har det mesta som rör dess historia, glöm inte folkrörelsearkiven runt om i landet. Centrum för näringslivshistoria har jag besökt flera gånger.

Håll dig väl med arkivpersonalen. Fråga dem om allt, gör som de säger. Du kan få hjälp som du inte visste fanns att få.

Anteckna för hand. Man kommer bättre ihåg vad man skrivit eftersom handrörelsen graverar minnesspår i hjärnan, det går långsammare än att skriva på dator, vi hinner fundera medan vi formerar bokstäverna. Dessutom stör man inte grannarna i läsesalen.

6. *Läs dagstidningar.* För att få grepp om en epok och en plats finns inget bättre verktyg. Ingenting fångar känslan av tiden och rummet bättre än de små och stora händelser som skildras på nyhets-, ledar- och sportsidor, debatt- och insändarsidor, i stads- och kommunfullmäktigereferat. Ur mitt kollegieblock, år 1916, platsen Jönköping (för en bok jag håller på med): Vad kostar det att telefonera? Avgiftsfria samtal: Bankeryd, Barnarp, Bottnaryd etc. 10 öre/period: Nässjö, Tidaholm, Ulricehamn. (...) Fotogenbrist. Linoljan dyrare. Betydande prisstegringar på elektriskt material. Stadsläkare O Lundbergs rapport om sjukdomsfall 5-12/3: kikhosta 4, influensa 10, akut lunginflammation 3, akut katarr i luftstrupe och luftrör 26. Vattenklosettsystemet debatteras i stadsfullmäktige; hälsovårdsnämnden och drätselkammaren vill inrätta vattenklosetter i vissa fastigheter, röster höjs mot förslaget: Varför så bråttom när tunnsystemet fungerar tillfredsställande? Vad kostar det? Hur långt ut måste rören dras i Vättern? (Tänk på badhuset.) 30–9 för dk:s förslag. Hälsovådliga bostäder kan inte utdömas p.g.a. bostadsbristen. Stadsparken livligt besökt framför allt av arbetare med familjer. Om söndagsförmiddagarna dock grupper av unga herrar ”som med cigarrettröken behagligt – och med en viss tillfredsställelse – utslunga några ’djävlar, fan och hälvitte’, säkert utan ond avsikt, mer ett sätt att underlätta tankeutbytet”. Den nya klaffbron över kanalen mellan Munksjön och Vättern, i folkmun ”bron som aldrig blir färdig”, ska inom 6 veckor vara på plats. Nervositet om vedtillgången till vintern.

Också språket går att fånga genom dagstidningarna.

7. *Glöm inte annonserna.* Där lever stadens kultur- och nöjesliv: biografer, teatrar, föredrag, danstillställningar o.s.v. Där lever näringslivet. För att skildra Sala under tjugo- och trettioalet läste jag annonser och kunde berätta att staden hade fyra herrekiperingar, tolv damekiperingar, ett tiotal skobutiker, tre hatt- och mössaffärer, Selma Beckers Skinn- och Rålädersaffär, G.F. Bennanders Skrädderiaffär, o.s.v. Speceriaffärer fanns i så gott som alla kvarter; några specialiserade, de flesta med bredare sortiment, t.ex. J.W. Unger på Rådhusgatan med ”Extra fina kaffeblandningar, konserver, frukter, specerier”, K.A. Andersson kolonialvarufirma med eget kafferosteri, märket Olympic, den första i staden med stort och odelat skyltfönster.

8. *Glöm inte radannonserna.* I Stig Wennerströms fickalmanacka för 1963 finns en anteckning 16/2: "Köp Östersunds-Posten". I Ö-P den dagen finns ingen artikel som hade med hans arbete eller intressen att göra, däremot en tvåradig annons under DIVERSE:

Svar till E. 4.

E.4. på väg.

En god vän sa till mig att jag måste ju kolla tidningens annonser både före och efter det datumet. Nu hittade jag ytterligare sju annonser med likalydande innehåll. Annonserna gick polisen förbi. Spionen Wennerström kommunicerade alltså med någon genom tidningen.

9. *Ta reda på vilket väder det var.* SMHI:s webbtjänst "Hur var vädret?" visar temperaturen en viss dag på åttiotalet platser. Man kan kontakta SMHI för att få veta mer. Dagstidningar förstås. Jag skriver om en person född i början av december 1945 i Östersund och genom Östersunds-Posten får jag veta att julslyltningen genomfördes i det mest praktfulla vinterväder med lagom kyla och ett lätt snöfall "som pudrade gatornas glittrande gir-langskrud". Någon dag senare försvårade kraftiga nordvästvindar färjetrafiken vid Vallsundet. Storsjön låg isbelagd efter ett kraftigt temperaturfall. Så kan man sätta färg på det skrivna, få en känsla av dessa dagar i början av december 1945.

10. *Bouppteckningar kan avslöja livslögner.* I Sverker Åströms självbiografi skriver han mycket kort om fadern:

Min pappa fick studera och blev advokat i Uppsala. Det gick bra för honom under 20-talet men år 1930 inträffade den dubbla katastrofen. Han dog och Kreugerkraschen gjorde familjen totalt medellös.

Bouppteckningen efter John Åström summerar en skuld på 1,3 miljoner kronor (38,2 miljoner i dagens penningvärde). Skulderna var till både banker och privatpersoner. Han avled i juli 1930, två år före Kreugerkraschen.

11. *Ett brev kan betyda så mycket.* I *Minnen av minnet* berättar Maria Stepanova om sin pappa som deltagit i bygget av en rymdfarkost i Kazakstan på sextiotalet och skrivit brev till föräldrarna om sina upplevelser. Han liftar till en fest med ett gäng geologer från Moskva, grälar med förmannen om ett skjul, försöker förgäves tämja en räv, frågar i ett brev om det kanske går att skicka en revolver med posten om man lindar in den i en pälsjacka. Under de varma nätterna sover de under ett uppspänt, fuktigt lakan. Dessa

brev tänker hon använda i sin bok om den svårfångade släkt hon försöker fånga.

Hon skriver av breven, skickar filen till sin far och frågar om hon får citera dem i boken. Nej. Inte ens det om räven? Inte ens det om räven. Hon blir arg, ser sin skildring av dessa raska gossar som bygger socialismen i öken falla sönder. Breven passar så bra i berättelsen om sextiotalet, denna berättelse om rymdprojekt och nybrutna marker och redigt folk. Hon lyckas inte övertala honom. De grälar. Förstår du inte, säger han när de lugnat ner sig, förstår du inte att jag skrev breven för att underhålla och glädja föräldrarna. Det han minns var varken räven eller liftan med geologerna utan smutsen, ledan, supandet, tjuveriet och roffandet. Allt det han skrev hem var falskt, förljuget, ägnat att roa, att inte oro.

12. *Läs så mycket du kan.* Jon Krakauer, som bland annat skrivit *In i vildmarken* och *Tunn luft*, har sagt att han lärde sig skriva genom att läsa författare av alla slag, läsa dem uppmärksam: så snart han kom till ett stycke som ”tog andan ur mig” läste han det om och om igen för att försöka förstå vari hemligheten låg. Han fick sina favoritförfattare och läste dem extra noga, noterade hur de började och avslutade en historia, vad de själva läste, hur de arbetade. Läs bara de döda författarna, manade Hemingway; klassikerna som överlevt. Joan Didion berättade att hon lärde sig att skriva genom att skriva av Hemingways noveller: ”han lärde mig hur meningar fungerar.” På köpet lärde hon sig att skriva maskin. Självläser jag helst noveller, inte minst för språkets skull, förtätningen. Just nu Gogols Petersburgsnoveller, före det Louise Kennedys *The end of the world is a Cul de Sac*, en debut från 2021.

13. *Åk buss eller tåg, i nödfall flyg.* Då finns det tid att läsa och skriva, fundera, förbereda sig. Då kan man betrakta omgivningen, lära känna människorna bättre. ”Jag tycker inget i underhållning går upp mot en riktigt bra och lång kö eller en lagom packad spårvagnsplattform och ingen uppgift angelägnare än att avge rapporter därifrån”, tyckte Jan Olof Olsson, signaturen Jolo.

14. *Intervjuer görs ansikte mot ansikte.* En gång reste jag hela vägen till Sydney för att intervju en person. Det var det värt. Eftersom intervjun både är central för den som vill veta mer och egendomlig i detta att två främlingar möts där den ena ska krypa in på skinnet på den andre och den andre inte brett att bli utfrågad – det här handlar nu inte om bok-, skiv- och filmsläpp, presskonferenser – är den mänskliga kontakten central, vilken, som alla vet,

bäst sker i ett levande möte. Då är det inte bara frågorna som ska ställas, omedelbart, då finns tid för småprat som får oss båda att slappna av, för betraktelser av person och miljö, stunder av vila mellan obekväma frågor, känslomättade svar.

Bandspelare eller inte? Jag kan bara säga som det är: att jag har bandspelare vid intervjuer med indiska nationalekonomer på engelska, filosofer och Leif G.W. Persson. I första fallet därför att de pratar fort på ett främmande språk om något jag inte begriper, i andra fallet på grund av den höga abstraktionsnivån och i tredje fallet för att jag ville fånga hans ton i text. Annars har jag block och penna: sällan i vägen för den mänskliga kontakten; jag lyssnar bättre när jag måste vara på hugget; jag kan sälla bland svaren redan under intervjun. Dessutom hinner jag skriva upp sådant som utseende och klädsel, rummet vi sitt i. (Ibland ställer jag frågor jag redan vet svaret på för att få tid till det.)

Ska man berätta något om sig själv, egna erfarenheter av det man pratar om? Varför inte? Två flöden blir till ett samtal.

15. *Första frågan är viktigast.* Den kan bryta isen. Ibland börjar jag med något så allmänt som "Hur lärde ni känna varandra?" eller "Vad minns du av din pappa?" eller "Vad hände egentligen?". Då får den andre bestämma färdriktningen, själv följer jag med, hakar tag där det passar sig med nya, mer detaljerade frågor. Andra gånger har jag skrivit upp mina frågor i tur och ordning, sådant jag vill veta, konkret. Då kan jag börja med: "När bildades klubben?" eller "Var bodde du när det hände?" eller, en chanstagning, "Du verkar vara i ett evigt kristillstånd i förhållande till ditt jobb?".

16. *Krångla inte till det.* Vissa frågor kan vara svåra att ställa, sådant som rör brott, politik, död, sjukdomar, snedsprång. Vissa saker har man inte med att göra, gott så, men är det något som hör till saken, av betydelse, se då för guds skull till att gå rakt på sak. Be inte om ursäkt för att du frågar; fråga.

17. *Var inte rädd för tystnad.* Ibland dröjer ett svar; den andre vet inte om hon ska svara, vad hon ska svara, hur hon ska svara. Vänta, ta det lugnt. Till sist är det hon som bryter tystnaden, på ett eller annat sätt.

18. *Tacka för samtalet, stoppa på dig block och penna men res dig inte riktigt än.* Det kommer mer. Sådant som den andre inte tänkt säga, men nu, när allt är över, när vi kan slappna av, kanske dricka en påtår, ta en kaka till, kommer ytterligare något. Det har hänt att jag suttit kvar ännu en halvtimme, frågat till sist: Har du något emot att jag antecknar det här? Nej.

19. *Kom tillbaka.* Jag träffade en man, nu pensionär, som varit med och spanat på Stig Wennerström, under flera år. Det var det enda jag visste när jag ringde på dörren. Det var väl det enda han berättade. Jag tackade för kaffet, bad att få komma tillbaka. Det fick jag så gärna. Nästa gång berättade han lite mer, också något om sig själv, saker jag inte visste. Det kom att bli sex eller sju möten; sista gången tog han mig med på en promenad genom Stockholm; från Engelbrektsgatan och ner på Birger Jarlsgatan, in på Biblioteksgatan, genom Kungsträdgården och fram till Fredsgatan 10, det vill säga den väg Wennerström tog sin sista kväll i frihet, med min sagesman och en kollega hack i häl. Det behöver inte vara så dramatiskt, den andre har bara inte bestämt sig för om hon ska lita på dig. Nästa gång bestämmer hon sig och du får flera händelser, flera detaljer, kanske en bunt brev.

Annat kan kompletteras på telefon, via mejl. Jag arbetade med ett reportage om svindlaren Johan af Donner och begrep, när jag skulle börja skriva, att en lunch dukade bordet för mig: den scenen sa så mycket om honom. Jag ringde den som berättat om lunchen, frågade: När var det här, mer exakt? Var åt ni? Vad åt ni? Vad drack ni? Vem betalade? Hur var han klädd? Vad var det för väder? Nyss skickade jag ett mejl till en ung kvinna jag redan träffat och ska skriva om, med en enda fråga: Har du någonsin sett en tidningsautomat?

20. *Första meningen har sin egen dynamik.* Andra skriver långa dispositioner, jag brottas med första meningen. När jag har den klar tar skrivandet över: nästa mening, nästa, och nästa. I första meningen ligger hela hemligheten, allt det där som kommer att karakterisera texten, sättet att berätta: takt och ton, stil. Det låter flummig men så är det, för mig. Ibland är jag fel ute, måste kasta det jag skrivit, börja på ny kula.

En bra första mening tar tag i läsaren och för henne in i berättelsen. Hanna Krall vet hur man gör: "Vi gav oss av i ottan."; "Gränden var smal, hade bara en trottoar och envåningshusens dörrar var murkna."; "På somrarna brukade hon stå vid en låg mur."; "Jag tillbringade en dag tillsammans med Peter Schok. Jag tyckte inte om honom."; "Tyst, nu är det jag som talar."

21. *Kortheten är det behagligaste skrivsättet.* Carl von Linné, Sveriges förste reporter, skrev det. August Strindberg hade bara ett råd till unga författare: Stryk! Stryk! Stryk! Jag brukar mana studenter att när de är klara med en text läsa varje mening högt och ställa sig tre frågor: 1. Är den korrekt språkligt? 2. Går den att korta, förenkla? 3. Behövs den? Pladder mår ingen bra av, allra minst läsaren som inte har all tid i världen. Problem i en text löser man ibland enklast genom att stryka meningen. Kondensation höjer dess värde.

”Man ska säga så lite som möjligt”, som före detta sol-och-våraren Pertti Lindgren uttryckte det.

Innan man släpper iväg texten, läs sista meningen högt. Behövs den? Behövs sista stycket? Dessutom: gå igenom alla ”Men”. Vad händer om du stryker det? Och det? Och det?

22. *Förklara inte, berätta.* Läsaren är minst lika intelligent som du. Alltså, våga lämna över berättelsen till denne. Hon begriper. Förklaringar suger musten ur historien, tröttar ut läsaren, väcker irritation i stället för engagemang.

Jag har upptäckt att även erfarna skribenter har ovanan att börja ett nytt stycke med en mening som på något sätt flaggar för fortsättningen. Stryk den där meningen och texten får ny glans, skiner rent av.

23. *Kasta om ordningen.* Det är inget fel med kronologi – någonstans måste en historia starta, gå vidare, till sist sätta sig ner – men ibland tvingas skribenten göra våld på verkligheten, utan att ljuga. John McPhee, amerikansk reporter, mötte en grizzlybjörn första dagen under en niodagarsvandring i Alaska, men om han hade kastat in den först i reportaget skulle han få svårt med fortsättningen. Därför börjar han det med dag fem, fortsätter ytterligare fyra dagar, går tillbaka till resans början – grizzlybjörnen – och slutar reportaget, sluter cirkeln, med att berätta om en mindre björn de mötte vid resans mitt. ”Läsaren ska inte märka strukturen”, skriver John McPhee i sin bok om skrivande, *Draft No. 4*.

24. *Skilj på de och dem.* Varför då? Därför att språket är vårt verktyg och ett slött verktyg är odugligt för det vi ska göra. Precis som den skicklige konstnären behärskar grunderna måste skribenten vara säker på att orden är de rätta, står i ens makt, skickar rätt signaler till läsaren. Med en grund att stå på kan vilka språkliga experiment som helst ta vid. *Svenska skrivregler* från Språkrådet är en utmärkt guide.

25. *Det viktigaste är att få namnen rätt.* Jimmy Breslin, reporter som trampade New Yorks gator i fem decennier, sa det. Inget sårar en människa så som att få sitt namn felstavat. Och om Moa Martinson stavas med två s, Gustav Vasa blir Gustaf Vasa, Matti Ollikainen Matti Olikainen – vilka andra fakta har inte kontrollerats?

26. *Sky klichén.* Det går mode i metaforer, uppstår trender bland liknelser. Ord förlorar sitt ursprungliga värde. Det som först kändes fräscht har förvandlats till plattityd. Därför undvik: Blytung. En tickande bomb. Hjärte (om annat än Jeanne d'Arc). Ikon. Klassisk (om annat än Haydns stråkkvartetter och Tjechovs noveller). Genialisk. Historisk. Magisk. Sömlös. Klockren. Tokhyllad. Tuff. Utmaning. Därför slår ingenting ner som en bomb, ska man inte ända in i kaklet, lyfter man inte längre frågan, går aldrig under radarn, gör ett omtag, plockar russen ur kakan, ritar om kartan eller slänger någon under bussen. Varken drömmar eller filter är längre våta. Sverige är inte avlångt, Småland aldrig mörkt, norrlänningar tystlåtna, skåningar sävliga. Saker landar inte, skaver aldrig, sticker inte upp sitt fula tryne. Ingen surfar längre på framgångsvågen, inget sänder chockvågor och över huvud taget anstränger man sig för att skriva friskt som ett källvatten.

27. *Om du vill vara originell, försök inte vara originell.* Lydia Davis skriver det. Hon är en synnerligen originell författare med korta noveller som specialitet. En av dem börjar: "Vi har bara fyra tråkiga vänner." Tre meningar återstår. I stället för att försöka vara originell, skriver hon, arbeta med hela ditt jag, utveckla ditt intellekt, ditt språk, öka din förståelse för andra människor och sedan, när du ska skriva, skriv vad du tänker och känner.

28. *Skriv om.* När jag är klar med en text, lång eller kort, skriver jag ut den på papper och tar bort den ur datorn. Nästa morgon tar jag fram papperen och börjar om: "Det finns flera skillnader ...". Vad som händer är inte bara att jag fått lite distans till det jag skrivit och därför upptäcker tidigare blindade fläckar, texten blir också kortare: när den börjar bli trist att skriva är den säkert lika trist att läsa.

29. *Försök skapa distans till det du skrivit.* Det där är svårt. Man blir så lätt hemmablind, ser inte sina fel. Tid hjälper. En natt, gärna en dag, ett par dagar innan man läser texten igen. Då kanske man kan läsa den som om någon annan skrivit den. När det inte finns tid? Författaren Claes Hylinger har berättat att han försöker lura sig själv genom att lägga manuset i skrivbordslådan, gå ut ur rummet, stänga dörren, sedan gå in igen, dra ut skrivbordslådan och säga högt: "Oj! Vad är det där? Det ser spännande ut." Gay Talese, amerikansk reporter som skrivit världen bästa reportage om Frank Sinatra, når fast texten på en vägg i arbetsrummet, går till den motsatta väggen, ställer sig med ryggen mot väggen och tar upp en kikare med vars hjälp han

långsamt läser texten där borta. Det är knäppt, säger han. Jag vet. Men det fungerar för mig.

Låt gärna någon läsa texten innan den ska lämnas, någon du litar på och som vågar säga sin hjärtas mening. Hon är din första läsare.

30. *Sluta i tid.*

Svenska JAS 39 Gripen på Bodö flygplats efter genomfört övningsuppdrag. Trident Juncture 18 är en av NATO:s största övningar.
Fotograf: Mats Nyström, Försvarsmakten.









Försvarsmaktsövning Aurora 17
är den största övningen i Sverige
sedan 1993. Fotograf: Jimmy Croona,
Försvarsmakten.

Medverkande

Huvudredaktörer för antologin *Uppdrag Samverkan – om konsten att samarbeta när det gäller* är Peter Tillberg och Lotta Victor Tillberg tillsammans med Monica Hane och Danuta Janina Strandberg. Peter Tillberg är därutöver bokens bildredaktör.

Boken är ett delresultat av forskningsprojektet Erfarenhetsforum Samverkan. Projektet genomfördes i två grupper och i enlighet med dialogseminariemetoden. Peter Tillberg var projektledare i den ena gruppen, med stöd av Bo Rahmström och Joakim Svartheden som skrev idéprotokoll. Lotta Victor Tillberg var projektledare för den andra gruppen, med stöd av Hans Illis-Alm och John Haglund som skrev idéprotokoll.

Intervjuer genomfördes av Per Lunqe. Reflektionstexterna är författade av Peter Tillberg och Monica Hane. Hannes Rydell har gjort visualiseringen av ramverket Cynefin. De fotografer som medverkar i boken anges med namn i anslutning till deras bilder.

Jan Almgård har 39 tjänsteår i Försvarsmakten, drygt hälften i pansartrupperna och resterande i signaltrupperna. Tjänstegrad Förvaltare. Han har huvudsakligen ägnat sig åt trupp utbildning av soldater i varierande tjänstegrenar men med huvudsaklig tonvikt på markstrid men under senare år även stab och tross. Jan var pansarskytteplutonchef under BA01 i Bosnien 93/94 och har även tjänstgjort i 2 år som militär rådgivare och instruktör i Baltikum. I Georgien har Jan tjänstgjort under två perioder som gränsövervakare för OSSE samt monitor för EU. I Afghanistan tjänstgjorde Jan i FS 24 som mentor vid den Afghanska Signalskolan i Kabul. Jan har under ett flertal tillfällen deltagit i delegationer som inspekterat utländska förband främst Ryssland, Belarus och Ukraina inom ramen för rustningskontroll Wiendokumentet. Under 19 månader (2018–20) tjänstgjorde Jan som observatör för OSSE i krigets Donbass med placering på både icke regeringskontrollerat område men även på regeringskontrollerat område.

Sofie Aminoff är anställd inom Polismyndigheten (PM) sedan 2010. För närvarande arbetar hon på utlandssektionen där hon utbildar polisanställda som ska tjänstgöra i olika EU och FN missioner runt om i världen. Tidigare inom PM har hon arbetat som lärare på polisprogrammet Södertörns Högskola, instruktör inom polisiär konflikthantering (PolKon) och särskild polistaktik (SPT) samt som ingripandepolis i yttre tjänst. Sofie har genomfört

två olika utlandmissioner, en via polismyndigheten (Ukraina 2018) där hon utbildade ukrainsk polis inom det svenska SPT-konceptet samt en mission via Försvarmakten (2004/2005) där hon tillhörde en EOD/AAST pluton verksam i Kosovo.

Peter Arnevall är förbundsdirektör och räddningschef för Storstockholms brandförsvär. Utbildad brandingenjör och deltagit i ledningen av flertal större räddningsinsatser, som skogsbränderna 2014 och 2018 samt terrorattacken vid Drottninggatan 2017. Militär bakgrund genom bland annat värnpliktsutbildning vid K4 02-03, tjänstgöring i Afghanistan 05-06 och vid 32:a UndBat.

Lars Axvi är idag anställd på Sjöfartsverket med ansvar för bland annat den nationella lotsutbildningsorganisationen, utvecklingsprojekt och totalförvarsplanering. Han har under flera år arbetat till sjöss i såväl militära som civila fartyg i befälsbefattningar. Under tio undervisade han på Chalmers sjöbefälsutbildningar i ämnena navigation, ledarskap och sjöräddning. Har deltagit i internationella insatser i Kosovo (KSo7) och i Grekland (Sjöräddningssällskapet – Gula Båtarna).

Johan Barvaeus är Lokalpolisområdeschef i Lindesberg och har tidigare arbetat som insatschef vid Polisregion Stockholm. Han har mer än 25 års erfarenhet av insatsledning inom polisen, såväl i förväg kända som hastigt uppkomna händelser.

Malin Dreifaldt, senior säkerhetsstrateg på Trafikverket. Har varit engagerad inom totalförsvaret i drygt 25 år. Hon har erfarenheter från säkerhet- och beredskapsarbete på bl.a. Västerås stad, flera myndigheter och inom frivilliga försvarsorganisationer. Var under många år engagerad som frivillig i Försvarmakten. Tidigare stabschef under arbetet med omfattande händelser som skogsbrand, flyktingströmmar, Covid-19 och det säkerhetspolitiska läget under våren 2022. Arbetar idag huvudsakligen med totalförvarsplanering och säkerhetsskydd.

John Haglund har en MA i filosofi från Lunds universitet och frilansar för närvarande som översättare. Han har tidigare varit forskningsassistent på CSMS, samt själv forskat på veteranskap och civil-militär samverkan ur ett filosofiskt perspektiv.

Monica Hane är sedan 1982 docent i tillämpad psykologi och sedan 1990 delägare i Samarbetsdynamik AB. Hon har vid Psykologiska institutionen vid Uppsala universitet forskat om möjligheten att genom information och attitydförändringar förändra beteenden och vid Arbetsmedicinska kliniken i Örebro om arbetsrelaterade hälsorisker. Hon har också varit lektor i arbetsorganisation och arbetspsykologi vid Högskolan i Trollhättan. Inom ramen för Samarbetsdynamik AB har hon ansvarat för ett stort antal vetenskapliga undersökningar, utvecklat forskningsmetoder som möjliggör studier av interaktiva och kommunikativa förlopp, sammanställt kunskapsöversikter i flera olika vetenskapliga fält och genomfört utvärderingar av i samhället uppmärksammade och framgångsrika interventioner. Flera av dessa projekt har varit samarbeten med Försvarsmakten och med CSMS. Monica Hane är nu anställd på deltid vid CSMS inom ramen för projektet Uppdrag Samverkan.

Zsuzsanna Höjvall är idag kommunikationschef på Skaraborgs regemente, P 4, med samordningsansvar i Skövde garnison. Hon har tidigare arbetat som kommunikationschef på Göta trängregemente, T 2, vars funktionsskola – Försvarsmaktens Logistik- och motorskola – arbetar med utbildning, utveckling och övning inom sjukvårdstjänsten i Armén och i Försvarsmakten i stort. Hon har mångårig erfarenhet inom krisledning och kriskommunikation från både civil offentlig och privat sektor och Försvarsmakten.

Danuta Janina Strandberg har under många år arbetat som redaktör vid Försvarsmedia, samt tagit fram publikationer på uppdrag både av Försvarsmakten och Försvarshögskolan. Hon har byggt upp förlagsverksamheten vid SMB, Svenskt Militärhistoriskt Bibliotek, samt arbetat som chefredaktör för Pennan&Svärdet. Danuta, som är certifierad utbildare inom området projektledning och förändringsledning, har även arbetat på Scania. Idag arbetar hon som förläggare vid Bokförlaget Lind&Co med ansvar för förlagets utgivning av ljudböcker och eböcker på den polska marknaden.

Ingrid Johansson är sedan 2000 anställd på Utrikesdepartementet. Hon tjänstgör idag som inspektör och har haft flera befattningar i UD och utrikesförvaltningen, bla ambassadör i Islamabad, chef (Chargé d’Affaires) för ambassaden i Pristina och tjänstgjort vid ambassaden i Pyongyang. Hon har även tjänstgjort vid Nordiska ministerrådet i Köpenhamn och varit chef för ett EU-program i Bryssel.

Petronella Kjellberg Andersen är idag chef samverkan på Försvarshögskolan med ansvar för att utveckla strategiska partnerskap och samarbeten. Hon är officer i grunden med bred erfarenhet av att utveckla och driva verksamhet både nationellt såväl som internationellt. Hon verkade under flera år i rollen Head of Delivery på Handelshögskolan Executive Education som ansvarig för kvalitet, leveranser och nätverk såväl som chef för strategisektionen på Försvarsmaktens kommunikationsavdelning under pandemi och kriget i Ukraina med uppdraget att bygga team, få ihop helheten och bidra till arbetet med en ökad försvarsvilja.

Hanna Ljungberg är kommunikatör vid Livregementets husarer, K 3, i Karlsborg där delar av verksamheten under decennier fokuserats mot att kunna ge kvalificerad sjukvård i tuffa miljöer och i kritiska lägen. Hon har tidigare arbetat som journalist vid bland annat Sveriges Radio, och med kommunikation inom Västra Götalandsregionen.

Per Lunqe arbetar som frilansreporter med i första hand militära uppdragsgivare. Har arbetat på redaktioner och som pressansvarig på FOI 1995–2004. Per drev 2016–2019 sajten Allt om försvar och bevakade då totalförsvaret.

Bo Rahmström arbetar på Ledningsstridsskolan på Ledningsregementet. Har de senaste 20 åren jobbat med officers- och förbandsutbildning. Har gjort insatser KS18-19 (Kosovo 2008-09), FS20 på OMLT Kandak som mentor XO (Afghanistan 2010-11) och Mali 02 som stabsofficer telekrig (2015).

Hannes Rydell är kulturskapare, skribent och designpedagog med en utbildningsbakgrund inom Illustration och Yrkeskunnande och teknologi. Kunskapen om konst och hantverk är dels så att säga vad det är; men när det handlar om yrkeskunnande av vitt skilda slag så har konst och hantverk också metaforiska kvalitéer. Det går ofta att använda dessa sätt att se och därmed generera ny förståelse.

Lars-Åke Ståhl, har dels erfarenhet från ledning och styrning av offentlig verksamhet i Sverige, senast i Malmö stad och Burlövs kommun. Dels från internationella organ, t ex UNHCR (Pakistan och Mozambique) och OSCE (Bosnien och Herzegovina). Jag tjänstgör som stabsofficer (Ro/Major) vid Södra militärregionen och har erfarenhet från utlandsstyrkan i Sinai och Libanon. Driver företag som rådgivare och konsult med inriktning; ledning och styrning, totalförsvaret och internationellt samarbete.

Anders Sundelin. Reporter och författare som debuterade 1982 med *Jihad! Det heliga kriget i Afghanistan*. Har sedan dess gett ut flera böcker, alla sakprosa, bland dem *När knarket kom till stan*, *Fallet Wennerström*, *Den Magiska Cirkeln*, *Diplomaten*. Hans senaste bok är *Brevbäraren som försvann* (2019). Han undervisar och föreläser också om skrivkonsten.

Joakim Svartheden. Adjungerad forskningsassistent vid CSMS, redaktör och medredaktör för ett antal publikationer kring militär profession liksom för CSMS podcast Uppdrag Podd. Därutöver har större delen av karriären ägnats åt ledarskapsutbildning och pedagogikutveckling, på förbandsnivå såväl som inom militär och civil högskola. Idag pedagogisk utvecklare på läkarprogrammet vid Uppsala universitet och reservofficer vid Högkvarteret.

Carita Söderlund. Beredskapshandläggare på Statens Veterinärmedicinska Anstalt (SVA), tidigare bla tjänstgjort på Försvarsmaktens Totalförsvarsavdelning. Erfarenhet från utlandstjänstgöring i Kosovo (KS27) som samverkansofficer. Arbetat med både civil-militär samverkan och övning samt myndighetssamverkan på kommunal, regional och nationell nivå.

Peter Tillberg. Officer och har tidigare arbetat i Försvarsmakten med soldat och officersutbildning. Han är forskare och har under mer än 20 år arbetat som projektledare i Försvarsmakten och på Försvarshögskolan med frågor som berör ledarskap, organisation och militärt yrkeskunnande i skarpa situationer. Peter är sedan 2011 föreståndare och projektledare vid Centrum för studier av militär och samhälle (CSMS) och projektledare vid Stiftelsen IMIT. Han är executive editor på den vetenskapliga tidskriften *Scandinavian Journal of Military Studies* (SJMS). Peter doktorerar på institutionen för industriell ekonomi och organisation vid Kungliga Tekniska högskolan.

Lotta Victor Tillberg. Forskningsledare vid Centrum för studier av militär och samhälle, har forskat om militärt yrkeskunnande och professionellt omdöme sedan mitten på 1990-talet. Hon är filosofie doktor i yrkeskunnande och teknologi, samt docent i den praktiska kunskapens teori. Lektor vid Södertörns högskola där hon är verksam som avdelningsföreståndare på Institutionen för polisiärt arbete.

Alexander Öhrström har tidigare jobbat inom Försvarsmakten på 13e. Sakerhetsbataljon. Hans primära erfarenheter har varit inom operativ säkerhetstjänst och senare även inom säkerhetsunderrättelsetjänsten, med

erfarenheter från flertalet nationella och internationella insatser på en rad olika roller och befattningar. Nuförtiden jobbar han inom Polismyndigheten på Operativa Enheten.



På hemliga platser i Sverige utbildas ukrainska soldater på bland annat stridsfordon 90. Foto: Försvarsmakten

Personal från Försvarsmaktens specialförband evakuerade ett drygt hundratal personer från Sudan till Djibouti under en insats i april 2023. Fotograf: Axel Öberg, Försvarsmakten.



Källförteckning

Aleksijevitj, S. (2015). *Nobelföreläsning*. Svenska Akademin. <https://www.nobelprize.org/prizes/literature/2015/alexievich/25396-svetlana-alexievich-nobelforelasning/>

Aristoteles (1967). *Den nikomachiska etiken*. Göteborg: Daidalos AB.

Berndtsson, J. & Tillberg, P. (2020). *Regional civil-militär samverkan: militära och civila perspektiv* (FM2019-15421:3). Försvarsmakten. <https://www.csms.se/upl/files/186516.pdf>

Breimo, F. P. & Anvik, C. H. (2022). Kunnskap om samarbeid i velferds-tjenestene. Status og utfordringer. I J. P. Breimo, C. H. Anvik, C. Lo & E. Olesen (Red.), *Mot bedre samarbeid?* Universitetsforlaget.

Castañer, X. & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of Management*, 46(6), s 965–1001

Cervantes Saavedra, M. (2001). *Den snillrike riddaren Don Quijote av la Mancha*. Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

Englund, U. (2017). *Samverkansprojekt, och sen då? En uppföljande studie om samverkansprocessen kring barn och unga som far illa eller riskerar att fara illa* [Doktorsavhandling: Örebro universitet].

Försvarsdepartementet. (2020). *Totalförsvaret 2021–2025* (Proposition 2020/21:30). <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/proposition/2020/10/prop.-20202130>

Försvarsmakten. (2016). *Handbok civil-militär samverkan* (FM2014-1562:13). <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/handbocker/h-samv-2016.pdf>

Försvarsmakten. (2016). *Militärstrategisk doktrin*. Bilaga 1 (FM2016-7616:1). <http://goteborgsforsvar.se/wp-content/uploads/2016/01/militarstrategisk-doktrin-2016.pdf>

Försvarsmakten. (2017). *Erfarenheter från militärregioner med regional stab* (FM2017-17831:1).

Försvarsmakten. (2020). *Regional civil-militär samverkan* (FM2019-15421:3).

Försvarsmakten. (2021). *Försvarsmaktens strategiska inriktning 2021–2030*. Bilaga 1 (FM2021-7333:1). <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/vart-uppdrag/fmsi-2021-bilaga1.pdf>

Försvarsmakten och Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2021). *Handlingskraft. Handlingsplan för att främja och utveckla en sammanhängande planering för totalförsvaret 2021–2025* (FM2021-17683:2 & MSB2020-16261:-3) <https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/4-om-myndigheten/dokumentfiler/handlingskraft.pdf>

Försvarsmakten. (2021). Evakueringen från Kabul. *Försvarets Forum* 5 (34–45). https://www.forsvarsmakten.se/siteassets/3-aktuellt/forsvarets-forum/2021/forum_2105_webb.pdf

Försvarsmakten. (2022). Ett år sedan den dramatiska evakueringen från Afghanistan. <https://www.forsvarsmakten.se/sv/aktuellt/2022/08/ett-ar-sedan-dramatiska-evakueringen-fran-afghanistan/>

Gallie, W.B. (1955-56). *Essentially Contested Concepts*. London: Proceedings from the Aristotelian Society, vol. 56.

Gårding, L. (1997). Modell och verklighet. *Dialoger* 43, 18–22.

Göranzon, B. (2001). *Spelregler – om gränsöverskridande*. Stockholm: Dialoger.

Göranzon, B. (2018). ”Det är det första ackordet du kan välja, allt annat är konsekvenser”. I: *Uppdrag Militär – perspektiv på militärt yrkeskunnande*. Red: Victor Tillberg, L. Stockholm: Centrum för studier av militär och samhälle/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Hammarén, M. (1999). *Ledtråd i förvandling – om att skapa en reflekterande praxis*. Stockholm: Dialoger.

Hammarén, M. (2005). *Skriva – en metod för reflektion*. Stockholm: Santérus Förlag.

Hammarén, M. (2018). ”Det är något speciellt med exempel”. I: *Uppdrag Militär – perspektiv på militärt yrkeskunnande*. Red: Victor Tillberg, L. Stockholm: Centrum för studier av militär och samhälle/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Hoberg, C. (2002). Att uppfinna nya förbindelser. I P. Tillberg (Red.), *Dialoger om yrkeskunnande och teknologi*. Dialoger.

Johannessen, K. S. (1999). *Praxis och tyst kunskande*. Stockholm: Dialoger.

Jungstrand, A. (2016). Svetlana Aleksijevitj och den dokumentära rösten. Om lyssnandets etik och tilltalets dubbla botten i Zinkpojkar *Tidskrift för litteraturvetenskap* (46) 2, 49.

Karjel, Robert. (2023). *Ut ur Kabul: den svenska evakueringen från Afghanistan*. Bazar Förlag.

Kurtz, C. F. & Snowden, D. J. (2003). The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal* 42(3), 462–483. doi:10.1147/sj.423.0462

Lindberg, K. (2009). *Samverkan*. Liber.

Lund, M. (2001). Tillit och mänsklig utveckling. I G. Aronsson & C. Karlsson (Red.), *Tillitens ansikten*. Studentlitteratur.

Lundqvist, F. & Wennberg, B.-Å. (2005). *Kvalitetssäkring och pedagogisk utveckling vid tillämpning av den nya kursplanen för behörighet B* (Abonnemangsrapport 113). Samarbetsdynamik AB. https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrappporter/113Kvalitetssakring_och_pedagogisk_utveckling.pdf

McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration. A framework for public managers. *International Journal of Public Administration* 35(6), 389–401.

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2011). *Samverkan för säkerhets skull*. <https://www.msb.se/sv/publikationer/samverkan--for-sakerhets-skull/>

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2013). *Ta ett samlat grepp: om trygghet och säkerhet*. <https://www.msb.se/sv/publikationer/ta-ett-samlat-grepp--om-trygghet-och-sakerhet/>

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2016). *Gemensamma grunder för samverkan och ledning vid samhällsstörningar*. <https://rib.msb.se/filer/pdf/28738.pdf>

Mårdén, B. (2007). *Arbetsintegrerat lärande. Bilder och motbilder* (2007:2). Höskolan i Väst. https://www.lth.se/fileadmin/karriarcenter/Rapporter_naringslivscenter/Arbetsintegrerat_laerande_bilder_och_motbilder.pdf

Nordenstam, T. (2005). Exemplets makt. *Dialoger* (69–70). Santérus Förlag.

Ostrom, E. (1990). *Governing the Commons. The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.

Ratkić, A. (2006). *Dialogseminariets forskningsmiljö*. [Doktorsavhandling.] Stockholm: Dialoger.

Regeringskansliet. (2021). Sveriges engagemang för Afghanistan. <https://www.regeringen.se/artiklar/2021/08/sveriges-engagemang-for-afghanistan/>

Rosa, H. (2020). *Det vi inte kan råda över: om vårt förhållande till världen*. Göteborg: Bokförlaget Daidalos AB.

Rosenius, F. et al. (2017). *Ett nytt totalförsvär. Vitbok. Viktigare slutsatser*. Kungliga krigsvetenskapsakademien. <https://kkrva.se/bookstore/produkt/ett-nytt-totalforsvar-vitbok/>

Snowden, D. J. & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review* 85, 68–76.

Sundelin, A. (2008). *Reportage: att få fakta att dansa*. Leopard.

Svenska Akademiens ordbok: <https://www.saob.se/artikel/?seek=samverka&pz=2>

Sveriges kommuner och regioner. (2020). *Att hantera komplexa samhällsutmaningar. Organisera, styra och leda i samverkan*. <https://skr.se/download/18.583b3b0c17e40e3038448c1a/1642425653755/7585-889-o.pdf>

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

Tillberg, P., Svartheden, J., Engstedt, D. (2007). *Uppdrag Utland – Militära exempel från internationella uppdrag*. Stockholm: Försvarshögskolan/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Tillberg, P., Victor Tillberg, L., Svartheden, J., Rahmström, B., Hildebrandt, J. (2016). *Uppdrag Afghanistan – bilder och berättelser från en internationell insats*. Stockholm: Centrum för studier av militär och samhälle/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Uhr, C (2011). Samverkansbegreppet. I Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. *Samverkan för säkerhets skull*. <https://www.msb.se/sv/publikationer/samverkan--for-sakerhets-skull/>

Victor Tillberg, L., Tillberg, P. (2011). *Uppdrag Chef – åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer*. Stockholm: Centrum för studier av militär och samhälle/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Victor Tillberg, L., Tillberg, P., Naeve-Bucher, U., Svartheden, J. (2020). *Uppdrag Veteran – om svenska militära utlandsveteraner*. Stockholm: Centrum för studier av militär och samhälle/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

Wennberg, B-Å., Hane, M. (2015). *Med samarbete som utgångspunkt. Utmaningar och möjligheter*. (Abonnemangsrapport 129). Samarbetsdynamik AB.

Whitaker, G. (1995). *Win-lose and win-win interactions and organizational responses to scarcity* (Abonnemangsrapport 50). Samarbetsdynamik AB.

Wittgenstein, L. (1992). *Filosofiska undersökningar*. Stockholm: Thales.

Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical investigations*. Basil Blackwell.



Mali05 tar emot VIP besök från Sverige. I delegationen ingår politiker och officerare från Högkvarteret. Besökarna fick följa med på en spaningspatrull som avslutades med fotpatrullering. Fotograf: Jimmy Croona, Försvarsmakten.

Projektledarnas tack

Att genomföra ett forskningsprojekt om samverkan, delvis under en pandemi och ett krig i Ukraina, är en samverkansutmaning i sig. Vårt varma tack går först och främst till alla de medverkande i denna bok, som trots en ökad arbetsbelastning i en orolig tid, lagt ned kraft och engagemang för att generöst dela med sig av sina erfarenheter av samverkan.

I juli 2022 avled Bengt-Åke Wennberg. Hans mångåriga och betydelsefulla arbete om samarbete och dess komplexitet har haft stor påverkan på projektets utformning och genomförande. Även de reflektionstexter som finns i boken har vuxit fram ur diskussioner och samarbeten med Bengt-Åke och utifrån hans skarpa analyser av samverkansfenomenet.

Ett särskilt tack riktas också till Försvarmaktens stridsfotografer. Joel Thungren och Filip Järv som har hjälpt till med att ta fram bilder vilka på olika sätt gestaltar samverkan och samarbete. Tack till fotograferna Alexander, Anders, Antonia, Axel, Bezav, Hanna, Hans, Jan, Jesper, Jimmy, Johan, Jonas, Kjell, Marcus, Mats, Robin med flera som har stöttat projektet med värdefull och unik fotodokumentation.

Att komponera en bok om samverkan, som gör rättvisa av de komplicerade förhållanden en samverkande aktör behöver bemästra är också en samverkansutmaning. Vi vill därför särskilt tacka Annette Lindmark – Svenskt militärhistoriskt bibliotek – som i sanning kan konsten att samarbeta.

Tack också till Försvarmaktens Forsknings- och teknikutvecklingsfond utan vars långsiktiga stöd inget av ovanstående varit möjligt.



Röjdykare någonstans i Sverige. Fotograf: Bezav Mahmod, Försvarsmakten.

Del 9 Bilagor

Bilaga 1. Erfarenhetsforum Samverkan

av Lotta Victor Tillberg och Peter Tillberg

Denna inbjudan gick ut till de medverkande innan det första mötet i Erfarenhetsforum Samverkan.

Centrum för Studier av Militär & Samhälle inbjuder till
ERFARENHETSFORUM SAMVERKAN

I en serie utforskande samtal bjuds du in till att tillsammans med andra i skrift och samtal reflektera över – och dela med dig av – dina erfarenheter av olika samverkan- och samarbetssituationer. Syftet med forskningsprojektet är att utforska olika perspektiv på samverkan i civila och militära organisationer. Målet är att med utgångspunkt i deltagarnas egna erfarenheter ta fram ett kunskapsunderlag användbart både för den enskilde och för organisationen. Med hjälp av konkreta exempel identifieras frågor för fortsatt forskning och kunskapsutveckling.

Det finns många olika definitioner på begreppet samverkan. I Försvarsmaktens handbok från 2016 beskrivs till exempel samverkan som ”en metod för att uppnå målet – en effektiv samordning av resurser och kompetenser både för att förebygga och hantera samhällsallvarliga situationer och kriser” (Försvarsmakten 2016: 10). Vidare anges att:

Samverkan är inget självändamål utan genomförs för att uppnå speciella syften. Samverkan genomförs för att förbereda inför och/eller förebygga att en kris inträffar. Den genomförs under en pågående kris för att hantera den akuta situationen. Samverkan genomförs också efter en kris för att återställa och tillvarata erfarenheter för att mer effektivt kunna hantera kommande kriser (Försvarsmakten 2016: 10).

Samverkan genomförs alltså enligt Försvarsmakten före, under och efter kriser i syfte att förbereda, hantera och lära. Men erfarenheter från samverkanssituationer visar att det finns flera utmaningar att hantera. Några exempel är: 1) Den grupp med personer som tillsammans ska lösa en uppgift förändras ofta under genomförandet. Några tillkommer och några faller ifrån. Detta gäller även när organisationer samverkar. 2) Uppgiften som ska lösas förändrar karaktär under tiden som samverkan sker. Det som till en början sågs som viktigt kan ha förlorat betydelse medan sådant som prioriterats ner till en början kan senare visa sig vara av största vikt. 3) Under samverkan så löses inte endast en uppgift med ett givet syfte utan de som

samverkar lär sig också och får nya kunskaper/erfarenheter allt efter hand som man arbetar tillsammans. Dessa kunskaper har stor påverkan på hur man både förstår och hanterar nya problem som uppstår. 4) Människor interagerar med varandra både i hierarkiska organisationer men agerar även vid sidan om dessa. 5) Det finns många gånger skillnader mellan vad som står i de officiella dokumenten, regelverk, instruktioner etc. om samverkan och hur människor de facto agerar i praktiken. Hur man hanterar utmaningar som dessa är något som vi under studien kommer behandla i både samtal och skrivande.

Följande frågeställningar är vägledande för projektet:

Vilka erfarenheter av komplexa samverkanssituationer finns det hos de medverkande och vad kan vi lära oss av dessa inför framtida agerande?

Vilken typ av utmaningar föreställer sig de medverkande att man behöver vara förberedd på att möta i sitt arbete och vad innebär dessa?

Hur förstås samverkan av militära och civila aktörer och vilka begränsningar och möjligheter kan olika synsätt och perspektiv innebära för samverkansarbete i praktiken?

Hur går det till?

På grund av den rådande pandemin kommer ett första uppstartsmöte genomföras digitalt med hjälp av Zoom den 10/3 kl 14:00-16:00. Inbjudan och en länk till Zoom-mötet kommer att tillsändas deltagarna i förväg. Vår ambition är att komma igång med fysiska möten så fort det är säkert för alla medverkande. Utgångspunkten för forskningsprojektet "Erfarenhetsforum Samverkan" är att det genomförs med dialogseminariemetoden vilken förutsätter att deltagarna aktivt engagerar sig genom att i skrift reflektera över egna erfarenheter. En av målsättningarna med projektet är att med hjälp av konkreta exempel utforska och beskriva samverkan och samarbete där olika aktörer är beroende av varandra för att lyckas med en uppgift. Resultatet från forskningsprojektet kommer att presenteras i en kommande antologi med arbetsnamn *Uppdrag samverkan* (2021/2022) samt i CSMS internationella konferens *Modern Militär Professionalism* (2022).

Varje samlingstillfälle består av två delar; en kort introduktion och återkoppling till tidigare genomfört möte (idéprotokoll) följt av skrivseminarium. Varje kurstillfälle startar kl. 9.00 och avslutas ca 16.30 med paus för en gemensam lunch.

Forskningsprojektet är ett samarbete mellan Centrum för Studier av Militär och Samhälle och Försvarsmakten som finansierar projektet. Inför varje samlingstillfälle skickas en skrivuppgift och ett idéprotokoll med mail till samtliga medverkande.

Tidsplan

2021

10 mars	<i>Uppstart/Introduktionsmöte (genomförs som Zoom-möte kl 14–16)</i>
11 maj	<i>Samverkan under komplexa förhållanden</i>
8 juni	<i>Samverkan på pappret och samverkan i praktiken</i>
24 augusti	<i>Samverkan – förutsättningar, hinder och möjligheter</i>
28 september	<i>Samverkan – nationellt och internationellt</i>
28 oktober	<i>Samverkan – att skriva sina erfarenheter</i>
12 januari 2022	<i>Slutseminarium med inbjudna gäster</i>

Ledning: Peter Tillberg, Föreståndare CSMS samt Joakim Svartheden
Forskningsassistent CSMS

Medverkan/kostnader

Ansökan ska ske per mail med kontaktuppgifter samt en kort självpresentation senast den 1 mars 2021. Med anledning av Covid-19 är deltagarantalet begränsat och former för genomförande kommer att anpassas efter rådande rekommendationer. Vid många ansökningar kommer de som kan medverka vid alla tillfällen att prioriteras. Ansökan mailas till peter.tillberg@csms.se.

Ingen kursavgift tas ut och deltagaren alternativt arbetsorganisationen förutsätts betala de kostnader som eventuellt är förenade med medverkan. Endast om det finns särskilda omständigheter kan en ersättning utgå för förlorad arbetsinkomst. Vid behov kan vi hjälpa till med kostnader för resor. Vi bjuder på fika, lunch och kursmaterial.

Om hur skrivseminarier går till läs gärna:

Hammarén, Maria (1995) *Skriva – en metod för reflektion*. Stockholm, Brevskolan (Skickas ut med första skrivuppgiften)

Om du vill veta mer om hur ett erfarenhetsforum och dialogseminarier går till, se exempel i tidigare antologier av CSMS. (Nedanstående böcker kan laddas hem från www.csms.se)

Uppdrag Veteran – om svenska militära utlandsveteraner (2020) Victor Tillberg, L; Tillberg, P; Naeve-Bucher, U; Svartheden, J. Stockholm: CSMS/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Uppdrag Afghanistan – bilder och berättelser från en internationell insats (2016) Tillberg, P; Victor Tillberg, L; Svartheden, J; Rahmström, B; Hildebrandt, J. Stockholm: CSMS/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

Uppdrag Chef – åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer (2011) Victor Tillberg, L & Tillberg, P. Stockholm: CSMS/Svenskt Militärhistoriskt Bibliotek Förlag.

Uppdrag Utland – Militära exempel från internationella uppdrag (2007) Tillberg, P; Svartheden, J; Engstedt, D; Stockholm: Försvarshögskolan/Svenskt Militärhistoriskt Bibliotek Förlag.

Bilaga 2. Om Erfarenhetsforum och Dialogseminariemetoden

av Lotta Victor Tillberg och Peter Tillberg

Samverkansaktörernas texter i boken *Uppdrag Samverkan - om konsten att samarbeta när det gäller* har skrivits inom ramarna för ett erfarenhetsforum som organiserats av Centrum för studier av militär och samhälle. Undersökningen och dess inriktning kan, förutom de skäl som tidigare redovisats i boken, ses som en förlängning av fyra tidigare genomförda forskningsprojekt som alla haft fokus på militärt yrkeskunnande. ”Erfarenhetsuppbyggnad internationell tjänst NBG 2008–2010”, ”Militärt yrkeskunnande och våldsutövning 2011–2013”, ”Modern militär professionalism 2013–2018” och ”Uppdrag Veteran 2019–2020” är fyra överlappande projekt som pågått sedan mitten på 2000-talet.¹ De har bland annat avrapporterats i böckerna *Uppdrag Utland*, *Uppdrag Chef*, *Uppdrag Afghanistan*, *Uppdrag Militär* och *Uppdrag Veteran*.

Det huvudsakliga syftet med forskningsprojekten har varit att låta praktiker själva beskriva sitt arbete och reflektera kring sin yrkespraktik. Genom att använda olika kvalitativa metoder, främst djupintervjuer och skrivseminarier (där de yrkesverksamma själva skriver), har ett omfattande primärt källmaterial samlats in. När projektet startade var en inledande och vägledande observation att det fanns få ”rena” och ”nära” beskrivningar av militär yrkespraktik författade av dem som själva var verksamma i praktiken. Och ännu färre beskrivningar fanns av svenska militära erfarenheter från internationell tjänst, varför den första undersökningen kom att riktas mot just detta. Genom att låta praktiker med egna ord själva beskriva och formulera sig kring sin praktik var ambitionen att öppna upp och tillgängliggöra den yrkespraktik som endast ett fåtal tidigare haft tillträde till. En överordnad drivkraft var att låta en mångfald av olika erfarenheter och perspektiv komma till tals, i form av så kallade fylliga beskrivningar.

¹ Beskrivna projekt har finansierats av Försvarmaktens fond för Forskning och teknikutveckling, FoT: ”Erfarenhetsuppbyggnad internationell tjänst 2008–2010”, ”Militärt yrkeskunnande och våldsutövning 2011–2013”, Gothenburg Research Institute GRI/Kungliga Tekniska högskolan, ”Modern militär professionalism 2013–2018”, Kungliga Tekniska högskolan/Stiftelsen IMIT och Uppdrag Veteran 2018–2020.

De berättelser och exempel som återges i denna bok, och de tidigare, har blivit till med hjälp av en speciell metod för skrivande, dialogseminariemetoden – ett systematiskt sätt att arbeta med erfarna yrkesutövare. I boken *Uppdrag utland* (2007) återfinns en fördjupad beskrivning av dialogseminariemetodikens bakgrund och tillkomst författad av Bo Göranson och Maria Hammarén.² Metoden har ett praktisknära fokus och arbetssättet innebär att praktiker med djup förtrogenhet i en viss yrkespraktik, tillsammans med forskare utforskar ett fenomen av gemensamt intresse. Erfarenhetsforum samverkan är den sjätte dialogseminarieserien som genomförs med svensk personal som verkar inom totalförsvaret.

I det följande avsnittet återges en kortfattad beskrivning av hur en dialogseminarieserie går till.

Arbetssättet innebär att en mindre grupp (åtta till femton personer) åtar sig att träffas kontinuerligt, med handledning av en samtalsledare, i skrivseminarier under en på förhand bestämd tidsperiod. Varje mötestillfälle följer en på förhand bestämd procedur för textbehandling och dialog. Här följer en kort översiktlig beskrivning av innehåll och tillvägagångssätt:

1. Varje mötestillfälle har ett på förhand bestämt tema eller frågeställning som de medverkande uppmanas förbereda sig på. De inbjudna läser som förberedelse, var för sig, en utvald kortare text (kallad impulstext) och uppmanas att se förbindelser mellan den lästa texten och egen erfarenhet. Om det behövs kompletteras underlaget med bakgrundstexter. Till exempel vetenskapliga artiklar.
2. Medverkarna skriver en text om sin reflektion kring tema/fråga. Texten ska bygga på en egen erfarenhet och gärna formuleras i jag-form och beskriva ett konkret exempel. Texten ska hållas kort, max två A4-sidor.
3. Gruppen samlas för ett så kallat skrivseminarium, oftast en heldag. En samtalsledare fungerar som ordförande med ansvar att fördela talutrymme och ställa fördjupande frågor. En protokollförare medverkar också med uppgift att dokumentera samtalet.
4. Efter varje uppläsning bereds alla närvarande möjlighet att kommentera den upplästa texten som också delats ut innan uppläsningen. Medverkarna lyssnar till högläsningen med ”pennan i hand” och antecknar under läsningens gång sina frågor eller reflektioner till uppläsaren.
5. Varje skrivseminarium inleds eller avslutas med att anteckningarna

² Metoden har utvecklats vid Kungliga Tekniska högskolan vid avdelningen för yrkeskunnande och teknologi. För fördjupad beskrivning av metoden och dess framväxt se till exempel Hammarén 1999, 2005, 2018 Göranson 2001, 2018, Ratkić 2006.

(idéprotokoll) från föregående möte gås igenom, vilka alla fått tillsänt sig i förväg.

6. När en serie skrivseminarier är genomförd redovisas arbetet i en skriftlig dokumentation, men också i ett öppet seminarium eller workshops dit andra intressenter inbjudits med möjligheten för andra att ta del av erfarenheter och diskussion. Presentationer sker även vid CSMS internationella konferenser som genomförs regelbundet inom forskningsprojektet. (Se bilagor i denna bok.)

Dialogseminariemetoden bygger således på några systematiskt upprepade aktiviteter; eget skrivande, individuell och gemensam reflektion samt dialog. Dessa kommer i följande avsnitt att utvecklas med hjälp av konkreta exempel på instruktioner och tillämpningar.

Fördjupad beskrivning av metodens olika moment

Innan projektet startar informeras de medverkande om syfte och förutsättningar. De som inbjuds att vara med behöver inte vara skickliga skribenter men de bör ha ett intresse av att vilja formulera sina erfarenheter i skrift. Vid ett initialt informationsmöte (innan skrivseminarierna startar) preciseras förväntningar och förutsättningar. Vidare beskrivs att detta är ett samarbetsprojekt där forskare och praktiker tillsammans utforskar en viss tematik eller yrkespraktik. I en bilaga i denna bok presenteras inbjudan till Erfarenhetsforum Samverkan.

Impulstext

Metoden bygger på medverkarnas eget reflektionsarbete som startar genom läsningen av en kortare utvald impulstext³. Idén med att reflektera med hjälp av en impulstext är ett sätt att stimulera till en djupare reflektion. Meningen är inte att man ska svara på frågan ”vad tycker du om XX?” i största allmänhet, med en åsikt som man redan har – utan i stället gå tillbaka till sina erfarenheter, och reflektera över situationer som i efterhand framstår som på ett eller annat sätt avgörande för yrkesutövningen. Exempel: I dialogseminarieserien som senare resulterade i boken *Uppdrag utland* användes ett avsnitt ur Don Quijote som impulstext. Så här beskrev en av deltagarna sina associationer till texten:

³ Ett exempel på en impulstext som använts i Erfarenhetsforum samverkan är Lars Gårdings essä ”Modell och verklighet”.

När jag läste avsnittet i Don Quijote dök det upp en mängd exempel på situationer som jag drar mig till minnes och som handlar om internationella insatser. Det första som jag kom att tänka på var hur man kan skapa en bild eller förväntning i sitt huvud. Det andra som dök upp var historier och rykten om internationella uppdrag. Det tredje var hur klimatet inom utlandsstyrkan är. Att alla måste ha ett hårt yttre, men vad är det som döljer sig inom varje person, vid skarpa och otäcka händelser och situationer? Det fjärde jag kom att tänka på handlade om hur religion och kultur påverkar oss.⁴

Eget skrivande

Så här såg den första skrivinstruktionen ut till de som medverkade i Erfarenhetsforum samverkan:⁵

Läs som impulstext Bodil Malmstens text *Kan man säga det behöver man inte måla det*.

Läs texten långsamt och anteckna dina tankar och associationer i marginalen. Tema för vårt skrivseminarium den 11 maj är samverkan under komplexa förhållanden. Vilka är dina erfarenheter och kan du på något sätt koppla dem till impulstexten? Om du letar i ditt minne – vilka situationer träder fram? Sammanställ dina marginalanteckningar och formulera en text på 1–1,5 A4 sidor. Försök att dela dina tankar med oss och skriv en personligt hållen text med utgångspunkt i din erfarenhet. Det viktiga är att försöka vara personlig och konkret. Till abstrakta tankar, allmänna åsikter och funderingar brukar vi mest nicka, här är det ett samtal vi vill få igång...

Vi kommer under vår gemensamma resas gång att behandla samverkan och hur praktiskt förvärvade kunskaper sätts i rörelse när samverkan sker. Vi är intresserade av hur samverkan kommer till uttryck i er yrkespraktik. Vad gör att det fungerar när det fungerar? Vad vi nu i den första skrivuppgiften uppmanar er till är att utforska dina erfarenheter, om möjligt, ur en annan synvinkel än dem som vanligtvis följer med ditt yrke.

⁴ Tillberg, P., Svartheden, J., Engstedt, D. (2007). *Uppdrag Utland – militära exempel från internationella uppdrag*. (s 121–122). Försvarshögskolan/Svenskt Militärhistoriskt Biblioteks Förlag.

⁵ Tillberg, P. (Red.). (2002). *Dialoger – om yrkeskunskande och teknologi*. (s 56–64) Dialoger.

Ett dialogseminarium bygger på att var och en gör ett förberedelsearbete – det gäller både läsande och skrivande. Impulstexterna som ni får ut i förväg är tänkta att inspirera till nya tankar, införa begrepp och förbindelser som kan ligga till grund för eget skrivande. Vi brukar kalla det för att läsa med pennan i hand – tolka det bokstavligt – för att markera att det rör sig om ett ingripande läsande, ett långsamt läsande som hela tiden avbryts av ditt antecknande i marginalen. Det är dina reaktioner vi är ute efter här – dina personliga tankar och de associationer som texten ger upphov till. Det blir inget läxförhör på texten, glöm prestation försök istället att komma i samtal med den text du läser. Om texten du läser känns främmande så är det helt okey. De är valda för att komma från ett annat håll. Dra ned på tempot när du läser och var rädd om dina anteckningar; de är det viktiga första utkastet till din text!

Bakgrundstext till nästa träff är de introducerande kapitlen i boken *Uppdrag Chef*, sid. 19–29 samt intervjun med Hans Ilis-Alm sid. 109–130.

Att skriva fram berättelser i den här kontexten handlar om att arbeta med minnesbilder från situationer som man tidigare upplevt. Detta förberedelsearbete görs först individuellt och deltagarna skickar därefter in sin text till samtalsledaren innan skrivseminariet. Samtalsledaren bestämmer därefter i vilken ordning texterna ska behandlas vid skrivseminariet. Om flera texter handlar om liknande teman, kan dessa grupperas tillsammans.

Högläsning

När man sedan träffas och skrivseminariet startar delas den text ut som ska behandlas. Författaren till texten läser högt upp texten för de andra som uppmanas att lyssna aktivt, och anteckna sina associationer under läsningens gång. Maria Hammarén, som utvecklat metoden tillsammans med Bo Göranzon, beskriver detta förlopp så här:

Att på nytt plocka fram sina berättelser och läsa dem för någon som lyssnar innebär att språkets dubbla funktion träder i kraft: Du tvingas lyssna på din berättelse med andras öron; det som var hemligt eller omedvetet går ut i rummet och möter andras föreställningsvärldar. Och då kan du också reflektera över din erfarenhet – och kanske fördjupa den, skriva en ny berättelse som länkar nya aspekter till de gamla. Metoden tvingar helt enkelt fram din uppmärksamhet. Och

eftersom språket gör all tid samtidigt närvarande tillåter det en aktiv bearbetning av det vi kallar det förflutna. Självklart handlar det inte om att förvanska eller förbättra. Det handlar om att se.⁶

När deltagarna läser sin text för andra och tillsammans reflekterar över det nyss upplästa sker en förvandling av den individuella erfarenheten. Med hjälp av frågor och andras kommentarer i rummet sker en kvalitativ utveckling av berättelsen. Vad var det som de andra inte förstod? Behöver jag lägga till information? Författaren till texten ges en möjlighet att såväl pröva sina argument som att precisera sig och utveckla berättelsen. Det som deltagaren har haft svårt att fånga i ord får man hjälp av andra att formulera. Det är ett gemensamt arbete som sker och berättelsens precision och trovärdighet växer sig efterhand allt starkare.

Dialogseminariemetoden skiljer sig från annan forskning (enkäter, intervjuer, observationer) genom att teman och frågeställningar eller problemområden utvecklas och formuleras tillsammans med de yrkesverksamma deltagarna utifrån de behov som uppstår under forskningsprocessen. Den förtrogenhetskunskap som är central i inom en yrkespraktik sätts i fokus och en nödvändig kunskapsuppbyggnad görs möjlig.⁷

Dialog – erfarenhetsutbyte

Efter att en text lästs upp följer en dialog. Övriga erbjuds att kommentera och ställa följdfrågor. Alla har möjlighet att komma till tals. Uppmärksammar texten något nytt? Knyter den an till ett tidigare behandlat tema? Att i samtal reflektera över konkreta exempel öppnar upp för möjligheten att upptäcka sprickor mellan de begrepp man använder, de handlingar man utgår från och förgivettagna uppfattningar. Den egna erfarenheten konfronteras med andras. Var och ens mentala kartor över det man kanske tagit för givet om sin yrkespraktik utmanas. Deltagarna erbjuds möjlighet att pröva sina förutfattade meningar och fördomar mot andras upplevelser av liknande situationer. Hur menar du nu? Jag förstår inte. Kan du utveckla? I dialogen är samtalsledarens roll att uppmärksamma vad som händer när man låter skärskåda sina begrepp i en dialog, där man balanserar på gränsen mellan det som kan sägas med det språk man under många år tillägnat sig och det yrkeskunnande som främst visas i handling.

⁶ Hammarén, M (2005) *Skriva en metod för reflektion*. Stockholm: Santérus Förlag. s. 21

⁷ För fördjupning se kapitlet "Om att bli erfaren genom andras exempel" i *Uppdrag Chef* (2016) s. 197–213.

Under ett dialogseminarium har både forskare och deltagare möjlighet att pröva giltigheten i de argument som omger de berättelser som lyfts fram under samtalen. Det finns en sorts inbyggd kvalitetssäkring i metoden eftersom de som deltar har möjlighet att komma med frågor eller motexempel kring det som berättas. Motexemplen har inte som syfte att korrigera en berättelse utan är snarare till för att utveckla komplexitet och fördjupa paradoxer och dilemman i det som diskuteras. Syftet med proceduren är att fördjupa förståelsen kring det fenomen som är i fokus. Genom dialog, analogier och gemensam reflektion eftersöks giltiga beskrivningar av det som är viktigt/komplext/problematiskt. Det är samtalsledarens uppgift att sträva efter konkretion i samtalet, att undvika svävande och allmänna referenser vad man tror, tycker och uppfattar.

Idéprotokoll

Varje mötestillfälle dokumenteras i ett idéprotokoll. I de genomförda projekten har en person (protokollförare) ett särskilt ansvar för att nedteckna vad som sägs under mötet. Protokollen har olika funktioner. De ska hålla fast gruppens samtal och fungera som ett slags ”kitt” eller ”röd tråd”. De som av någon anledning inte har haft möjlighet att vara med vid ett tillfälle ska kunna ha stöd av protokollen för att lättare komma in i samtalet igen när man återkommer. Det är viktigt att alla som har varit med under ett seminarium känner igen sig i protokollet. I idéprotokollen uppmärksammas nya begrepp och kategorier. Det är bland annat med hjälp av dessa som man ska kunna tränga djupare in i det egna yrkeskunnandet och kanske till och med börja sätta ord på det som man tidigare inte haft ett språk för. Som en förberedelse sänds protokollet i god tid ut till deltagarna innan nästkommande seminarium. När man träffas så börjar seminariet med en genomgång av protokollet och där finns möjligheter att göra korrigeringar och klargöranden. Var och en av deltagarna har alltså rätt att ändra sina utsagor i efterhand. Idéprotokollens funktion är således inte att exakt dokumentera vad en viss person sa vid ett visst klockslag en viss dag. Idéprotokollens funktion är snarare att dokumentera innebörden i samtalet. Genom att ge alla möjlighet att rätta till sina utsagor i efterhand är ambitionen att komma närmare vad deltagarna menade med det de sa under seminariet.⁸

8 För exempel på hur samtal återges i idéprotokoll se *Uppdrag Utland* (2007) s. 121–126.

Avslutande seminarium

Varje dialogseminarieserie som genomförts har avslutats med en inbjudan till dialog med en vidare krets av intressenter. Syftet med denna form av öppet seminarium är att låta det som utarbetats inom ramarna för dialogseminarieserien uttryckas och prövas mot andras frågor och perspektiv. I Erfarenhetsforum samverkan inbjöds avslutningsvis ett antal intressenter och aktörer som på olika sätt och nivåer arbetar med samverkansfrågor. På seminariet fanns representanter från bland andra; Försvarsmaktens Högkvarter och forskare från olika universitet och högskolor. Ur inbjudan:

Centrum för Studier av Militär och Samhälle inbjuder till erfarenhetsforum Uppdrag samverkan – i gränslandet mellan teori och praktik (27 april 2022 kl. 14.00 – 17.00)

Hur uppstår samverkan – *egentligen*? Är det en metod för att uppnå mål? Ett sätt att effektivt samordna kompetens och resurser? Eller finns det andra faktorer som möjliggör och påverkar förutsättningar för samverkan. Under pandemivåren och hösten 2021 har två serier erfarenhetsforum genomförts med syfte att beskriva och belysa konkreta former för samverkan i olika kontexter. I projektet har yrkeskunniga personer med erfarenhet av att samverka i problematiska situationer träffats i en serie skrivseminarier med uppdrag att ge konkreta exempel på när samverkan fungerar – och när den inte fungerar. Projektets deltagare har lång erfarenhet från kris- och konflikthantering både inom och utom Sverige och verkar inom såväl försvaret, polisen, räddningstjänst, regioner, kommuner, ambassader och säkerhetsföretag.

Syftet har varit att beskriva hur och på vilka premisser samverkan sker i praktiken och att undersöka hur praktiska erfarenheter förhåller sig till instruktioner, regler och riktlinjer för samverkan.

Målet är att med utgångspunkt i deltagarnas egna erfarenheter ta fram ett kunskapsunderlag användbart både för den enskilde och för organisationen. Med hjälp av konkreta exempel identifieras frågor för fortsatt forskning och kunskapsutveckling.

I ett avslutande seminarium den 27 april inbjuds några särskilt utvalda externa gäster att ta del av erfarenheterna samt att medverka i ett samtal om samverkandets olika aspekter. Inför detta seminarium ges möjlighet för andra än deltagarna i seminarserierna att reagera och kommentera på texter som producerats under projektets gång. Det är vår förhoppning att du som får den här inbjudan kan tänka dig att medverka i ett sådant konstruktivt samtal om samverkan.

Dagen avslutas med gemensam middag kl. 17.30. Plats: Långholmens konferens och värdshus, Stockholm.

Anmäl dig senast den 1 april till. Anmällda kommer att få ut ett urval texter med konkreta exempel på samverkan som förberedelse inför sammankomsten den 27 april.

Avslutningsvis

Efter en genomgången dialogseminarieserie får deltagarna en till tre månader på sig att, om de vill, bearbeta och utveckla sina texter. De har också möjlighet att ändra och korrigera i idéprotokollen. De kan också, utan motivering, dra tillbaka en text eller utsaga om de så önskar. Därefter sammanställs insamlat underlag av en redaktion för att sedan kunna användas på olika sätt i det fortsatta forskningsarbetet. Underlaget kan till exempel utgöra ett empiriskt underlag i skrivandet av artiklar, rapporter och böcker.

Bilaga 3. Om Centrum för studier av militär och samhälle

Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS) grundades 2011. Vid bildandet av CSMS hade ett forskningsarbete med fokus på militärt yrkeskunnande pågått under flera år. Uppdraget var och är fortfarande att initiera och bedriva forskning, skapa möjligheter för forskningssamarbete nationellt såväl som internationellt samt skapa arenor för dialog mellan forskare och yrkesverksamma, myndigheter, organisationer och näringsliv. Målsättningen för CSMS är att genom mångdisciplinär forskning skapa ny kunskap relevant för praktiker, forskare, myndigheter och andra intresseorganisationer som verkar i totalförsvaret.

CSMS idé är att forskning om militära institutioner bäst bedrivs över universitets-, organisations- och disciplinränser samt i kontakt med det internationella forskarsamhället. CSMS ansluter sig därmed till den tradition som formats av *Inter-University Seminar on Armed Forces and Society*, som grundades 1960 av Morris Janowitz vid University of Chicago.

CSMS inkluderar forskare och studerande från olika lärosäten, institutioner och akademiska ämnen.

Forskningssteman:

- Att undersöka och beskriva olika perspektiv på relationen mellan militär profession och organisation.
- Att undersöka aspekter av modern militär professionalism inom totalförsvaret med fokus på legitimitet, kontroll, transparens, yrkeskunnande och ansvar.
- Att belysa hur struktur och maktförhållanden påverkar militär yrkespraktik med fokus på interna organisatoriska förhållanden, men också externa förhållanden som demokratisk kontroll och civil-militära relationer.
- Att utforska betydelsen av praktisk och erfarenhetsgrundad kunskap i kris- och konfliktmiljöer.
- Att undersöka militär erfarenhetsuppbyggnad och former för erfarenhetsutbyte inom militär yrkespraktik.
- Att utforska och beskriva erfarenheter av civil-militära relationer både i Sverige och i internationella sammanhang.

Utgångspunkten för CSMS olika aktiviteter (forskningsprojekt, utbildning, konferenser, erfarenhetsforum med mera) är att oberoende och mångdisciplinär forskning om militära organisationer är ett nödvändigt incitament för ett demokratiskt inflytande över militär verksamhet. Sju internationella konferenser om militärt yrkeskunnande har genomförts, information om dess innehåll finner du i bilagorna i denna bok. Artiklar, texter, böcker som publicerats av CSMS, eller i anslutning till genomförda konferenser och seminarier, finns tillgängliga för nedladdning på hemsidan www.csms.se.

CSMS samverkar bland annat med:

Scandinavian Military Studies (SMS) är ett nätverk av forskare och militärer som arbetar med frågeställningar som behandlar militär praktik och organisation. I nätverket samarbetar Centrum för Studier av Militär och Samhälle, Kungliga Danske Försvarshögskolan, Försvarshögskolan i Norge, Försvarshögskolan i Sverige och Centrum för militära studier vid Köpenhamns universitet. SMS har en egen vetenskaplig tidskrift, *Scandinavian Journal of Military Studies* (SJMS). I SJMS publiceras artiklar och monografier med öppen åtkomst, se www.sjms.nu.

Nordic Association for Research on Military Profession är ett nätverk med forskare som intresserar sig för olika frågor om militär profession ur ett nordiskt perspektiv. Det första gemensamma projektet var att skriva en antologi tillsammans med titeln ”Transformations of the military profession and professionalism in Scandinavia”. Boken publicerades 2021 och har presenteras på CSMS internationella konferens *Modern Military Professionalism 2022*.

Inter-University Seminar on Armed Forces and Society (IUS), grundades 1960 av Morris Janowitz vid University of Chicago. IUS är ett forum där forskare, militärer och studenter har möjligheter att träffas och utbyta forskningsresultat från militär praktik och civil-militära relationer. IUS har cirka 600 medlemmar från 35 länder. IUS publicerar sedan 1974 vetenskapliga artiklar i tidskriften *Armed Forces & Society*, se www.iusafs.org.

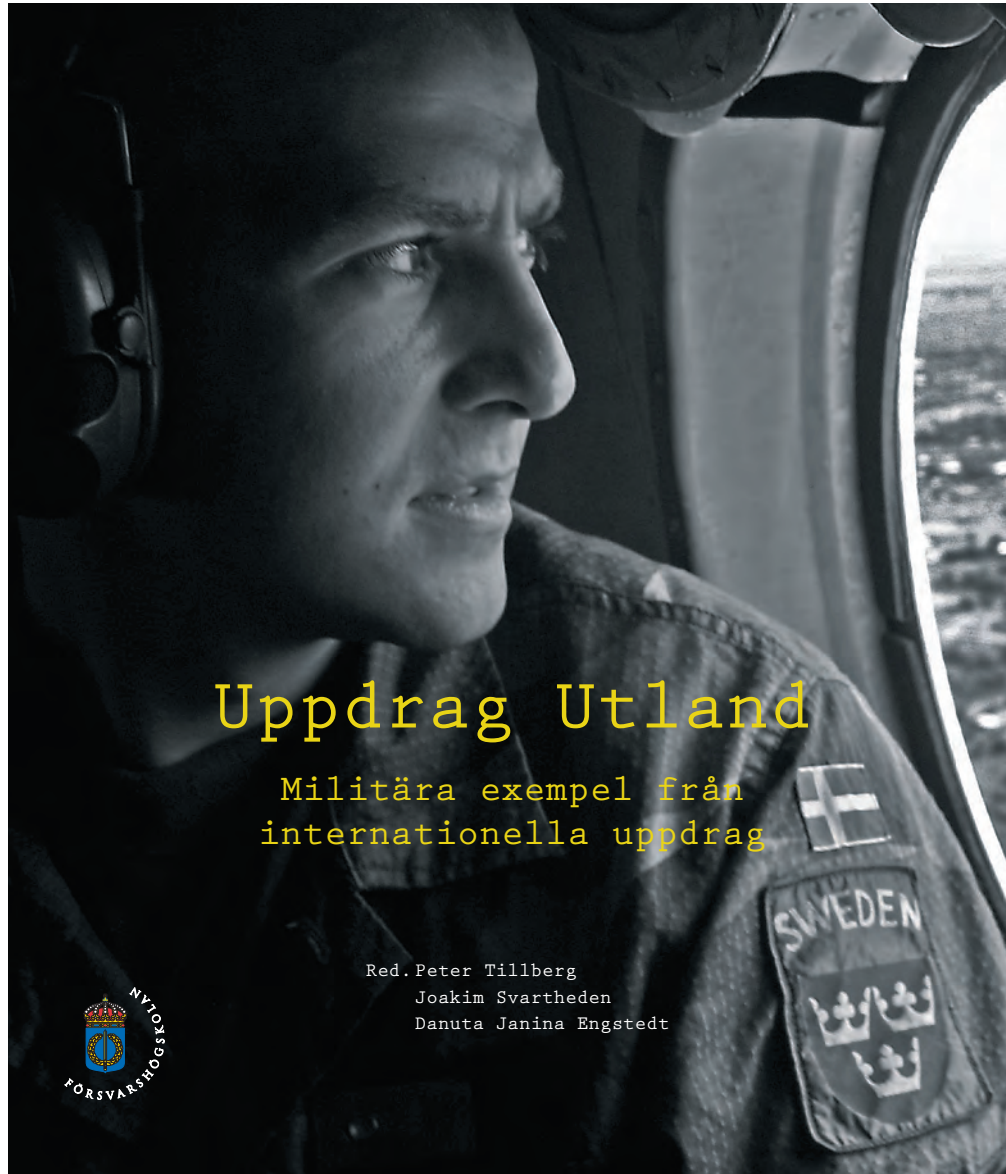
European Research Group on Military and Society (ERGOMAS) grundades 1986 som ett europeiskt nätverk för forskare som intresserar sig för olika aspekter och relationer mellan militär och samhälle. Idag kommer medlemmarna från hela världen. De träffas regelbundet i olika arbetsgrupper och genomför internationella konferenser vartannat år, se www.ergomas.ch.



SOM-institutet är en opartisk undersökningsorganisation vid Göteborgs universitet där SOM står för Samhälle, Opinion och Medier. Sedan 1986 har SOM-institutet arbetat tillsammans med forskare inom en rad olika forskningsfält för att belysa opinioner och för att förstå svensk samhällsutveckling. SOM-institutet har från starten haft fokus på svenskars vanor, beteenden, åsikter och värderingar när det gäller samhälle, politik och medier. Den svenska befolkningens uppfattningar om försvars- och säkerhetspolitik undersöks och resultat publiceras i den årliga SOM-boken.

Beredskapskontroll i Oskarshamn 2021. Fotograf: Antonia Sehlstedt, Försvarsmakten.

Bilaga 4. Uppdrag Utland – militära exempel från internationella uppdrag



Denna bok beskriver på ett föredömligt sätt den komplexitet och absurditet som människor ställs inför vid påfrestande insatser och uppdrag utomlands. Läsaren inser snabbt att verkligheten kan vara väsensskild det vi normalt upplever hemma i det ombonade Sverige.

Uppdrag Utland belyser ett flertal viktiga faktorer för framgångsrikt mänskligt handlande vid farliga och pressade situationer, som behovet av automatiskt handlande, kreativitet, avvägd risktagning och professionellt militärt yrkeskunskande. Boken beskriver också goda exempel på hur en väl fungerande team-känsla ökar förutsättningarna för att med ringa förluster kunna lösa farliga uppdrag.

Jag vill varmt rekommendera alla som på något sätt har knytningar till internationella insatser att läsa och reflektera kring bokens personligt färgade berättelser. Berättelserna kan dessutom utgöra grund för övnings exempel vid utbildning av soldater och befäl i praktiskt ledarskap.

Jag kan bara starkt rekommendera boken till läsning och tacka dem som bidragit med sina erfarenheter.

*Mats Ström
Chef Institutionen för Ledarskap och
Management Försvarshögskolan*

Mats Ström har varit stf stabscief i Nordbat 2, (Bosnien), bataljonschef för snabbinsatsstyrkan Swerap (Swedish Rapid Reaction Unit) och stf bataljonschef för KS01, (Kosovo). Mats har också tjänstgjort som stf brigadchef i Kosovo och som chef för operationsavdelning J3 vid EU Operational HQ i Potsdam, Tyskland.



Försvarshögskolan
Box 27805
115 93 Stockholm
www.fhs.se

ISBN: 978-91-85401-71-0

År 2007 utkom *Uppdrag Utland – militära exempel från internationella uppdrag*. Boken består av 41 texter författade av soldater och officerare med fokus på skarpa situationer och utmaningar de mött i bland annat Bosnien, Liberia, Kongo, Kosovo, Georgien, Angola. De skrivseminarier de deltog i genomfördes i en tid då invasionsförsvaret omdirigerades mot internationella uppdrag. Samverkan med andra länder prioriterades och Sverige förberedde sig för att från och med den 1 januari 2008, på uppdrag av Europeiska unionen, ansvara för att organisera en snabbinsatsstyrka; Nordic Battle Group (NBG). Vilka uppgifter de svenska militärer som ingick i NBG skulle få var oklart – spektrumet innehöll allt från att stödja humanitära insatser till att genomföra regelrätt strid. Detta med kort varsel i ett okänt land. Hur förbereder man sig för den formen av oförutsäglighet och komplexitet? Vilka tidigare erfarenheter fanns av internationella uppdrag och vad kunde läras av dem? Detta var utgångspunkten för projektet ”Erfarenhetsuppbyggnad internationell tjänst NBG” som resulterade i boken *Uppdrag Utland*.

Ur inledningen: ”Huvuddelen av de texter som nu följer är författade av personer som deltagit i internationella uppdrag. De har under sin tjänstgöring upplevt situationer som fler än de själva skulle kunna dra lärdomar ifrån. De har varit med om tillfällen där det militära yrkeskunnandet ställts på sin spets och där gränsen mellan rätt och fel, vad som är lämpligt och olämpligt, inte varit självklar. Ibland har man lyckats med något som man på förhand inte trott varit möjligt. I andra fall har man stött på problem där man minst anat det. Just konkreta exempel är viktigt att ta fasta på i ett arbete där erfarenheter från internationella uppdrag står i fokus. Konkreta exempel kännetecknas nämligen av att de tar vid där åsikter, generella uppfattningar och regler inte längre räcker till. Exemplet är nödvändiga för att den svenska Försvarsmakten kontinuerligt ska kunna fortsätta utveckla relevanta kunskaper om den egna praktiken” (*Uppdrag Utland* 2007, s. 19).

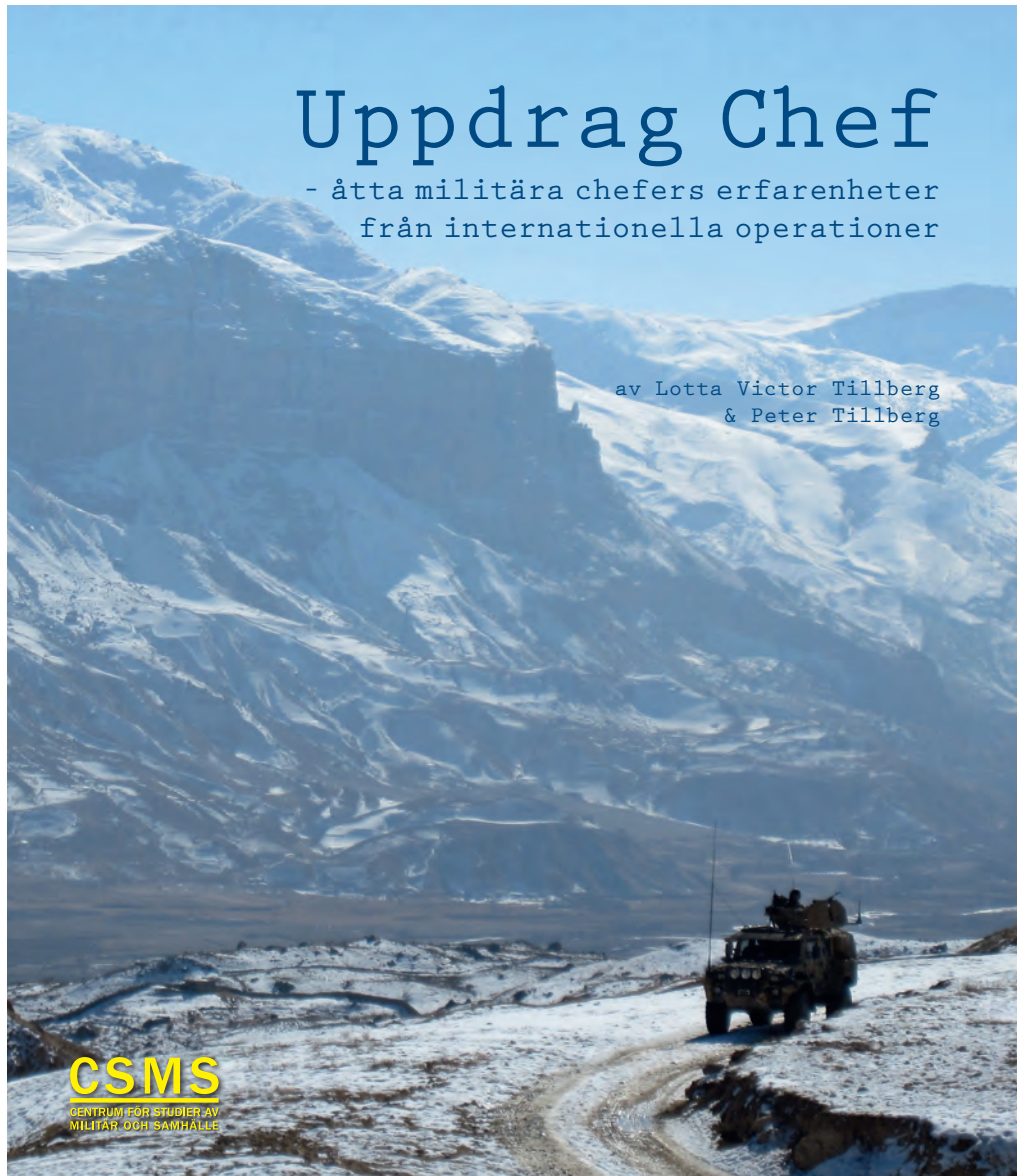
Texterna i *Uppdrag Utland* kom att grupperas efter några återkommande teman; ett handlade om soldatens möte med risktagande i en okänd miljö. Ett annat tema handlade om hur inre mentala bilder fungerar när den yttre tillvaron är osäker. Ytterligare ämnen som uppmärksammades handlade om hur man gör när målbilden är okänd, om att leva i skilda världar, på campen jämfört med hemma men också med befolkningen och deras livs-omständigheter i det land man tjänstgjort. Även temat om hur det är att arbeta och leva i dödens närhet beskrivs i några av texterna (*Uppdrag Militär* 2018, s. 13–14)

”

Vi har en samhällssituation där det kommer otroligt många människor från olika kulturer, varav ett vanligt land är Afghanistan. Det är klart att det är en vettig erfarenhet att folk som faktiskt har varit i landet ifråga sprider den kunskapen på något sätt.

”

Bilaga 5. Uppdrag Chef – åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer





En militär chef i utlandstjänst måste kunna agera och ta ansvar för händelseförlopp som man själv inte fullt ut kan kontrollera eller påverka. Samme chef behöver vara beredd på att kunna hantera svårbedömda situationer och verka i motsägelsefulla sammanhang. Ofta i lägen där inga lösningar är givna på förhand och där det gäller att kunna lita på sitt omdöme. I boken *Uppdrag Chef* beskriver åtta svenska militära chefer sina erfarenheter av prövande och moraliskt utmanande situationer. De intervjuade representerar befattningar från bataljonschef till *Force Commander*. Bokens fotografier är tagna av soldater och officerare under deras missioner i Bosnien, Kosovo, Kongo och Afghanistan. Syftet med boken *Uppdrag Chef* är att stimulera till samtal och reflektion om militärt yrkeskunnande i internationella insatser.

Lotta Victor Tillberg har intervjuat Hans Ilis-Alm, Anders Brännström, Ulf Henricsson, Olof Granander, Hans Håkansson, Jan-Gunnar Isberg, Mats Ström och Bo Wranke. Peter Tillberg är projektledare för forskningsprojektet *Våldsutövning och modern militär professionalism* där intervjuerna ingår samt är bildredaktör i boken *Uppdrag Chef*.

Boken är en del av ett pågående forskningsprojekt om modern militär profession och genomförs på uppdrag av Försvarmakten. Detta arbete sker inom *Centrum för Studier av Militär och Samhälle, CSMS*. CSMS är ett forum för främjande och utbyte av universitetsbaserad forskning om militära organisationer och civil-militära relationer.

CSMS
CENTRUM FÖR STUDIER AV
MILITÄR OCH SAMHÄLLE

ISBN: 978-91-86837-06-8



År 2011 utkom den andra boken, *Uppdrag Chef – åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer*, en intervjubok som redovisar internationella erfarenheter från svenska officerare i nivå bataljonchef till Force Commander. Intervjustudien byggde vidare på de frågor som uppstått i arbetet med *Uppdrag Utland*. Hur skulle militära chefer, som tjänstgjort internationellt på högre befattningar, beskriva sina erfarenheter och möten med utmaningar i internationella sammanhang? Skulle deras dilemma vara av annan art än soldaterna och cheferna på lägre nivå och i så fall på vilket sätt? Varje intervju i boken började med uppmaningen ”beskriv en situation där ditt yrkeskunnande ställts på sin spets”. Vad var det som hände? Vad gjorde du? Och varför? Dessa frågor kom ur ett av bokens grundantaganden; att ett verkligt yrkeskunnande visar sig i handling och kan bäst förstås med hjälp av konkreta exempel. Ambitionen var att genom konkreta exempel på situationer utforska på vilket sätt den svenska militära chefen i internationell tjänst ”prövas”.

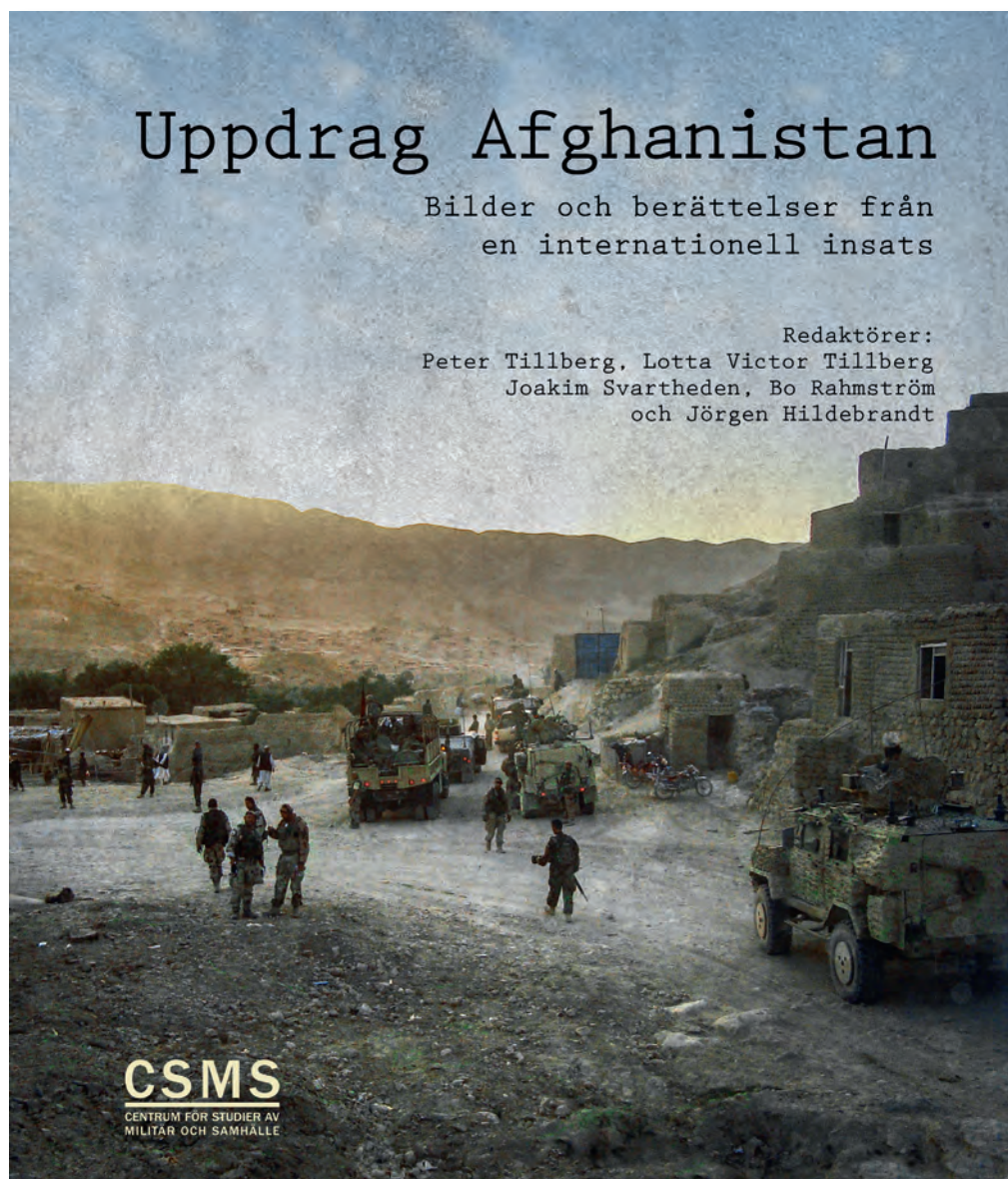
Så här beskrivs resultatet av undersökningen: ”Om man ska sammanfatta hur de åtta militära cheferna med erfarenhet från internationella operationer, beskriver situationer de ställts inför, kan deras svar fångas i [ett] antal påståenden: Man måste vara beredd att hantera svårbedömda situationer, man måste 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 händelseförlopp 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.” (*Uppdrag Chef* 2016, s. 11).

”

Jag vill säga att det är väldigt bra att man tittar på och gör något för veteranerna, att förbättra ryktet, kanske ge oss något i ryggen när man ska på en anställningsintervju.

”

Bilaga 6. Uppdrag Afghanistan – bilder och berättelser från en internationell insats



Boken *Uppdrag Afghanistan* är uppbyggd kring ett nav av berättelser i textens och bildens form. De berättar om hur det faktiskt kan vara att vistas i fientlig miljö, om uppdrag där man faktiskt inte vänjer sig eller vad det faktiskt betyder att lita – eller inte lita på – någon när det gäller. Och hur olika signalerna kan se ut.

Det vi får läsa är fragment av ett större skeende i ett uppdrag med övergripande mål. I boken skymtar uppdraget inifrån, nedbrutet till några av de tusen enskildheter som ständigt utspelar sig. Det är ögonvittnesskildringar, men i efterhand.

För i realtid handlade det inte om någon berättelse.

Då stod allt på spel, som det ju alltid gör i realtid.

I sitt förord skriver Peter Tillberg att vi med hjälp av berättelser från när det militära yrkeskunnandet prövas kan utveckla vår "förståelse, fantasi och föreställningsförmåga". Militär utbildning och träning syftar ju bland annat till att öva upp en beredskap att möta det man inte känner till. Mycket måste sitta i kroppen, i gruppkänslan, i moralisk instinkt. Men kan man också reducera själva det okända – bli bättre orienterad, lära sig se mer? I det skarpa läget kommer ju ingen situation att träda fram och berätta för oss hur den ska uppfattas eller vilka krafter som jäser under ytan. Där är vi till sist bara hänvisade till vår egen förmåga att se, vårt omdöme.

Att utbilda sitt omdöme måste gå vägen över de konkreta erfarenheterna. Frågan är bara hur mycket vi kan lära av andras? En uppenbar förutsättning är förstås att de som har något att berätta – de kunniga, de erfarna – också berättar. Mindre uppenbart är kanske att den mindre erfarna måste ha förmågan att knyta något av det till sig.

Det är soldater med stor erfarenhet som har skrivit berättelserna i den här boken. Med rätt lästart kan de bli en guldgruva av arbetande exempel.

Maria Hammarén

Maria Hammarén är docent i Yrkeskunnande och teknologi vid KTH. Hon har under en följd av år följt arbetet med skrivande bland soldater och officerare som tjänstgjort i Afghanistan. Hon har bland annat skrivit böckerna *Skriva – en metod för reflektion* och *Språkfilosofi för personligt bruk*.

CSMS
CENTRUM FÖR STUDIER AV
MILITÄR OCH SAMHÄLLE

ISBN 978-91-88053-19-0



År 2016 utkom den tredje antologin; *Uppdrag Afghanistan – bilder och berättelser från en internationell insats*. Här är fokus riktat mot svenska militära erfarenheter från ett av de längsta och mest kostsamma internationella militära åtaganden Sverige haft – Afghanistanmissionen som pågick 2002–2014. Berättelserna i boken är autentiska upplevelser beskrivna av svenska soldater som tjänstgjort i Afghanistan. Den initiala uppmaningen som gjordes var på samma tema som i tidigare böcker: Beskriv en situation där du prövats, där ditt omdöme utmanats! Soldaterna skildrar händelser som kräver ett ingripande, som förutsätter att den som hamnar i dem kan tolka tecken, ta in vad som händer och agera på ett rimligt och relevant sätt. Och hur lär man sig det? Hur gör man när det finns en regelbok men två, eller flera olika verkligheter? Ett annat övergripande tema som behandlades är hur man gör när de situationer som måste hanteras och bemästras inte fullt ut stämmer överens med det uppdrag man har, de instruktioner som getts, eller gällande regelverk? I boken bidrar även anhöriga till några av soldaterna, samt en präst som tjänstgjort i Afghanistan, med perspektiv på vad en insats kan innebära.

Många gånger upplevde soldaterna att de moraliska utmaningarna i uppdragen var svårare att hantera än de stridstekniska. Några förklarade att "strid är enkelt" eftersom handlandet sker med automatik och mängdträning innan missionen ger resultat. De medverkande återkom istället ofta till etiska överväganden de behövt hantera i uppdragen. "Innan jag åkte till Afghanistan fick jag veta hur jag skulle bete mig, men det visade sig inte alls funka." Många upplevde en kulturkrock: "När vi kommer dit är det att jämföra med att Star Troopers skulle komma på Kungsgatan. Teknikskillnaden är enorm." En annan röst: "Det skiljer 700 år i kultur och kunskap. Vad är det jag alls ser när jag ser en bonde pula på fältet där borta? Gapet mellan oss är enormt." Samtalen handlade om att göra personliga val i situationer man ställts inför men också om ansvar. "Att föreställa sig att man får hem invaliderade soldater var svårare att tänka sig än döden. Mina stridsfordonsskyttar som ser vapenverkan är inte alls lika intresserade att ta striden på för långt håll med osäkert underlag. Skyttarna ser allting tydligt, de kan beskriva hur de såg träffen i målet när sanden inte längre är brun utan röd." Mod, rädsla, risktagande, ledarskap, både på det individuella men också på det större organisatoriska planet var ämnen som behandlades i texter och samtal. Ett annat återkommande tema handlade om att förstå

och legitimera sin egen insats i relation till det större uppdraget. Varför var man i Afghanistan? Gjorde man skillnad? ”Jag menar att det är ett moraliskt problem och även ett ledarskapsproblem, för någonstans måste man ju få ihop det man ser därute med anledningen till att man alls åker dit.”

”

Jag går inte i spörsmål om det där, politiken är inte min sak. Jag ska som militär försvara demokratin men jag behöver inte lägga mig i den.

”

Bilaga 7. Uppdrag Militär – perspektiv på militärt yrkeskunnande



Svenska militärer - vad gör de egentligen? Få utomstående har insyn i militär verksamhet. Det är ett förhållande denna bok syftar till att ändra på. I de tre föregående Uppdragsböckerna har militärer med egna ord beskrivit vad de gör, när de gör det som de tränats för.

Vilka uppdrag ska hanteras? Vad möter dem, och vilka utmaningar ställs de inför? Hur ser det yrkeskunnande ut som härbärgerar både förmågan att bruka dödligt våld men också förmågan att skapa relationer, förtroende och samarbete?

I den här boken bidrar elva olika forskare, utifrån skiftande perspektiv, med sina reflektioner över militär yrkespraktik, dess möjligheter och dess utmaningar.

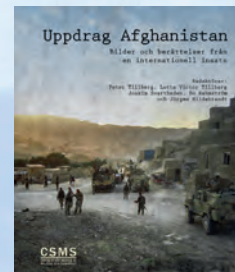
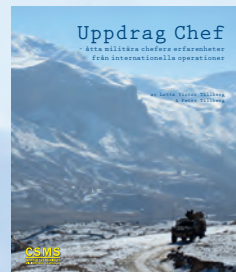
www.csms.se

CSMS
Swedish Centre for Studies
of Armed Forces and Society

ISBN: 978-91-88053-81-7



ISBN 978-91-88053-81-7



Den fjärde boken i Uppdrag-serien utkom 2018 med titeln *Uppdrag Militär – perspektiv på militärt yrkeskunnande*. Syftet med boken var att låta forskare tillföra fler perspektiv på insamlat material och därmed, genom kommentarer, analys och reflektion vidga tolkningsmöjligheterna över de berättelser som publicerats i de tidigare Uppdrag-böckerna. Så här såg inbjudan ut:

Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS) planerar för en vetenskaplig antologi med utgångspunkt i de tre antologierna *Uppdrag Utland* (2007), *Uppdrag Chef* (2011) och *Uppdrag Afghanistan* (2016) – vi vill därför bjuda in dig till att skriva ett av kapitlen. Sammanlagt innehåller de tre volymerna 62 kortare texter skrivna av soldater med erfarenhet av internationell tjänst och nio längre intervjuer. Utöver detta tillkommer soldaters och officerares egna fotografier som tillsammans utgör ett omfattande autentiskt bildmaterial. Volymerna innehåller också två tidigare publicerade reportage av journalister samt några kapitel av förklarande eller fördjupande karaktär.

Vi vill härmed bjuda in dig till vidare analys av materialet, i första hand de utsagor som soldater och officerare står för. Det är vårt önskemål att du läser igenom materialet, gärna med pennan i hand och antecknandes allt eftersom, dina reaktioner och associationer. Böckerna har avsiktligt breda marginaler för detta ändamål.

Genom att bjuda in forskare med bakgrund i olika vetenskapliga fält och med olika traditioner hoppas vi kunna få materialet belyst med en mångfald av vetenskapliga perspektiv.

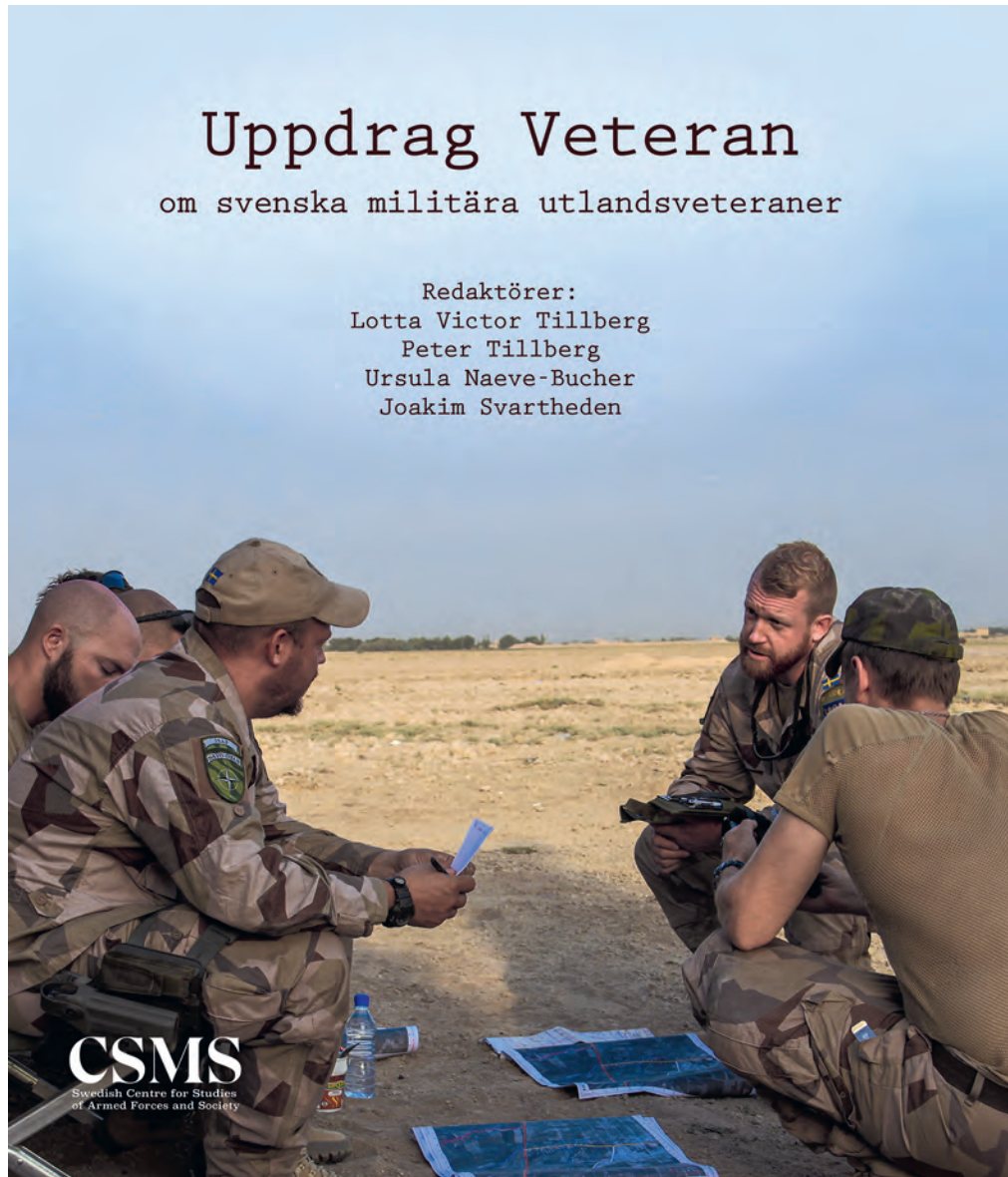
Uppdrag Militär – perspektiv på militärt yrkeskunnande innehåller elva olika forskares reflektioner kring soldaters och officerares texter i de tidigare böckerna. Kapitelförfattare är: Wilhelm Agrell, Eyal Ben-Ari, Torsten Björkman, Bo Göranzon, Maria Hammarén, Jonna Hjertström Lappalainen, Jan Sigurd, Don M. Snider, Louise Weibull, Lars Ericson Wolke och Karl Ydén.

”

Jag är stolt, det är inte så att jag förnekar det eller skäms, men det finns sällan nåt skäl. Och folk är inte särskilt intresserade, kan jag uppleva.

”

Bilaga 8. Uppdrag Veteran – om svenska militära utlandsveteraner





År 2020 utkom den femte boken i antologiserien med fokus på svenska militära utlandsveteraners yrkeskunnande. Utgångspunkten för projektet var att undersöka veteranen som en kompetent resurs i samhället. Att undersöka vad som händer militära utlandsveteraner efter internationell tjänstgöring var en naturlig fortsättning på de tidigare undersökningarna som presenterats i antologiserien. Boken *Uppdrag Veteran – om svenska militära utlandsveteraner*, bygger på en serie dialogseminarier där tolv veteraner träffades över tid och skrev om sina erfarenheter. Vidare genomfördes tjugo semistrukturerade djupintervjuer. Veteranerna som valdes ut representerade mer än 50 olika militära missioner genomförda för Sveriges räkning i ett 20-tal länder från 60-talet till nutid. Vidare gjordes urvalet av medverkande veteraner med strävan att få en spridning av erfarenheter från olika civila sektorer och arbetsplatser. Bland de intervjuade finns bland annat en mellancheff på en statlig myndighet, en tjänsteman inom kommunal verksamhet, en rektor, en terapeut, en räddningsarbetare, en tekniker, en chaufför, en läkare och en pensionär med bakgrund i sjukvårdssektorn med flera.

Boken innehåller veteraners egna berättelser om liv och arbete efter insats. Vad händer när de kommer hem och hur används deras kunnande och erfarenheter i arbetsliv och samhälle? Veteranerna i boken beskriver att det yrkeskunnande de tar med sig efter insats kan beskrivas som en sorts förstärkt praktisk kunskap inom fler områden än de som de från början tränats för att hantera. Veteranerna beskriver att de på sina nuvarande arbetsplatser, både civila och militära, ges ansvarsuppgifter och förtroendepositioner uttalat på grund av deras organisatoriska förmåga och stresstålighet. En veteran beskriver: "Min chef säger att jag är väldigt lösningsinriktad, jag har de här grunderna att man alltid tänker två steg fram. Man utför planering, man genomför det jobb man ska göra och så rapporterar man av." I det civila arbetslivet beskrivs ledarskapsförmåga och att kunna hålla fokus på att lösa uppgiften som särskilt uppskattade. Texterna i boken beskriver en internationell tjänstgöring där de behövt bedöma, besluta och agera i situationer som både ramar in av regler – men som också krävt improvisation, uppfinningsrikedom och personliga ställningstaganden. Att verka i en internationell komplicerad yrkespraktik kräver mer än att följa regler och instruktioner, det förutsätter också förmåga till kritisk reflektion och personligt ansvarstagande. Veteranerna beskriver hur de i efterföljande arbetsliv, har nytta av och kan använda sina särskilda ledarskaps- och samverkanskompetenser. Boken innehåller också reflektioner kring utlandstjänst av anhöriga och närstående.

”

Jag hoppas på en respektfull debatt i det offentliga rummet som inte enbart fokuserar på dem som inte mår bra utan istället tar ett helhetsgrepp och även inkluderar dem som mår utmärkt.

”



Modern militär professionalism

Försvarsmakt i omvandling – erfarenheter, dialog och samverkan

12–13 juni 2018 Kungliga Tekniska högskolan
Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS) i samarbete med Försvarsmakten, HKV LEDS INRI

Ur programmet

The Future of the Swedish Armed Forces – perspektivstudien 2016–2018
Jonas Haggen, C LEDS INRI, konteramiral

The Continued Enchantment with Conventional War: Seven Points about Soldiering and Militarism
Dyal Ben-Ari, Director of the Kinross Institute for Society, Security and Peace in Kinross Academic College Galloway

Människan i beslutsloopen – om autonomi system, moral och militär profession
Linda Johansson, fil.dr. Försvarshögskolan

Education vs Training – Pride Without Arragance
Bruce Fleming, Ph.D, Professor, US Naval Academy

Learning while doing – diskussion med reflektioner från erfarenhetshandling vid övningar och annan nationell verksamhet
Öst Martin Bodin, C INS ERF ANA, Caroline Trulsson pol master, analytiker INS ERF ANA, Michael Aust fil mag, analytiker INS ERF ANA

The Post-dut Professional Military Family
Morten G. Enders, Ph.D, Professor Sociology and Diversity & Inclusion Studies, Department of Behavioral Sciences & Leadership, United States Military Academy

Egen övertygelse, plikten och samhället
Generalmajor Anders Bränström

Den nationella SOM-undersökningen
Svenskarnas åsikter om försvarsväpningsystem, Karl Våge, fil.dr, CS

Making Military Professionalism
Anders McD Sookermany, Norwegian Defence University



Modern militär professionalism

Nordiska försvarsmakter i en ny strategisk kontext

15–16 juni 2020, Kungliga tekniska högskolan

Centrum för Studier av Militär och Samhälle (CSMS) inbjuder i samarbete med Försvarsmakten, HKV LEDS INRI till konferens:

Ur programmet:

Inledningstal av Michael Claesson
Generalmajor, Chef för Ledningsstabens inriktningsavdelning, LEDS INRI, Försvarsmaktens högkvarter

The challenges of changing societies on military models: what does conscription mean for the military profession today?

Tia-Triin Truusa, Analyst at the Institute of Social Studies, University of Tartu & President of the European Research Group on Military and Society.

The professions and power: the case of officers and NCOs

Christopher Dandeker, Professor Emeritus, Department of War Studies, King's College London

Hur leder man en försvarsmakt i tillväxt? Några tankar om utveckling av metoder och organisation

Gunnar Karlsson, Generalmajor, Ledningsutredningen 19

Officerskåren, staten och samhället

Sofia K Ledberg, fil. dr., Lektor i Krigsvetenskap, Försvarshögskolan

Folkförankring och militärstrategisk kommunikation

Konferensen, som är den sjuende i ordningen, har tre syften:

- att medverka till kunskapsspridning och erfarenhetsutbyte om militärt yrkeskunnande
- att facilitera reflektion, metodutveckling, erfarenhetsutbyte och möten över professionsgränser
- att placera svenskt militärt yrkeskunnande och svensk militärstrategisk kontext i ett internationellt perspektiv

Delar av konferensen genomförs dessutom tillsammans med the Scandinavian Journal for Military Studies. Vill du se programmet eller anmäla dig gå in på: www.sjms.nu

csms-konferens-2020



Program



Modern militär professionalism

utsikter • lärdomar • framtid

14-15 juni 2017, Kungliga Tekniska Högskolan



Modern militär professionalism
totalförsvaret, krishantering & samverkan i ny strategisk kontext
14–15 juni 2022, Södertörns högskola

Ur konferensprogrammet:

Inledningstal av ÖB Micael Bydén och Södertörns högskolas rektor Gustav Amberg.

Integration of Military and Civilian Personnel within the Total Defence Workforce. Irina Goldenberg, Director Research Operational and Organizational Dynamics, Canadian Department of National Defence.

How do we do the will to defend? The Estonian perspective. Tiia-Triin Truusa PhD Baltic Defence College, Manager of Academic and Outreach Activities

Total defence workforces.

Stéfanie von Hlatky, Queen's University; Louise Olsson, Peace Research Institute Oslo (PRIO), Joakim Berndtsson, CSMS; Irina Goldenberg, Canadian Department of National Defence, Anne Roelsgaard Obling, Royal Danish Defence College, m.fl.

Transformation of military profession and professionalism in Scandinavia. Anne Roelsgaard Obling, Royal Danish Defence College; Harald Høiback, Professor Lt. Col. Norwegian Armed Forces Museum; Morten Brænder, Aarhus university DK; Lotta Victor Tillberg, CSMS m.fl.

Urban Warfare in the Twenty-First Century. Anthony King, Professor, University of Warwick, UK.

NCOs and professionalism – more than an officer's game. Christopher Dandeker, Professor Emeritus, Department of War Studies, King's College London, UK.

Deploying Feminism: The Role of Gender in NATO Military Operations. Stéfanie von Hlatky, Associate Professor, Queens University, Canada.

Civil kompetens i den militära professionen. Caroline Trulsson, Chef Sektionen erfarenhetsanalys vid Insatsstaben J7.

SOM-undersökningen: Försvarsförtroende och NATO-opinion. Karl Ydén, Fil Dr, CSMS

Praktisk forskning i uniformsyren. Lotta Victor Tillberg, forskningsledare CSMS

Vem lär vem vid dubbelsidiga övningar? Mj Martin Schöler diskuterar resultat från tre olika övningar.

Återupptäcka Försvarsmakten – ett samtal om att vara militär och forska på sin egen verksamhet. Mj Martin Schöler och Mj Håkan Silverup

Uppdrag samverkan – erfarenheter från kriser, konflikter och krig.

Ingrid Johansson, Ambassadör; Malin Dreifaldt, Västerås stad; Hans Ilis Alm, Försvarshögskolan; Peter Arnevall, Förbundsdirektör och Räddningschef; Johan Barvaeus, Vesper Group; Bo Rahmström, Försvarsmakten; Lars Carita Söderlund, Region Uppsala; Lars Axvi, Sjöfartsverket; Jan Almgård, Försvarsmakten; Peter Tillberg, CSMS.

Den svenska veteranen – en kompetent resurs i samhället. Lotta Victor Tillberg, CSMS; Carl-Martin Pethrus, Med. Dr; Monica Larsson stf Chef FM Veteran-centrum, Christopher Johansson, veteran.

Operationer i informationsmiljön – strategisk kommunikation som verkansmedel. Mats Ström, Brigadgeneral, Försvarsmaktens kommunikationsdirektör.

**Conference: NATO in the Nordics
30-31 August 2023 in Stockholm**

Scandinavian Journal of Military Studies & the Swedish Centre
for Studies of Armed Forces and Society present:

NATO IN THE NORDICS 30–31 August, Stockholm

With the Russian invasion of Ukraine in February 2022 and Sweden and Finland's subsequent historical decisions to apply for NATO membership, nothing in Northern Europe's security architecture is business as usual. The prospect of Swedish and Finnish NATO membership is imbricated with, among other things, profound implications for NATO Northern strategy and how corporation among the Nordic countries in this new framework might look like implications, which urgently call for scholarly attention and deliberation by the military studies community.

Organized by the Scandinavian Journal of Military Studies and the Swedish Centre for Studies of Armed Forces and Society, the two-day conference seeks to gather SJMS authors and other researchers in the Scandinavian military studies community and beyond. The conference will be held at Södertörn university.

SCANDINAVIAN JOURNAL OF
MILITARY STUDIES

CSMS
Swedish Centre for Studies
of Armed Forces and Society













A story is like a human face. We have as many stories as human faces. You might have similar facial features, but they're all a little different.

Svetlana Aleksijevitj