

# Det helhjärtade engagemangets resa

av Torbjörn Engelkes

VÅREN 2006 UTSÅGS kompanichefen för IT3:e lätta mekaniserade kompaniet av chefen för Livgardet att vara tillika chef BRAVO-company(B-coy)/KS17.<sup>1</sup> Kompanichefen kaderorganiserade<sup>2</sup> grundutbildningskompaniet<sup>3</sup> inför insatsen i Kosovo så långt som det var möjligt. Befälslaget satte upp målet att rekrytera så många soldater från grundutbildningskompaniet som möjligt till B-coy, vilket var minst 30 %. Tidsförhållandena var sådana att soldaterna behövde ansöka till insatsen (KS17) redan tre månader efter inryckning. Målet var att så många som möjligt av soldaterna, tidigt skulle känna ett tillräckligt stort förtroende för officerarna, kamraterna och materielén, att de sökte. Den slutliga uttagningen genomfördes när cirka två månader återstod av grundutbildningen. Därefter återstod slutövningen, utryckningen och en väntan på inryckning till utlandsstyrkan 2-3 månader senare (beroende på befattning). Under ”vänteperioden” var soldaterna inte anställda av Försvarsmakten.

Kriterierna för rekryteringen var att specifika kompetenser såsom exempelvis vissa förarbevis behövdes för många av befattningarna. I övrigt ansvarade plutoncheferna själva för sin egen rekrytering. Det uttalade målet på kompaniet var dock att så många som möjligt, beroende på lämplighet och kompetens skulle rekryteras ur grundutbildningskompaniet med stöd av den öv-

riga grundutbildningsbataljonen. En faktor, vilken diskuterades bland kompaniets befäl, var att det kanske var bättre med en homogen grupp hämtad från grundutbildningen med dess eventuella brister hos enskilda individer än att fylla på med ”bättre” soldater. Resonemanget utgick från att det alltid kommer att finnas en svag länk och att det då är bättre att alla känner till brister, officerare och gruppmedlemmar, och att gruppens effektivitet är viktigare än enskilda individers prestationer.

Utbildningen på kompaniet genomfördes med ett stort fokus på individens motivationsfaktorer samt gruppdynamiska hänsyn. Positiv förstärkning av bra beteenden, föregångsmannaskap och ett öppet och förtroligt förhållningssätt gentemot varandra bland befäl och soldater var grundläggande utgångspunkter för den pedagogiska idén. Vidare skulle alla uppgifter som genomfördes motiveras av sin meningsfullhet och utvärderingar av förbandets insatser skedde ofta i storforum där det var öppet för alla att dela med sig av sina åsikter eller ifrågasätta. Delaktighet och engagemang på alla nivåer ansåg vi vara mycket viktigt för att kunna skapa en konstruktiv motivation. Mycket tid lades också på att utvärdera eventuella förluster (spelade) som uppstod under stridsövningar i syfte att tydligt markera vikten av varje människas liv. Kompaniet hade dessutom en mentor i

form av en nyligen pensionerad officer med en omfattande erfarenhet av internationella insatser. Mentorns uppgift var att röra sig fritt i förbandet och dela med sig av sina erfarenheter och reflektioner, utan särskilda styrningar eller begränsningar. Soldaterna skulle få en ”otvättad” bild av internationell tjänstgöring och dess krassa verklighet. Han var naturligtvis även ett bollplank för de officerare som ville reflektera över olika saker kring samma ämne. Under insatsen i Kosovo besökte vår mentor oss vid ett tillfälle samt vid vår hemkomst. Det blev mycket uppskattat av alla.

Under insatsen nyttjades också ”Fältenkät Ledarskap”, en enkät framtagen i samarbete med dr Lars Andersson (tidigare anställd inom Försvarsmakten) och kompaniledningen. Enkäten hade sitt ursprung i ledarskapsmodellen, Utvecklande ledarskap, och syftade till att snabbt och under fältmässiga förhållanden mäta graden av tillit för officerarna, organisationen och kamraterna samt även den upplevda arbetstillfredsställelsen. Under hela insatsen visade resultaten från enkäten på att tilliten och arbetstillfredsställelsen över tiden var mycket hög. Kompaniet deltog också i FOI:s undersökning om tillit inom grupper, både under grundutbildningen (som en förstudie), vid påbörjandet av missionsutbildningen samt vid hemkomsten efter insatsen.<sup>4</sup>

Efter knappt tre månader av genomförd grundutbildning vid Gardesbataljonens 6:e kompani sökte närmare 98 % av soldaterna en tjänst vid KS17 och i samband med uttagningen var andelen uttagna från grundutbildningskompaniet avsevärt högre än det uppsatta målet, där två plutoner var nästan intakta från grundutbildningen och huvuddelen av alla soldater någon gång (under de senaste tre åren) hade utbildats av något av sina plutonsbefäl. Rekrytering-

en begränsades av krav på körkort för de flesta befattningarna samt av att den sjukvårdsutbildning som våra sjukvårdsgrupper får under grundutbildningen, märkligt nog, inte är validerad för utlandstjänst.<sup>5</sup> I annat fall hade rekryteringssiffrorna från grundutbildningskompaniet varit ytterligare högre.

Insatsen genomfördes utan några initiala vakanser. Under missionen uppstod efterhand sex stycken vakanser. Två soldater påbörjade officers- respektive polisutbildning. Två soldater fick avbryta p g a hälsoskäl och två soldater avbröt p g a civila/hemförhållanden. Alla ersattes med soldater kända för respektive grupp, pluton samt plutonchef, och rekryterades i många fall av soldaterna själva, som i samförstånd med officerare på plutonen, valde gamla kamrater från grundutbildningen. De nytillkomna soldaterna kom förvånansvärt snabbt in i sina grupper och nådde nästan lika snabbt en godtagbar operabilitet i sina uppgifter.<sup>6</sup>

Nedan beskrivs några av erfarenheterna från perioden då våra soldater ryckte in på kompaniet, som värnpliktiga till dess att vi kom hem från vår insats i Kosovo.

## Om vikten av trygghet

### En sak i taget

Av erfarenhet visste vi att det ofta var ett stort bortfall av soldater under de två första inryckningsveckorna för att sedan successivt minska. Inryckningsperioden präglas ofta av en hög stress hos både soldater och befäl. För soldaterna är det ofta mötet med den nya miljön, kulturen och människorna som stressar, kombinerat med massor av information och utbildningar. Det organiserade våldet som militären står för skrämmer också en del. För officeren är det mycket arbete med stressade soldater, för-

rådstider och trängsel på utbildningsanordningarna. Den slutsats vi drog var att inledningsvis satsa på att skapa trygghet samt en känsla av tillhörighet hos soldaterna i syfte att minska den nämnda stressen. När vi lade upp utbildningsplanen för det första halvåret utgick vi från vikten av att varje soldat skulle känna tillit till sig själv, sina kamrater, sin materiel och sina befäl.

Utbildningsplanen lades upp i ett antal skeden vilka alla hade ett specifikt syfte och ett tydligt mål. I slutet av skedet planerade vi två till tre dagars återtag för de soldater som behövde mer träning av någon anledning, vanligen sjukdom eller läkarbesök. Övriga soldater var då lediga i syfte att kunna kraftsamla allt befäl till soldater med behov av stöd.

Stridens basförmågor fick utgöra huvudtemat för respektive skede. I uthållighetskedet, vilket varade i sex veckor, fokuserade vi på att bygga upp soldaternas fysiska och psykiska status. Detta skedde medelst väl avvägd befälsledd fysisk träning (varje morgon i ca en timme – dagens övriga övningar började först vid 09:15 på morgonen), exercis i syfte att skapa samhörighet och hörsamhet samt materieltjänst. Materieltjänsten genomfördes i relativ lugn och ro för att soldaterna skulle lära sig att bära och hantera sin personliga utrustning ergonomiskt och stridsmässigt korrekt. Stämningen på kompaniet hölls öppen men relativt formell, och tempot upplevdes nog som högt av de nyinryckta. Vår ledarskapsstil skulle präglas av att den måste hålla hela vägen, från inryck i värnplikten till utryck två år senare efter en mission i Kosovo. Slutsatsen var lika enkel som självklar. Var dig själv från början till slut – det är det enda man orkar med. Då vi visste att plutonsbefälens påverkan på soldaternas vilja att söka sig kvar i Försvarsmakten var avgörande så kaderorganiserades kompani-

et från början till slut. Kaptenen som var plutonchef i grundutbildningsorganisationen var tillika insatschef på alla övningar samt var predestinerad att bli plutonchef på det blivande Kosovo-kompaniet. Samma sak gällde för plutonchefens ställföreträdare och naturligtvis även för kompanichefen. Vi skulle öva i befattning under alla övningar och föresatte oss att alltid bära samma utrustning som våra soldater, antingen det rörde sig om trupputbildning eller truppföring. Om soldaten marscherade så marscherade vi. Officerarna myntade snabbt uttrycket ”All in” som ett motto, menandes att man som medlem i kompaniet helhjärtat engagerade sig i detsamma!<sup>17</sup> Uthållighetskedet avslutades med den två veckor långa sjukvårdsutbildningen som alla soldater ska få under sin utbildning. På så sätt kunde nu soldaterna hantera sig själva, sin materiel samt rädda kamraternas liv innan nästa skede påbörjades.

## På skjutbanan

Genom alla år hade vi sett de nyinryckta soldaterna vilsna i korridorerna, och påtagligt uppstressade. Oron och rädslan, hos de unga männen och kvinnorna, över att inte passa in i gruppen eller över att göra fel inför befälet låg som en dimma runt truppen. Knappast det utmärkta tillfället att lära människor organiserad våldsanvändning. Då vi kände att vi var trötta på att stå på skjutbanan med fumliga, stressade och nervösa soldater, varav några sannolikt skulle skickas hem av olika anledningar så sköts all vapenutbildning fram till sex veckor efter inryckningen. Det som mötte oss på skjutbanan när vi således påbörjade verkansskedet var inte den vanliga samlingen av stressade unga män och kvinnor. Nej det som mötte oss var glada, starka och lite mer självsäkra soldater som kunde bära sin ut-



Foto: Sven Åke Haglund, Försvarets Bildbyrå

*Professionalitet krävs inom alla funktioner. Sjukvårdstjänsten är ett exempel.*

rustning på rätt sätt. De vågade fråga sina befäl och kamrater om hjälp och de lita- de på att soldaten bredvid hade kontroll på sig själv och sin utrustning. Det var också lätt att kraftsamla befälet till skjutveckorna (dessutom var skjutbanorna tillgängliga i stor omfattning då alla andra valde att ha en traditionell tidig vapenutbildning). Jag tror inte att vi har skjutit igenom de grundläggande skjutövningarna i PEK:en<sup>8</sup> så fort och med en så trygg känsla någon gång. Verkansskedet bestod av tre veckors intensiv vapenutbildning med påföljande strids- och skyddsvaktsutbildning. Som en avslutning på skedet följde de första högvakterna och således soldaternas första skarpa insats där de skulle kunna komma att behöva sina kunskaper i vapenhantering, posttjänst och skyddsvaktstjänst. Men även behöva agera

som chefer och i tydligt fördelade roller för första gången. Kompaniet skulle totalt bestrida 41 högvaktsdygn samt en mängd annan garnisons- och paradtjänst. Vi nyttjade högvaktstiden till att träna på interageranden inom gruppen, plutonen samt mot yttre aktörer (polis, hovpersonal och övriga civila). Vidare lades fokus på att skapa självständighet och individuell ansvarskänsla.

Mot slutet av verkansskedet skedde de skriftliga ansökningarna till KS17s skyttekompani, B-coy. Knappt tre månader in i sin grundutbildning sökte 98 procent av våra soldater tjänst på insatskompaniet.<sup>9</sup> Officerarna hade då fystränat och marscherat varenda meter med soldaterna ditills och skulle fortsätta så i ytterligare knappt två år.

## Vikten av förståelse

Varför anfaller vi just nu – och varför anfaller vi just på det här sättet?

Vi tror på vikten av att konstruktivt ifrågasätta uppgifter, invanda rutiner och påståenden, inte för sakens skull dock, det handlar helt enkelt om att vi vill veta vad det är för syfte med att göra saker på ett visst sätt. Om jag inte kan förklara syftet för mig själv så kan jag inte heller förklara det för andra. Ingen vid sina sinnens fulla bruk kan rimligen tänka sig att riskera sitt eller andras hälsa och liv för något man inte tror på. Den utgångspunkten hade vi som en röd tråd under hela vår period tillsammans. Denna utgångspunkt vilade på en värdegrund baserad på att alltid väga in det ovärderliga värdet av ett människoliv inför en insats. En svår avvägning när det extrema våldet är vårt yttersta verktyg för att lösa vår uppgift.

I samband med befattningsutbildningens<sup>10</sup> början ville vi ge soldaterna och oss själva en målbild att sträva mot. Vi planerade för ett tillämpat anfall mot en gammal gruvanläggning i samhället Stråssa. Officerarna i insatslaget<sup>11</sup> gjorde en anfallsplan mot det övergivna gruvområdet följt av en kompaniordergivning. Plutoncheferna höll sedan ordergivning med sina gruppchefer vilka sedan gavs tid att själva planera och färdigställa sina order för anfallet.<sup>12</sup> En tidig morgon framryckte sedan kompaniet med buss mot anfallsmålet. Befälskadern från kompanichef ner till gruppchef flögs med helikopter till Stråssa för att spana och sedan ta emot kompaniet vid FAP/UFA,<sup>13</sup> ställföreträdarna ledde busstransporten.

Den ende ”blå-gula”<sup>14</sup> förbandsinstruktör vi hade med oss var den administrativa ställföreträdande kompanichefen.<sup>15</sup> Denne fick styra motståndarstyrkan samt hante-

ra den civila samverkan som alltid sker vid övningar på civil mark. Det var med andra ord en väl slimmad övningsorganisation.

Anfallet skedde sedan helt tillämpat med alla de friktioner som detta innebar. Soldaterna hade, som nämnts, knappt påbörjat sin befattningsutbildning och än mindre anfallit mot en grupperad motståndare med en egen uppgift.<sup>16</sup> I stridspauserna utvärderade vi oss själva och försökte finna formerna för att kunna göra så på ett konstruktivt sätt. Det finns ju en viss risk att vara partisk när man utvärderar sig själv, men vi såg det som ytterst nödvändigt eftersom vi under skarpa insatser knappast skulle ha en ”blå-gul-organisation” till vår hjälp. Under våra utvärderingar var det fullt tillåtet att säga vad man ville till vem man ville. Plutonchefen fick gärna ifrågasätta kompanichefen inför soldaterna och vice versa. Vi hoppades att detta skulle göra soldaterna modiga nog att ifrågasätta sina plutonchefer, det gjorde de om än försiktigt i början. Men huvudsyftet med ifrågasättandet var naturligtvis att genom delaktighet och nyttjandet av många olika kloka och för all del annorlunda tankar göra oss till ett bättre och effektivare förband. Vi märkte också att officerarnas engagemang för uppgiftens lösande smittade av sig till de allra flesta soldaterna. Naturligtvis var det i konstruktiv anda som utvärderingarna skedde (om orken tillät). Vi fick en del kritik av utomstående kollegor för detta öppna sätt, de trodde att det skulle undergräva förtroendet för oss som officerare. Vi trodde tvärtom.

Under denna övning fick vi ett bevis på att soldater som vet vad som ska göras kan lösa många av de problem som uppstår, även om de inte fått alla verktyg för detta. Den som vet och vill lyckas kommer att hitta de metoder som behövs för att lyckas. Vi som officerare måste vara öppna för nya lösningar och vara beredda att förstärka de positiva

beteenden som visas i liknande situationer.

För soldatens del lade vi fokus på vikten av att inse allvaret i en stridsituation. De som blev utdömda som skadade eller döda under en övning fick noggrant redogöra för vad som ledde till detta, likaså de kamrater som var i närheten av händelsen. Målet var att de skulle finna sätt att undvika ett liknande utfall nästa gång. Budskapet var att ingen skulle lämnas och att det vi gör ska vara så genomtänkt som situationen medger. Naturligtvis var en stor del av syftet med övningen att ge soldaterna, men också oss befäl något att sträva efter. En av de viktigaste slutsatserna av övningen var en bekräftelse av en gammal sanning; i strid måste man lyckas vid det första försöket – ingen får ett andra. Denna slutsats ledde till att vi effektuerade en tanke vi hade med oss från början avseende stridutbildningen. Innan ett anfall mot ett objekt genomfördes så förövades anfallet alltid i annan terräng först, till dess vi var nöjda. Därefter anföll vi mot det tilltänkta huvudmålet – men bara en gång med avsikten att lyckas direkt. Där det inte fanns en liknande terräng som den vi skulle anfalla så skapade vi en motsvarighet med hjälp av avspärrningsband och det bråte som fanns i närheten. Vi skulle komma tillbaka till gruvanläggningen flera gånger, men även till ett skarpt ”Stråssa” nere i Kosovo, fast det senare visste vi naturligtvis inte då.

### Förbandet skapas och upplöses första gången

Under sommaren och våren fortsatte utbildningen och övningarna, nu i huvudsak plutonsvis med en mängd insprängda högvakter och statsbesök, (Japans kejsare och Kinas premiärminister var några av de digniteter som kompaniet fick möta på Arlanda och Stockholms slott). I början av artikeln

nämndes att kompaniet kaderorganiserades. Det valet underlättades av att det endast fanns två officerare per pluton, även om det tillkom knappt en officer till per pluton från sommaren.<sup>17</sup> Befälslaget var minst sagt ansträngt, samtidigt som det skapade en känsla av realism inför den kommande insatsen. Vi hade det vi hade. Under sommaren och den tidiga hösten besökte jag som kompanichef ofta plutonernas olika övningar. På dagarna utbildade officerarna sina soldater och på kvällarna hittade man dem sovande i någon övergiven målbod eller något gammalt värnsystem ute på övningsfältet. Det var rörande att se dem, officerarna i mitten med en ring av soldater runtomkring sig, en vargflock samlade kring sina ledare.

Vi försökte hela tiden arbeta med positiv förstärkning, d v s att belysa de beteenden vi eftersträvade, snarare än att belysa felaktigheter. Positiv förstärkning kräver visserligen mycket mer tankskärpa än de gamla vanliga metoderna, men vi upplevde att det gav en mycket större effekt.<sup>18</sup> Genom att individen eller gruppen fick veta vad de gjorde bra så minskade stressen över att göra fel och de kunde istället lägga fokus och energi på att uppnå de uppsatta målen. Samtidigt fortsatte vi att uppmuntra vikten av att alltid konstruktivt ifrågasätta tankegångar och stridsplaner – åtminstone mentalt om tid eller kraft inte fanns för att lyfta upp det till ytan. Detta ifrågasättande hade också syftet att driva på grupprocesserna inom kompaniet – inte minst inom befälskadern. Vi ansåg att det var bättre att ta konflikterna nu för att minska friktionerna i insatsområdet. Ifrågasättandet hade också mycket att göra med en sund värdegrund. Det ovärderliga människolivet och respekten för individen var en värdegrund vi ville förankra i våra unga soldater innan de gav sig ut på insats.

Under hösten var det dags för uttagning



till KS17, och kompaniet skulle rekryteras. Den absoluta majoriteten av dem som hade sökt under våren var fortfarande villiga att åka med, några av soldaterna hade fått jobb eller studieplatser på andra ställen och valde att avstå. Vi begränsades dock en del av de antagningskrav som fanns på Kosovo-kompaniet vad avsåg körkort. De flesta av soldatbefattningarna på en skyttegrupp krävde just detta, och flera av de våra hade inte körkortet klart. Men vi hade också en hel del ansökningar från de soldater vi hade utbildat under det föregående året samt från grannkompaniet på bataljonen. Kompaniet fylldes upp över förväntan och det var tråkigt att behöva säga nej till så många på grund av bl a plats- och körkortsbrist.<sup>19</sup> När uttagningarna var klara och beskedet levererade så släppte vi allt som hade med KS17 att göra och fokuserade på att utbilda klart hela kompaniet. Alla skulle med in i det första målet, ett starkt skyttekompani för det nationella försvaret, med full fart – ”all in!”

”Muck” blev en sorgesam men hoppfull tillställning – när vi officerare marscherade ut med vårt kompani genom grindarna på Livgardet var det inte många torra kinder på vare sig oss eller på soldaterna. Samtidigt visste vi att vi för en gångs skull snart skulle få se många av dem igen, nu med riktning på nästa mål. All den tid och energi vi hade lagt ner på kompaniet skulle inte vara mer eller mindre bortkastat, den här gången skulle vi kunna använda det vi hade skapat. Slutsatserna efter utbildningsåret var många men de viktigaste framstod klart och tydligt. Vikten av att vara förebilder för varandra från soldat till kompanichef, vikten av att skapa delaktighet och engagemang samt vikten av omsorg om människan var de mest uppenbara. Men också så enkla och egentligen välkända saker som att tillämpa grundläggande mo-

tivations- och gruppdynamikteorier i utbildningen samt att följa reglementen och utbildningsanvisningar för att skapa förtroende för organisationen och materielen. Förbandsanda och kamratskapet framstår efteråt också som en viktig faktor, framförallt för rekryteringen till Kosovo-insatsen.<sup>20</sup>

## Om vikten av tillit

### Igenkännandets trygghet – Lika där som hemma

När insatsen i Kosovo närmade sig lade vi upp de inledande operationerna på liknande sätt. Eftersom omställningen till den skarpa insatsmiljön och de skarpa uppgifterna var stor nog för att skapa otrygghet hos förbandet (medelåldern var 21 år och endast 8 procent av kompaniets bemanning hade gjort en utlandsmission innan – huvudsakligen officerare) så skulle det vi gjorde i Kosovo vara så likt som möjligt det vi gjorde hemma på Livgardet. Utrustningen skulle bäras på samma sätt, samma – reglementerade orderuttryck och ordermallar skulle användas, och kompaniet skulle ledas som vi hade lett kompaniet hemma på fälten runt Livgardet. Jag och min ställföreträdare tränade på den utmärkta PUT:en<sup>21</sup> genom att inför minsta beslut genomföra ett snabbedömande. Under de första tre veckorna truppförde plutoncheferna sina plutoner ute i insatsområdet mer eller mindre dygnet runt. De fanns alltid på nära avstånd till sina grupper för att ge stöd och råd om det behövdes. Deras trygga röster ljöd genom radioapparaterna på samma sätt i Pristina och Gracanica som i Stora Sättra.<sup>22</sup> Fokus under de första veckorna var att lära känna terrängen i syfte att snabbt kunna undsätta varandra om vi hamnade i trångmål. Gruppcheferna

och deras grupper skulle också så snabbt som möjligt känna sig trygga i sina uppgifter och känna att allt var som hemma. Efterhand som plutoncheferna anmälde in att grupperna var trygga och självständiga så sänkte vi närvaron av officerare i området och plutonsbefäl kunde ta igen sig något och lägga sig på en vettig arbetsinsats (vilken i och för sig var väldigt hög ändå).

Vi hade bestämt att kompaniet skulle ledas på samma sätt i Kosovo som hemma i Sverige, även om vi visste att det fanns andra sätt som tillämpades. Även om Kosovo klassades som ett område med en lågintensiv konflikt så torde ledning och ledningsmetoder inte skilja sig mycket från andra insatser eller från övningarna hemma i Sverige. Vi tror att det är viktigt att vi inom det militära gör det som vi är bra på, med grunden i att organiserat uppträda i förband och i förbandsstruktur. Vi genomförde ofta operationer i kompanis storlek även om insatserna egentligen inte behövde samordnas på mer än plutons eller grupp-nivå. Operationerna stärker förbandsandan och den egna förmågan att kunna uppträda samlat – detta skapar tillit till varandra och till förbandet. Detta gör också att förbandet bibehåller sin förmåga och är förberett på allt som kan tänkas hända. Ytterst är det dock en fråga om att ta ansvar genom att vara fullt medveten om läget och därmed kunna ge relevanta ramar och order för befäl och soldater att agera inom. Ingen ska behöva lämnas ensam med sina beslut och sitt agerande, nästa högre chef ska alltid finnas bakom redo att stötta och ta ansvaret – främst när det går fel. Allt detta innebar att vi alla hade ständig passning på radion, på de kanaler som vi behövde passa för att leda vårt förband. Det kändes väldigt naturligt och låter nog mer än det var. Det viktiga var att det vid behov kunde ges order i rätt orderkedja och att en

gruppchef alltid hade backning av sin plutonchef precis på samma sätt som plutonchefen alltid hade backning från kompanichefen.

### Våra alldeles för unga soldater

Hemma i Sverige möttes vi tidigt, hos många olika instanser, av en skeptisk inställning till medelåldern på vårt kompani (21 år), så unga soldater kunde väl inte agera i ett krigshärjat krisområde. En 21-årig gruppchef kan inte förhandla eller föra ett givande samtal med en gammal byledare, etc. Vi kan villigt erkänna att vi tidigt också funderade och diskuterade kring detta – vår slutsats blev dock den att det skulle gå alldeles utmärkt – det var faktiskt upp till oss officerare att skapa förutsättningar för att det skulle gå alldeles utmärkt. Denna slutsats torde gälla för alla typer av åldersammansättningar på förband.

Redan ett par dagar efter ankomsten sattes soldaterna på ett första litet prov då en pluton tvingades agera mycket snabbt i en trafikolycka i sin omedelbara närhet. Plutonchefen hann inte ens vända sitt fordon från täten på kolonnen förrän soldaterna hade spärrat av vägen i båda riktningar, lagt första förband och nackkrage på de skadade. Någon vecka senare beskjuts ett serbiskt samhälle med finkalibrig eld. Elden passerar i omedelbar anslutning till kompanichefen och en plutonchef, och enheter ur kompaniet lokaliserar platsen där skytten troligtvis är grupperad till ett hotell. Med risk för sammanstötning eller mer eldgivning mot oskyldiga människor fattas beslutet att genomsöka hotellet. Vägen i hotellets omedelbara närhet spärras av och en skyttegrupp bryter in och genomsöker hotellet, på samma sätt och med samma order och kommandon som vi så många gånger har övat på hemma i Sve-





Foto: Anders Sjödén Försvarets Bildbyrå

*Att vara soldat och befäl innebär ofta att de egna behoven måste underordnas kollektivet.*

rige. Gruppchefen är 21 år gammal och mycket samlad. Dagen efteråt återrapporterar gruppchefen till sin plutonchef avseende gruppens eftersnack och kvarvarande eventuella stressreaktioner. Efter ett par veckor kom den första större utmaningen för förbandet. Vår irländske chef, general Heggarty och hans multinationella stab, fick indikationer på att det skulle bli kravaller vid gränsen mot Serbien i vårt område. Detta kunde också tänkas leda till oroligheter i vårt kompaniområde, närmare bestämt i den serbdominerade enklaven i och runt samhället Gracanica. Kompaniet fick order att göra förberedelser för kravaller och oroligheter på två platser. Vi fick en irländsk skyttepluton underställd och skulle vara beredda att ta emot ett tjeckiskt skyttekompani som förstärkning vid

behov. Soldaterna förberedde sin utrustning och sina fordon. De beordrades att avlägsna allt onödigt brännbart från utrustningen – ett par veckor innan vår nedrotation från Sverige hade det varit stora upplopp med brandbomber, handgranater och skottlossning i den serbiska enklaven Mitrovica ca 6 mil norr om vårt område – samt motsvarande oroligheter vid gränstationerna mot Serbien. I Mitrovica hade en FN-polis dödats och flera gränstationer hade bränts ner. Den här gången agerade KFOR<sup>23</sup> snabbare, höjde beredskapen och genomförde ett antal styrkedemonstrationer, varav vi stod för en. Ingenting hände denna gång men det var en viktig erfarenhet för oss och våra soldater. Det blev också ett kvitto på att de var redo – det fanns ingen tvekan eller oro bland soldaterna vare

sig före, under eller efteråt. Vi utvärderade dock som vanligt och soldaterna förstod allvaret men också att allt var som vanligt, fast med en större risk för liv och hälsa.

Halvvägs in i missionen kom en oväntad order från våra chefer på Multinational Taskforce Centre, MNTF(C), vilka vi var underställda under hela insatsen. Vi fick order att understödja en annan större enhets anfall in mot en by i området. Den nye chef vilken vi underställdes förklarade att vi skulle möta en beväpnad motståndare upp till plutons storlek och man räknade med egna förluster i den förväntade striden. Vårt kompani skulle understödja med räddningsuppdrag och verkanseld samt vara berett att fullfölja anfallet i byn. Detta utvecklade sig en stund senare till att vi skulle anfalla i täten. Kompaniet gjorde färdigt till strid och grupperade sig i utgångsläge för anfall, UFA. Specialenheter från det andra förbandet, grupperade för spaning, gav rapporter om läget vid anfallsmålet. Under planeringen av anfallet så berättade jag för en av mina soldater att jag avsåg att låta honom gå längst fram under anfallet. Jag kände just denna soldat väl då han hade suttit i min ledningsvagn<sup>24</sup> under hela sin värnplikt. Soldaten ifråga hade dessutom varit orienterare på ungdomselitnivå och hade varit i anfallsmålet tidigare, därav att jag ville ha honom i täten. När han mötte min blick så förtydligade jag att jag självklart skulle gå precis bakom honom, precis som under anfällen hemma på Livgardet, fast den här gången var det på riktigt. Svaret från Erik kom lugnt och sakligt, ”det är lugnt major, jag litar fullständigt på dig och på de andra – det kommer att gå bra”. I debriefingen efteråt återkom samma kommentarer, lugna soldater vilka förklarade för oss lite oroliga officerare att med detta förband, dess officerare och den materiel de hade så fanns det ingenting att vara orolig över. För oss blev

detta återigen ett kvitto på deras trygghet och deras solida tillit.

När soldaterna talade med varandra om saker som hade hänt, märkte vi som hade varit på mission förut något annorlunda. Soldaterna talade med varandra över grupp- och plutonsgränserna och alla talade med alla. Vi tror att detta var effekten av främst två faktorer, den första att de flesta kände varandra sedan en längre tid tillbaka och delade samma bakgrund från Gardesbataljonen. De talade helt enkelt samma språk. Den andra faktorn tror vi utgjordes av den homogena åldersstrukturen. Denna underlättar sannolikt möjligheten att kunna talas vid på samma villkor.

Det finns många bra exempel på våra unga soldaters agerande i området, alltifrån det stora förtroende de byggde upp hos lokalbefolkningen (ett förtroende som redan fanns väl underhållet av tidigare svenska insatsförband) till snabba ageranden i hotfulla situationer, trots ett ibland numerärt underläge kombinerat med komplexa händelsekedjor.

Soldaterna umgicks ofta på den lilla fritid de hade, men inte, som förväntat, på mäsen. Nej de flesta återfanns spelande på sina datorer i tillfälligt uppbyggda nätverk eller i löpspåret, volleybollplanen alternativt på gymmet. Ute på fältet var de synnerligen seriösa engagerade och professionella, uppvisande en högt utvecklad värdegrund. Vi kommer aldrig att glömma dessa soldater och deras enorma engagemang och lojalitet. Deras ålder? – mognare än de flesta.

### Att använda Utvecklande ledarskap i order

Jag och min ställföreträdare kapten Jonas Höglund låg sent en kväll och kunde inte riktigt somna. Vi låg som vanligt och pratade om kompaniet, ledarskap och peda-

gogik (och en del annat också). Vi hade funderat på hur man skulle kunna formulera order så att de blev inspirerande och motiverande i sig. Till slut gick vi upp och grupperade i vårt enorma befälsrum med en *Direkt ledarskap*<sup>25</sup> framför oss, kapitlet om ”Utvecklande ledarskap” uppslaget, och mängder med white-boardpennor. Idén vara att skapa order som man faktiskt återvände till för inspiration och inte bara för information. Plutoncheferna utstod flera intressanta försök från vår sida och med deras hjälp utvecklade vi lite olika varianter.<sup>26</sup> Slutsatsen blev att grafiska order med en väldigt tydlig målbild kombinerat med en grov genomförandeidé verkade ge bäst effekt. Målbilden måste förstås av alla, ner till enskild soldat, och skapa en känsla av att alla kan bidra, på sitt sätt, till målbildens uppfyllande.<sup>27</sup> När man lyckas med att skapa denna engagerande målbild och övergripande genomförandeidé, då kan uppdragstaktikens kreativa krafter släppas loss fullt ut och ge effekt. Något som våra överordnade, utländska chefer gav oss mycket beröm för var just kreativiteten i lösandet av våra uppgifter. Den kreativiteten syntes tydligt på kompaniets alla nivåer och ledde till ett enormt engagemang hos soldater och officerare. Vi nyttjade oss ofta av uttrycken ansvarsglädje<sup>28</sup> och arbetstillfredsställelse som uttryck för att försöka förklara den positiva känslan vi ofta hade. En slutsats som förstärktes under insatstiden var vikten av att som chef och kamrat hela tiden försöka skapa inspiration hos individen och förbandet genom att förstärka positiva beteenden istället för att ständigt leta efter och påtala fel och brister. Om man bara lyckas skapa ett reflekterande förhållningssätt hos sina soldater och kollegor så vet de själva om vad de behöver utveckla. Den energi som behövs för den ”tyngre” utvecklingen erhålls just ge-

nom den positiva förstärkningen. Men, det är lättare sagt än gjort att ge konstruktiv positiv återkoppling, det finns alltid en risk att man faller in i glada hejarop och uppmuntrande klyschor utan reell innebörd.

## Om människorna och det hjärtade engagemanget

### Omvårdnad om sig själv och andra

Av mina 15 officerare var det 5 som hade småbarn och de allra flesta hade en partner hemma i Sverige som väntade på att vår mission skulle vara till ända. Frånvaron från de egna barnen var jobbigast och det var flera tillfällen då vi, vuxna karlar i den maskulinaste av världar satt och grät tillsammans över fotografier eller bilder på våra barn. Vi ordnade med föräldramöten där vi satt tillsammans och pratade om våra barn och föräldrasaker. Föräldramötena genomfördes ibland på befälsrummen och ibland ute på fältet vid någon postering eller fordonskontroll – de skulle genomföras. Ett par tre gånger kunde vi åka hem på ledighet, s k leave. För att officerarna inte skulle åka hem och tänka alltför mycket på jobbet där nere så fick alla ha ett ”åka hem”-samtal med kompanichefen. Syftet med samtalet var att avlasta så mycket som möjligt innan hemkomst. Vi pratade om arbetstillfredsställelsen, kommande arbetsuppgifter samt om oron eller glädjen av att få komma hem någon vecka till familjen. De få dagar man hade hemma skulle inte användas för grubblerier eller egenutvärderingar, de skulle användas till avslappning, vila och ett känslomässig återtagning med familjemedlemmar, partners etc. Plutoncheferna genomförde liknande samtal med de grupper de skickade hem på leave och vi tror att det gav en positiv effekt för oss alla.

Det finns mycket mer att skriva om familjen där hemma och deras vedermödor

och oro – men det är ett helt eget kapitel med stort omfång.

### Vänskapen, andan och sorgen av att skiljas

Att komma hem igen efter en genomförd mission utomlands är lite konstigt. Lättnaden över att vara hemma igen blandas med en känsla, närmast beskriven som sorg och saknad. Sorgen kommer nog av att man plötsligt har lämnat den tillfälliga familj man har levt så intimt ihop med under lång tid. Kompaniet, plutonerna och grupperna splittras och sprids över hela landet – från familjevillan i Kungsängen till den tomma, öde lägenheten i Dala-Floda. Från att ha ansvarat för kamraternas liv och hälsa, lokalbefolkningens skydd och säkerhet till att inte kunna påverka någonting alls – det är ett stort abrupt kliv, för såväl officerare som soldater. För att försöka minska på denna chockartade upplevelse påbörjade vi ”inlandning” ca 6 veckor före missionens slut. Vi samlade soldaterna plutonsvis och pratade om vad vi hade åstadkommit på de platser vi hade verkat. Det blev en form av seminarier – inledningsvis ledda av kompanichefen och sedan ett gemensamt arbete inom plutoner och grupper – där reflektion över dåtid och framtid var i fokus. Det mest slående med dessa seminarier var hur mycket soldaterna hade vuxit. Rent kroppsligt hade de växt av all träning och all god mat, men psykiskt hade de alla vuxit minst fem år. De slutsatser många av soldaterna redovisade var gripande och handlade mycket om kamratskap och människovärde. Det kändes som om deras värdegrunder hade nått mycket mogna nivåer. Den känsla av empati och solidaritet som de utstrålade för varandra och för människor i nöd var bara det värt hela resan.

Det är svårt att återge känslor om gemen-

skap och vänskap så jag låter bli att gå djupare in på det här. Avskedet på Livgardet, när vi upplöste kompaniet i korridoren på kasern 217 var känslösam, och snyftningarna i de snörröta leden av soldater och officerare var föraningen om den kommande sorgen. Det var dags att lämna en familj och återvända till den vi hade lämnat hemma.

### Lessons learned – vad är nytt?

Ja, vad är nytt under solen? Människor behöver omtanke och utrymme att få utvecklas för att må bra och prestera optimalt. Som chef, medarbetare, förälder eller livskamrat är det ens skyldighet att hjälpa till med detta. Verktygen för detta är inte heller särskilt nya utan finns väl dokumenterade i litteratur och forskning. Det gäller att ta del av den kunskapen och göra den till sin egen – sen är det är bara att genomföra det man har föresatt sig att göra, även om det strider mot gamla konventioner och inarbetade rutiner.

Som militärt förband är det sedan egentligen bara att använda de reglementen och ledningsmetoder vi har, som ett ramverk och stöd. Vi måste också komma ihåg att uppdragstaktiken är det som ska genomsyra vårt sätt att leda och lösa uppgifter på. Uppdragstaktik lever inte av sig själv, den kräver fantasi, engagemang och delaktighet för att kunna verka – och det är chefernas roll att leverera. Chefer måste då våga vara sig själva och våga visa vad de tycker och känner. Ge sina underställda utrymme att våga agera och ta egna initiativ. När problemsituationer uppstår stötta och ta det ansvar som behövs. Det är dock lättare sagt än gjort.

Attityd är allt soldater, attityd är allt...

Författaren<sup>29</sup> är major och kompanichef för det 113:e lätta mekaniserade kompaniet/vid Livgardet.

## Noter

1. Formellt utser C ATS alla befattningar, men gången är vanligen att en utbildningsplattform tar fram de högre cheferna och föreslår dessa för ATS.
2. Kaderorganisation innebär att förbundet organiseras med samma befälsstruktur både under utbildning och insats.
3. 6:e utbildningskompaniet på Gardesbataljonen, Livgardet
4. Svenmarck, P; Oskarsson, P-A och Svensson, J: *Tillit till förbandets operativa förmåga vid internationella insatser*, Avdelningen för informationssystem, Totalförsvarets forskningsinstitut 2008.
5. På ett kompani rycker det normalt sett in mellan 165-220 personer, beroende på år och kompani avbryter 12-25 % av de inryckande sin utbildning innan den är klar. Av de kvarvarande söker 10-20 % vidare till utlandsstyrkan och officersutbildning.
6. Huvuddelen av inledningen är hämtad från Engelkes, Torbjörn: *Från grundutbildning till yrke*, C-uppsats, FHS-SA HT09, Försvarshögskolan, Stockholm 2009 (finns på Anna Lindh biblioteket).
7. Uttrycket kom från en då pågående reklamfilm om pokerspel – med detta uttryck som enda gemensamma nämnare.
8. PEK – Pansarskott, Eldhandvapen, Kulspruta – utbildningsreglemente för grundläggande skjutövningar.
9. Vi hade under året totalt 6 procent avgångar från grundutbildningskompaniet, varav de flesta skedde under den första månaden.
10. Under befattningsutbildningen tränas soldaterna i den befattning de är uttagna att verka i – gruppchefer tränar ledning och ledarskap, granatgevärsskytten utbildas på granatgeväret etc.
11. Insatslaget är de truppförande officerarna på kompaniet.
12. Notera att gruppcheferna ännu knappt hade påbörjat sin gruppchefsutbildning.
13. FAP-fordonsavlämningsplats; UFA-utgångsläge för anfall
14. Med blå-gul menas en "stridsdomare" vars uppgift det är att följa upp förbandet för att sedan utvärdera det. Dessa ska förbandsinstruktörer ska också vid behov bedöma vad en viss stridssituation ledde till i form av skador och effekter. Benämningen "Blå-gul" kommer av att förbandsinstruktören bär ett blå-gult band om armen samt i mössan för att synas.
15. Dennes uppgift var också att försöka avlasta oss så mycket som möjligt från den enorma administrativa börda som är lagd på officerskadern. Att både utbilda och truppföra sitt förband är redan det en tung heltidsuppgift.
16. Motståndaren fick med andra ord agera som de själva ville och behövde inte anpassa sig till vår utbildningsnivå.
17. Herzberg, Frederick: *Work and the Nature of Man*, kap 6, World Publishing, Cleveland, OH 1966.
18. Positiv förstärkning riskerar att bli ett meningslöst "heja-ropande" och intetsägande "klapp på axeln" om man inte tar det på allvar och anstränger sig att se nyanserna i den bedömdes beteende.
19. Skyttekompaniet till Kosovo-insatsen bestod av endast 100 soldater och gruppchefer.
20. Op cit, not 6.
21. PUT-Planering under tidspress. En bedömandeprocess vilken främst tillämpas på bataljonsnivå inför en uppgift. Processen kan anpassas efter tillgången på tid och tillgänglig personal.
22. Strid i bebyggelseanläggningen på Livgardets övningsfält.
23. KFOR – Kosovo Force, en Natoledd fredsframtvingande insats med FN-mandat – kap VII.
24. Kompanichefens ledningsvagn utgörs av en stabsinredd pansarbandvagn, PBV 3021.
25. Larsson, Gerry (red): *Försvarsmaktens lärobok – Direkt Ledarskap* Försvarsmakten 2006.
26. Alla varianter var naturligtvis uppställda efter MSS 5-punktsorder mall.
27. Att målbilden ska förstås är naturligtvis ingenting nytt. Det var snarare så att vi för vår del verkade förstå syftet med målbilden fullt ut när vi kombinerade den med den utvecklande ledarskapsmodellen.
28. Ansvarsglädjen definierade vi som den genuina, positiva viljan att ta ansvar för att göra sitt yttersta för målbildens uppfyllande.
29. Medförfattare: Kapten Jonas Höglund, ställföreträdande kompanichef; Johan Modigh, plutonchef 1:a pluton; kapten Hans Holmberg, plutonchef 2:a pluton.